

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
KİŞİLERARASI İLETİŞİM BİLİM DALI

SOSYAL ETKİ KURAMI BAĞLAMINDA
KİŞİLERARASI TOKSİK İLETİŞİMİN
İŞYERİNDE DIŞLANMA DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

ŞENİZ BIYIK ÇALIŞKAN

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
KİŞİLERARASI İLETİŞİM BİLİM DALI

SOSYAL ETKİ KURAMI BAĞLAMINDA
KİŞİLERARASI TOKSİK İLETİŞİMİN
İŞYERİNDE DIŞLANMA DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

ŞENİZ BIYIK ÇALIŞKAN

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ EMEL GÜLER YILMAZ

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

HALKLA İLİŞKİLER Anabilim Dalı KİŞİLERARASI İLETİŞİM Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi ŞENİZ BIYIK ÇALIŞKAN'ın SOSYAL ETKİ KURAMI
BAĞLAMINDA KİŞİLERARASI TOKSİK İLETİŞİMİN İŞYERİNDE DIŞLANMA
DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 25.03.2019
tarih ve 2019-8/1 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek
Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 24.1.2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı			İmzası
1.	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi EMEL GÜLER YILMAZ	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. GÖZDE YILMAZ	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. HİLAL ÖZDEN ÖZDEMİR ÇAKIR	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı: Şeniz Bıyık Çalışkan

Anabilim Dalı: Halkla İlişkiler ve Tanıtım

Programı: Kişilerarası İletişim

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Emel Güler Yılmaz

Tez Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans – Nisan 2019

Anahtar Kelimeler: Toksik iletişim, sosyal etki kuramı, işyerinde dışlanma.

ÖZET

SOSYAL ETKİ KURAMI BAĞLAMINDA KİŞİLERARASI TOKSİK İLETİŞİMİN İŞYERİNDE DIŞLANMA DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ

Kişilerarası iletişimin karanlık yüzü olarak ifade edebileceğimiz kişilerarası toksik (zehirli) iletişim, olumsuz ve yıkıcı davranışları kapsayan, istenmeyen bir iletişim biçimi olarak hayatın her alanında karşımıza çıkmaktadır. İşyeri ortamında informal iletişim ağlarında ortaya çıkan ve sağlıklı bir kurum atmosferinin önünde engel teşkil eden toksik iletişim, yapısı itibarıyla hem kişisel hem de kurumsal olarak bazı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kişi ya da gruplar nezdinde işyeri ortamı içerisinde dışlanma davranışına maruz kalınması bu olumsuz sonuçlardan birisidir.

Çalışmada, “*toksik iletişim*” ve “*işyerinde dışlanma*” kavramlarıyla ilgili yapılacak literatür taramasının ardından, çalışma yaşamında toksik iletişimin, kişi veya gruplar üzerinde işyerinde dışlanma davranışına olan etkisi bir vak’a analizi ile ele alınacak ve sağlıklı bir kurum atmosferinin oluşturulup korunması için öneriler geliştirilecektir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname: Şeniz Bıyık Çalışkan

Field: Public Relations and Publicity

Programme: Interpersonal Communication

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Emel Güler Yılmaz

Degree Awarded and Date: Master – April 2019

Keywords: Toxic communication, social impact theory, exclusion in the workplace.

ABSTRACT

EFFECT OF INTERPERSONAL TOXIC COMMUNICATION ON EXCLUSION BEHAVIOR IN THE WORKPLACE WITHIN THE CONTEXT OF SOCIAL IMPACT THEORY

Interpersonal toxic communication, that we can express as the dark side of interpersonal communication, emerges as a form of undesirable communication, involving negative and destructive behaviors, in all areas of life. Toxic communication, which occurs in informal communication networks in the workplace environment and obstructs the atmosphere of a healthy organization, has some negative consequences both as an individual and as an organizational due to its structure. Exposure to exclusion behavior within the workplace environment in the presence of persons or groups is one of these negative consequences.

In the study, after reviewing the literature on the concepts of "*toxic communication*" and "*exclusion in the workplace*", the effect of toxic communication on exclusion in the workplace behavior on individuals or groups in the working life will be dealt with by a case analysis and suggestions will be developed for the creation and maintenance of a healthy organizational atmosphere.

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. İçe Dönük – Dışa Dönük ve Oturmuş – Uçarı Boyutlarının Kesişiminden Ortaya Çıkan Dört Grup Kişilik Yapısı	31
Tablo 2. Çalışanların İstedikleri ve İstemedikleri Sözler / Davranışlar	43
Tablo 3. Toksik Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar	76
Tablo 4. Kurumda Var Olan Genel Duygusal İklim ve Davranışsal Sonuçları	117
Tablo 5. Pincus İletişim Doyumu Boyutları	135
Tablo 6. İşyerinde Dışlanma İle İlgili Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları	167
Tablo 7. İletişim İklimi Ölçeği (İİÖ) Faktör Analizi Sonuçları	184
Tablo 8. Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeği (TDDÖ) Faktör Analizi Sonuçları	186
Tablo 9. İşyerinde Dışlanma Ölçeği (İYDÖ) Faktör Analizi Sonuçları	187
Tablo 10. Araştırma Evrenine İlişkin Demografik Bulgular	188
Tablo 11. İletişim İklimi, Toksik Duygu Deneyimleri ve İşyerinde Dışlanma Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algıları	189
Tablo 12. Güven ile İşyerinde Dışlanma Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	191
Tablo 13. İşyerinde Dışlanma ile İletişim Doyumu Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	191
Tablo 14. Güven ile Tekrar Eden Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	192
Tablo 15. Güven ile Bezdirici (Yorucu) Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	192
Tablo 16. Güven ile Bağlantıyı Kesen Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	193
Tablo 17. İletişim Doyumu ile Tekrar Eden Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	193
Tablo 18. İletişim Doyumu ile Bezdirici (Yorucu) Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	193

Tablo 19. İletişim Doyumu ile Bağlantıyı Kesen Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	194
Tablo 20. Tekrar Eden Duygular ve İşyerinde Dışlanma Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	194
Tablo 21. İşyerinde Dışlanma ve Bezdirici (Yorucu) Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	194
Tablo 22. İşyerinde Dışlanma ve Bağlantıyı Kesen Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	195
Tablo 23. İşyerinde Dışlanma Boyutunun Yordanmasına Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	195
Tablo 24. Üst ve Orta Düzey Yönetici ile İşgörenlerin Dışlanmışlık Algılarının Düzeylerine İlişkin T – Testi Analizi Sonuçları	197
Tablo 25. Kadın ve Erkek Çalışanların Dışlanmışlık Algılarının Düzeylerine İlişkin T – Testi Analizi Sonuçları	197

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 1. Sosyal Etki Süreci	14
Şekil 2. Kişilerarası İletişim Süreci	26
Şekil 3. Williams'ın Dışlanma Modeli	52
Şekil 4. Toksik ve Narsist Liderlerin Ortak Özellikleri.....	74
Şekil 5. Kurumsal İletişim Süreci.....	89
Şekil 6. İşyerinde Dışlamanın Nedenleri.....	165
Şekil 7. İşyerinde Dışlanma Süreci ve Sonuçları	169
Şekil 8. Kurum İçerisinde Çalışanlararası Toksik İletişim Süreci.....	176
Şekil 9. Araştırma Modeli	179

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLO LİSTESİ.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ	v
GİRİŞ.....	1
1. GENEL ANLAMıyla SOSYAL ETKİ KURAMI, KİŞİLERARASI TOKSİK (ZEHİRLİ) İLETİŞİM VE DIŞLANMA	4
1.1. SOSYAL ETKİ VE SOSYAL ETKİ KURAMI.....	4
1.1.1. Sosyal Etki Kavramı ve Tanımı.....	5
1.1.2. Sosyal Etki Kaynakları ve Türleri	7
1.1.2.1. Uyma	8
1.1.2.2. Kabul Etme.....	11
1.1.2.3. İtaat.....	12
1.1.3. Sosyal Etki Ortamları	13
1.1.4. Sosyal Etki Süreci.....	14
1.1.5. Sosyal Etki Kuramı.....	15
1.1.6. Sosyal Etki Kuramının Savları	16
1.1.6.1. Kuvvet/Güç	17
1.1.6.2. Zamansal ve Mekânsal Yakınlık	17
1.1.6.3. Sayı.....	17
1.2. KİŞİLERARASI TOKSİK (ZEHİRLİ) İLETİŞİM	18
1.2.1. Kişilerarası İletişim Kavramı ve Tanımı	19
1.2.2. Kişilerarası İletişimin Boyutları	20

1.2.3. Kişilerarası İletişim Süreci ve Süreci Etkileyen Faktörler	24
1.2.3.1. Algılama	29
1.2.3.2. Kişilik	31
1.2.3.3. Kültür	32
1.2.3.4. Benlik	34
1.2.3.5. Tutum	35
1.2.3.6. Duygular	36
1.2.3.7. Değerler ve Normlar	37
1.2.3.8. Kişisel Özellikler	38
1.2.4. Kişilerarası Toksik (Zehirli) İletişim Kavramı ve Tanımı	39
1.2.5. Kişilerarası İletişimi Etkileyen Toksik Davranışlar	40
1.2.6. Kişilerarası Toksik (Zehirli) İletişimin Kuramsal Temelleri	44
1.2.6.1. Temel Kişilerarası İletişim Oryantasyonu Teorisi	44
1.2.6.2. Sosyal Öğrenme Kuramı	44
1.2.6.3. Sosyal Kimlik Kuramı	46
1.2.6.4. Psikoanalitik Kuram	48
1.2.6.5. İletişim Yeterliliği Teorisi	49
1.3. DIŞLANMA	49
1.3.1. Dışlanma Kavramı ve Tanımı	50
1.3.2. Dışlanmanın Nedenleri	53
1.3.3. Dışlanmanın Tehdit Ettiği İhtiyaçlar	55
1.3.4. Dışlanma Türleri	57
2. SOSYAL ETKİ KURAMI BAĞLAMINDA İŞYERİNDE TOKSİK İLETİŞİM	62
2.1. TOKSİK DUYGULANIM	62
2.2. İŞYERİNDE TOKSİK DAVRANIŞLARIN KAYNAĞI	64

2.2.1. Toksik Kurumlar.....	66
2.2.2. Toksik Liderler ve Yöneticiler	69
2.2.3. Toksik Çalışanlar	80
2.2.4. Toksik İletişim Kanalları	81
2.3. ÇALIŞANLARARASI İLİŞKİLERDE TOKSİK İLETİŞİMİN NEDENLERİ	83
2.4. ÇALIŞANLARARASI İLİŞKİLERDE TOKSİK İLETİŞİMİN BELİRLEYİCİLERİ.....	87
2.4.1. Kurumsal İletişimde Zayıflıklar	88
2.4.2. Kurumsal İşleyişte Korkunun Hâkimiyeti	90
2.4.3. Kişilerarası Çatışmalar	93
2.4.4. İstismar Edici Davranışlar ve Zorbalık.....	102
2.4.5. Narsist Kişilikler ve Kibir.....	109
2.4.6. Çalışanlararası Etiketleme/Damgalama ve Ayrımcılık	112
2.5. ÇALIŞANLARARASI İLİŞKİLERDE TOKSİK İLETİŞİMİN YAYILMASI	113
2.5.1. Toksik Kurum İklimi ve Kültürü.....	115
2.5.2. Toksik İletişim İklimi	123
2.6. ÇALIŞANLARARASI İLİŞKİLERDE TOKSİK İLETİŞİMİN SONUÇLARI	125
2.6.1. İş Tatmini ve Çalışan Morali Üzerine Etkisi	126
2.6.2. İletişim Doyumu ve Güven Üzerine Etkisi.....	134
2.6.3. Kurumsal Bağlılık ve İş Birliği Üzerine Etkisi	139
2.6.4. İşe Yabancılaşma ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi	144
2.6.5. İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	158
2.6.6. İşyerinde Dışlanma Üzerine Etkisi	161

2.6.7. İletişim İklimi Üzerine Etkisi	172
3. ÇALIŞANLARARASI İLİŞKİLERDE TOKSİK İLETİŞİMİN İŞYERİNDE DIŞLANMA DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI	178
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	178
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	178
3.3. ARAŞTIRMA MODELİ.....	179
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	180
3.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	180
3.5.1. Veri Toplama Aracı ve Araştırma Evreninin Seçilmesi	180
3.5.2. Ölçekler ve Ölçeklerin Güvenirliği	182
3.6. BULGULAR.....	188
3.6.1. Araştırma Evrenine İlişkin Demografik Bulgular	188
3.6.2. Tanımlayıcı Analizler	189
3.6.3. Korelasyon ve Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	190
3.6.4. T – Testi Analizine İlişkin Bulgular	196
3.7. BULGULARIN YORUMLANMASI.....	197
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	203
EKLER	206
KAYNAKÇA.....	211

GİRİŞ

İnsanların birbirlerini etkileme çabaları ve istekleri sosyoloji ve psikoloji çalışmalarının olduğu kadar iletişim çalışmalarının da temel ilgi alanı olmuştur. Etkileşim, insanın varoluşunun başlangıcından itibaren vardır. İnsanın sosyal bir varlık oluşu ve belirli bir toplum içerisinde doğup, büyümesi ve yine bu toplumda yaşamını sürdürmesi, çevresiyle etkileşime girmesini gerekli kılar. Bu etkileşimin doğal bir sonucu olarak da insanlar hem çevresini etkiler hem de çevresinden etkilenirler. Tabi ki söz konusu bu etkinin niteliği olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir.

Etkileşimin bir aracı da iletişimdir. İnsanlar, günlük yaşamlarında düzenli olarak bir iletişim ağına dâhil olurlar ve sürekli olarak iletişimin farklı boyutlarıyla yüz yüze gelirler. Gerek insanların etrafındaki diğer insanlarla kurduğu iletişim gerekse kendi kendine yaptığı iç konuşmalar her yönüyle iletişimin birer parçasıdır. Böylesi bir ağ ortamında yer alan insanlar, kendilerini anlatma çabasına girer ve iş, aile ve özel yaşamında iletişimi sürdürülebilir kılma eğiliminde olurlar. Kısaca diyebiliriz ki iletişim hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır.

Gerek kişisel gerekse sosyal yaşamlarında sağlıklı ve etkili bir iletişim ağına dâhil olmak her insanın gayesidir. Fakat iletişim süreci kişiler arasında her zaman istenilen düzeyde sağlıklı ve etkin bir şekilde gerçekleşmez. İletişimin bu boyutu alan yazında “*toksik (zehirli) iletişim*” olarak açıklanır¹ ve iletişimin zararlı ve yapıcı olmayan yanını yansıtır. Kişilerarası iletişimin zehirli yani toksik nitelikler taşıması ise iletişimde istenmeyen ve sürdürülebilir olmayan bir yapıya işaret eder ve ilişkileri olumsuz anlamda etkiler.

İletişimin yoğun bir şekilde sürdürüldüğü sosyal ortamlardan biri olan işyerleri de toksik iletişim ortamının varlığını sürdürdüğü iletişim ağlarındandır. Çünkü işyerleri çalışanların belli amaçlar doğrultusunda bir araya geldiği, birbirleri ile iletişime geçtiği ve zamanının büyük bir kısmını geçirdiği ortamlardandır. İşyeri ortamında toksisitenin varlığı ise tüm kurumu saran ve süreçlerin tümünü etkileyen bir yapıya işaret eder.

¹ Bkz. Ayşen Temel Eğinli ve Selin Bitirim, “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Cilt. 5, Sayı. 3, (2008).

Wilson' ın da ifade ettiği üzere toksik iletişim ortamı, “*alışanların güvenini, saygısını, işbirliğini ve en önemlisi performansını yok eden kurumsal bir kanser*” dir². İnsanların fikirlerini paylaşmaya çekindiği, her sorunun hiyerarşı ve çeşitli kurallarla çözülmeye çalışıldığı, iletişimin yalnızca yukarıdan aşağıya olacak şekilde tek yönlü olacak şekilde işlediği toksik çalışma ortamları, çalışanın çalışma yaşamına bağlanmasını, onun o kurumun yesi olmasını ve ihtiyaçlarını yeterince karşılamasını engelleyebilir. Böyle bir durumun varlığında ise çalışanlar kendilerini işyerinde dışlanmış hissedebilir.

İnsanların en temel özeliklerinden birisi diğer insanlarla bir aradayken huzurlu ve sakin; geride bırakıldığında ise sıkıntılı hissetmesidir³. Williams ve Nida' nın da ifade ettiği üzere dışlanma fiziksel bir şiddet içermemesine rağmen somut bir şekilde acı verici bir durumu yansıtır. Çünkü yok sayılmak kişinin özgüvenini azaltır, kendisini daha az ait hissetmesine sebep olur, daha az kontrole sahip olduğunu düşündürür ve kişinin varoluşunu daha az anlamlı ve değerli bulmasına yol açar. Dışlanmayı deneyimleyen kişide ayrıca çeşitli fizyolojik, duyuşsal, bilişsel ve davranışsal tepkileri açığa ıkarır⁴. Bu sebeptendir ki sosyal dışlanma, reddetme ve dışlanma ile ilgili ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar güçlü ve dolaysızdır⁵.

Sağlıklı bir kurum ortamı yaratmanın önünde engel teşkil eden toksik iletişim olgusunu anlamak, kaynağını açıklamak ve çalışma yaşamında kişi ve kişiler üzerinde dışlanma davranışına olan etkisini incelemek için gerçekleştirilen bu çalışma, hem kurumsal hem de ilişkisel boyutuyla sağlıklı bir kurum yaratmanın reçetesini sunmayı hedeflemektedir.

Toplamda üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde genel anlamıyla sosyal etki kuramı, kişilerarası toksik (zehirli) iletişim ve dışlanma kavramları açıklanmış ve dinamikleri ifade edilmiştir.

² How to Avoid “Toxic Communication”, (28 November 2006), <http://www.hrmguide.net/canada/communication/toxic-communication.htm> , (24 Ocak 2018), par. 6.

³ Naomi I. Eisenberger, Matthew D. Lieberman and Kipling D. Williams, “Does Rejection Hurt? An fMRI

Study of Social Exclusion”, **Science**, Vol. 302, (2003), p. 290.

⁴ Kipling D. Williams and Steve A. Nida, “Ostracism: Consequences and Coping”, **Current Directions in Psychological Science**, Vol. 20, No. 2, (2011), p. 71.

⁵ Karen Gonsalkorale and Kipling D. Williams, “The KKK Won’t Let Me Play: Ostracism Even By A Despised Outgroup Hurts”, **European Journal of Social Psychology**, Vol. 37, No. 6, (2007), p. 1176.

Çalışmanın ikinci bölümünde işyerinde toksik iletişim olgusu sosyal etki kuramı bağlamında incelenmiştir. Bu doğrultuda, kurum içerisinde toksik iletişimin çalışanlararası ilişkilerde kendisini hissettirmeye başlamasından, kurumun tümüne etki etmesine kadar ilerleyen süreçte toksik iletişimin kaynakları, belirleyicileri, kurum içerisinde yayılması ve ortaya koyduğu sonuçlar ifade edilmiştir.

Son bölüm olan üçüncü bölümde ise araştırma detaylarına ve bulgularına yer verilerek araştırmanın değerlendirilmesi yapılmıştır.

1. GENEL ANLAMıyla SOSYAL ETKİ KURAMI, KİŞİLERARASI TOKSİK (ZEHİRLİ) İLETİŞİM VE DIŞLANMA

1.1. SOSYAL ETKİ VE SOSYAL ETKİ KURAMI

İnsan toplumsal bir varlıktır ve insan ve toplum arasındaki ilişki dinamik bir yapıdadır. Çünkü insan hem içinde yaşadığı toplumdan etkilenir hem de üyesi olduğu toplumu etkiler. Kişinin davranışının diğer kişi ya da kişiler tarafından nasıl etkilendiği, birçok disiplini ilgilendiren önemli bir konudur. İnsanlar çeşitli yöntemler kullanarak birbirlerinin davranışlarını değiştirmeye çalışırlar. Bu nedenle sosyal etki, sosyal psikolojinin önemli çalışma konularından birisidir⁶.

Kişi ya da kişilerin birbirlerinin davranışları üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak meydana getirdikleri değişim “*sosyal etki*” olarak açıklanır. Sosyal etki süreci doğumla birlikte başlar, kişiler yavaş yavaş sosyal bir varlık haline gelir ve bu süreç tüm yaşamları boyunca devam eder⁷.

İnsanların duyguları, düşünceleri, tutum ve davranışları, yaşadığı sosyal ortamda girdiği etkileşimler sonucu değişim ve dönüşüm geçirir. Söz konusu bu değişim ve dönüşümler, başka bir kişi veya grupla girilen etkileşimler sonucunda gerçekleşmekte olup, bu etkileşimleri de bilimsel bir perspektifte inceleyen ve kişinin maruz kaldığı bu etkinin kaynağını ve dinamiklerini açıklayan kuram Bibb Latané tarafından 1981 yılında geliştirilen “*sosyal etki kuramı*”dır⁸.

Sosyal etki kuramını açıklamadan önce sosyal etki kavramına değinmenin, sosyal etki kuramını daha iyi anlayabilmek ve çerçevesini çizebilmek adına etkili olabileceğini söyleyebiliriz.

⁶ Hülya Yüksel, “Toplumsal Etki ve Uyuma”, Ali Şimşek ve Ömer Eroğlu (Ed.), **Davranış Bilimleri** içinde (455 – 484), Konya: Eğitim Yayınevi, 2013, s. 456.

⁷ Orhan Aydın, “Davranış Üzerine Sosyal Etkiler”, Enver Özkalp (Ed.), **Davranış Bilimlerine Giriş** içinde (261 – 277), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2002, s. 263.

⁸ Hülya Yüksel, **a.g.e.**, s. 457.

1.1.1. Sosyal Etki Kavramı ve Tanımı

Yapıları gereği tek başına yaşayamayan ve çalışamayan insanlar, yaşamlarını ve çalışmalarını çeşitli gruplar içerisinde sürdürürler. Tüm sosyal ilişki ve hareketler toplum adı verilen geniş ilişki düzeni içerisinde özel yerleri olan gruplarda gerçekleşir. Sosyal gruplar, ortak amaçları gerçekleştirmek için belli sosyal kurallara göre karşılıklı ilişkide bulunan insanların oluşturdukları topluluklardır. Hem fizyolojik hem de sosyal ihtiyaçların karşılanması durumunda kurulan ve gerçek kişilerden oluşan sosyal grupların üyeleri de grubun varlığının ve kendilerinin de bu grubun üyesi olduklarının bilincindedirler. Grubun amaçları doğrultusunda hareket eden grup üyeleri, statülerinin gerektirdiği rolü yerine getirerek grubun devamlılığını sağlarlar⁹.

Toplumsal yaşam içerisinde birçok farklı sebeple bir araya gelen insanlar her zaman bir uyum halinde olmayabilir; bazen tartışır, çatışır ya da anlaşmazlığa düşerler. Böyle durumlarda kişiler ya birbirlerini ikna etmeye ya da tezlerini savunarak karşı durmaya çalışırlar. Genellikle örnek ve emirler vererek ya da propaganda, güç kullanarak karşısındakilerin duygu, düşünce ve davranışlarını değiştirmeye yönelirler. Yani insanlar devamlı olarak birbirlerini etkileme çabası içerisindeyler¹⁰. Bu süreçte ise grup, kendisini oluşturan üyelerini çeşitli biçimlerde etkiler. Mesela grupta standartlar ve kurallar çok açık olmadığı zamanlar, bir kişinin veya kişilerin hareketleri, grubun diğer üyelerinin hareketlerinden daha kolay etkilenir¹¹.

Kişiler tek başlarına değerlendirildiğinde, birbirlerinden çok farklı oldukları görülür. Bunun sebebi ise her bir kişinin kendisine özgü eğilimlerinin, tutumlarının ve davranışlarının olmasıdır. Ancak toplu yaşam içerisinde yer almaya başlayan kişilerin bu farklılıkları yavaş yavaş ortadan kalkar. Çünkü kişiler toplu yaşam kuralları ve standartlarına uyar ve diğer insanlardan bu doğrultuda etkilenirler¹². İnsanların davranışlarının yalnızken veya topluluk içerisindeyken farklılık göstermesi, kişi ya da

⁹ Ensar Yılmaz, “İşletmede İnsan Davranışlarını Etkileyen Bazı Unsurlar”, **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt. 2, Sayı. 3, (2011), s. 88.

¹⁰ Salih Güney, **Sosyal Psikoloji**, 4. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2017, s. 159.

¹¹ **A.g.e.**, s. 159.

¹² **A.g.e.**, s. 160.

kişilerin tek başlarına kaldıklarında yaptıkları birçok davranışı başkalarıyla birlikleyken yapmaları ya da yapmamaları “sosyal etki” kavramı ile açıklanır¹³.

Toplumun veya çeşitli grupların, kişilerin yaşantısı ve davranışları üzerinde yaptığı çok yönlü etki olarak ifade edilen sosyal etki, davranış kalıplarından, yeme – içme alışkanlıklarına, mimari uygulamalardan, estetik anlayışa kadar her şeyi etkileyebilecek boyutta ve güçtedir¹⁴.

Tutar sosyal etki kavramına, “bir insanın tutum, davranış veya inancını, başka bir kişi veya grubun etkisiyle değiştirmesi...” şeklinde bir açıklama getirmiştir¹⁵. Sakallı ise sosyal etki kavramını, “...bireyin ya da bireylerin bilinçli veya bilinçsiz olarak, diğer kişi veya kişilerin herhangi bir konuda duygu, düşünce ve davranışlarını değiştirme işlemi...” olarak tanımlamış ve sosyal etkinin bir süreç olduğunu, değiştirilmeye çalışılan bu tutumların politik, sosyal veya ekonomik temelli olabileceğini ifade etmiştir¹⁶.

Sosyal etki, “... yapılan bir aktivite sonucu ortaya çıkan değişim veya bir eylem /aktivite/proje/program sonucu farklı insanlar üzerinde oluşan etki...” dir. Bu etki olumlu ya da olumsuz olarak algılanabilir, planlı veya plansız elde edilebilir, kısa veya uzun vadede kendini gösterebilir ya da bütün bu özelliklerin birleşimiyle de ortaya çıkabilir. Ortaya konulan bir faaliyetin kişi ya da kişiler üzerinde hemen ve doğrudan bir etkisi olduğu gibi, aktiviteyle doğrudan bir ilişkisi olmamış kişi ya da kuruluşlara kadar uzanan etkileri de olmaktadır¹⁷.

Sosyal etki, başkalarının duygu, düşünce ve davranışları üzerinde bir zor kullanma olmaksızın söz sahibi olabilmektir. Çok önemli bir güç olup, her güç gibi iyiye de kötüye de kullanılabilir¹⁸.

¹³ Özcan Köknel, **Şiddet Dili**, 1. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2013, s. 28.

¹⁴ Önder Barlı, **Davranış Bilimleri**, Ankara: Bizim Büro Basımevi, 2007, s. 37.

¹⁵ Hasan Tutar, **Sosyal Psikoloji Kavramlar ve Kuramlar**, 3. Basım, Ankara: Seçkin, 2016, s. 240.

¹⁶ Nuray Sakallı, **Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?**, 1. Basım, Ankara: İmge, 2001, s. 14.

¹⁷ Ayşe Seda Müftügil Yalçın ve Duygu Güner, **Sosyal Etki Ölçümlemesi**, İstanbul: KUSIF Yayınları, 2015, s. 17.

¹⁸ Pelin Kesebir, “Sosyal Psikoloji”, Zeynep Cemalcılar (Ed.), **Psikolojiye Giriş** içinde (162 – 188), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2012, s. 171.

Sosyal etkinin kişi üzerinde kendisini nasıl gösterdiğine değinen çeşitli görüşler mevcuttur.

1.1.2. Sosyal Etki Kaynakları ve Türleri

İnsanlar sosyal yaşamlarında çeşitli tartışmalarla, çatışmalarla ve anlaşmazlıklarla karşı karşıya kalırlar. Böylesi bir ortamda kişiler ya da gruplar ikna, propaganda ya da güç gibi çeşitli yöntemlere başvurarak başkalarının düşünce, duygu ve davranışlarını değıştirmeye çalışırlar¹⁹.

Bir süreç dâhilinde işleyen sosyal etki iki temel unsurdan oluşur ve bu unsurlar “sosyal etki kaynağı” ve “sosyal etki hedefi” olarak adlandırılır. Sosyal etki kaynağı, etkileşimde bulunduğu kişinin duygu, düşünce ve davranışını değıştirmeye çalışırken; sosyal etki hedefi ise duygu, düşünce ve davranışın değıştirilmek istendiğı taraf yani hedef konumundadır. Sosyal etki kaynağı ve hedefi tek bir kişi olabileceğı gibi birden fazla kişi de olabilir²⁰.

Sosyal etki, sosyal etki kaynağının sosyal etki hedefi üzerinde ortaya çıkardığı inanç, tutum ve davranış değışikliklerini açıklar²¹. Sosyal etkinin gücü, bu etkinin kendi içindeki devinimi (dinamizması) ile ilişkilidir. Sosyal etkinin kaynaklandığı ortamın yapısı, iletişim biçimi, ortamın düzeni ve ortamda bulunanların kendi aralarındaki ilişkiler, sosyal etkinin gücü üzerinde etkide bulunur²².

Sosyal etki süreci içerisinde sosyal etki kaynağının sosyal etki hedefi üzerindeki etkisini besleyen birtakım güç kaynakları bulunur. French ve Raven bu güç kaynaklarını “ödöl gücü (reward power), baskı gücü (coercive power), yasal güç (legitimate power), özdeşim gücü (referent power) ve uzmanlık gücü (expert power)” olacak şekilde ele almışlardır. Baskı gücü, sosyal etki hedefinin, sosyal etki kaynağının kendisini cezalandırabileceğı yönündeki algısına; ödöl gücü, sosyal etki hedefinin, sosyal etki kaynağının kendisini ödüllendirebileceğı yönündeki algısına; yasal güç,

¹⁹ Graham M. Vaughan ve Michael A. Hogg, **Sosyal Psikoloji**, Aydın Gelmez ve İbrahim Yıldız (Çev.), Ankara: Ütopya, 2017, s. 254.

²⁰ Sakallı, **a.g.e.**, s. 14.

²¹ Bertram H. Raven, “The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence”, **Analyses of Social Issues and Public Policy**, Vol. 8, No. 1, (2008), p. 1.

²² Alparslan Usal ve Zeynep Kuşluvan, **Davranış Bilimleri**, İzmir: Şafak Matbaacılık, 1999, s. 204.

sosyal etki hedefinin, sosyal etki kaynağının kendisinin davranış biçimini değiştirmeye hakkı olduğu yönündeki algısına; özdeşim gücü, sosyal etki hedefinin, sosyal etki kaynağı ile özdeşleşmesine; uzmanlık gücü ise sosyal etki hedefinin, sosyal etki kaynağının belirli bir konuda bilgi ya da uzmanlığa sahip olduğu yönündeki algısına dayanır²³.

Bu bağlamda, sosyal etkinin kişi veya kişiler üzerindeki gücünün, başvurduğu bazı kaynaklara borçlu olduğunu söyleyebiliriz. Bu kaynakların, sosyal etkiyi besleyebileceğini ve sosyal etkinin ortaya çıkaracağı sonuçlar üzerinde farklılık yaratabileceğini ifade edebiliriz.

Kişinin davranış veya inançlarını, bir kişi veya grubun gerçek veya hayali, niyetli veya niyetsiz baskısının etkisiyle değiştirmesi olarak açıklanan sosyal etki²⁴, kişilerin davranışları üzerinde kendisini farklı şekillerde gösterebilir. Bunlar; “*uyma, kabul etme ve itaat*” olacak şekilde sıralanır²⁵.

1.1.2.1. Uyma

Kişilerin düşünce ve davranışlarını üyesi oldukları grubun normlarına göre düzenlemesidir. Kişinin bağlı olduğu grubun onaylayacağı şekilde davranışlarına şekil vermesi uyma davranışını yansıtmaktadır. Fakat uyma bir tutum değişimini yansıtabildiği gibi, kişinin grubun düşüncesini kabul etmiş gibi görünmesinin de bir sonucu olabilir. Uyma, kişisel özelliklerden, grubun özelliklerinden ve ortamsal özelliklerden etkilenebilir²⁶.

Kişi yalnızken kendisine özgü bir şekilde davranırken, grup içerisindeyken diğerlerinin etkisi altında kalarak davranışlarını değiştirebilir, farklı bir şekilde davranabilir²⁷. Uyma konusunda yapılmış olan birkaç araştırma ile bu durumu açıklamak mümkündür. Bu araştırmalardan biri Amerika’ya yerleşen Türk kökenli sosyal psikolog Muzaffer Şerif’ e (Muzafer Sherif) aittir. Toplumsal normların nasıl

²³ John R. P. French and Bertram Raven, “The Bases of Social Power” ,Dorwin Cartwright (Ed.), in **Studies in Social Power** (150 – 167), Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Research, University of Michigan, 1959, pp. 151 – 156.

²⁴ Nuri Bilgin, **Sosyal Psikoloji**, 2. Basım, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, 2008, s. 59.

²⁵ Aydın, **a.g.e.**, ss. 263 – 272.

²⁶ **A.g.e.**, ss. 263 – 272.

²⁷ Tutar, **a.g.e.**, s. 249.

geliştiği sorusuna Şerif, “*otokinetik etki*” yi kullanarak deneysel bir çözüm getirmiştir. Deneyin ortaya koyduğu sonuca göre önce kendi kişisel normunu oluşturmuş olan katılımcıların, grupla birlikte tekrar deneye alındıklarında, ortak bir grup normu geliştirdiği ve grup normuna uyma yönünde bir tutum sergiledikleri görölmüştür²⁸. Yani deneklerin tek başlarıyken geliştirdikleri kişisel standartları, grup halindeyken ortak bir standarda yönelmiştir²⁹. Sosyal etki ile alakalı bir diğer deney ise sosyal psikolog Solomon Asch’e aittir. Asch, bir laboratuvar ortamında 7 – 8 kişilik gruplarla “*uyma*” deneyini gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen deney ile birlikte deneye katılanların, çoğunluğun verdiği cevaba uyduğu, yani bir grup normu geliştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır³⁰. Hiçbir zorlama ve yönlendirme olmamasına rağmen, kişiler gruptan etkilenmiş ve uyma davranışı göstermişlerdir. Böylelikle çevresel bir norm olan sosyal etki kavramı, uyma davranışının oluşmasını sağlamıştır³¹.

Şerif ve Asch’in gerçekleştirmiş oldukları deneyler, enformatif ve normatif etkileri temsil etmektedir. Enformatif etki, kişilerin kendi görüşlerinin geçerliğini sağlamak için diğerlerine doğru yaklaşımlarını, yani diğerlerinin görüşlerini objektif gerçeklik kanıtı gibi kabul etmeyi ifade eder. Şerif’in deneyinde sosyal etki, kişilerin görüşlerini sağlamak, doğru bilgi edinmek eğilimlerinden kaynaklanır ve enformatif niteliktedir. Normatif etki ise grup içerisindeki diğer kişilerin beklentilerine uygun davranma eğilimini ifade eder. Diğerlerine uyma, grup dayanışması, gruba ters düşmeme, diğerlerinden ayrı yani yalnız kalmama, ödöl veya cezayı gözetme gibi şekillerde kendisini göstermektedir. Normatif etkiyi temsil eden Asch’in deneyinde denekler, kendi görüşlerinin geçerliliğini sağlamak gibi bir problemle karşı karşıya değildir. Yalnızca gruptaki diğer deneklerin tepkileri ile ilgili kaygı taşırlar³².

Uyma davranışı genellikle grup baskısının olduğu yerlerde görülür. Uyma yönünde grup baskısı, bireysellik ve kişisel özgürlük üzerindeki kontrolün yitirilmesi ile sonuçlanır. Şerif ve Asch’in ortaya koyduğu deneylerde de görüleceği üzere, uyma bir

²⁸ Gustav Jahoda, **Sosyal Psikoloji Tarihi**, Şeyda Başlı (Çev.), İstanbul: İş Bankası Yayınları, 2011, ss. 288 – 289.

²⁹ Güney, **a.g.e.**, s. 169.

³⁰ Çiğdem Kağıtçıbaşı ve Zeynep Cemalcılar, **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş**, 16. Basım, İstanbul: Evrim Yayınevi, 2014, ss. 71 – 72.

³¹ Abdullah Murat Yılmaz, “Sosyal Bir Davranış: Uyma ve Asch Deneyi”, (2 Mart 2017), <http://www.pdrdergisi.com/sosyal-bir-davranis-uyuma-ve-asch-deneyi-83.html> (4 Aralık 2018).

³² Bilgin, **a.g.e.**, ss. 65 – 67.

tarafından sosyal yaşam için bir gereklilikken diğer taraftan da kişisel bağımsızlık ve kişinin kendisini ifade etme özgürlüğüne karşı bir tehdittir³³.

Uyma davranışı, sosyal davranışlarda bir düzenlilik sağlar ve bu düzenlilik sayesinde diğer kişilerin davranışları öncesinde tahmin edilebilir. Bu durum ise güven ve dengeyi duygusal açıdan pekiştirir. Böylelikle sosyal ortamlarda girilen etkileşimler çatışmasız ve ahenkli bir hal alır. Ancak sosyal etki ve uyma davranışı nedeniyle çoğunluğa uyulan davranışlar zaman zaman kişiyi kendisi olmaktan çıkartabilir. Korku ve endişeler sebebiyle diğerleri gibi hareket etmek kişilerce daha güvenli olarak bulunabilir ve bu şekilde davranmak tercih edilebilir³⁴.

Uyma davranışı her koşulda ve durumda aynı şekilde gerçekleşmemekte, kişisel ve durumsal faktörlerden etkilenmektedir³⁵. Yüksel ise bu faktörleri şu şekilde sıralamıştır³⁶:

Grubun Büyüklüğü: Grubun büyüklüğü arttıkça, uyma davranışı da artar. Daha çok kişinin aynı görüşe uyması, o görüşe katılma olasılığını arttırır. Sosyal gerçekliğin açık olmadığı durumlarda kişiler çevrelerindeki diğer kişilerin görüşlerine daha kolay uyum sağlayabilir.

Ters Düşme Korkusu: Kişiler sevilme, onaylanmak ve kabul görmek ister. Bu sebeple kendisinden farklı düşünen bir grupta karşılaşan kişi, ters düşme korkusuyla farklı tutum ve davranışlar sergileyebilir.

Grupta Söz Birliği: Grupta söz birliği yoksa uyma davranışı düşmektedir.

Grubun Uzmanlık Derecesi: Uzmanların etkisi enformatif sosyal etki olup, genelde doğru olarak kabul edilir ve daha çok ciddiye alınır. Statüden kaynaklanan etki ise normatif sosyal etki olup, yüksek statüdeki birinin davranışımızı onaylamaması, görüşlerini dikkate almayacağımız birinin onaylamamasından çok daha etkilidir.

³³ Tutar, **a.g.e.**, s. 242.

³⁴ Emrah Yolaç, **Sapere Aude – Düşünceden Duyguya**, 1. Basım, İstanbul: Sola Yayınları, 2017, ss. 105

³⁵ Vaughan ve Hogg, *Sosyal Psikoloji*, s. 267.

³⁶ Hülya Yüksel, **a.g.e.**, ss. 466 – 469.

Kültürlerarası Farklılık: Kişinin bağımsızlığına vurgu yapan kültürlerden çok bağılılığını vurgulayan kültürlerden gelenlerin, uyma davranışı gösterme olasılıkları daha yüksektir.

Cinsiyet Farklılıkları: İçerisinde yaşanan kültürün kadın ve erkekten beklentileri, uyma davranışını etkiler.

Bireyin Kendine Güveni: Kişinin kendi yeteneğine ve bilgisine olan güveni arttıkça, uyma davranışı azalır. Fakat üzerinde karara varılacak konu ne kadar zor ise, kişinin kendine olan güveni de o oranda azalır ve diğerlerine uyma eğilimi artar.

Hawthorne Etkisi: Harvard Üniversitesi'nde çalışan Elton Mayo ve yönetimindeki araştırmacıların Hawthorne kasabesindeki Western Elektrik fabrikasında iş koşullarının üretimde verimlilik üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışma sırasında bu etkinin varlığı saptanmıştır. İnsanları mutlu etmek ve onlara ilgi göstermek, onlara birşeyi yaptırmanın en iyi yollarından biridir. Çünkü kişiler böyle durumlarda kendilerini borçlu hissetmekte ve borçlu hissettikleri kişiye yardım etmek istemektedirler.

Kısaca, uyum bir kişinin inanç ve davranışlarını grup standartlarına göre değiştirme eğilimidir. Grup normlarına uyma, bazen toplumsal uyumu gerçekleştirmek ve toplum içinde kabul görmek için ödenen bir bedel olmaktadır³⁷. İnsanlar gruptan ayrı düşünmemek, alaya alınmamak ya da hor görülmemek, grup tarafından kabul edilmek, ödüllendirilmek, duygusal açıdan tatmin olmak, sıkıntı ve kaygılarını paylaşmak, doğru davranış biçimlerini öğrenmek, beğenilmek, sosyallik ihtiyacını karşılamak gibi nedenlerle uyma davranışı gösterirler³⁸.

1.1.2.2. Kabul Etme

Kabul etme davranışına yol açan sosyal etkinin doğrudan doğruya bir istek biçiminde dile getirilmesi, uyma ve kabul etme arasındaki farklılığı açıklamaktadır. Sosyal etki kaynağı, isteklerini hedefe kabul ettirebilmek adına bazı stratejiler

³⁷ Rüçhan Gökdağ, “Sosyal Etki ve Sosyal Güç”, Sezen Ünlü (Ed.), **Sosyal Psikoloji – 1** içinde (56 – 70), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2011, s. 57.

³⁸ Tutar, **a.g.e.**, s. 255.

uygulamakta, bu stratejiler ise kaynak ile hedef arasındaki ilişkinin türüne, ilişkideki statülerine, isteğin doğasına, içerisinde yaşanılan kültüre ve kendi kişilik özelliklerine bağlı olarak değişebilmektedir³⁹.

1.1.2.3. İtaat

İtaat, başka birinin iradesine ve isteğine boyun eğmektir⁴⁰. İtaate yol açan sosyal etki, kabul etme davranışında olduğu gibi açık bir şekilde dile getirilir. Kişinin yerine getirdiği istek, kabul etmeden farklı olarak otorite konumunda bulunan kişi veya kişilerden gelir⁴¹. Kişilerin itaat etmesinin nedenleri arasında kabul edilmek, ödüllendirilmek ya da cezadan kaçınmak var olmakla birlikte, temelinde zorlama, korku ve yaptırım mevcuttur⁴².

İtaat konusunda Stanley Milgram ve ekibi tarafından bir dizi deney gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen deneylerle otoritenin emri ile kişilerin karşısındaki kişiye ne seviyede zarar verebileceği ölçülmeye çalışılmış, bazı etki ve otoriteye itaat tarzlarının sınırı aşan etkileri ortaya konulmuştur⁴³. Robert B. Cialdini ise “*İknanın Psikolojisi (Orijinal Adı: Influence: Science and Practice)*” adlı eserinde iknanın altı temel unsurundan biri olarak “otorite” yi de saymış ve Milgram’ın itaat deneylerine atıfta bulunarak kişilerin otorite figürlerine uyma eğilimlerini açıklamıştır. Cialdini, herhangi bir önerinin bir otoriteden gelmesi durumunda, kişilerin bu öneriye uyma eğilimlerini otoritenin sahip olduğu tecrübe ve uzmanlık ile açıklamıştır. Kişi ya da kişilerin, alanında uzman ve tecrübeli olan kişi ya da kişilere, yani otoritelere, daha fazla uyma eğilimi gösterdiklerini belirtmiştir⁴⁴.

Bu bağlamda, sosyal etkinin kişinin düşüncelerinde, duygularında, tutumlarında veya davranışlarında, başka bir kişi veya grupla girdiği etkileşimin bir sonucu olarak meydana gelen değişimi açıkladığını söyleyebiliriz.

³⁹ Aydın, a.g.e., ss. 263 – 272.

⁴⁰ Arno Gruen, **İtaate Karşı**, Yasemin Wöhler (çev.), 1. Basım, İstanbul: Totem Yayınları, 2018, s. 13.

⁴¹ Aydın, a.g.e., ss. 263 – 272.

⁴² Tutar, a.g.e., s. 257.

⁴³ Jean Maisonneuve, **Sosyal Psikoloji**, Evin Aktar (Çev.), Ankara: Dost Kitabevi Yayınları, 2005, ss. 117 – 118.

⁴⁴ Robert Cialdini, **İknanın Psikolojisi: Teori ve Pratik Bir Arada**, Yasemin Fletcher (Çev.), İstanbul: Mediacat Yayınları, 2013, ss. 259 – 291.

1.1.3. Sosyal Etki Ortamları

Sosyal etki, kişinin düşüncelerinde, duygularında, tutum ve davranışlarında, başka bir kişi ya da grup ile girdiği etkileşim sonucu değişime neden olan bir etkidir⁴⁵. Köknel, sosyal etkinin kişi ya da kişiler üzerinde iki şekilde ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir. Birincisi, yüz yüze iletişim durumundayken kişilerin birbirlerinin davranışlarını etkilemeleri; ikincisi ise kişilerin fiziksel olarak birbirlerinin yakınında olmasalar bile diğer kişilerle ilgili algıları, anıları, çeşitli duyguları sonucunda kişilerin davranışlarının etkilenmesidir⁴⁶.

Sosyal etki, belli ortamlarda kendisine var olma imkânı bulmaktadır. Sosyal etkinin oluştuğu ve derecesinin belirlendiği üç ortam vardır. Bu ortamları Sakallı aşağıdaki gibi ifade etmiştir⁴⁷:

Kişilerarası (Birebir) İletişimin Olduğu Sosyal Etki Ortamı: Yüz yüze ve birebir iletişim olarak da adlandırılan kişilerarası iletişim, sosyal etki için uygun ortamı sağlamaktadır. Kaynak ve hedefin aynı ortamı paylaşması ve birebir iletişim kuruyor olması, etkileşim sırasında oluşan sosyal etkinin hedefte değişim sağlama olasılığını yükseltmektedir.

Kişi – Grup İletişiminin Olduğu Sosyal Etki Ortamı: Bir sosyal etki kaynağının, birden fazla sosyal etki hedefine seslenmesini ve bu grubun kendisi ile aynı fikri paylaşmaya çalışmasını açıklamaktadır. Bu tür bir sosyal etki ortamının en büyük avantajı, eş zamanlı olarak bir değil, birden çok sosyal etki hedefinde duygu, düşünce, tutum ve davranışta etki yani değişim yaratabilmesidir.

Basın ve Yayın Ortamındaki Sosyal Etki: Kitle iletişim araçları olarak açıklanan radyo, televizyon, gazete ve dergi gibi basın ve yayın araçları, kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını etkilemek için uğraş vermektedir.

⁴⁵ Tutar, **a.g.e.**, s. 248.

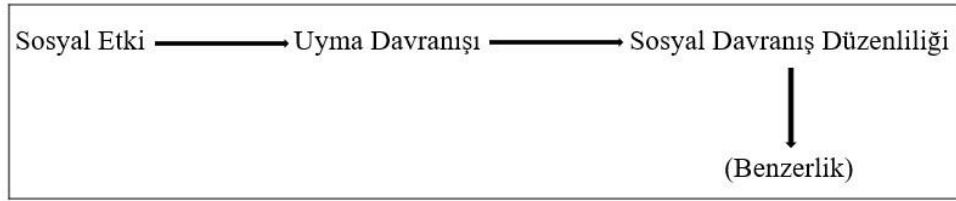
⁴⁶ Köknel, **a.g.e.**, s. 28.

⁴⁷ Sakallı, **a.g.e.**, ss. 15 – 20.

1.1.4. Sosyal Etki Süreci

İnsan sosyal bir varlıktır ve toplum içerisinde yaşar. Yaşadığı toplumu etkilediği gibi o toplumdan da etkilenir ve kişinin ortaya koyduğu davranışların çoğu yaşadığı sosyal çevrenin etkisi altında kalır. Kişi eğer yaşadığı toplum içinde sosyal beklentileri dikkate almayan davranışlar ortaya koyarsa, kabul görmeyeceğini bilir. Bu sebeple toplumsal normlarla ve değerlerle çatışmayı göze almak yerine uyma davranışı gösterir⁴⁸.

İnsanın yaşamı boyunca devam eden bir süreç olan sosyal etkiden söz edilebilmesi için kişi veya kişilerin, etkileşimde bulunduğu kişi ya da kişilerin davranışlarında doğrudan ya da dolaylı olarak bir değişim meydana getirmesi gerekir. Sosyal etki sürecinde ilk önce uyma davranışı gerçekleşir, sonrasında ise sosyal davranış düzenliliği yani benzerlik oluşur. Bu süreç ise Şekil 1’de gösterildiği gibi ifade edilebilir⁴⁹.



Şekil 1. Sosyal Etki Süreci

Kaynak: Salih Güney, **Sosyal Psikoloji**, 4. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2017, s. 161.

⁴⁸ Harun Demirkaya, **Bireysel ve Örgütsel Boyutlarıyla Sosyal Davranış**, 1. Basım, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2012, s. 7.

⁴⁹ Güney, **a.g.e.**, ss. 160 – 161.

Uyma, bir kişinin kendi görüşünü ve düşüncesini, grubun görüş ve düşüncesi doğrultusunda değiştirmesidir⁵⁰. Kişilerin neden uyma ihtiyacı içerisine girdiğini açıklayan iki temel sebep vardır. Bunlardan birincisi normatif etki; diğeri ise enformatif etkidir. Kişinin diğerlerinin olumlu beklentilerine uyma eğilimine normatif etki denir. Normatif etki, kişinin yaptıklarına göre grubun kendisini ödüllendirme veya cezalandırma gücüne ve yeteneğine sahip olduğuna inandığında devreye girer. Başkalarının görüşlerini gerçeklik hakkındaki kanıt olarak kabul etme eğilimine ise enformatif etki denir. Kişi algılarının, inançlarının ve duygularının doğru olduğundan emin olmak ister. Enformatif etki, kişinin belirsiz olduğu zamanlarda devreye girer. Çünkü ya uyaranlar içsel olarak belirsizdir ya da ortada bir sosyal anlaşmazlık vardır⁵¹.

Bu bağlamda, sosyal etki sürecinin, sosyal etkiye uyma davranışını beraberinde getirdiğini ve bunun sonucunda da sosyal davranış düzenliliğinin oluştuğunu ifade edebiliriz. Yukarıda da belirtildiği üzere kişiler bazı ihtiyaçlar doğrultusunda uyma davranışı gösterirler. Bu ihtiyaçlar da sosyal davranış düzenliliğinin oluşmasına dönüktür.

1.1.5. Sosyal Etki Kuramı

İnsanlar içerisinde yaşadığı topluluk ve grupların görüşlerinden ne derecede etkilenirler? Çoğunluğun görüşü insanların fikirlerini değiştirmede gerçekten etkili midir? gibi sorular sosyal psikologların yıllar boyunca ilgisini çekmiş ve üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır⁵². Konu üzerinde çalışan sosyal psikologlardan biri de Bibb Latané'dir. Sosyal etki kuramını geliştiren Latané, bazı temel ilkeler çerçevesinde grup ve kişi arasındaki bazı ilişkileri açıklar. Ona göre fizikçiler nasıl yerçekimi gibi doğadaki bazı temel kuvvetleri inceliyorsa, sosyolog ve sosyal psikologlar da toplumdaki bazı temel kuvvetleri incelemelidir⁵³.

⁵⁰ A.g.e., s. 162.

⁵¹ Michael A. Hogg and Graham M. Vaughan, **Essentials of Social Psychology**, Pearson Education Limited, 2010, pp. 131 – 132.

⁵² Hülya Yüksel, a.g.e., s. 457.

⁵³ Güney, a.g.e., s. 161.

Latané tarafından 1981 yılında geliştirilen sosyal etki kuramı, grup ve kişi arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışır⁵⁴. Bir veya birden fazla kişinin ya da grubun, kişi üzerinde sahip olduğu etki ile ilgili olan sosyal eki kuramı⁵⁵, başkalarının olumlu ya da olumsuz etkilerinin ne kadar güçlü olduğu yönünde bir fikir ortaya koymaya çalışmaktadır⁵⁶.

Latané, sosyal etkiyi başkalarının gerçek, örtük, hayali varlığı veya eylemleri tarafından uygulanan kişisel duygular, düşünceler veya davranışlar üzerindeki herhangi bir etki olarak açıklar. Latané' in sosyal etki kuramı, kişilerin birbirlerini nasıl etkilediğini gösteren birçok yöntemin, zaman ve mekân kısıtlamalarına, sosyal çevredeki diğer kişilerin kuvveti / gücü, yakınlığı ve sayısı tarafından etkinin nasıl hafifletilebileceğine ilişkin bir metateoridir⁵⁷. Sosyal etki kuramı, kişinin sahip olduğu inanç, tutum ve davranışlarının etrafındaki diğer kişiler tarafından etkilendiğini modelleyerek açıklayan bir üst kuram olarak geliştirilmiştir⁵⁸.

1.1.6. Sosyal Etki Kuramının Savları

Grup ve kişi arasındaki sosyal etkileşimi açıklamak amacıyla Latané tarafından geliştirilen sosyal etki kuramı, kişilerin sosyal ortamlarda birbirlerini etkileyen faktörleri tanımlar⁵⁹. Kişilerin ortaya koydukları davranışların başka kişi veya gruplardan etkilendiğini ifade eden sosyal etki kuramı⁶⁰, “*kuvvet/güç, zamansal ve mekânsal yakınlık ve sayı*” olmak üzere üç sav üzerine inşa edilmiştir. Sosyal etki kaynağının sosyal etki hedefi üzerindeki etkisi, kaynağın sayısına, kaynağın hedefe yakınlığına ve kişilerin güç ya da önemine bağlıdır⁶¹.

⁵⁴ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 15. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2006, s. 533.

⁵⁵ Andrzej Nowak and Others, “From Private Attitude to Public Opinion: A Dynamic Theory of Social Impact”, **Psychological Review**, Vol. 97, No. 3, (1990), pp. 363 – 364.

⁵⁶ David O. Sears, Letitia Anne Peplau ve Shelley E. Taylor, **Sosyal Psikoloji**, Ali Dönmez (Çev.), Ankara: İmge Kitabevi, 2015, s. 310.

⁵⁷ Nowak and Others, **a.g.m.**, pp. 363 – 364.

⁵⁸ Daniel Nettle, “Using Social Impact Theory to Simulate Language Change”, **Lingua**, Vol. 108, No. 2, (1999), p. 100.

⁵⁹ Tutar, **a.g.e.**, s. 241.

⁶⁰ E. Deanne Brocato and Others, “Understanding the Influence of Cues from Other Customers in the Service Experience: A Scale Development and Validation”, **Journal of Retailing**, Vol. 88, No. 3, (2012), p. 385.

⁶¹ Taylor, Peplau ve Sears, **a.g.e.**, s. 311.

1.1.6.1. Kuvvet/Güç

Belirli bir toplumsal yapı içerisinde, yüksek mevkilerde bulunanlar, düşük mevkilerde bulunanlara kıyasla daha büyük bir sosyal güce sahiptir. Yüksek mevkilerde bulunan çok sayıda kişi, tek bir kişiye kıyasla daha etkilidir⁶². Kaynağın gücü; kaynağın belirginliğini, kuvvetini ve önemini betimler. Bu gibi özellikler, kaynağın ekonomik statüsü, yaşı, hedef ile olan ilişki düzeyi veya gelecekte hedef ile sahip olacağı ilişkiye yönelik beklentisi tarafından belirlenir⁶³.

1.1.6.2. Zamansal ve Mekânsal Yakınlık

Hedef ile kaynağın zaman ve mekân içerisinde birbirlerine yakın olmaları ve aralarında herhangi bir engelin bulunmaması ile açıklanır⁶⁴.

1.1.6.3. Sayı

Kişiyi etkileyen her bir kişinin kendine özgü kişisel etkisi, o anda kaç kişinin o kişiyi etkilemekte olduğuna bağlıdır. Etkileyen kişi sayısı arttıkça, her bir kişinin kişisel etkisi azalır⁶⁵. Sosyal etki kuramı, sosyal etki hedefi üzerinde birden fazla sosyal etki kaynağının tek bir sosyal etki kaynağından daha fazla etkili olacağını öngörür. Bununla birlikte, birden fazla sosyal etki kaynağının sosyal etki hedefi üzerindeki etkisi üç koşulda geçerli olmaktadır. Birincisi, etkileyici nitelikteki mesajlar, güçlü argümanlar içermelidir. İkincisi, sosyal etki hedefi, birden fazla kaynağın birbirinden bağımsız olduğunun farkına varmalıdır. Üçüncüsü ise, sosyal etki kaynağının sayısı arttıkça, ek kaynaklar eklenmesinin hedefte ayrıca bir etki yaratmayacak olmasıdır⁶⁶.

Sosyal etki kavramına ve kuramına getirilen açıklamalar bağlamında, sosyal etkinin kişilerarası iletişim ile bağlantılı bir olgu yani kişilerarası etkileşimin bir ürünü olduğunu söyleyebiliriz.

⁶² Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, s. 533.

⁶³ Yasemin Abayhan, “Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Psikolojik Dışlanma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, 2013), s. 48.

⁶⁴ Abayhan, **a.g.t.**, s. 48.

⁶⁵ Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, s. 533.

⁶⁶ *Social Impact Theory*, (t.y.), <https://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/social-psychology-theories/social-impact-theory/>, (25 Şubat 2017), par. 3.

Ancak kişilerarası iletişim, olumlu bir nitelik taşıyabileceği gibi, olumsuz bir nitelik de taşıyabilir. Kişilerarası iletişimin olumsuz yanını açıklayan kavram, alan yazında kişilerarası toksik (zehirli) iletişim olarak adlandırılır⁶⁷. Bu doğrultuda, kişilerarası toksik iletişim kavramına açıklık getirilecek ve kavram tüm yönleriyle yapısal olarak incelenecektir.

1.2. KİŞİLERARASI TOKSİK (ZEHİRLİ) İLETİŞİM

İnsanlar, sosyal yaşamları süresince farkında olarak ya da olmayarak duyguları, düşünceleri, istekleri, algıları, kimlik ve kişilikleri hakkında hem kendileri hem de başkaları ile devamlı olarak bilgi alışverişi içerisinde. Söz konusu bu alışveriş ya doğrudan temas ya da dolaylı olarak bazı araçlar (yazılı, sözlü ya da sözsüz araçlar gibi) vasıtasıyla gerçekleşir⁶⁸.

İnsanların birbirlerini daha iyi anlamaları ve tanımaları, bir kurum içerisinde işlerin daha iyi yapılabilmesi ve problemlerin daha etkin bir şekilde çözülebilmesi için sağlıklı bir iletişime ihtiyaç vardır⁶⁹. Nitekim kişilerarası ilişkiler, iletişime dayalı olarak gerçekleşmekle birlikte kişilerarası sorunların da çoğu iletişime dayanır. Kişilerarası iletişimin sağlıklı olması, kişilerarası ilişkilerin derin, anlamlı ve doyurucu olmasını sağlarken; sağlıklı bir yapıda olması ise anlaşılama duygusu veya istenmeyen yalnızlıktan başlayarak çok daha derin sorunlara kadar gitmektedir⁷⁰.

İnsanlar, başkalarıyla etkileşimde bulunmak için temel ve güçlü bir arzu duyarlar. Bu arzu ile başkalarından etkilenirlerken aynı zamanda başkalarını da etkilerler. Bazıları bu ikili ilişkilere yön verebilirlerken, bazıları ise kişilerarası ilişkilerde sürekli sorun yaşarlar. Oysa kişilerarası ilişkilerin dinamikleri doğru çözümlenebildiğinde iletişimin bu karanlık yüzüyle de mücadele edebilmek mümkün olmaktadır. Bu sebeple kişilerarası toksik (zehirli) iletişimi anlayabilmek ve yorumlayabilmek için öncelikle kişilerarası iletişim kavramı ele alınmalıdır.

⁶⁷ Bkz. Ayşen Temel Eğinli ve Selin Bitirim, “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Cilt. 5, Sayı. 3, (2008).

⁶⁸ Vaughan ve Hogg, *Sosyal Psikoloji*, s. 576.

⁶⁹ Güney, **a.g.e.**, s. 222.

⁷⁰ Fidan Korkut, “İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt. 2, Sayı. 7, (1996), s. 18.

1.2.1. Kişilerarası İletişim Kavramı ve Tanımı

İletişim, kişinin doğumundan ölümüne kadar olan süre içerisinde yaşamının her anında etkin bir şekilde var olan, başı ve sonu olmayan bir süreçtir. İletişim, kişinin doğal ve toplumsal çevresi ile olan ilişkilerine göre değişip, gelişen ve aynı zamanda kişiyi de değiştiren bir yapıda olmakla birlikte⁷¹, kaynak ve hedef arasında anlamlı iletilerin üretilip, paylaşıldığı bir süreç olma özelliği de taşır⁷².

Oskay iletişimi, “...birbirlerine ortamlardaki nesneler, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran; aynı olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce ve duygu bildirimi...” şeklinde bir ifade ile açıklamıştır⁷³.

Hutchinson’ın ifade ettiği üzere iletişimin bir türü olan kişilerarası iletişim ise⁷⁴, kaynak ve hedef konumundaki iki kişi arasında kurulan etkileşim sonucunda anlam yaratma ve paylaşma sürecidir⁷⁵. Kişilerarası iletişim sürecinde kişiler, tek tek ya da bir ya da daha çok kişinin duyularına ileti göndererek, karşılarındaki kişi ya da kişilere duygu, düşünce, yargı, bilgi ya da haber aktarımında bulunurlar⁷⁶. Karşılıklı ilgi, samimiyet ve güven, kişilerarası iletişimin genel çerçevesini oluşturur⁷⁷.

Kişilerarası iletişime getirilen birçok tanımlama mevcuttur. Katz, etkileşimin bir başka adı şeklinde genel bir ifade kullanırken⁷⁸; Mutlu ise kişilerarası iletişimi iki kişi arasında, genellikle kendiliğinden gerçekleşen ve iletişimin gerçekleşmesi sırasında

⁷¹ Merih Zıllıoğlu, **İletişim Nedir?**, 3. Basım, İstanbul: Cem Yayınevi, 2007, s. 90.

⁷² Nükhet Güz, “İletişim Süreci ve Temel Öğeler”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı. 7, (1998), s. 130.

⁷³ Ünsal Oskay, **İletişimin ABC’si**, 6. Basım, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2017, s. 23.

⁷⁴ Carrie C. Hutchinson, **Interpersonal Communication: Navigating Relationships in a Changing World**, p. 6.

⁷⁵ Demet Gürüz ve Aysen Temel Eginli, **Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller**, 5. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015, s. 54.

⁷⁶ Güven Necati Büyükbaykal, “İletişim ve İletişim Sürecinin Yaşamımızdaki Yeri”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, (2003), s. 189.

⁷⁷ Zeynep Başer, Dilek Başer ve Pervin Naile Demirkaya, “Kişiler Arası İletişim Engelleri Ölçeği Geliştirme”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı. 43, (2016), s. 291.

⁷⁸ Aysel Usluata, **İletişim**, 1. Basım, İstanbul: İletişim Yayınları, 1994, s. 51.

çoğunlukla aynı fiziksel ortamda bulunan tarafların nöbetleşe olarak etkileşimde bulunduğu ve sürekli olarak geribildirim verdikleri bir iletişim türü şeklinde tanımlamıştır⁷⁹. Gönenç, iki ya da daha çok kişi arasında bir anlaşma, düşünsel açıdan bir yaklaşma doğmasını sağlayan ve karşılıklı konuşmaya dayanan ilişki, diyalog demiş⁸⁰; Verdener ise, iletişim içerisinde bulunulan kişileri, ileti veya iletileri, ortam, kanal veya kanalları, iletişim süreci içerisinde yanlış anlaşılmalara sebebiyet verecek dış ve kişi içi gürültünün varlığını ya da yokluğunu ve geribildirimi içeren bir süreç olduğuna vurgu yapmıştır⁸¹.

O halde, kişilerarası iletişimin süreç içerisinde birçok temel amaca hizmet ettiğini söyleyebilir ve önemli bir yaşam becerisi olan kişilerarası iletişime bilginin aktarımında ve bir araya getirilmesinde, kişilerin tutumlarının ve davranışlarının değiştirilmesinde, kişilerin şekillendirilmesinde ve ilişkilerin sürdürülmesinde, dünyayı ve bu dünyadaki deneyimlerin anlamlı kılınabilmesinde, kişisel ihtiyaçların ifade edilmesinde ve diğerlerinin ihtiyaçlarının anlaşılabilmesinde, duygusal destek verilebilmesinde ve alınabilmesinde, karar verebilmede ve sorunların çözülebilmesinde, davranışın öngörülmesinde ve tahmin edilmesinde ve gücün ayarlanmasında başvurulabileceğini ifade edebiliriz⁸².

1.2.2. Kişilerarası İletişimin Boyutları

İletişim, “*toplumsal bir işlev*” olarak karşımıza çıkan bir olgudur. İletişimin temel işlevleri; bilgilendirme, denetleme, yönlendirme, bilgi ve becerileri iletme, eğitme, duyguları dile getirme, sorun çözüp kaygıyı azaltma, eğlendirme, uyarma ve gerekli rolleri üstlenme şeklinde sıralanır⁸³.

Kişilerarası iletişim, süreç, etki, düşünce, haber, duygu, ifade, anlam, mesafe, temel eğitim becerileri gibi birçok kavramı bir arada barındıran karmaşık ve çok

⁷⁹ Erol Mutlu, **İletişim Sözlüğü**, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1998, ss. 208 – 209.

⁸⁰ E. Özgür Gönenç, “İletişimin Tarihsel Süreci” , **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı. 28, (2007), s. 89.

⁸¹ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, s. 50.

⁸² *Interpersonal Communication Skills*, (t.y.), <https://www.skillsyouneed.com/ips/interpersonal-communication.html> , (24 Şubat 2018), par. 18.

⁸³ Güz, **a.g.m.**, s. 139.

boyutlu bir süreci kapsar⁸⁴. Kişilerarası iletişim çok boyutlu bir yapıda olmakla birlikte, kişilerarası iletişimin bu özelliğine ilişkin çeşitli açıklamalar mevcuttur. Kişilerarası iletişimin boyutlarına dair getirilen açıklamalardan biri Frank Dance ve Carl Lanson' a aittir. Dance ve Lanson, kişilerarası iletişimin boyutlarını “*bağlantı sağlama, anlam yaratma ve düzenleme*” şeklinde açıklamışlardır. Bir diğer görüş ise Edna Rogers – Millar ve Frank Millar' a aittir. Rogers – Millar ve Millar kişilerarası iletişimin boyutlarının “*kontrol, güven ve yakınlık*” olduğunu ileri sürerler⁸⁵. Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin ve Don D. Jackson ise iletişimin “*ilişki ve içerik*” düzeylerinin olduğunu ifade ederler⁸⁶.

Kişilerarası iletişim, etkileşimin sözel içeriğinden çok etkileşimde bulunan kişilerin etkileşim sürecine vurgu yapmakta, kişilerarası iletişim için mevcut alternatifleri genişleten davranış ve becerileri vurgulamakta, bilişsel boyutların yanı sıra duygusal boyutları da içermekte, beşeri bilimlerden olduğu kadar, davranışsal ve diğer bilimlerden de yararlanmakta, sözel ve sözel olmayan kişisel mesaj ve tepkiler hakkında endişe duymakta ve kişilerarası iletişim deneyiminin nesnel araştırmasına vurgu yapmaktadır⁸⁷.

Bu bağlamda, kişilerarası iletişimin genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Kişilerarası İletişim Süreci İçerisinde Kişiler Tektir: Kişilerarası iletişim sürecinde her bir kişinin iletişimi teklik özelliği gösterir⁸⁸.

Kişilerarası İletişim, Bir Anlam Alışverişidir: İki kişi arasında ileti yani anlam alışverişinin olduğu her zaman iletişimin varlığından söz edilebileceğini ifade eden Cüceloğlu, iletişimin tarafların birbirinin farkına vardığı andan itibaren başladığını belirtir. Kişilerin birbirinin farkına vardığı andan itibaren; söylediklerinin veya

⁸⁴ Ahmet Halûk Yüksel, “İletişim Süreci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi”, **Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 6, (1989), s. 23.

⁸⁵ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, ss. 77 – 78.

⁸⁶ Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin and Don D. Jackson, **Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes**, New York: W. W. Norton & Company, 2011, p. 54.

⁸⁷ Alton Barbour and Alvin A. Goldberg, **Interpersonal Communication: Teaching Strategies and Resources**, ERIC Clearinghouse on Reading and Communication Skills, 1974, p. 5.

⁸⁸ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, s. 57.

söylemediklerinin, yaptıklarının veya yapmadıklarının, yüz ifadelerinin, beden duruşlarının, ses tonlarının ve bakışlarının karşı tarafa iletildiği bir anlam vardır⁸⁹.

Kişilerarası İletişim, Ortak Referans Alanının Genişliği İle Doğru Orantılıdır: Kişilerarası iletişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi, kaynak ve hedef konumundaki kişilerin ortak referans alanının genişliğiyle doğru orantılıdır. Bu noktada, etkileşimde bulunan kişilerin geçmiş yaşantıları, yargıları ve tutumları, iletişim anındaki psikolojik durumları ne kadar çok birbirine benzerse, iletileri anlamlandırmaları da o kadar yüksek olur⁹⁰.

Kişilerarası İletişim, Sözlü ve Sözsüz İletilerin Değişimini İçerir: Kullanılan kelimeler kadar yüz ifadeleri, göz teması, yüz yüze iletişimde beden dili ve çevrimiçi ortamda paylaşılan yazılar, fotoğraflar ve videolar, kişilerarası iletişim süreci içerisinde taraflara iletiler gönderir. Aynı şekilde duyma, görme, koklama ve dokunma gibi duyularla da kişiler arasında iletiler yer değiştirir. Sessizlik bile bu süreçte kişilerarası bir ileti gönderimi olarak kabul edilir⁹¹.

Kişilerarası İletişim, Geri Döndürülemez: Kişilerarası iletişim süreci içerisinde söylenilen her bir sözün geri dönüşü yoktur. Özür dilenebilir veya ifadenin gerçeği yansıtmadığı söylenebilir fakat onu geri almaktan söz edilemez⁹².

Kişilerarası İletişim, İletişimin Tüm Öğelerinin Kullanıldığı Bir İletişim Türüdür: Kişilerarası iletişim süreci içerisinde kaynak ve hedef olarak adlandırdığımız taraflar birbirlerine tutum, düşünce ve davranış biçimi aktarma amacı içerisindedir. Bu amaç doğrultusunda kişilerarası iletişim, iletişimin tüm öğelerinin kullanıldığı bir iletişim türü halini alır⁹³.

Kişilerarası İletişim, Farklı Formlarda Karşımıza Çıkabilir: Kişilerarası iletişim, sıklıkla yüz yüze gerçekleştiği gibi, telefon ile mesaj gönderme, e-posta gönderme, sosyal medyada ileti paylaşma ve telefonla konuşma şeklinde de

⁸⁹ Doğan Cüceloğlu, “Keşke”siz Bir Yaşam İçin İletişim, 45. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2013, ss. 45 – 46.

⁹⁰ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, s. 52.

⁹¹ Joseph A. DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, 13th Edition, Pearson, 2013, p. 7.

⁹² Hutchinson, *a.g.e.*, p. 9.

⁹³ Aysel Aziz, *İletişime Giriş*, 4. Basım, İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2013, s. 101.

gerçekleşebilir. Bu formların bazıları eş zamanlıdır, gerçek zamanda iletişim kurulabilmesine izin verir. İletiler yüz yüze ve telefonda aynı anda gönderilir ve alınır. Diğer formlar ise büyük oranda eş zamanlı değildir, eş zamanlı olarak gerçekleşmez⁹⁴.

Kişilerarası İletişim, Tekrarlanamaz: İki kişi arasındaki her etkileşim, tamamen aynı şekilde iki kez aynı olamayacak kadar eşsizdir⁹⁵.

Kişilerarası İletişim, Çevremizi Değiştirmekte Kullandığımız Bir Araçtır: Kişilerarası iletişim süreci içerisinde kişiler, sadece çevrelerinden etkilenmekle kalmayıp, çevrelerini de etkilerler. Kişilerarası iletişim, etkileşim olgusu ile birlikte açıklanır⁹⁶.

Kişilerarası İletişim, Çok Kanallı Bir Süreçtir: Her bir duyu organı, kanal işlevi görür. Kişilerarası iletişim süreci içerisinde gerek görsel, gerek işitsel, gerek dokunsal, gerek kokusal, gerek tatsal kanallar aracılığıyla karşı tarafa bir takım iletiler gönderilir⁹⁷. Kişilerarası iletişim, nadiren tek bir kanal üzerinden gerçekleşir. İki, üç veya dört kanal üzerinden aynı anda iletilerin geçtiği de olur⁹⁸.

Kişilerarası İletişim, Bir Süreçtir ve Devingen Bir Yapıdadır: Kişilerarası iletişim, bir süreç dâhilinde işliyor olup, sürekli ve devingen bir yapıdadır. İki kişi arasında iletişim başladığında, karşılıklı olarak sözlü ve sözsüz iletilerin gönderilmesi ve alınması söz konusudur. Karşılıklı olarak paylaşılan bu sözlü ve sözsüz iletiler, bir daire olacak şekilde etkileşimde bulunur ve taraflar etkilenir. Ancak iletilerin iki kişi arasında yalnızca aktarılması yeterli olmamakla birlikte, asıl önemli olan nokta iletilerin etkileşimde bulunan kişilerde anlam yaratmasıdır. İletilerin anlam yaratma süreci ise etkileşim halinde bulunan kişiler arasında iyi ya da kötü olacak şekilde ilişkisel deneyimlerin var olması ile alakalıdır⁹⁹.

⁹⁴ DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, pp. 7 – 8.

⁹⁵ Hutchinson, **a.g.e.**, p. 9.

⁹⁶ Ahmet Halûk Yüksel, **a.g.m.**, s. 19.

⁹⁷ Cüceloğlu, “*Keşke*”siz Bir Yaşam İçin İletişim, ss. 55 – 63.

⁹⁸ DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, p. 13.

⁹⁹ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, s. 54.

Kişilerarası İletişim, Kaçınılmazdır: Kişilerarası iletişim, yapılan şeyin bilincinde olunmadığı zaman bile gerçekleşir¹⁰⁰.

1.2.3. Kişilerarası İletişim Süreci ve Süreci Etkileyen Faktörler

Kişilerarası iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kişiden (kaynak) diğer bir kişiye (hedef) geçiş süreci olup, bu süreçte yer alan temel unsurların varlığını gerekli kılar. Bu unsurlar kısaca olay, kaynak, ileti, kanal, bağlam, hedef, geri bildirim ve gürültü şeklinde sıralanır¹⁰¹.

Olay: Kaynak, ileti ve hedefin olduğu herhangi bir iletişim karşılaşmasıdır¹⁰².

Kaynak: Algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçleri içerisinde ürettiği anlamlı iletileri, simgeler aracılığıyla karşı tarafa gönderen kişi ya da kişilerdir¹⁰³. Kaynak, iletişimden tümüyle sorumlu taraf olup, kaynağın konu hakkında bilgi sahibi olması, ses tonu ve ses renginin elverişli olması, kültürlü olması, konuşmanın akışına göre kendisini yönetebilmesi gibi özellikler taşıması, kişilerarası iletişim sürecinin sağlıklı olabilmesi için gerekli bir husustur¹⁰⁴.

İleti: İleti, kaynak tarafından üretilen sözel/görsel/görsel – işitsel bir ürün olarak tanımlanır¹⁰⁵ ve kaynak tarafındaki içeriğin bir seçim sürecinden geçirilerek ifade edilmesi olarak açıklanır. İleti, düşünsel veya duygusal nitelikte olabilir¹⁰⁶. İletinin iki önemli unsuru bulunur: “*içerik ve yapı*”. İçerik, anlamla; yapı ise, göstergeler ve kodlarla ilgilidir¹⁰⁷. Kişilerarası iletişimde iletiler, hedef için uyaranlara hizmet eden sinyallerdir. İşitme, görme, dokunma, koklama ve tatma gibi duyuların biri veya bu duyuların hepsinin bir kombinasyonu olabilir. Kelimeler ve cümleler kadar beden dili ve dokunarak da kişilerarası iletişim kurulabilir. Ayrıca kişilerin giydikleri kıyafetler,

¹⁰⁰ Hutchinson, **a.g.e.**, p. 8.

¹⁰¹ **A.g.e.**, pp. 9 – 10.

¹⁰² **A.g.e.**, p. 10.

¹⁰³ Zillioğlu, **a.g.e.**, ss. 92 – 94.

¹⁰⁴ Aziz, **a.g.e.**, s. 103.

¹⁰⁵ Zillioğlu, **a.g.e.**, s. 94.

¹⁰⁶ Doğan Cüceloğlu, **Yeniden İnsan İnsana**, 47. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2013, s. 70.

¹⁰⁷ Güz, **a.g.m.**, s. 128.

kişilerin gülümsemeleri de karşı tarafa gerekli sinyalleri gönderen unsurlar olarak ele alınır¹⁰⁸.

Kanal: Kişilerarası iletişimin gerçekleşebilmesi için kaynak tarafından üretilen iletilerin hedef tarafından alınması gerekir. Bu da kanalın varlığı ile ilişkilidir. İletişimde kanal denildiğinde ışık, radyo, ses dalgaları ve telefon dalgaları, sinir sistemi gibi kaynak tarafından oluşturulan iletiyi taşıyan araçlardan bahsedilir. Bunlar duyu organlarını uyaran, belli fiziksel özellikleri olan araçlardır ve uyardıkları duyular açısından işitsel, görsel ve dokunsal kanallar olarak anılırlar. Kişilerarası iletişimin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için doğru kanalın seçimi önemlidir. İletişimde ulaşılmak istenilen amaçlar doğrultusunda, hedefin özellikleri, zaman ve mekânın sınırlılıkları kanal seçiminde önemli bir yer tutar¹⁰⁹.

Bağlam: İletişimin gerçekleştiği ortamdır¹¹⁰.

Hedef: Kişilerarası iletişim süreci içerisinde kaynak tarafından üretilen iletinin, ulaştırılmak istendiği kişi ya da kişilere hedef denir¹¹¹. Hedefin kavramsal filtresi yani kaynaktan gelen iletileri anlamasını sağlayan tutumları, değerleri, deneyimleri ile bilişsel stili olarak açıklanan öğrenme biçimi, bilgi düzeyi, organize etme becerisi, iletileri yorumlamasını etkiler¹¹².

Geri Bildirim: Gönderilen bir iletiye kasıtlı veya kasıtsız olarak verilen sözlü veya sözsüz yanıtlardır¹¹³. Geri bildirim, kaynağın davranışında bir etki yani değişiklik yaratır¹¹⁴.

Tüm bu unsurlar dâhilinde kişilerarası iletişim süreci var olur. Bu süreçte kaynak, göstergelerden oluşturduğu iletilere bir takım anlamlar yükler ve bunu karşı tarafa yani hedefe aktarır. Hedef ise, kaynaktan gelen iletiyi, kendi anlamlandırma sürecinden geçirerek yorumlar ve bir sonuca varır. Eğer kastedilen anlam ve algılanan anlam aynı ya da benzer ise, iletişim doğru ve sağlıklı bir şekilde gerçekleşmiş

¹⁰⁸ DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, p. 12.

¹⁰⁹ Zılhoğlu, *a.g.e.*, s. 106.

¹¹⁰ Hutchinson, *a.g.e.*, pp. 9 – 10.

¹¹¹ Ünsal Oskay, *İletişimin ABC'si*, 5. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 2007, s. 10.

¹¹² Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, s. 14.

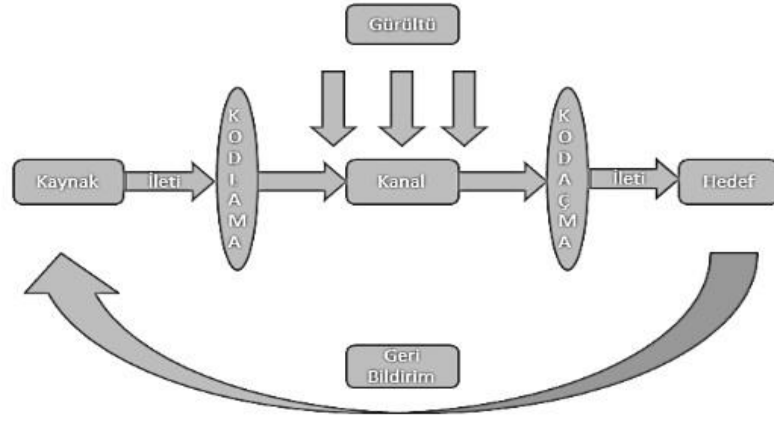
¹¹³ Hutchinson, *a.g.e.*, pp. 9 – 10.

¹¹⁴ Barbour and Goldberg, *a.g.e.*, p. 15.

demektir. Eğer tersi bir durum gözlemleniyorsa, ileti eksik, çarpıtılmış ya da yanlışır¹¹⁵. Bu süreçte, gürültü faktörü devreye girer.

Gürültü: İletişim süreci içerisinde değiş – tokuş edilen iletilerde kaynak ve hedef tarafından gönderilmemiş, istenmeyen bir gösterge ya da çözümleme sürecinin düzgün bir şekilde gerçekleşmesini engelleyen herhangi bir şeydir¹¹⁶.

Kişilerarası iletişim, ilişkilerin yönetilmesi amacıyla, karşılıklı ve eş zamanlı olarak birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenmekte olan iki kişiden oluşan bir süreçtir¹¹⁷. Kişilerarası iletişim sürecini Şekil 2’ de görüldüğü gibi açıklayabiliriz:



Şekil 2. Kişilerarası İletişim Süreci

Kaynak: Sherwyn P. Morreale, Brian H. Spitzberg and J. Kevin Barge, **Human Communication: Motivation, Knowledge and Skills**. 2nd Edition. Thomson Wadsworth, 2007, p. 8.

¹¹⁵ Güz, **a.g.m.**, s. 125.

¹¹⁶ **A.g.m.**, s. 135.

¹¹⁷ Hutchinson, **a.g.e.**, p. 6.

Kişilerarası iletişim sürecini ifade eden yukarıdaki şekilde de görüleceği üzere süreç iki aşamada gerçekleşir:

İlk Aşama/Kaynaktan Hedefe: Kaynak ve hedef terimleri, kişilerarası iletişim süreci içerisinde her iki işlevin her bir kişi tarafından gerçekleştirildiğini vurgular. Kim olduğu, ne bilindiği, neye inanıldığı, neye değer verildiği, ne istendiği, ne söylendiği ve tutumların neler olduğu; ne söylendiğini, nasıl söylendiğini, hedef tarafından alınan iletiyi ve alınan iletinin nasıl alındığını etkiler¹¹⁸. Kaynak, algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreci dâhilinde ürettiği anlamlı iletileri gönderir. Hedef ise, kaynaktan gelen iletileri belirli bir biyolojik ve psiko – sosyal süreçlerden geçirip, yorumlayıp, bu iletilere sözlü ya da sözsüz tepkide bulunur¹¹⁹. Kaynakla hedef arasında bu süreç işlerken, iletinin işaret diline dönüşmesinde kullanılan simgeler ve bu simgeler arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların tümü ise “kod” olarak tanımlanır. Konuşulan dil bir koddur¹²⁰. “Kodlama” ise kişilerarası iletişimde iletilerin üretim sürecini ifade eder¹²¹. Kaynak, hedefe göndereceği iletisini bir kanal aracılığıyla gönderilebilecek şekilde kodlar. Bu kodlamayı sözcükler, resimler, simgeler seçerek gerçekleştirir. Yapılacak olan bu kodlamanın süreç içerisinde dolaşıma sokulduğunda anlamını kaybetmeyeceği şekilde olması gerekir. Aksi halde hedefe iletilmek istenen ileti, anlamını kaybeder, hedefte bambaşka algılamalara yol açar¹²².

İletişim süreci içerisinde, kaynağın hedef ile ilgili tüm beklentileri iletişimde “beş aşama kuralı” ile açıklanır. Kaynağın hedef ile ilgili beş amacı vardır. Bunlar; hedefin iletiyi alması, iletiyi anlaması, iletişimi kabul etmesi, eyleme geçmesi ve geri bildirim sağlaması şeklindedir¹²³. İletişim süreci içerisinde bu beş aşama gerçekleştiği takdirde iletişim de sağlanmış olur¹²⁴.

İkinci Aşama/Hedften Kaynağa: Kişilerarası iletişimin gerçekleşmesi, kaynak tarafından gönderilen iletinin hedef tarafından algılanmasına bağlıdır. İletilerin hedef tarafından duyu organları aracılığıyla farkına varılma süreci olan “algılama”, hem

¹¹⁸ DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, pp. 8 – 9.

¹¹⁹ Güz, **a.g.m.**, s. 127.

¹²⁰ Cüceloğlu, *Yeniden İnsan İnsana*, s. 76.

¹²¹ DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, p. 12.

¹²² Ünsal Oskay, **İletişimin ABC'si**, 5. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 2007, s. 13.

¹²³ Diğdem Eskiörük, **Örgütsel İletişim**, 1. Basım, İstanbul: Cinius Yayınları, 2015, s. 43.

¹²⁴ Güney, **a.g.e.**, s. 264.

uyarıcıların (kaynağın) hem de algılayan kişinin (hedefin) özelliklerine bağlı olarak gelişir¹²⁵. Kaynağın kodladığı ileti hedef tarafından açılır. “Kod açma”, iletilerin anlamlandırılma sürecini açıklamakta olup¹²⁶, kod açma sürecini “yorumlama” takip eder. Yorumlama ile beraber “yeniden değerlendirme” süreci başlar ve bu süreçte bütün ilişkiler diğer koşullar ile birlikte değerlendirilir¹²⁷.

Bu süreçte hedefin kaynaktan gelen iletiyi almasını engelleyen bazı faktörler ortaya çıkabilir. Bu engellere “gürültü” adı verilir ve kişilerarası iletişim sürecinde dört çeşit gürültüden bahsedilir. Bunlar; “fiziksel (bulunulan ortamdaki sesler, ...), fizyolojik (açlık, susuzluk, ...), psikolojik (kaygı, korku, ...) ve semantik (algısal) gürültü” olarak adlandırılır¹²⁸. Kaynaktan hedefe gönderilen ileti ile kaynak tarafından geri alınan ileti arasında bir fark var olduğunda, bu farkın nedeni gürültü faktöründen kaynaklanır. Gürültü faktörü, hem kaynakta hem de hedefte etkisini gösterir¹²⁹. Bu süreçte gürültü faktörü, kaynaktan hedefe ulaşacak olan ileti üzerinde bir etki bırakır ve bu etki iletilerin bozulmasına, ulaştırılmak istenen asıl anlamın kaybolmasına sebebiyet verir. Kaynakla hedef arasındaki kod açma sürecinde üretilen iletiler, hedef tarafından bir kez daha anlamlandırılarak yorumlanır ve hedef, bu süreçte gelen iletileri, deneyim alanı ve iletişim ortamındaki etkenlerce belirlenen bir değerlendirme süzgecinden geçirerek geri bildirimde bulunur¹³⁰. “Geri bildirim”, kaynağın hedefte nasıl bir etki yarattığını anlatır. Alınan geri bildirimde göre kaynak, iletisini düzenleyebilir, değiştirebilir güçlendirebilir veya önemsizleştirebilir¹³¹.

Kısaca iletişim etkileme, bilgilendirme yönlendirme niteliği ile birlikte kişilerin ve toplumun fiziksel, düşünsel ve ruhsal tepkilerini belirlemede etkin olan itici bir güce sahiptir¹³². Böylece başkalarıyla bir arada olabilmek, onları anlayabilmek, kendini de başkalarına anlatabilmek ve onları etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek adına

¹²⁵ Güz, **a.g.m.**, s. 134.

¹²⁶ DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, p. 12.

¹²⁷ Cüceloğlu, *Yeniden İnsan İnsana*, s. 77.

¹²⁸ DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, p. 14.

¹²⁹ Cüceloğlu, *Yeniden İnsan İnsana*, s. 75.

¹³⁰ Güz, **a.g.m.**, s. 136.

¹³¹ DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, p. 12.

¹³² Gönenç, **a.g.m.**, s. 91.

iletişim kurmak doğal bir ihtiyatır¹³³. Fakat kişiler arasında açık ve etkili bir iletişim her zaman var olamayabilir, bu süreçte çeşitli engellerle karşılaşılabilir. Zayıf iletişim ise kişilerarası çatışmaların en önemli kaynaęıdır¹³⁴. Onuoha, iletişim engellerini aşırı iletişim yükü, kötü ifade edilen ileti, uygun olmayan orta düzey dil, zayıf dinleme/kod açma ve anlama eksikliğinden kaynaklanan zamansız değerlendirme ve informal iletişim yapısından kaynaklı olarak katılımcılar arasında ortaya çıkan düşmanlık ve bürokrasi şeklinde sıralamıřtır¹³⁵.

Kişilerarası iletişim, bir süreç dâhilinde ilerlemekte ve bu süreç bazı iç ve dış faktörlerin etkisi altında kalmaktadır. Gürüz ve Eğinli bu faktörleri algılama, kişilik, benlik, kültür, duygular, tutumlar, değerler ve normlar ve kişisel özellikler şeklinde sıralamıřlardır¹³⁶.

1.2.3.1. Algilama

Algılanan uyarıcının ve algılayan kişinin özelliklerinin etkileşimi ile oluşan bir sretir¹³⁷. Algı, hem kişinin doğuştan edindiği yeteneklerinin ve sonradan edindiği becerilerinin birleşimi, hem de doğuştan gelen yeteneklerinin öğrenme ile birlikte şekillenerek geliřmesidir¹³⁸. Cüceloğlu, algılama sürecinin önemli iki sürecini “*seçici dikkat*” ve “*algısal*” olarak ele alır¹³⁹:

Seçici Dikkat: Kişiler, duyu organlarına ulaşan uyarıcıların yalnızca bir kısmını seçerek algılar. Seçme, algı sürecinin en belirgin özelliklerinden biridir. Algısal seçim, algılanan uyarıcıyla ilgili özellikler ve algılayan kişiyle ilgili özellikler olarak iki faktörün etkisi altındadır. Algısal seçimi etkileyen uyarıcıyla ilgili değişkenler uyarıcının değişkenliği, aynı hareketin tekrarı, uyarıcının büyüklüğü ve uyarıcının

¹³³ Besti stn, “nk İletişim çok şeyi Değiştirir”, **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Cilt. 8, Sayı. 2, (2005), s. 88.

¹³⁴ Eskiyyrk, **a.g.e.**, s. 143.

¹³⁵ Itiveh Francis and Gbemudu Chyke, “Effective Communication As A Tool For Efficiency And Sustainability In Modern Organizations”, **International Journal of Innovative Development & Policy Studies**, Vol. 4, No. 3, (2016), pp. 2 – 3.

¹³⁶ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, ss. 209 – 281.

¹³⁷ Cüceloğlu, *Yeniden İnsan İnsana*, s. 78.

¹³⁸ İsmail Bakan ve İlker Kefe, “Kurumsal Açıdan Algı ve Algı Yönetimi”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 2, Sayı.1, (2012), s. 22.

¹³⁹ Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, ss. 121 – 125.

şiddeti olarak açıklanırken; algısal seçimi etkileyen algılayıcıyla ilgili değişkenler ise beklentiler, ilgiler, gereksinimler, inançlar ve bireysel değerlerdir.

Algısal: Kişiler, duyu organlarına ulaşan uyarıcıları derlemekte, toparlamakta, organize ederek anlam vermektedirler. Kişinin algılama sürecini etkileyen organizasyonel ilkeler, “*şekil – zemin ilişkisi, tamamlama, devamlılık, yakınlık ve benzerlik*” şeklinde sıralanır. Şekil – zemin ilişkisi tüm algılamalarda vardır. Şekil, arka yüzeyinde yer alan zemin ile anlam kazanmakta olup, zaman zaman yer de değiştirebilir. Tamamlama, bir nesnenin tam görülmesi bile tam olarak algılanmasıdır. Devamlılık, algısal alanda yer alan ve aynı yönde hareket eden birimlerin birbirleriyle ilişkili görünmesidir. Yakınlık, birbirine yakın olan nesnelerin gruplandırılarak algılanmasıdır. Son olarak benzerlik ise, birbirine benzer olan birimlerin algısal bütünlük kazanmasıdır.

O halde kişiler farklı olaylara, durumlara, bilgilere ilgi gösterebilir ya da aynı olay veya durumları birbirlerinden farklı düzeyde algılayabilir. Yanlış ya da eksik algılamalar sonucundaysa iletişimde engeller ortaya çıkabilir. İletişim süreci içerisinde hedef, seçici algılaması nedeniyle kaynak tarafından gönderilen iletiyi kaynaktan bağımsız olarak algılayabilir ve algıladığı şekilde tepkide bulunabilir. Bu nedenle kurulan iletişimin başarılı olması, algılayanın ne algıladığına bağlıdır¹⁴⁰.

İletişimin amacı, kaynağın içeriğini belirlediği iletilerin, uygun kanallar ve araçlar vasıtasıyla hedefe ulaşması ve hedefte istenen etkinin oluşmasıdır. Bu doğrultuda, ileti amaca uygun şekilde ikna edici bir niteliğe sahip olmalıdır. Hedefi ikna edebilmek, uygun kanalları bulabilmek ve iletiyi bu doğrultuda şekillendirmek için ise hedefin sahip olduğu kişilik dikkate alınmalıdır¹⁴¹.

¹⁴⁰ Tuğçe Çedikçi Elgünler ve Tuğba Çedikçi Fener, “İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi”, **The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication**, Cilt. 1, Sayı. 1, (2011), s. 37.

¹⁴¹ Çetin Murat Hazar, “Kişilik ve İletişim Tipleri”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Cilt. 4, Sayı. 2, (2006), ss. 135 – 136.

1.2.3.2. Kişilik

“Bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsü...” olarak tanımlanır. İçten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, kişinin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve sonradan edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını kapsar¹⁴².

Kişilik üzerine yapılmış birçok araştırma mevcut olup, yapılan bu çalışmalardan biri de Hans Eysenck’e aittir. Eysenck, kişilik üzerine yapmış olduğu çalışmasında kişisel farklılıkların biyolojik boyutlarına vurgu yapmıştır¹⁴³. Eysenck kişiliği, “insanın gerçek veya gizil davranış yapılarının tümü” olarak tanımlamış¹⁴⁴ ve kişiliği içe dönüklük – dışa dönüklük ve oturmuş – uçarı olmak üzere iki boyutta ele almıştır. İçe dönük kişiler iç dünyalarında olup bitenlere daha çok önem vermekteyken; dışa dönük kişiler ise dış dünyada olup biten olaylara önem vermektedirler. Oturmuş kişiliğe sahip kişiler çevreleri ile daha uyumlu olmaktadır; uçarı kişiliğe sahip kişiler ise çevreleri ile pek uyum sağlayamamaktadırlar¹⁴⁵.

Tablo 1. İçe Dönük – Dışa Dönük ve Oturmuş – Uçarı Boyutlarının Kesişiminden Ortaya Çıkan Dört Grup Kişilik Yapısı

	İçe Dönük	Dışa Dönük
Oturmuş	Oturmuş – İçe Dönük	Oturmuş – Dışa Dönük
Uçarı	Uçarı – İçe Dönük	Uçarı – Dışa Dönük

Kaynak: Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 15. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2006, s. 422.

¹⁴² Atilla Yelboğa, “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt. 8, Sayı. 2, (2006), s. 198.

¹⁴³ Jerry M. Burger, **Kişilik**, 5. Basım, İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2016, s. 343.

¹⁴⁴ Tutar, **a.g.e.**, s. 57.

¹⁴⁵ Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, s. 422.

Oturmuş – içe dönük kişiliğe sahip olan kişiler sakin, güvenilir, dikkatli, durgun ve kendini denetim altında tutabilen kişilerdir. Oturmuş – dışa dönük kişiliğe sahip olan kişiler ise hoş sohbet, aldırma, atılgan ve önderlik vasfına sahip olan kişilerdir. Uçarı – içe dönük kişiliğe sahip olan kişiler topluluktan kaçınmakta, karamsar olmakta, katı, kaygılı ve ne zaman neşeli ne zaman kızgın olacağı bilinmeyen kişilerdir. Uçarı – dışa dönük kişiliğe sahip olan kişiler ise alıngan, saldırgan, hemen heyecanlanan, değişken, hareketli kişilerdir¹⁴⁶. Bu bağlamda, kişilerarası iletişim süreci dâhilinde kişinin sahip olduğu kişilik yapısının dikkate alınması, sürecin sağlıklı bir şekilde seyredebilmesine; kişilik yapısının dikkate alınmamasının ise sürecin sağlıklı bir şekilde seyredebilmesine sebep olabileceğini söyleyebiliriz.

1.2.3.3. *Kültür*

Küresel bir dünyada etkili iletişim kurmak için iyi niyet ve gayeler faydalı olmakla birlikte yeterli gelmemektedir. İletişimde etkili olabilmek kültürlerin nasıl farklılaştığının ve bu farklılıkların iletişimi nasıl etkilediğinin bilinmesi ile ilgilidir¹⁴⁷. Kültür, kişiler tarafından üretilen, maddi ve manevi olan her şeydir. İletişim süreci içerisinde kullanılmakta ve yeniden yaratılmakta olan kültür, kişiler tarafından sonradan öğrenilen ve kişiler arasında birliktelik yaratan çok boyutlu bir yapıdır¹⁴⁸. İletişim süreci içerisinde kişiler, farkında olarak ya da olmayarak içinde yetiştiği, yaşadığı kültürün doğruları ve yanlışları çerçevesinde hareket ederler ve kişilerin yaşadıkları sosyal ortam aynı zamanda kültürünü şekillendirir¹⁴⁹. Bireycilik ve çoğulculuk, yüksek ya da düşük bağlam, iktidar yapısı, erillik ve dişilik, belirsizliğe karşı tolerans, uzun ve kısa vadeli yönelim ve hoşgörü ve kısıtlama kişilerarası iletişim süreci üzerinde etkili olan birkaç önemli kültürel ayrımı ifade eder. Bu farklılık boyutlarının her biri, her türlü iletişim biçiminde önemli bir etkiye sahiptir¹⁵⁰.

¹⁴⁶ A.g.e., s. 422.

¹⁴⁷ Joseph A. DeVito, **Human Communication The Basic Course**, 13th Edition, Pearson Education, 2015, p. 33.

¹⁴⁸ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, ss. 234 – 236.

¹⁴⁹ Müjgan Bozkaya ve İrem Erdem Aydın, “Kültürlerarası İletişim Kaygısı: Anadolu Üniversitesi Erasmus Öğrencileri Değişim Programı Örneği”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 39, (2010), ss. 30 – 31.

¹⁵⁰ DeVito, *Human Communication The Basic Course*, p. 33.

Geert Hofstede, kültürün altı alt boyuttan oluştuğunu ifade eder. Bu boyutlar, “belirsizlikten kaçınma, gücün dağılımı veya güç mesafesi, erillik – dişillik, bireycilik – çoğulculuk, uzun dönem odaklılık – kısa dönem odaklılık ve hoşgörölölük - kısıtlılık” tır. Bu boyutları kısaca aşğıdaki gibi açıklayabiliriz¹⁵¹:

Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplumda yaşayan kişilerin risk almaya yönelik olan istekliliğini ya da isteksizliğini ifade eder. Sabit alışkanlıklara ve ritüellere sahip olmak ve gerçeğı bilmek arzusuyla ilgilidir. Kişilerarası iletişim sürecinde farklı kültürlerden insanlar, belirsizliğe karşı farklı tepkiler verebilirler.

Güç Mesafesi: Bir kültür içerisinde güç ve otoriteye verilen değeri ifade eden güç mesafesi, düşük ve yüksek düzeylerde kendisini gösterir. Yüksek düzeyde güç mesafesinin hâkim olduğı kültürlerde güç ve otoriteye atfedilen değeri fazla iken; düşük düzeyde güç mesafesinin hâkim olduğı kültürlerde ise güç ve otoriteye atfedilen değeri daha düşüktür. Yüksek ve düşük düzeyde olan güç dağılımı kişilerarası iletişim sürecine etki eder. Bu etki, yüksek düzeyde güç mesafesine sahip kültürlerde kendisini zor iletişim kurma şeklinde gösterir.

Erillik ve Dişilik: Toplum içerisinde kişilerin rollerine odaklanan erillik ve dişillik kavramları, kadın ve erkek üyelerin farklı görevlere odaklanmaları gerektiğini ifade eder. Eril kültürlerde rekabet, kazanç, tutku, iddiacılık, görevler ve hedefler önemli yer tutarken; dişil kültürlerde ise iş birliği, sevgi ve danışma önemli bir yer tutmaktadır.

Bireycilik ve Çoğulculuk: Bireyci kültürler, “ben” bilinci üzerine kuruludur ve kişiler gruplardan daha önemlidir. Çoğulcu kültürler ise, “biz” bilinci üzerine kuruludur ve grup çıkarları kişilerin çıkarlarından daha önemli görülür.

Uzun Dönem Odaklılık – Kısa Dönem Odaklılık: Uzun dönem odaklı kültüre sahip toplumlar daha çok gelecekle ilgili planlar yapmakta çıkarıcı davranmakta ve bu çıkarılara göre değerleri şekillenmektedir. Kısa dönem odaklı kültüre sahip toplumlarda ise değerler gelecekte çok geçmiş ve şimdiye odaklıdır.

Hoşgörölölük – Kısıtlılık: Hoşgörü, hayattan zevk alma ve eğlenme ile ilgili temel ve doğal insan arzularının nispeten özgür bir şekilde artmasını sağlayan bir

¹⁵¹ Geert Hofstede, “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol. 2, No. 1, (2011), pp. 8 – 16.

toplum anlamına gelir. Kısıtlama ise ihtiyaçların tatminini kontrol eden ve katı sosyal normlar aracılığıyla düzenleyen bir toplum anlamına gelir.

Görüleceği üzere kültür, kişilerarası iletişim sürecine etki eder. Farklı kültürlerden gelen kişilerin iletişim sürecini daha sağlıklı yürütebilmeleri için tarafların birbirlerinin kültürel değerlerine hâkim olması ve etik ilkeler çerçevesinde hareket etmeleri gerekir¹⁵².

1.2.3.4. Benlik

Benlik, “... bireyin kişiliğine ilişkin kanıları, kendini algılayış biçimi...” olarak tanımlanır¹⁵³. Bir diğer ifade ile “...kim olduğumuz hakkında sahip olduğumuz inançların tümü...”dür¹⁵⁴.

Benliğe ilişkin bilgilerin çoğu toplumsallaşma süreci ile gelir. Toplumsallaşma, yaşantıların özünü oluşturur ve edinilen bu deneyimlerin düzenliliği ile birlikte benliğin önemli yönleri içselleştirilir. Ayrıca toplumsallaşma süreci ile birlikte başkalarından alınan geri bildirimler sonucu da benlik şekillenir. Charles Horton Cooley, 1902 yılında geliştirdiği “ayna benlik” kavramıyla bu durumu şu şekilde izah etmiştir: “...insanlar kendilerini başkalarının onları algıladığı ve onlara tepkide bulunduğu gibi algılarlar. Başkalarının bize tepki veriş biçimlerine ilişkin algılarımıza yansıtılmış benlik algısı adı verilir.”¹⁵⁵. Etkileşim içerisinde bulunulan diğer kişilerin kişiyi iyi ya da kötü, güzel veya çirkin gibi algılamaları ayna benliği yansıtır. Cooley, benliğin kişinin içgüdüsel duygularının karşılıklı etkileşim ile düzenlenmesi olduğunu söyler. Kişinin sosyal etkileşim içerisinde kendisi ve birçok toplumsal davranışları hakkındaki yargısını belirleyen şey, onun başkalarının kendisi için ne düşündüğünü bilmesidir¹⁵⁶.

Benlik durumları ile bir diğer yaklaşım ise Eric Berne tarafından ortaya konulmuştur. Benliğin gelişimi konusunda Berne, yaptığı etkileşim analizi ile üç benlik durumundan bahsetmiştir: “ebeveyn, çocuk ve yetişkinlik benliği”. Berne’e göre

¹⁵² Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, ss. 242 – 243.

¹⁵³ Esra Aslan, “Benlik Kavramı ve Bireyin Yaşamındaki Etkileri”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı. 4, (1992), s. 7.

¹⁵⁴ Taylor, Peplau ve Sears, **a.g.e.**, s. 105.

¹⁵⁵ **A.g.e.**, s. 107.

¹⁵⁶ Enver Özkalp, “Toplumsallaşma”, Enver Özkalp (Ed.), **Davranış Bilimlerine Giriş** içinde (75 – 92), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2002, s. 82.

kişilerin daha iyi iletişim ve ilişkiler geliştirebilmeleri, belirtilen bu benlik durumlarının etkin ve dengeli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Bu benlik durumlarından kısaca bahsetmek gerekirse¹⁵⁷:

Ebeveyn Benliği: Bu yönü ile kişiler, kişilerarası ilişkilerinde nasihat verme, koruyucu olma gibi özelliklerini yansıtır.

Çocuk Benliği: Bu yönü ile kişiler, kişilerarası ilişkilerinde sorumsuzluk, eğlence arama, kendini suçlama, öfke, korku gibi çocuksu özelliklerini yansıtır.

Yetişkin Benliği: Bu yönü ile kişiler, kişilerarası ilişkilerinde, mantıklı olma, bilgiyi arama ve gerçeklerin tartışılmasına yönelik özelliklerini yansıtır.

Kişilerarası ilişkilerde, kişiler her zaman yetenekli, başarılı ve güvenilir gibi olumlu özellikler ile anılmak isterler. Soyutlanma korkusu ile kişiler olumlu özelliklere sahip olma yönünde benliklerini geliştirmeye çalışırlar¹⁵⁸. Benlik durumları kişiliğin anlaşılmasında etkili bir araçtır¹⁵⁹.

Kişilerarası iletişim sürecinde, taraflar birbirlerini etkileme amacındadırlar. Kişilerin bu süreç içerisinde birbirlerini etkilemesi veya etkilediğini hissetmesi, sahip olduğu tutumlar aracılığı ile sağlanır¹⁶⁰.

1.2.3.5. Tutum

Tutum, “...bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilim...” olarak tanımlanır¹⁶¹. Kişilerarası ilişkilerde, tarafların davranışları ve ifadeleri, tutumları etrafında şekillenir ve bir anlamda iç dünyanın dışa vurumudur¹⁶².

Tutumlar, olumlu ya da olumsuz değerlendirmeye yönelik eğilimlerdir. Gruplar, tartışmalı konular ve somut nesneler dâhil olmak üzere çevremizdeki herhangi

¹⁵⁷ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, ss. 250 – 252.

¹⁵⁸ **A.g.e.**, s.252.

¹⁵⁹ Jale Minibaş Poussard, “Transaksiyonel Analiz ve Yönetim: Liderin Benliği”, Tarık Solmuş (Ed.), **Endüstriyel Klinik Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (305 – 324), İstanbul: Beta, 2007.

¹⁶⁰ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, s. 261.

¹⁶¹ Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, **a.g.e.**, ss. 129 – 130.

¹⁶² Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, s. 259.

bir nesne üzerine yönlendirilebilirler¹⁶³. Tutum, kişinin düşünce, duygu ve davranış eğilimlerini birbirleriyle uyumlu kılmakta ve tutumun unsurlarını da bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeleri oluşturmaktadır¹⁶⁴.

Kişiler, kişilerarası iletişim sürecinde tutumlara bağlı olarak bazı engeller ile de karşılaşabilirler. Tutumların yarattığı iletişim engellerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹⁶⁵:

Kişinin Kendisine Karşı Olan Tutumu: Kişi eğer iletişim süreci içerisinde kendisine güveniyorsa, istediği iletileri iletmedeki başarı şansı daha yüksek olacaktır.

Kişinin Konuya Karşı Olan Tutumu: Kişi, iletişim süreci içerisinde iletilmek istenen iletinin konusuna ilgi duymuyorsa ve olumlu bir tutuma sahip değilse iletişimde başarısız olacaktır.

İletişime Katılanların Birbirlerine Karşı Olan Tutumları: İletişim süreci içerisinde kaynak, hedefe karşı olumlu bir tutuma sahipse istediği iletiyi iletmesi daha kolay olacaktır. Tam tersi bir durum söz konusu olduğunda ise, kişiler, tutumlarının olumlu – olumsuz, çekici – itici olmaları durumuna göre iletişimde bulunurlar.

Kısaca tutumlar dinamiktir ve zamanla değişebilir¹⁶⁶.

1.2.3.6. Duygular

Kişinin hislerinde bir değişime neden olan, uyarıcı etkinin meydana gelmesiyle yaşanan davranış değişikliğine “duygu” adı verilir. Duygular, “fizyolojik (nabızda veya kan basıncında değişim, ...), ifadesel (gülümseme, ...), davranışsal (alkışlama, ...) ve bilişsel (bir tehdit, ...) bileşenler” den oluşur¹⁶⁷.

Duygular, bir iletişim aracı olup, kişilerin iç dünyasını yansıtır. Kişilerin yaşamlarına yön vermelerinin yanı sıra, hayatlarını devam ettirmelerinde de yol gösterici bir nitelik taşır. Duygular ayrıca kişileri harekete hazırlar, davranışları

¹⁶³ James M. Olson and Gregory R. Maio, “Attitudes in Social Behavior” , Irving B. Weiner, Theodore Millon and Melvin J. Lerner (Ed.), in **Handbook of Psychology: Volume 5 Personality and Social Psychology** (299 – 325), John Wiley & Sons Inc. , 2003, pp. 299 – 300.

¹⁶⁴ Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, **a.g.e.**, s. 132.

¹⁶⁵ Elgünler ve Fener, **a.g.m.**, s. 37.

¹⁶⁶ Joseph E. Champoux, **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, And Organizations**, 4th Edition, West Publishing Company, 2011, p. 107.

¹⁶⁷ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, s. 267.

biçimlendirir ve sosyal ilişkileri düzenler¹⁶⁸. Bir kişinin duygularının toplamı, kişiliğin önemli bir parçası olan kişinin mizacını tanımlar¹⁶⁹.

1.2.3.7. Değerler ve Normlar

Kişileri ve toplumları birbirlerinden ayıran duygu ve inanç toplamı olarak ifade edilen “değer” kavramı, kişilerin inançlarını kalıcı hale getirmekte ve bu doğrultuda davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kişilerin yaşamlarına yön verici bir nitelikte olan değerler, kalıcı, dinamik, tercih ve bir inançtır¹⁷⁰. İnsan sosyal bir varlıktır ve “değeri” diğer kişiler ile kurduğu etkileşim sonucu üretir. Değerler, insanların tutum ve davranışlarına rehberlik eder. Kişinin iş ve özel yaşamını düzenleyici bir işlev görür¹⁷¹. Bu durumu bir örnek ile açıklamak gerekirse; olumlu değerler olarak ifade edebileceğimiz doğruluk, dürüstlük, saygılı olma, vs. gibi değerleri hayatının merkezine koymuş kişilerin gerek özel gerekse iş yaşamlarında kişilerarası ilişkilerinde daha başarılı olabileceklerini söyleyebiliriz. Kurumsal açıdan değerlendirildiğinde uzun bir süre bir kurum içerisinde yaşayan kişiler, bir süre sonra diğer kurumlarda yaşayan kişilerden farklı değer yargılarına ve davranış kalıplarına sahip olur. Bir süre sonra kişiler kendi kimliklerinin yanı sıra kurumsal bir kimlik ve değer kazanır. Kurum içerisinde zamanla yerleşen değerler kültürü, kolektif bir iklimin oluşmasını sağlayarak benzer düşünceleri paylaşan kişileri iş birliği içerisinde davranmaya iter¹⁷².

“Normlar” ise insan davranışlarının kendine göre ölçüldüğü ve değerlendirildiği ölçütlerdir. Kişilerarası ilişkilerin nasıl, nerede, ne ölçüde yürütüleceğini belirleyen ortak kurallardır. Normlar, kişiler tarafından tek başına oluşturulamadığı için kolektif bir özellik taşırlar. Normların oluşması bir süreç dâhilinde oluşur, bir kere benimsendikten sonra dinamik birer baskı aracı şekline dönüşür¹⁷³.

Kişilerarası iletişimde istenen ve beklenen normlar yani ortak kurallar bulunur. Bu normların dışına çıkıldığında, kişilerarası iletişim sekteye uğrayabilir. Ayrıca kişiler

¹⁶⁸ A.g.e., s. 268.

¹⁶⁹ Champoux, a.g.e., p. 110.

¹⁷⁰ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, s. 277.

¹⁷¹ Tutar, a.g.e., ss. 117 – 118.

¹⁷² Levent Vurgun ve Sezai Öztop, “Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 16, Sayı. 3, (2011), s. 226.

¹⁷³ Müzeyyen Gönüllü, “Grup ve Grup Yapısı”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt. 2, Sayı. 1, (2001), ss. 195 – 196.

arasında normlar eğer birlikte belirlenmediyse ve bir taraf diğerk tarafın belirlediğı norma uymuyorsa, süreç olumsuz bir şekilde etkilenir. Bu sebeple normların birlikte alınan bir karar ile belirlenmiş olması, sürecin daha sağlıklı bir şekilde ilerlemesini sağlayacaktır¹⁷⁴.

1.2.3.8. Kişisel Özellikler

Kişilerin doğuştan veya sonradan sahip oldukları bir takım özellikler, kişilerarası iletişimin yönünü belirlemektedir. Bunlar¹⁷⁵:

Cinsiyet: Kişiler, cinsiyetlerine atfedilen özelliklere uygun şekilde değerlendirildikleri için iletişimleri de bu yönde değişiklik gösterir.

Yaş: Kişiler, olay ve durumlara farklı yaşlarda farklı duygusal ve bilişsel tepkiler ortaya koyarlar.

Eğitim: Bir toplumun geleneklerinin, alışkanlıklarının ve kültürünün yeni nesillere aktarıldığı bir süreçtir. Toplumun eğitim düzeyinin artması ile birlikte, o toplum içerisinde yaşayan kişilerin sözel ve sözel olmayan ifadelerinin daha dikkatli ve uygun olduğu görülür.

Meslek: Toplum tarafından saygı gören bazı meslekler vardır. Bu meslek gruplarındaki kişiler de beraberinde saygı ve değer görürler.

Kişilerin yaşamında iletişim bilgilendirici ve yönlendirici işlevinin yanı sıra, aynı zamanda kişilerin fiziksel, ruhsal ve düşünsel tepki ve davranışlarında etkili olur. Bu yönüyle kişilerin önce aile yaşamında, sonra da iş yaşamında başarılı olabilmelerinin ön koşulu, doğru ve sağlıklı bir iletişim kurabilmelerinden geçer¹⁷⁶. Bununla birlikte gerek gündelik hayatta kişiler arasında gerekse çalışma yaşamında, iletişim sürecini olumsuz yönde etkileyen negatif davranışlar söz konusudur ki bunlar alan yazında “toksik davranış” olarak adlandırılır¹⁷⁷. Bu tarz davranışlar kişilerarası iletişim sürecine de zarar verir ve toksik iletişim dediğimiz kavramı ortaya çıkarır.

¹⁷⁴ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, ss. 278 – 279.

¹⁷⁵ A.g.e., ss. 280 – 281.

¹⁷⁶ Gönenç, a.g.m., s. 88.

¹⁷⁷ Bkz. Meral Bektaş ve Pınar Erkal, “Örgütlerde Toksikite Davranışlar: Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması”, *Research Journal of Business and Management*, Cilt. 2, Sayı. 4, (2015).

1.2.4. Kişilerarası Toksik (Zehirli) İletişim Kavramı ve Tanımı

Kişilerarası iletişim süreci her zaman arzulanan şekilde gerçekleşmemekte, bazen kişilerin birbirlerine karşı gerçekleştirdiği olumsuz ve yıkıcı söz ve davranışları da kapsamaktadır. Kişilerarası iletişim sürecinde kurulan ilişki ve etkileşimler aracılığıyla güven ve yakınlık kurulup bu karakterde bir gelişme sağlanabileceği gibi; kandırılma ve hayal kırıklıkları gibi olumsuz durumlar da ortaya çıkabilir, ilişki kötüye gidebilir, hatta ve hatta son bulabilir¹⁷⁸. Kişilerarası iletişimin olumsuz tarafını yansıtan, birebir iletişimin olduğu her yerde kendisini gösterebilen ve yıkıcı bir süreci kapsayan bu iletişim biçimi “toksik (zehirli) iletişim” olarak tanımlanır¹⁷⁹.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde toksik kelimesi, “1. sağlığa zararlı, 2. zehirli, 3. toksik maddeye bağlı olan” şeklinde¹⁸⁰; Oxford Sözlüğü’nde toksik kelimesi, “1. zehirli, 2. zehirle ilgili veya zehrin neden olduğu, 3. çok kötü, hoş olmayan ya da zararlı” olarak tanımlanmıştır¹⁸¹. Gangel ise toksik kelimesini zehirden veya bir toksinden etkilenen, bir sakatlığa veya ölüme neden olan olgu olarak açıklamıştır¹⁸². Tanımlardan da görüleceği üzere, sadece bir madde ile temas etme durumunda değil, aynı zamanda zehirli bir ortamda bulunma durumu da kişinin zehirle etkileşime geçmesi için yeterlidir¹⁸³.

Bu bağlamda kişilerarası toksik iletişimin kişilerarası ilişkileri sağlıklı ilişkiler boyutundan uzaklaştıran, hastalıklı bir iletişim yapısını ifade eden bir olgu olduğunu söyleyebilir; kişilerarası toksik iletişimin, kişilerarası iletişimin olumsuz yani karanlık tarafını yansıttığını belirtebiliriz. Çünkü karanlık taraf, insan davranışlarının işlevsiz, karmaşık, tedirgin edici, yıkıcı görünümünü ifade eder¹⁸⁴.

¹⁷⁸ İrfan Erdoğan, **İletişimi Anlamak**, 4. Basım, Ankara: Pozitif Matbaacılık, 2011, s. 274.

¹⁷⁹ Eğinli ve Bitirim, “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, s. 125.

¹⁸⁰ Türk Dil Kurumu (TDK), Toksik, (t.y.), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a5fa945727336.54081009, (17 Ocak 2018).

¹⁸¹ Oxford Dictionaries, Toxic, (t.y.), <https://en.oxforddictionaries.com/definition/toxic>, (23 Ocak 2018).

¹⁸² Kenneth O. Gangel, **Surviving Toxic Leaders: How to Work for Flawed People in Churches, Schools, and Christian Organizations**, Wipf & Stock Publishers, 2008, p. 2.

¹⁸³ Eğinli ve Bitirim, “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, s. 125.

¹⁸⁴ Brian H. Spitzberg and William R. Cupach, “Disentangling The Dark Side of Interpersonal Communication” ,Brian H. Spitzberg and William R. Cupach (Ed.), in **The Dark Side of Interpersonal Communication** (3 – 28), 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2009, p. 5.

Wilson toksik iletişim olgusunu, “*çalışanların güvenini, saygısını, iş birliğini ve en önemlisi performansını yok eden kurumsal bir kanser*” olarak tanımlamıştır¹⁸⁵. Eğinli ve Bitirim ise, “*kurum içerisinde informal iletişim ağlarında ortaya çıkan, dedikodu ve söylentilerle ilerleyen yıkıcı bir süreç...*” olduğu yönünde bir açıklama getirmiş ve toksik iletişimin sadece dedikodu ve söylenti gibi sözel ifadeleri içermediğini, aynı zamanda kişilerin birbirlerine karşı gerçekleştirdiği olumsuz ve yıkıcı davranışları da kapsadığını belirtmişlerdir¹⁸⁶.

1.2.5. Kişilerarası İletişimi Etkileyen Toksik Davranışlar

İletişimin temelinde, insanların birbirlerini etkileme ve ikna etme arzularının yanı sıra, birbirleriyle ilişki kurma istek ve ihtiyaçları yatar. Girişilen iletişim süreci sonrasında tarafların biliş düzeylerinde, algılama şekillerinde ve davranışlarında bir değişiklik olması beklenir. Olan değişikliğin yönünü ise, kaynak ya da hedef konumunda bulunan kişilerin birbirlerine karşı sergiledikleri iletişim davranışının niteliği belirler¹⁸⁷. Kişilerarası ilişkilerin niteliği ise kişilerin diğer kişilerle olan ilişkilerinde yaşadıkları duygu, düşünce ve davranış biçimlerini yansıtır¹⁸⁸.

Kişilerarası iletişim bir süreçtir ve bu süreç içerisinde insanlar çeşitli iletişim tarzları ile ilişkilerini sürdürürler. İletişim tarzı, iletişimin nasıl üretildiğiyle açıklanır. İnsanlar belli ilişki tarzlarına uygun iletişim tarzları geliştirirler. İlişki düşmancaysa, iletişim tarzları da kavga, küsme, görmezlikten gelme, savaş için planlar yapma ve uygulama gibi şekiller alırken; ilişki dostçaysa, iletişim tarzı da dostluğu kuran ve geliştiren biçimlerde olur¹⁸⁹.

İnsanlar sosyal yaşamlarında dürüst, içten, doğal, saygılı, açık, güler yüzlü, destekleyici, ilgili, kabul edici, hoşgörülü ve neşeli gibi besleyici nitelikte ilişki tarzı ile karşı karşıya kalmak isterler. Besleyici ilişki tarzına sahip insanlar diğer insanlar tarafından sevilen ve aranan kişilerdir. Tam tersi olan zehirleyici yani toksik ilişki tarzı

¹⁸⁵ How to Avoid “Toxic Communication”, 28 Kasım 2006, <http://www.hrmguide.net/canada/communication/toxic-communication.htm>, (24 Ocak 2018), par. 6.

¹⁸⁶ Eğinli ve Bitirim, “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, s. 125.

¹⁸⁷ Hüsamettin Akar, “Kişilerarası İletişim Motivasyonları: İnsanların Çevrelerindeki Kişilerle İletişime Girme Sebepleri Üzerine Bir Araştırma”, *Humanities Sciences*, Cilt. 12, Sayı. 2, (2017), s. 77.

¹⁸⁸ İlkay Saymaz, “Üniversite Öğrencilerinin Kişilerarası İlişkileri ve Bağlanma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2003), s. 30.

¹⁸⁹ İrfan Erdoğan, *a.g.e.*, ss. 186 – 189.

ise, kişilerarası iletişim sürecinde istenmeyen bir durumu yansıtır. Bu ilişki tarzına sahip kişiler diğer insanlarla iletişim kurarken, karşı tarafı rahatsız edici bir tutum içerisindeyler. Kibirli, küçümseyici, benmerkezci, aşağılayıcı, yapmacık, sahtekâr, asık suratlı, saldırgan, kindar, alaycı, duyarsız, manipülatif ve öfkeliyler. Bu ilişki tarzına sahip insanlar, iletişim halinde oldukları kişileri önemsiz, değersiz ve kötü hissettirirler¹⁹⁰. Doğan ve Sapmaz’ ın kişilerarası ilişki tarzları ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapmış oldukları çalışma da bu ifadeyi destekler niteliktedir. Doğan ve Sapmaz yapmış oldukları araştırmada besleyici ilişki tarzının öznel iyi oluşla pozitif yönde; zehirleyici ilişki tarzının ise öznel iyi oluşla negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır¹⁹¹. Yine aynı şekilde saldırganlık biçimleri ile kişilerarası ilişki tarzları arasındaki ilişki Koç’ un araştırmasına konu olmuş ve araştırma sonuçlarına göre genel olarak besleyici ilişki tarzlarının saldırganlıkla negatif yönde; zehirleyici yani toksik ilişki tarzları ise saldırganlıkla pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir¹⁹².

Kişilerarası ilişkilerde bir nevi kıyameti temsil eden ilişki tarzlarını tanımlayan John Gottman, ilişkileri bitirici nitelikte dört temel davranış biçimi tanımlamıştır. Gottman’ ın “*mahşerin dört atlısı*” olarak ifade ettiği bu davranış tarzları; “*eleştirici (criticism), aşağılayıcı / hor gören (contempt), savunmacı (defensiveness) ve duvar ören (stonewalling)*” şeklindedir ve aşağıdaki gibi açıklanır¹⁹³:

Eleştiri (Criticism): İlişkide olunan kişinin direkt olarak kişiliğine yapılan bir saldırıdır.

Aşağılama / Hor Görme (Contempt): Alay etme, isim takma, saygısızca davranma gibi davranış kalıplarını içerir. Burada amaç hedefi küçümsemiş ve değersiz hissettirmektir.

¹⁹⁰ Tayfun Doğan, “Kişilerarası İlişki Tarzları: Besleyici ve Zehirleyici İlişkiler”, (30 Ekim 2016), <http://www.tayfundogan.net/2016/10/30/kisilerarasi-iliski-tarzlari-besleyici-ve-zehirleyici-iliskiler/> , (28 Ağustos 2018), par. 1 – 8.

¹⁹¹ Tayfun Doğan ve Fatma Sapmaz, “Kişilerarası İlişki Tarzları Ve Öznel İyi Oluş”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt. 10, Sayı. 3, (2012), s. 585.

¹⁹² Bozkurt Koç, “Kişilerarası İlişki Tarzlarının Saldırganlık ile İlişkisi”, **Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi**, Cilt. 3, Sayı. 4, (2014), s. 160.

¹⁹³ Ellie Lisitsa, “The Four Horsemen: Criticism, Contempt, Defensiveness, and Stonewalling”, (23 April 2013), <https://www.gottman.com/blog/the-four-horsemen-recognizing-criticism-contempt-defensiveness-and-stonewalling/>, (4 Ekim 2018), par. 1 – 15.

Savunmacılık (Defensiveness): Tipik olarak eleştiriye bir cevaptır. Sürekli savunmacı bir tutum sergilemede en belirgin özellik karşı tarafı duymamaktır. Savunma bir çeşit karşı tarafı suçlama davranışı olduğundan, çatışmaları tırmandırır.

Duvar Örne (Stonewalling): Aşağılama / hor görmeye bir cevaptır. Taraflardan biri yüzleşmek yerine iletişimi kesmeyi tercih eder.

Yukarıda da görüleceği üzere sağlıklı bir iletişim ancak ve ancak kişiler birbirlerini dinlediklerinde, birbirlerinin duygu ve düşüncelerini anlamaya çalıştıklarında mümkün olur. Kişinin söylemek istediklerini karşıdaki insanın duygu ve düşüncelerini dikkate alarak açık ve anlaşılır bir şekilde (ima etmeden) söylemesi gerekir. Bir kişi, karşıdaki kişiyi alt etmek için onun en savunmasız olduğu anı bekliyor ve açıkça konuşmak yerine iğneleyici laflarla karşıdakini rencide etmeyi seçiyorsa, açık bir iletişim kuramıyor demektir¹⁹⁴.

Takınılan kişilerarası ilişki tarzları çalışma yaşamı açısından değerlendirildiğinde ise çalışanların bu doğrultuda hem çalışma arkadaşlarından hem de yöneticilerinden bekledikleri ve beklemedikleri davranışların varlığına dikkat çekebilir ve bu davranışları Tablo 2’ deki gibi belirtebiliriz:

¹⁹⁴ Orhan Çelik, “Etkili İletişim Tarzı”, (t.y.), <http://www.gripsikiyatri.com/etkili-iletisim-tarzi/> , (28 Ağustos 2018), par. 10 – 12.

Tablo 2. Çalışanların İstedikleri ve İstemedikleri Sözler / Davranışlar

Çalışanların	İstedikleri Sözler / Davranışlar	İstemedikleri Sözler / Davranışlar
Yöneticilerinden	Yapılan iyi bir işin fark edilip ödüllendirilmesi, Çalışanlardan bilgi, fikir, öneri almak için onlara sorular yönelmek, İlgi göstermek, Çalışanların beklentilerini açık bir şekilde tespit etmek, Yardım etmek için teklifte bulunmak, Çalışanlara ismiyle hitap etmek, Teşvik etmek, Çalışanlara duyulan güveni her fırsatta ifade etmek, Eleştiri yaparken nazik ve yapıcı olmaya özen göstermek.	Çalışanları görmezden gelmek, Özellikle başkalarının yanında sert eleştiriler yapmak, Aşağılayıcı tarzda konuşmak, Sürekli olarak yakınmak ve olumsuz şeylere odaklanmak, Bağırıp çağırmak, Çirkin ve öfkeli bir dil kullanmak, Tehditler savurmak.
Çalışma Arkadaşlarından	Destekleyici, onaylayıcı bir dil, İyi yaptığı şeyleri destekleyen sözler, Düzgün ve nazik sözcükler, Güzel şakalar ve komik öyküler.	Dedikodu, Yakınma, ağlayıp sızlanma, söylenme, Öfkeli, çirkin, kaba sözler, Eleştiri ve aşağılama.

Kaynak: Demet Gürüz ve Ayşen Temel Eğinli, **İletişim Becerileri: Anlamak – Anlatmak – Anlaşmak**, 6. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2018, s. 206.

Bu bağlamda, kurum içerisinde kişilerarası iletişimin başarısının ve iletişim ikliminin olumlu bir şekilde gelişmesinin çalışanların yönetici olsun ya da olmasın ortak sorumluluğu olduğunu söyleyebiliriz. Kurum içi iletişim iklimini besleyici ve sürdürülebilir kılmanın temelinde yıkıcıdan ziyade yapıcı bir ilişki tarzının benimsenmesinin yattığını ifade edebiliriz.

1.2.6. Kişilerarası Toksik (Zehirli) İletişimin Kuramsal Temelleri

Toksik iletişimin yapısal olarak incelenebilmesini sağlayan ve kaynağının tespit edilebilmesine aracı olan bazı kuramlardan bahsedebiliriz.

1.2.6.1. *Temel Kişilerarası İletişim Oryantasyonu Teorisi*

W. C. Schutz tarafından 1958 yılında ortaya konulan teori, kişilerin sahip oldukları kişilerarası ihtiyaçların iletişim ile tatmin edilebileceği yönünde bir varsayıma dayanır. Schutz kişilerin, “*kabul edilme, kontrol ve sevgi*” olmak üzere üç temel ihtiyacı olduğunu belirtmekte olup, bu ihtiyaçların karşılanması durumunda kişilerin sağlıklı ve dengeli ilişkiler kurabileceklerini açıklar¹⁹⁵.

Bu bağlamda, kişilerin belirtilen bu üç temel ihtiyacının karşılanmaması durumunda, kurmuş olduğu ilişkilerin sağlıklı ve dengesiz bir yapıya yani toksik bir hale bürünebileceğini söyleyebiliriz.

1.2.6.2. *Sosyal Öğrenme Kuramı*

Öğrenme, “*tekrar ya da yaşantı sonucu davranışta meydana gelen oldukça devamlı bir değişiklik...*” olarak tanımlanır. Öğrenme, üç önemli unsurun varlığı ile ilişkili olup, bu unsurlardan ilki öğrenmenin “*davranışta yarattığı değişiklik*” tir. Bu değişiklik iyiye olabileceği gibi kötüye de olabilir. İkincisi “*tekrar ya da yaşantı sonucu meydana gelen bir değişiklik*” oluşudur. Yani büyüme, olgunlaşma ya da sakatlanma sonucu meydana gelen değişiklikler öğrenme sayılmaz. Son olarak “*değişikliğin oldukça devamlı olması*” gerekir¹⁹⁶. Sosyal öğrenme ise kişinin doğduğu süreçten beri çevresini izleyerek geliştirdiği yeteneklerine verilen genel bir addır. Kişinin, taklitçi kişiliği sebebiyle ortaya çıkar ve her insanda bulunur¹⁹⁷.

Bir öğrenme psikoloğu olan Albert Bandura, sosyal öğrenme kuramı ile kişilerin durumsal seçenekleri deneyimlediğini, amaçlı seçimler yaptığını, kendileri için en doğru olanı seçtiğini belirtir. Bandura, kişilerin pasif olmayıp, etkileşimci olduğunu,

¹⁹⁵ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, ss. 90 – 91.

¹⁹⁶ Clifford T. Morgan, **Psikolojiye Giriş**, Sirel Karakaş ve Rükzan Eski (Ed.), 19. Basım, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, 2011, s. 67.

¹⁹⁷ Ahmet Murat Seyrek (hzl.), **Psikoloji Sözlüğü**, İstanbul: Yediveren Yayınları, 2018, s. 170.

kişi ile içerisinde yaşadığı evre arasında sürekli bir alışverişin bulunduğunu söyler. Kişilerin içerisinde bulundukları durumsal süreç, kişinin düşüncesini, gereksinimlerini ve güdülerini belirlemekte, kişi kendi bilişsel (ğrenme) sürecinde durumları, uyararı ve olayları seçmekte, önemli olanları algılamakta ve değerlendirmeye almaktadır. Böylelikle kişinin algısı, davranışını yönlendirmiş olmaktadır. Kişi ve çevresi arasındaki etkileşimi aktarmaya alışan Bandura, ğrenilmiş beklentilerden de bahseder. Yani, kişiler uyarana doğrudan tepki vermemekte, tepki vermeden önce durumu yorumlamaktadırlar. Bandura, ayrıca taklit etmenin, öğrenmeyi hızlandırdığını ileri srer¹⁹⁸. Kişilerin içerisinde bulundukları sosyal ortamda başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrenme sürecini gerçekleştirdiğini savunur. Ona göre kişilik, başkalarının davranışını taklit etme ve gözlemleme yoluyla oluşur¹⁹⁹. Model alınan kişi cezalandırıldığında, davranış bastırılmakta, böylelikle model taklit edilmemektedir. Fakat modelin davranışları iyi ya da kötü bir sonuç vermemişse, modeli taklit etme devam eder²⁰⁰. dl ve cezanın sonucunda da bazı davranışların öğrenildiğini açıklayan Bandura, içsel ve dışsal etmenler sonucunda davranışın belirlendiğini kabul eder. dl ve ceza gibi dışsal belirleyicilerle; inanç, düşünce ve beklenti gibi içsel belirleyicilerin etkileşimli bir şekilde birlikte aktif rol aldığini belirtir²⁰¹.

Bandura'ya göre kişiliği belirleyen sosyal ve kültürel faktörler olduğu gibi, öğrenmenin de bir sosyal yönü vardır. Sosyal yaşam içerisinde kişi diğer bir kişiyi gözlemleyerek taklit ederek veya rol modeli olarak benimseyerek davranışlarını ynlendirir²⁰². Bandura, yaptığı deneylerle gördükleri şiddet davranışını arada herhangi bir pekiştireç olmadığı halde model olarak öğrendiklerini kanıtlamıştır²⁰³.

Kısaca, sosyal öğrenme kuramına göre kişilerarası ilişkilerde olumsuz davranışlar ve toksik iletişim biçimi çalışma ortamında ya da herhangi bir grupta rol model alınmasıyla daha hızlı ve kolay bir şekilde benimsenir ve yayılır²⁰⁴.

¹⁹⁸ H. Nermin elen, **ğrenme Psikolojisi**, 2. Basım, Ankara: İmge Kitabevi, 2010, ss. 133 – 138.

¹⁹⁹ Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, s. 426.

²⁰⁰ elen, **a.g.e.**, s. 138.

²⁰¹ Burger, **a.g.e.**, ss. 530 - 531.

²⁰² Tutar, **a.g.e.**, s. 34.

²⁰³ Kemal Sayar ve Mehmet Din, **Psikolojiye Giriş**, 8. Basım, İstanbul: Dem Yayınları, 2018, s. 45.

²⁰⁴ Steven H. Appelbaum and Others, "Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions", **Corporate Governance**, Vol. 7, No. 5, 2007, p. 591.

Bu bağlamda, kişilerarası toksik iletişimin kişinin algısal süreçleri, taklit, ödül ve ceza gibi belirleyiciler ile temellendirilebileceğini söyleyebiliriz. Kişi ya da kişilerin kendi çevresinde gerçekleşen olay veya olguları algılayış biçiminin toksik iletişimin oluşmasına neden olabileceğini ifade edebiliriz. Ayrıca kişinin taklit etme yoluna başvurarak ilişkisel anlamda sağlıklı ve kötü ilişkiler kuran bir kişi ya da grubu rol model almasının ilişkileri toksik bir yapıya büründürebileceğini belirtebiliriz. Kişilerin cezadan kaçma (dışarıda tutulma, sosyal etkileşim ağı içerisine dâhil edilmeme gibi) veya ödüllendirilme (kabul edilme, sevilen ve saygı duyulan biri olma gibi) çabası içerisinde davranışlarını yönlendirmesinin de toksik iletişim ortamının oluşması için yeterli olabileceğini ifade edebiliriz.

1.2.6.3. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik üzerine geliştirilen kuramlar, grup üyeliği tarafından tanımlanan “ben” ile kişisel olarak tanımlanan “ben” arasında bir ayrım yapmışlardır²⁰⁵. İnsan, doğasında var olan sosyal bir varlık olma özelliği ile birlikte “gruplaşma” ve “kendini bir gruba ait hissetme” eğilimi içerisindedir. Bu eğilimin altında ise, sosyal bir kazançtan öte, kişisel bir çıkar gözetimi yatar ve bu kişisel çıkarlar da “olumlu bir öz değerlendirme” ve “benlik saygısını yüceltme gereksinimi” olarak açıklanır²⁰⁶. İnsanlar, diğer insanlardan kim olduklarını ve ne olduklarını öğrenmekte ve her zaman sosyal grupların üyeleri olarak birer sosyal kimlikleri var olmaktadır²⁰⁷.

Sosyal kimlik kuramı, 1970’lerin ortalarında Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilmiş olup, grup üyeliğini, grup süreçlerini ve gruplararası ilişkileri ele alan bir sosyal psikoloji kuramıdır²⁰⁸. Tajfel ve Turner, kolektif olguların

²⁰⁵ Daphna Oyserman, “Social Identity and Self-Regulation” , Arie W. Kruglanski and E. Tory Higgins (Ed.), in **Social Psychology: Handbook of Basic Principles** (432 – 453) , 2nd Edition, The Guilford Press, 2007, p. 434.

²⁰⁶ H. Andaç Demirtaş Madran, “Sosyal Kimlik ve Ayrımcılık”, Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar. Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan (drl.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2012, s. 74.

²⁰⁷ Roy F. Baumeister and Jean M. Twenge, “The Social Self” , Irving B. Weiner, Theodore Millon and Melvin J. Lerner (Ed.), in **Handbook of Psychology: Volume 5 Personality and Social Psychology** (327 – 352), John Wiley & Sons Inc. , 2003, p. 327.

²⁰⁸ H. Andaç Demirtaş, “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, **İletişim Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 1, Sayı. 1, (2003), ss. 124 – 128.

açıklanmasında kişisel süreçler ve kişilerarası etkileşimlerin yanı sıra sosyal etkileşimlerin ve sosyolojik süreçlerin de dikkate alınması gerektiği görüşündedirler²⁰⁹.

Tajfel ve Turner tarafından geliştirilen sosyal kimlik kuramına göre, olumlu bir benlik kavramını ve öz – saygıyı korumak ve artırmanın yolu, olumlu bir sosyal kimlik kazanmaktan geçer. Kişinin belirli bir sosyal gruba veya gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe atfedilen değerlerden doğan benlik kavramı, sosyal kimlik olarak adlandırılır. Olumlu bir sosyal kimlik ise, kişinin ait olduğu grup içerisinde veya diğer gruplarla karşılaştırmalar yapılarak kazanılır²¹⁰.

Grupları anlamanın öncelikli olarak bu gruplar arasındaki ilişkilerin anlaşılması gerektiğine dikkat çekerler. Kişilerin belirli bir grubun üyesi olduklarında, kişisel kimliklerindeki, dolayısıyla da güdülerindeki, yargılamalarındaki ve algılamalarındaki değişiklik üzerinde dururlar. Eğer, grup üyeliği kişi için anlamlıysa, kişisel kimlik yerini sosyal kimliğe bırakır²¹¹.

Sosyal kimlik kuramı, kişilerin grup ya da sosyal kimlikleri belirgin olduğunda, davranışlarının grup değerleri ve normları tarafından şekillendiğini ileri sürer. Dolayısıyla kişinin sosyal kimliği grubun değer ve normlarına bağlı olarak kişiyi olumlu bir sosyal davranışa yönlendirebilir²¹².

Sosyal kimlik kuramına göre, kişi kendi kimliğini gruplarla özdeşleştirmek amacıyla hazırlar²¹³. Turner, gruba bağlılık ve grupla özdeşleşmenin etki süreçlerinin temelini oluşturduğunu ileri sürer. Etkili olan insanlar aynı zamanda güç sahibi insanlar olup, güç de kaynaklar üzerinde kontrol kurulmasına sebep olur²¹⁴.

Bu bağlamda, kişilerin kurmuş oldukları sosyal ilişkiler doğrultusunda kişisel kimliklerini bir yana bırakarak sosyal kimlikleri ile tutum ve davranışlarını yönlendirmelerinin, kişileri olumlu bir tutum ve davranışa yöneltebileceği gibi olumsuz

²⁰⁹ Seyrek, **a.g.e.**, s. 170.

²¹⁰ Olca Sürgevil, "Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo - Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 11, Sayı. 20, (2008), s. 114.

²¹¹ Demirtaş, **a.g.m.**, ss. 128 – 129.

²¹² Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, **a.g.e.**, s. 245.

²¹³ Tutar, **a.g.e.**, s. 243.

²¹⁴ Vaughan ve Hogg, *Sosyal Psikoloji*, s. 257.

bir tutum ve davranışa da yöneltebileceğini söyleyebiliriz. Bunun sebebini de ortaya konulan sosyal kimliğin sahip olduğu olumsuz yapısal özellikler ile açıklayabiliriz. Olumsuz bir tutum ya da davranışa yönelen ve ilişkilerini bu şekilde kuran ve yöneten kişilerin iletişimleri de bu durumdan etkilenebilir, sağlıklı ve yapıcı olmayan bir tarza bürünebilir. Bu durumun da toksik bir iletişim ortamının yaratılmasına zemin hazırlayabileceğini söyleyebiliriz.

1.2.6.4. Psikoanalitik Kuram

Psikoanalitik kuram, Sigmund Freud tarafından zamanın orta ve yüksek toplumsal tabakalarından gelen hastalara ait klinik gözlem ve verilere dayalı olarak geliştirilmiştir. Psikoanalitik kuram, insanların içgüdüsel olarak hareket ettiklerini ve dolayısıyla kişiliğin belirsiz bir kavram olan içgüdüsel bir duruma bağlı olarak ele alınması gerektiğini açıklar²¹⁵.

Freud, kişiliğin birbiriyle barış içerisinde olmadığı, çatıştığı bazı bölümlerinin olduğunu söylemiş ve kişiliği “*benlik (ego), alt – benlik (id) ve üst – benlik (süperego)*” olarak ayırmıştır. Freud, kişinin doğduğunda yalnızca tek bir kişilik yapısının olduğunu ve bunun da alt – benlik olduğunu ifade etmiştir. Alt – benlik, kişinin haz ilkesine göre hareket eden yani kişinin bencil, yalnızca kendi isteklerinin tatminine yönelik çalışan kısmıdır. Çevresiyle etkileşime geçen iki yaş ve altı çocuklarda kişilik yapısının ikinci kısmı olan benlik gelişmeye başlar. Gerçeklik ilkesine göre hareket eden benlik, alt – benliğin dürtülerini tatmin etmekte, bunu yaparken de bulunulan durumun gerçekliğini de dikkate almaktadır. Alt – benliğin dürtüleri genellikle toplumsal olarak uygun olmayan şekilde ortaya çıkmakta, benlik ise bu dürtüleri bilinçaltında tutmaktadır. Çocuk beş yaşına geldiğinde kişiliğin üçüncü bölümü yani üst – benliği oluşur. Üst – benlik, içerisinde yaşanan toplumun değer yargılarını temsil eder. Üst – benlik neyin yapılabilip neyin yapılamayacağı ile alakalı kişiye kısıtlamalar getirir²¹⁶.

Bu bağlamda, kişilerin bilinç dışı davranışlarla hareket etmesinin kişilerarası ilişkilerini etkileyen bir nitelik taşıyabileceğini söyleyebiliriz. Kişiliğin üç bölümü olan alt – benlik, benlik ve üst – benlik arasında sağlıklı bir etkileşimin var olması

²¹⁵ Tutar, **a.g.e.**, ss. 34 – 35.

²¹⁶ Burger, **a.g.e.**, ss. 78 – 80.

durumunda, ilişkilerin bu durumdan olumlu manada etkilenebileceğini; çatışmaların yaşandığı durumlarda ise ilişkilerin olumsuz, istenmeyen ve yıkıcı bir hale bürünebileceğini söyleyebiliriz. Bu durumun ise kişilerarası iletişimin zehirli yani toksik bir hal almasına sebep olabileceğini ifade edebiliriz.

1.2.6.5. *İletişim Yeterliliği Teorisi*

Yetkinlik genel olarak performans göstermek için uygun ve yeterli olma anlamına gelir²¹⁷. B. H. Spitzberg ve W. R. Cupach tarafından 1984 yılında ortaya konulan teori, kişilerin içerisinde bulundukları koşullara en uygun ve en etkili iletişim davranışını seçebilmesinin kişinin sahip olduğu iletişim yeteneği ve yeterliliğine bağlı olduğunu ifade ederler. “*Bilgi, beceri ve motivasyon*”, kişilerarası iletişim yeterliliğini açıklayan bileşenler olup, kişinin iletişim yeterliliğine sahip olması bu bileşenlerin varlığı ile ilişkilidir²¹⁸.

Kişilerarası ilişkilerde iletişim kurmada yetkin olmanın ilk koşulu motive olmaktan geçer. İkinci koşul, iletişim kurarken konu ve durum hakkında bilgi sahibi olunmasıdır. Üçüncü ve son koşul ise iletişim kurarken iletinin karşı tarafa ulaştırılması konusunda beceriye sahip olmaktır. Motivasyon, bilgi ve beceri iletişimi yetkin bir şekilde yönetmenin temelleridir²¹⁹.

Bu bağlamda, kişilerarası iletişim kurabilmenin ön koşulları olan bilgi, beceri ve motivasyona yani kişilerarası iletişim yetkinliğine sahip olmamanın, kişilerarası toksik iletişimin var olmasına zemin hazırlayabileceğini söyleyebiliriz.

1.3. DIŞLANMA

Toplumsal bir varlık olan insan, yaşamı boyunca çeşitli sosyal yapılar içerisine dâhil olur. Fakat bazı durumlarda kişi ya da kişiler belirtilen bu sosyal yapılar içerisine dâhil edilmeyerek dışlanır. Dışlanma, kişiler için süreç ve ortaya çıkardığı sonuçlar bakımından istenmeyen bir durumdur. Bunun sebebi ise dışlanmanın, dışlanmaya maruz

²¹⁷ Brian H. Spitzberg and William R. Cupach, **Handbook of Interpersonal Competence Research**, Springer-Verlag, New York, 1989, p. 6.

²¹⁸ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, ss. 81 – 82.

²¹⁹ Sherwyn P. Morreale, Brian H. Spitzberg and J. Kevin Barge, **Human Communication: Motivation, Knowledge and Skills**, 2nd Edition, Thomson Wadsworth, 2007, p. 21.

kalan kişiler için acı verici ve üzücü bir deneyim olmasından kaynaklanır²²⁰. Özellikle de dışlama eylemi kasıtlı bir şekilde yapıldığında, dışlanan kişi için daha da acı verici bir deneyim olur²²¹.

Dışlanma olgusunu daha iyi anlayabilmek adına, dışlanmanın ne olduğuna dair kavramsal bir açıklama getirmek, dinamiklerini ifade etmek ve ortaya koyduğu sonuçları açıklamak faydalı olacaktır.

1.3.1. Dışlanma Kavramı ve Tanımı

Dışlama olgusu nerdeyse tüm sosyal canlılarda (primatlar, aslanlar, kurtlar, bizonlar, arılar vb.); dünyanın her yerindeki kabilelerde; sanayileşmiş modern toplumlarda, idari, dini, askeri, cezai ve eğitim kurumlarında; yakın ilişkilerin var olduğu informal gruplarda; okul bahçelerinde; çocuklarda, ergenlerde ve yetişkinlerde gözlemlenmekte ve dışlanmanın ne kadar yaygın ve güçlü olduğu anlaşılmaktadır²²². Hutchison ve arkadaşlarına göre insanların çoğu, hayatlarının bir noktasında kendilerini diğerleri tarafından dışlanmış hissetme veya reddedilme deneyimini yaşamaktadır²²³.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü dışlanma kavramını, “*dışarıda tutulmak, bir yere veya topluluğa alınmamak*” şeklinde tanımlamıştır²²⁴. Oxford Sözlüğü ise dışlanmaya, “*dışlanma süreci veya dışlanmış olma durumu*” şeklinde bir tanımlama getirmiştir²²⁵.

Dışlanma kavramı, “...iletişimin kesilmesi ve kayıtsızlık, görmezden gelme (*ostracism*), aldırmama, yok sayma (*ignore*), yabancılaştırma (*ailenation*), tecrit, soyutlama (*isolation*), sürgüne gönderme (*exile*), sakınma, uzak durma (*shunning*), toplum dışına itme (*outcast*), aforoz etme (*banish*), sessiz muamele (*silent treatment*) ve yoksun bırakma, dışarıda bırakma (*exclusion*)... ” kavramları ile bazen aynı anlamda

²²⁰ Ilja Van Beest and Kipling D. Williams, “When Inclusion Costs and Ostracism Pays, Ostracism Still Hurts”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 91, No. 5, (2006), p. 918.

²²¹ Hogg and Vaughan, *Essentials of Social Psychology*, p. 171.

²²² Kipling D. Williams, “Ostracism”, **Annual Review of Psychology**, Vol. 58, No. 1, (2007), p. 428.

²²³ Paul Hutchison, Dominic Abrams and Julie Christian, “The Social Psychology of Exclusion”, Dominic Abrams, Julie Christian and David Gordon (Ed.), in **Multidisciplinary Handbook of Social Exclusion Research** (29 – 57), John Wiley & Sons, Ltd., 2007, p. 30.

²²⁴ Türk Dil Kurumu (TDK), Dışlanmak, (t.y.), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b63244b3b8d97.37204159 , (2 Ağustos 2018).

²²⁵ Oxford Dictionaries, Exclusion, (t.y.), <https://en.oxforddictionaries.com/definition/exclusion> , (2 Ağustos 2018).

kullanılır. Fakat yöntem, süreç ve ortaya çıkardıkları sonuçlar bakımından bu kavramlar arasında farklılıklar bulunur²²⁶. Kişilerin fiziksel ve psikolojik iyi oluşlarını tehdit etmesi ise dışlanma ve diğer kişilerarası reddetme biçimlerinin ortak noktasını ifade eder²²⁷.

Williams'a göre dışlanma, kişi veya grupların başka bir kişi veya gruplar tarafından dikkate alınmaması, hariç tutulmasıdır²²⁸. Wu ve arkadaşlarına göre ise dışlanma, psikolojik ızdırabı yönlendirebilen bir kişilerarası stres etkenidir²²⁹. Hitlan ve Noel, gerek gerçek gerek kişisel algılamaya dayalı olsun dışlanmanın hüznün, yalnızlık, kıskançlık, suçluluk/utanç, rahatsızlık ve sosyal kaygı gibi olumsuz duygusal durumlarla ilgili olduğunu belirtmişlerdir²³⁰. Chow ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları da kişilerin dışlanmaya tepki olarak hissettikleri duyguların, dışlanmaya karşı davranışsal tepkilerini belirlemede büyük bir rol oynadığını göstermiştir²³¹.

Dışlanma, dışlanmaya sebep olan belirleyiciler, dışlanmaya aracı olan faktörler, dışlanmanın tehdit ettiği ihtiyaçlar ve ortaya çıkardığı tepkiler bakımından ele alınır. Williams'ın dışlanma ile ilgili oluşturduğu model, kişilerin dışlanma ile ilgili algılarını, dışlanmanın nedenleri ile ilgili açıklamalarını, dışlanmaya karşı hassaslıklarını, dört temel ihtiyaçlarına bağlı olarak dışlanmanın kişi üzerindeki etkilerini ve dışlanmanın süresine bağlı olarak kişilerin ortaya koydukları tepkileri açıklar²³².

²²⁶ Güven Ordun, "İş Yerinde Dışlanma", Pelin Kanten ve Selahattin Kanten (Ed.), **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü** içinde (733 – 757), 1. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, s. 734.

²²⁷ Eric D.Wesselmann, Dongning Ren and Kipling D.Williams, "Motivations For Responses To Ostracism", **Frontiers Psychology**, Vol. 6, No. 40, (2015), p.1.

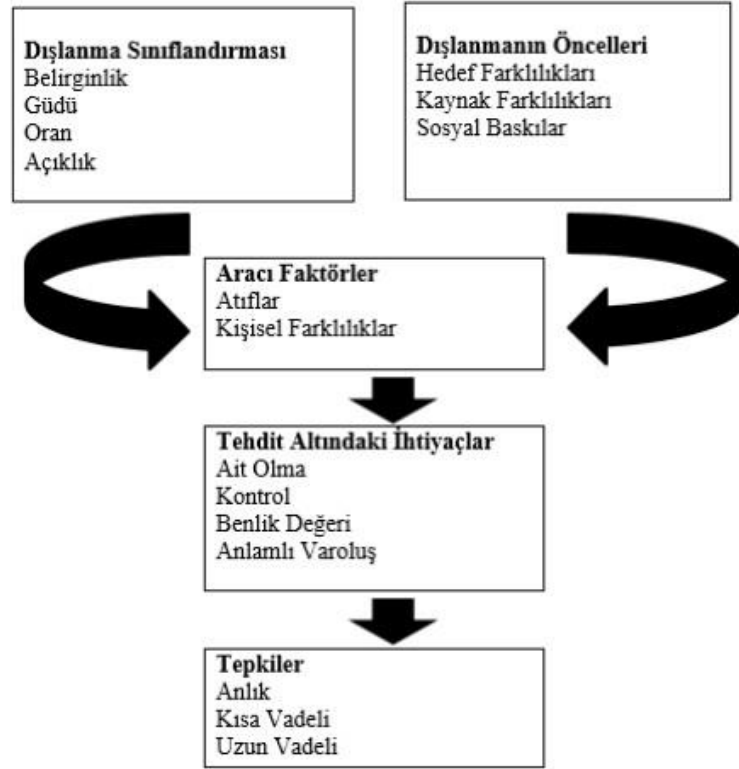
²²⁸ Williams, **a.g.m.**, p. 427.

²²⁹ Long-Zeng Wu and Others, "Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Ingratiation and Political Skill in Employee Psychological Distress", **Journal of Management Studies**, Vol. 49, No. 1, (2012), p. 179.

²³⁰ Robert T. Hitlan and Jennifer Noel, "The Influence of Workplace Exclusion and Personality on Counterproductive Work Behaviours: An Interactionist Perspective", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 18, No. 4, (2009), p. 479.

²³¹ Rosalind M. Chow and Others, "Excluded Emotions: The Role of Anger in Antisocial Responses to Ostracism", **Journal of Experimental Social Psychology**, No. 44, (2008), p. 902.

²³² Kipling D. Williams and Lisa Zadro, "Ostracism: The Indiscriminate Early Detection System", Kipling D. Williams, Joseph P. Forgas and William Von Hippel (Ed.), in **The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying** (19 – 34), New York: Psychology Press, 2005, p. 21.



Şekil 3. Williams’ın Dışlanma Modeli

Kaynak: Kipling D. Williams and Lisa Zadro, “Ostracism: The Indiscriminate Early Detection System” , Kipling D. Williams, Joseph P. Forgas and William Von Hippel (Ed.), in **The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying** (19 – 34), New York: Psychology Press, 2005, p. 21.

Dışlanma, dışarıdan gözükebilen bir yara bırakmasının aksine, daha derinlerde olan ve fiziksel bir acıdan daha fazla süre kendisini hissettiren bir etkidir. Williams, bunun sebebini temel insani ihtiyaçlar olan ait olma ve benlik değerinin tehdit altında olması ile açıklar²³³. Dışlanma veya görmezden gelinme eylemi, yalnızlık gibi kişiyi öldürmeye başlar. Bu sebeple, kişiler bu tarz bir eyleme maruz kalmamak adına

²³³ Amy Patterson Neubert, “Professor: Pain Of Ostracism Can Be Deep, Long-Lasting”, *Purdue University: University News Service*, (10 May 2011), <https://www.purdue.edu/newsroom/research/2011/110510WilliamsOstracism.html> , (31 Ağustos 2018), par. 1 – 5.

kendilerini büyük bir çaba ile korurlar. Çünkü insanlar, yaratılışının bir parçası olarak sosyal bir gruba bağlı kalmak isterler²³⁴.

Fakat bazı durumlarda kişilerin dışlanma eyleminden kaçamadığını söyleyebilir, dışlanmaya maruz kalmanın nedenlerini ise bu doğrultuda inceleyebiliriz.

1.3.2. Dışlanmanın Nedenleri

İnsanlar, toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli gruplar içerisine dâhil olmak ve ilişkilerini sürdürmek isterler. Akar'ın insanların birbirleriyle iletişime geçme sebeplerine yönelik olarak gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre, insanlar çoğunlukla çevrelerindeki diğer insanlarla “mutluluk” ve bir anlamda sosyalleşme olarak ifade edilebilecek “dâhil olma rahatlama” motivasyonu ile iletişime geçerler²³⁵. Dışlanma ise tüm bu ifadeler göz önüne alındığında kişiler tarafından istenmeyen bir duruma ve negatif bir kişilerarası deneyime işaret eder²³⁶. Fakat bazı durumlarda kişiler dışlanma ile karşı karşıya gelirler. Dışlanmaya sebep olan faktörler ise kaynaktan, hedeften veya sosyal baskılardan kaynaklanabilir²³⁷.

Kaynak (dışlayan) perspektifinden dışlanma incelendiğinde, dışlama davranışına başvuran kişiler arasında bazı farklılıkların olduğu görülür. Bazıları, bu davranışı duygularını kontrol etmek ya da daha saldırgan yöntemlere başvurmadan kaçınmak için kullanmaktayken; bazıları ise karşısındaki kişinin duygularını kontrol etmek ya da saldırgan yöntemler kullanmasını önlemek için uygulamaktadır. Öz saygısı düşük kişiler, çatışma yaşadıkları kişilerle mücadele edebilmek adına dışlama davranışına başvurabilirler. Hedef (dışlanan) perspektifinden duruma yaklaşıldığında arzulanan davranışlar gösteren, toplumsal uyumu ve ahengi bozan, kuralları çiğneyen kişilerin dışlandığı görülür. Bununla birlikte toplumsal herhangi bir kural ya da beklentiye ihlal etmedikleri halde sürekli şikâyet eden, başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarına karşı duyarsız olan, tehlikeli gibi görünen kişiler de dışlanma tehlikesi ile

²³⁴ Andrea F. Polard, “5 Ways to Cope With Ostracism”, *Psychology Today*, (24 December 2016), <https://www.psychologytoday.com/us/blog/unified-theory-happiness/201612/5-ways-cope-ostracism> , (31 Ağustos 2018) par. 1 – 4.

²³⁵ Akar, **a.g.m.**, s. 76.

²³⁶ John B. Nezlek and Others, “Ostracism in Everyday Life” , **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, Vol. 16, No. 2, (2012), p. 91.

²³⁷ Ordun, **a.g.e.**, s. 745.

karşı karşıya kalabilirler. Sosyal baskılar perspektifinden yaklaşıldığında ise kişiler saldırgan tepkiler gösterdiklerinde çevreleri tarafından yadırganacaklarını hatta dışlanma tehlikesi ile karşı karşıya kalabileceklerini bilirler. Sosyal çevre tarafından daha fazla kabul almak için saldırgan davranışlar sergilemek yerine karşı tarafı dışlamayı tercih ederler²³⁸.

Davranışların temelinde diğer kişilerle ilişki kurmak ve bu ilişkileri devam ettirmek yatar. Diğerleri tarafından kabul edilme, bir gruba ait olma ve ait olduğu gruplarla arasındaki bağları koruma, kişilerin temel ihtiyaçlarından birisidir. Çünkü sosyal kabul görmek ve bir grubun üyesi olmak çevreye uyumu kolaylaştırır²³⁹. Fakat bazı durumlarda kişiler dışlanır ve dışlanmaya aracı olan birtakım faktörlerden bahsedilir. Williams'ın dışlanma modeline göre “atıflar” ve “kişisel farklılıklar” bu aracı faktörler arasında yer alır²⁴⁰. Kaynak (dışlayan) ve hedef (dışlanan) için sorumluluk, süreci etkileyen bir faktördür. Dışlayan taraf yani kaynak, dışlamanın nedenini kendinden çok çevreye atfettiği zaman (kurallar böyle, beklenti bu, diğerleri bu şekilde istiyor, onun kendi kabahati gibi) süreç içerisinde daha az etkilenir. Benzer şekilde dışlanan kişi yani hedef de dışlanmayı kendinden çok çevresel ya da durumsal faktörlere atfettiğinde (bu tarz bir davranışa yaşımdan, ırkımdan ya da cinsiyetimden dolayı maruz kalıyorum gibi) süreçten daha az etkilenir. Ayrıca içe dönük kişilerden ziyade dışa dönük kişilerin ilişkilere daha fazla önem vermeleri ve ilişki içerisinde olmaya daha fazla ihtiyaç duyduklarını hissetmeleri, dışlanma sürecinden daha fazla etkilenmelerine sebep olur²⁴¹.

Kişilerin bulundukları sosyal ortam içerisinde görmezden gelinmesi ve yok sayılması, dışlanan kişilerin var olan ilişki statüsü içerisindeki mevcut durumlarının ilerlemeyeceği ya da yeni ilişki ya da ilişkiler geliştiremeyecekleri düşüncesine kapılmasına sebep olabilir. Böylelikle kişiler sosyal ilişki kurmada başarısız oldukları hissini yaşarlar. Sonuç olarak dışlanma yaşayan kişiler ilişkilerinde açık bir olumlu geri

²³⁸ A.g.e., s. 745.

²³⁹ Orhan Aydın ve Diğerleri, “Ait Olma İhtiyacının ve Haberdar Olmanın Psikolojik Dışlanmaya Gösterilen Tepkiler Üzerindeki Etkileri”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt. 28, Sayı. 72, (2013), s. 22.

²⁴⁰ Williams and Zadro, a.g.e., p. 21.

²⁴¹ Ordun, a.g.e., ss. 745 – 746.

bildirim alamadıkları için acı hissederler²⁴². Dışlanma, süreç içerisinde dışlanmaya maruz kalan kişi ya da kişilerin bazı psikolojik ihtiyaçlarını da etkiler ve tehdit eder. Bir veya birden fazla kişi tarafından göz ardı edilmek veya dışlanmak, fiziksel bir saldırının olmamasına rağmen kişilere acı verir. Ait olma, kontrol, benlik değeri ve anlamlı varoluş gibi kişi ya da kişilerin psikolojik ihtiyaçlarını tehdit eder ve çeşitli fizyolojik, duyuşsal, bilişsel ve davranışsal tepkileri açığa çıkarır²⁴³.

1.3.3. Dışlanmanın Tehdit Ettiği İhtiyaçlar

İnsanların tüm toplumsal ilişkileri, ihtiyaçlarını tatmine yöneliktir. İnsanlar gerek gündelik yaşamlarını gerekse çalışma yaşamlarını sürdürebilmek ve arzuladıkları yaşamı devam ettirebilmek için ihtiyaçlarını gidermek zorundadırlar. Ancak dışlanma, süreç içerisinde kişisel bazı ihtiyaçları tehdit eder. Tehdit edilen bu ihtiyaçlar, beraberinde bazı sonuçları da getirir. Williams, dışlanmanın “*ait olma, benlik değeri, kontrol ve anlamlı varoluş*” olmak üzere dışlanmış olan kişilerin dört temel ihtiyacını tehdit ettiğini ifade eder²⁴⁴.

Dışlanmanın tehdit ettiği bu ihtiyaçları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:

Dışlanma, “Ait Olma” İhtiyacını Tehdit Eder: Ait olma, kişinin diğerleriyle varolan sosyal ilişkilerini koruması ve sürdürmesidir²⁴⁵.

Dışlanma, “Benlik Değeri” ni Tehdit Eder: Sosyal benlik değerini, yani kişinin başkalarının gözünde olan algısını ifade eder²⁴⁶.

Dışlanma, Kişinin “Kontrol” Algısını Tehdit Eder: Dışlanan kişilerin sosyal etkileşimin kontrolünü kaybetmesidir. Kişi etkileşim üzerindeki kontrolünü kaybettiğinde hayal kırıklığı ve öfkeye kapılır²⁴⁷.

²⁴² Bilge Soylu, “Psikolojik ve Sosyal Dışlanma ile Sosyal Reddedilme Kavramları Arasındaki Farklılıkların Saldırganlık Temelinde İncelenmesi: Cinsiyet, Bağışlayıcı Kişilik ve Negatif Duygulanımın Rolü”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, 2010), ss. 3 – 4.

²⁴³ Williams and Nida, **a.g.m.**, p. 71.

²⁴⁴ Williams, **a.g.m.**, p. 443.

²⁴⁵ Roy F. Baumeister and Mark R. Leary, “The Need To Belong: Desire For Interpersonal Attachments As A Fundamental Human Motivation”, **Psychological Bulletin**, Vol. 117, No. 3, (1995), p. 497.

²⁴⁶ Williams and Zadro, **a.g.e.**, p. 22.

²⁴⁷ Williams, **a.g.m.**, p. 444.

*Dışlanma, Kişinin “Anlamli Varoluş” İhtiyacını Tehdit Eder: Dışlanma deneyimi görünmezlik, varolmayışlık ve değersizlik duygusunu çağrıştırdığı için anlamli varoluş ihtiyacını tehdit eder*²⁴⁸.

Dışlanmış kişiler, kendilerini üzgün ve kızgın hissederler. Bu sebeple dışlanan kişilerin ait olma, benlik değeri, kontrol ve anlamli varoluş algıları daha düşüktür²⁴⁹. Williams ve Zadro, dört temel ihtiyaca yönelik en hızlı tepkinin acı ve ızdırap olduğunu söylerler. Daha sonra kişiler, ihtiyacın seviyesini güçlendirerek acıyı azaltmaya çalışırlar. Eğer kişinin ait olma ihtiyacı tehdit ediliyorsa, kişi aidiyet duygusunu artırmaya yönelik bir girişimde bulunur. Bunu bilişsel olarak kendisine diğerleri ile olan yakın ilişkilerini hatırlatarak ya da sosyal bilgiye seçici bir şekilde katılarak; davranışsal olarak ise gruba uyarak, grup içerisinde daha sıkı çalışarak ve hatta diğerlerini taklit ederek yaparlar. Benzer tepkiler benlik değeri, kontrol ve anlamli varoluş kaybında da ortaya çıkar. Ancak, sürekli olarak kişi bu ihtiyaçlarına yönelik tehditlere maruz kalıyorsa, kişinin baş etme kapasitesi tükenir. Başa çıkma yöntemleri tükendikten sonra ise genel bir çaresizlik kişileri sarar ve kişiler yabancılaşmış, depresif, çaresiz ve değersiz hissetmeye başlarlar²⁵⁰. Çünkü insanlar, hayatta kalmak ve psikolojik açıdan sağlıklı olmak için birbirleriyle ilişki kurmaya ve sürdürmeye bağlı sosyal varlıklardır²⁵¹.

²⁴⁸ Jeremy P. Jamieson, Stephen G. Harkins and Kipling D. Williams, “Need Threat Can Motivate Performance After Ostracism” , **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol. 36, No. 5, (2010), p. 690.

²⁴⁹ Kipling D. Williams and Cassandra L. Govan, “Reacting to Ostracism: Retaliation or Reconciliation?” , Dominic Abrams, Michael A. Hogg and José M. Marques (Ed.), in **The Social Psychology of Inclusion and Exclusion** (47 – 62), Psychology Press, 2005, p. 58.

²⁵⁰ Williams and Zadro, **a.g.e.**, p. 24.

²⁵¹ Eric D. Wessellmann and Kipling D. Williams, “Social Life And Social Death: Inclusion, Ostracism, And Rejection In Groups” , **Group Processes & Intergroup Relations**, Vol. 20, Sayı. 5, (2017), p. 1.

1.3.4. Dışlanma Türleri

Alanyazında bir kişinin herhangi bir sosyal gruba dâhil edilmeyişini açıklamak için çeşitli kavramlar kullanılır²⁵². Psikolojik dışlanma, reddedilme ve sosyal dışlanma kavramları, bu kavramlar arasında çokça başvurulanlardandır²⁵³.

Dışlanma temelli deneyimler, başkaları tarafından yok sayılma ve dışlanma duygusuyla karakterize edilir. Bu deneyimler, başkalarının varlığının açıkça görmezden gelinmesini içerebilir²⁵⁴. Williams, psikolojik dışlanma olgusunu kişinin bir başka kişi ya da grup tarafından yok sayılması, görmezden gelinmesi veya dışarıda tutulması; reddedilmeyi, bir kişi ya da grubun başka bir kişi ya da grup tarafından istenmediğinin açık bir şekilde ifade edilmesi; sosyal dışlanmayı ise kişi ya da grubun başka bir kişi ya da grup tarafından ayrı tutulması şeklinde tanımlamıştır²⁵⁵.

Reddedilme ve psikolojik dışlanma, sosyal hayatın kaçınılmaz bir parçasıdır. Herkes yaşamlarının bir bölümünde başkaları tarafından reddedilir veya terk edilir²⁵⁶. İlişkilerin istemsiz bir şekilde sona erdirilmesi, sosyal ağların kopması, kişinin benlik değeri, duygudurum, kontrol ve anlamlı varoluş algısına zarar verir²⁵⁷. Psikolojik dışlanma, kişinin ilişkilerini ilerletemediği ve geliştiremediği düşüncesine kapılmasına neden olur ve ilişki kurma konusunda başarısız oldukları hissini kişiye yaşatır²⁵⁸.

Psikolojik dışlanmanın sözel veya fiziksel tacizden farklı bir şekilde genelde nedeni belirsiz olmakla birlikte, dışlanan kişi çoğunlukla dışlanıp dışlanmadığından ya da niçin dışlandığından emin değildir²⁵⁹. Reddedilmede ise açık bir şekilde verilen

²⁵² Mark R. Leary, "Varieties of Interpersonal Rejection" , Kipling D. Williams, Joseph P. Forgas and William Von Hippel (Ed.), in **The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying** (35 – 51), New York: Psychology Press, 2005, p. 36.

²⁵³ Williams, **a.g.m.**, p. 427.

²⁵⁴ Wesselmann and Williams, **a.g.m.**, p. 2.

²⁵⁵ Williams, **a.g.m.**, p. 427.

²⁵⁶ Brenda Major and Collette P. Eccleston, "Stigma and Social Exclusion" , Dominic Abrams, Michael A. Hogg and José M. Marques (Ed.), in **The Social Psychology of Inclusion and Exclusion** (63 – 87), Psychology Press, 2005, p. 64.

²⁵⁷ Lowell Gaertner and Jonathan Iuzzini, "Rejection and Entitativity: A Synergistic Model of Mass Violence" , Kipling D. Williams, Joseph P. Forgas and William Von Hippel (Ed.), in **The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying** (307 – 320), New York: Psychology Press, 2005, p. 307.

²⁵⁸ Daniel C. Molden and Others, "Motivations for Prevention or Promotion Following Social Exclusion: Being Rejected Versus Being Ignored", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 96, No. 2, (2009), p. 417.

²⁵⁹ Kipling D. Williams and Others, "Investigations Into Differences Between Social - and Cyberostracism", **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, Vol. 6, No. 1, (2002), p. 66.

olumsuz geri bildirim, kişilerin mevcut ilişkilerinin zayıfladığına veya yeni ilişkiler kurma olasılıklarının azaldığına yönelik bir sosyal ilişki kaybı duymasına sebep olur²⁶⁰.

Leary ve arkadaşları, insanların kabul edilme ve reddedilme konusundaki duygusal ve davranışsal tepkilerinin var olan ilişkinin kişiler tarafından ne kadar değerli veya önemli olarak görüldüğüne dair algılarına bağlı olduğunu ifade ederler. Kabul edilmenin yüksek ilişkisel değerlendirmenin bir sonucu olduğunu; reddedilmenin ise düşük bir ilişkisel değerlendirmenin sonucu olduğunu söylerler²⁶¹. Leary, ayrıca reddedilme olgusunu dört boyut üzerinden açıklar. Bu boyutlar reddedilen kişi ile reddeden kişi arasında daha önceden bir ilişkinin olup olmaması (prior belongingness status), kişinin sahip olduğu olumlu ya da olumsuz bir özelliği sebebiyle reddedilmesi (evaluative valence), kişiden psikolojik ya da fiziksel olarak uzaklaşmayı içerip içermemesi (behavioral disassociation) ve kişinin tamamen reddedilmesi ya da göreceli olarak diğerlerinden daha az tercih edilmesi (comparative versus noncomparative judgment) şeklinde ifade edilir²⁶².

Blackhart ve arkadaşları, reddedilmeyi sosyal bağlantının reddi olarak tanımlamışlardır. Reddedilmede kişinin kendisini dışlayan kişi ya da grup ile bir bağ kurmayı istediğini ancak sosyal dışlanmada dışlanan kişinin böyle bir çabasının olmadığını vurgulayarak reddedilme ve sosyal dışlanma arasındaki farkı ifade etmişlerdir²⁶³.

Sosyal dışlanma, 1960'lı yıllardan itibaren özellikle Fransa'da tartışılmaya başlanan bir kavramdır. Bu dönemde politikacılar, uygulamacılar, bürokratlar, gazeteciler ve akademisyenler, yoksullardan sosyal dışlanmışlar olarak bahsetmişlerdir. Dışlanma terimini ilk kullanan Fransa Sosyal İşler Bakanı Rene Lenoir olmuştur. Lenoir, 1974 yılında "*Les Exclus: Un Français sur dix (Dışlanmışlar: On Fransız'dan Biri)*" adlı kitabını yayınlamış, dışlanmışları ekonomik büyümenin sonuçlarından yararlanamayan kişiler olarak tanımlamıştır. Lenoir, dışlanmışların yalnızca yoksul

²⁶⁰ Molden and Others, **a.g.m.**, p. 417.

²⁶¹ Mark R. Leary, Jean M. Twenge and Erin Quinlivan, "Interpersonal Rejection as a Determinant of Anger and Aggression", **Personality and Social Psychology Review**, Vol. 10, No. 2, (2006), p. 112.

²⁶² Leary, **a.g.e.**, pp. 40 – 46.

²⁶³ Ginette C. Blackhart and Others, "Rejection Elicits Emotional Reactions But Neither Causes Immediate Distress Nor Lowers Self-Esteem: A Meta-Analytic Review Of 192 Studies On Social Exclusion", **Personality and Social Psychology Review**, Vol. 13, No. 4, (2009), p. 270.

kişiler olmadığını, zihinsel ve fiziksel engellilerin, intihar eğilimli insanların, yaşlıların ve sakatların, istismar edilen çocukların, ilaç (madde) bağımlılarının, suçluların, tek ebeveynli ailelerin, çok sorunlu hane halklarının, marjinal kişilerin, asosyal kişilerin ve diğer uyumsuz kişilerin de dışlanmışlar grubu içerisinde değerlendirilebileceğini belirtmiştir²⁶⁴. Lenoir, kavramın kapsamına aldığı kişi ve grupların toplumun bakıma muhtaç veya ilgilenilmesi gereken kesimler olduğunu ortaya koymakla birlikte, kavramın sosyal politika merkezli bir çıkışa sahip olduğunu gösterir²⁶⁵.

Sosyal dışlanma, kişinin veya grubun sosyal ortamlardan uzak tutulmasını ifade eden bir kavramdır²⁶⁶. Blackhart ve arkadaşları, sosyal dışlanmanın, dışlanan kişinin yalnız bir durumda kaldığı veya dışlayan kişi ya da grup tarafından dışlanan kişinin sosyal ilişkiden yoksun bırakıldığı daha geniş bir olguya işaret ettiğini ifade ederler. Reddedilme durumunda kişiler tekrar bir bağ kurma arayışında olmalarına rağmen, sosyal dışlanmada böyle bir çaba yoktur²⁶⁷. Dışlanmayla Ortaya Çıkan Duygu ve Davranışlar

Dışlanmanın her türü, mağdurlarının düşünceleri, duyguları veya davranışları üzerinde farklı etkilere sahiptir ve bu doğrultuda uygulayan kişi için farklı bir stratejik değer sunar²⁶⁸. Kişilerin davranışları reddedilme veya dışlanma yüzünden radikal olarak etkilenir²⁶⁹.

Dışlanan kişiler, kendilerini dışlayan kişi ya da kişilerden intikam almak ister, dışlandığı grubu eleştirir ve dışlandıkları gruba potansiyel olarak zarar verirler. Bazı kişiler dışlanmaya karşı daha pasif tepkiler verirken, bazı kişiler ise kendilerini dışarıda bıraktıkları gruptan uzaklaşarak dışlanmaya tepki gösterirler²⁷⁰.

²⁶⁴ Faruk Sapanca, **Sosyal Dışlanma**, 1. Basım, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları, 2005, s. 13.

²⁶⁵ İlhan Doğan, "Sosyal Dışlanma ve İşgücü Piyasaları: İstanbul Fatih İlçesi'nde Bir Saha Araştırması", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2014), s. 19.

²⁶⁶ Kipling D. Williams, Eric D. Wesselmann and Zhansheng Chen, "Social Exclusion", Roy F. Baumeister and Kathleen D. Vohs (Ed.), in **Encyclopedia of Social Psychology** (896 – 897), California: Sage Publications, 2007, pp. 896 – 897.

²⁶⁷ Ginette C. Blackhart and Others, **a.g.m.**, p. 270.

²⁶⁸ Kipling D. Williams and Kristin L. Sommer, "Social Ostracism by Coworkers: Does Rejection Lead to Loafing or Compensation?", **Personality & Social Psychology Bulletin**, Vol. 23, No. 7, (1997), p. 693.

²⁶⁹ Baumeister and Twenge, **a.g.e.**, p. 327.

²⁷⁰ Hutchison, Abrams and Chiristian, **a.g.e.**, pp. 34 – 35.

Dışlanan veya reddedilen kişi veya gruplar, bazı durumlarda pro - sosyal davranışlar da ortaya koyar, katılımcı statüsü artırıcı davranışlar sergilerler. Bu davranışlar, grup düzeninde daha çok çalışmak, grup algılamalarına uymak ve başkalarıyla ilgili bilgilere karşı daha duyarlı olmak arasında değişir. Eğer kişiler reddedilirse, gruba yeniden dâhil edilmek isterler. Yeniden dâhil edilebilmek için (reddeden kişi/grup veya yeni bir kişi/grup tarafından) pro - sosyal veya uzlaştırmacı yollarla hareket ederek kendilerini daha çekici bir şekilde sunarlar²⁷¹. Maner ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, dışlanma deneyimi diğer kişilerle yakınlık kurma ve bağları yenileme isteğini ortaya koyar²⁷². Feinberg ve arkadaşları da benzer şekilde dışlanmanın kişiler üzerinde her zaman olumsuz bir etki bırakmayacağını, olumlu etkiler de yaratabileceğini gösteren bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre dışlanmaya maruz kalan kişiler, iş birliği yaparak dışlanmaya tepki göstermişlerdir²⁷³.

Williams' a göre dışlanma kısa vadede ait olma, benlik değeri, kontrol ve anlamlı varoluş ihtiyaçlarının geçici olarak kaybına sebep olur. Uzun vadede ise ait olma, benlik değeri, kontrol ve anlamlı varoluş ihtiyaçlarının içselleştirilmiş kaybı söz konusudur. Depresyon, çaresizlik ve düşük öz saygı dışlanmanın uzun vadede ortaya koyduğu sonuçlardandır²⁷⁴.

Williams'ın dışlanma modeline göre dışlanmanın yol açtığı tepkiler, ortaya çıkma zamanları göz önüne alınarak anlık, kısa vadede ve uzun vadede ortaya çıkan tepkiler olmak üzere üç grupta ele alınır²⁷⁵:

Anlık Tepkiler: Dışlanma, kişide ait olma, benlik değeri, kontrol ve anlamlı varoluş ihtiyaçlarına yönelik oluşturduğu tehdit algısının yanı sıra, acı hissi, kötü bir ruh hali ve fizyolojik uyarılmaya sebep olur.

²⁷¹ Williams and Govan, **a.g.e.**, p. 49.

²⁷² Jon K. Maner and Others, "Does Social Exclusion Motivate Interpersonal Reconnection? Resolving the 'Porcupine Problem' ", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 92, No. 1, (2007), p. 52.

²⁷³ Matthew Feinberg, Robb Willer and Michael Schultz, "Gossip and Ostracism Promote Cooperation in Groups", **Psychological Science**, Vol. 25, No. 3, (2014), p. 656.

²⁷⁴ Kipling D. Williams, "Social Ostracism", Robin M. Kowalski (Ed.), in **Aversive Interpersonal Behaviors** (133 – 170), The Springer Series in Social Clinical Psychology, 1997, p. 143.

²⁷⁵ Williams and Zadro, **a.g.e.**, p. 21.

Kısa Vadede Ortaya Çıkan Tepkiler: Kişi dışlandığının farkına vardığı andan itibaren ortaya çıkan davranışsal tepkilerdir. Bu davranışlar çoğunlukla dışlanmayla başa çıkma amacı taşır. Kişi yeniden kazanma girişimleri olarak ilişkileri güçlendirmek, kendini onaylamalarını sağlamak ve kontrolü ele almak gibi davranışsal tepkiler ortaya koyar.

Uzun Vadede Ortaya Çıkan Tepkiler: Kişinin önemseydiği kişi veya gruplar tarafından dışlanması ile birlikte kişinin dışlanmayla başa çıkabilecek bilişsel ve duygusal kaynaklarının tükendiği durumlarda kendisini gösterir. Durumun içselleştirilmesi ile birlikte kişinin kendisini ortamdan izole etmesi, öğrenilmiş çaresizlik, düşük benlik saygısı ve intihar düşünceleri gibi tepkiler ortaya çıkar.

Bu bağlamda dışlanmanın anlık, uzun ve kısa vadede ortaya çıkardığı sonuçlar bakımından bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak farklı tepkiler ortaya koyabileceğini söyleyebiliriz.

2. SOSYAL ETKİ KURAMI BAĞLAMINDA İŞYERİNDE TOKSİK İLETİŞİM

2.1. TOKSİK DUYGULANIM

Duygular, kurumsal yaşamın ve yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Kişilerin sahip olduğu duygular veya içerisinde bulundukları duygusal yaşantılar, kurumu ve kurumsal kararları etkiler²⁷⁶. Duygusal toksisite bir kurumu etkisiz kılabilir, yöneticileri ve çalışanları için yıkıcı olabilecek ve kurum için ciddi yükümlülükler yaratabilecek etkiye ve güçtedir. Duygusal toksisitenin etkileri geniş kapsamlı olup, kurumun geleceğini büyük ölçüde etkiler ve kurumun da ötesine uzanarak, kurum içerisinde çözüme kavuşturulamayan problemlerin eve taşınmasına, aile ve arkadaşlarla olan kişilerarası ilişkilerin ciddi bir şekilde etkilenmesine sebep olur²⁷⁷.

Kişinin hislerinde değişime neden olan uyarıcı etkinin meydana gelmesi ile yaşanan davranışsal değişime “*duygu*” adı verilir²⁷⁸. Duygulanım, iç ve dış uyaranların zihinsel işlevlerden ayrı olarak kişi ya da kişilerde yarattığı değişim, etki ve tepkilerin bütünüdür. Uyaranların kişilerin hoşuna gitmesi sonucunda kişide haz; gitmemesi sonucunda ise elem oluşur. Haz kapsamındaki duygular sevgi, aşk, sevinç, neşe, umut; elem kapsamındaki duygular ise acıma, kıskançlık, korku, kaygı, sıkışma ve baskı durumu, manevi elem, öfke, köpürme, aşırı coşku ve tedirginlik ve aşırı sinir duyarlılığı olacak şekilde açıklanır²⁷⁹. Kişilerin sosyal etkileşimlere karşı verdikleri olumlu ya da olumsuz cevaplar olan duygular ister olumlu ister olumsuz olsun, kişinin diğer insanlarla olan ilişkilerini değerlendirmelerine yardımcı olur²⁸⁰.

Kişilerin içerisinde bulundukları ruh hali ve duygu durumları çalışma yaşamında önemli etkileri olan bir yere sahiptir. Ruh hali ve duygu durumu, sıklıkla birbirinin yerine kullanılmasına karşın, aslında birbirinden farklı iki ayrı durumu yansıtır. Ruh hali, uzun sürme eğiliminde olan fakat çoğunlukla daha düşük

²⁷⁶ Enver Özkalp, “Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini”, Ayşe Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargoğ (Ed.), **Örgütsel Davranış** içinde (56 – 86), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2013, s. 58.

²⁷⁷ Robert A. Mines, Rachel A. Meyer and Michael R. Mines, “Emotional Intelligence and Emotional Toxicity: Implications For Attorneys and Law Firms”, **The Colorado Lawyer**, Vol. 33, No. 4, (2004), p. 92.

²⁷⁸ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, s. 267.

²⁷⁹ Köknel, **a.g.e.**, ss. 38 – 42.

²⁸⁰ Güney, **a.g.e.**, s. 266.

belirsizlikteki durumları anlatırken; duygu ise çok yoğun ve kısa süreli yaşanmakta, daha açık amaçları ve nedenleri içinde barındırmaktadır. Ruh hali olumlu ya da olumsuz olacak şekilde kişileri etkisi altına alabilir. Olumlu ruh hali iş yaşamında yaratıcılığı artırır, daha esnek karar vermeyi ise kolaylaştırır. Ayrıca çalışanların iş tatminini artırarak işten ayrılmaların azalmasını sağlar. Buna karşın olumsuz ruh hali ise çalışanların işlerinden tatmin olmamalarına sebep olur. Çünkü olumsuz ruh hali beraberinde olumsuz düşünceleri getirir²⁸¹.

Çalışma yaşamında duygular kısa sürede çalışanları etkiler ve bulaşıcı bir hâle gelir²⁸². Duygulanım, düşünmeye, yargıya ve davranışa aşılır ve dolayısıyla duyguları ve ruhsal durumu, düşünceyi ve eylemi etkiler²⁸³. Korku, nefret, kin, kıskançlık, sabırsızlık ve tahammülsüzlük gibi duygular insanlardaki negatif (bozucu) duygular arasında yer alır. Çalışma ortamında ve sosyal yaşamın genelinde yaygın olarak görülebilen çatışmaların, verimsizliğin, iş bırakmaların, atalet, stres, depresyon ve tükenmişlik gibi sorunların duygusal temelinde olumsuz duyguların yoğunluğu ve bu duyguların kişileri etki altına alması yatar²⁸⁴.

İşten çıkarmalar, taciz, ayrımcılık, birleşme ve devralmalar, kişilik çatışmaları veya kötü niyetli bir patron, öfke, hayal kırıklığı, stres ve hatta korku çalışanlar için yoğun duygusal acı yaratan durumlardır²⁸⁵. Kurum içerisinde hâkim olan toksisite çalışanlarda genel bir rahatsızlığa ve kötü duygulara kapılmalara sebep olur²⁸⁶. Keifer ve Barclay, kurumsal toksisitenin kişi üzerindeki etkilerini “*bezdirici (yorucu) duygular, tekrar eden duygular ve bağlantıyı kesen duygular*” şeklinde açıklar. Bezdirici (yorucu) duygular, kişilerin enerjilerinin tükendiğini ya da olumsuz duygu deneyimleri sonucunda tüketildiğini hissetme hali; tekrar eden duygular, olumsuz duyguların belirli olaylarla yakından bağlantılı ve oldukça kısa ömürlü ve yoğun olmasına rağmen, psikolojik olarak yinelenen bir düzlemde algılanması; bağlantıyı

²⁸¹ A.g.e., s. 267.

²⁸² Özkalp, a.g.e., s. 59.

²⁸³ Vaughan ve Hogg, *Sosyal Psikoloji*, s. 91.

²⁸⁴ Fatih Töremen ve İbrahim Çankaya, “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, **Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi**, Cilt. 1, Sayı. 1, (2008), s. 39.

²⁸⁵ Teresa A. Daniel, “Managing Toxic Emotions at Work: HR’s Unique Role as the ‘Organizational Shock Absorber’”, **Employment Relations Today**, Vol. 43, No. 4, (2017), p. 13.

²⁸⁶ Jim Webber, “Toxic Co-Workers, Bullies And You: Dealing With Them Without Becoming One of Them”, 2011, <http://www.lgma.ca/assets/Programs~and~Events/Clerks~Forum/2011~Clerks~Forum/Jim-Webber-toxic-coworkers-and-bullies.pdf>, (28 Ağustos 2018), p. 2.

kesen duygular ise kişinin başkaları ya da kendisi tarafından başlatılan sosyal bir ağın kopmasıyla karakterize edilmesidir²⁸⁷.

Kısaca, kurum içerisinde var olan toksik yönetim şekli ve bu toksik yönetim şeklinin yansıması olan çalışanlararası toksik ilişkiler, beraberinde toksik duygusal tepkileri getirir. Yaratılan olumsuz çalışma ortamı, çalışanlarda umutsuzluk, öfke, düşük moral ve zayıf iletişim gibi olumsuz duyguların yayılmasında etkili olur²⁸⁸.

2.2. İŞYERİNDE TOKSİK DAVRANIŞLARIN KAYNAĞI

Çalışma yaşamı, kişiye hem sosyal hem de ekonomik ihtiyaçlarını tatmin edebileceği bir ortam sunar. Çalışma yaşamında kişiler, sunulan bu ortam içerisinde duygusal olarak doyuma ulaşma çabasına girerler. Doyuma ulaşma çabası içerisindeyken de aktivite arzusu, iletişim kurabilme imkânına sahip olabilme, başarılı olabilme, çalışma arkadaşları tarafından fark edilme, takım halinde çalışabilme, ait olma, kararlara katılım sağlayabilme, ödüllendirilme, yeteneklerinin önemsenmesi ve yetkilendirilme gibi genel duygusal ihtiyaçlarının tatminine yönelik davranışlar sergilerler²⁸⁹.

Fakat işyeri ortamı kişiye her zaman arzu ettiği ölçüde bir ortam sunmayabilir. Çalışma ortamı yukarıda belirtildiği gibi kişiyi doyuma ulaştıracak bir ortam sunmaktan ziyade kişiyi doyumsuzluğa da sürükleyebilir. Böyle bir durumun varlığında ise çalışma ortamında toksik davranışların kendisini göstereceğini ifade edebiliriz.

İşyeri ortamında çalışanlararası ilişkilerde toksik davranışların ortaya çıkmasına kaynaklık eden nedenlerden biri olarak kişilerarası ilişkilerin niteliğini sayabiliriz. Yöneticiler ve çalışanlar arasında var olan olumlu bir üslup, ilişkilerdeki samimiyet, birbirlerine karşı gösterilen kontrollü davranış biçimi, iş birliğine açık ve uzlaşmacı olma, birbirlerine karşı övgüde bulunabilme, birbirini dinleme ve önemseme, görüş alışverişinde bulunabilme, takım çalışmasına yatkınlık, baskıdan uzak durma gibi

²⁸⁷ Tina Kiefer and Laurie J. Barclay, "Understanding The Mediating Role Of Toxic Emotional Experiences in The Relationship Between Negative Emotions And Adverse Outcomes", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 85, No. 4, (2012), p. 604.

²⁸⁸ Steven Appelbaum and David Roy-Girard, "Toxins In The Workplace: Affect On Organizations And Employees", **Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society**, Vol. 7, No. 1, (2007), p. 21.

²⁸⁹ Töremen ve Çankaya, **a.g.m.**, s. 40.

davranışlar, işyeri ortamı içerisindeki ilişkiyi besleyici davranışlar olarak kabul edilir²⁹⁰. Bu durumun tersi bir durum söz konusu olduğunda, yani çalışanlar arasındaki ilişkiler kötü niyet, sadakatsizlik, duyarsızlık, özensizlik, kurumsal güçler, yetersizlik ve çaresizlik duygusu üzerine kurulu olduğu zamanlarda, kurum ve çalışanlar bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenir ve çalışanlarda kin, nefret, korku, intikam, kaygı, stres, şüphe gibi birçok olumsuz duyguyu tetikler. Bu tarz olumsuz duygular ise beraberinde olumsuz davranışları getirir ve aşırı kıskançlık, iğneleyici sözler, üstünlük vurgusu, çalışanları rencide etme, aşırı denetim, ağır iş yükü, sınırlı işler, sınırlı çalışma alanları ve sınırlı ast - üst ilişkileri gibi toksik davranışların ortaya çıkmasında etkili olur²⁹¹. Çalışma ortamı içerisinde çalışanların birbirleriyle girdikleri etkileşimler, çalışanların sahip oldukları pozitif ve negatif özelliklerden etkilenir. Ayrıca her iki tarafın duygusal durumu üzerinde de güçlü bir etki yaratır. Çalışanlararası etkileşimde pozitif özellikler baskın olduğunda etkileşim taraflar için faydalıdır; toksik olarak nitelendirebileceğimiz negatif özellikler baskın olduğunda ise bir taraf ya da her iki taraf için etkileşim zararlı bir yapıya bürünür²⁹². Lubit de bu ifadeyi toksik davranışların altında toksik kişilik özellikleri ya da ruh hali veya dürtüsel bozuklukların yatabileceğini ve çalışanlararası ilişkileri etkileyebileceğini belirterek destekler²⁹³.

“Büyük ve karmaşık işyerlerinde potansiyel olarak “zehirli” nedir?, kurumsal işleyişi bozmak ve dolayısıyla toksin üretimine yol açmak için hangi ajanlar ne kadar kritiktir?, psiko – sosyal mikro süreçler işyerindeki bu toksik süreçler tarafından nasıl denatüre edilir? ve toksisite bir sistem problemi olarak nasıl ortaya çıkar ve bu problemler nasıl gelişir?” şeklindeki sorulara öncelikle yanıt aramak kurumsal toksisitenin dinamiklerini tespit etmek için aracı rol görür²⁹⁴.

Bu bağlamda, kurum içerisinde üretilen toksisitenin kaynağına ve kurum içerisinde nasıl yayılabileceğine dair getirilen açıklamaların, dikkati toksik kurumlara,

²⁹⁰ A.g.m., s. 37.

²⁹¹ Meral Bektaş ve Pınar Erkal, “Örgütlerde Toksisite Davranışlar: Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması”, **Research Journal of Business and Management**, Cilt. 2, Sayı. 4, (2015), s. 520.

²⁹² Robert W. Firestone and Joyce Catlett, **The Ethics of Interpersonal Relationships**, First Edition, London: Karnac Books, 2009, p. 111.

²⁹³ Roy H. Lubit, **Coping with Toxic Managers, Subordinates: ... And Other Difficult People**, First Edition, Financial Times Prentice Hall, 2004, p. 7.

²⁹⁴ Joanna Wilde, **The Social Psychology Of Organizations: Diagnosing Toxicity And Intervening In The Workplace**, First Edition, New York: Routledge, 2016, p. 96.

yöneticilere, liderlere, çalışanlara ve iletişim kanallarına yöneltebileceğini söyleyebiliriz. Böylelikle kurum içerisinde toksisitenin oluşmasına dönük olarak bu kaynakların sahip olduğu dinamiklerin, toksisiteyi nasıl ve ne anlamda destekleyebileceğini açıklayabiliriz.

2.2.1. Toksik Kurumlar

Zehirli yani toksik çalışma ortamları, tüm dünyada milyonlarca çalışanı kapsayan yaygın bir sosyal problemdir. Yüksek düzeylerde kişilerarası çatışmalar, çalışan özerkliğinin eksikliği ve yüksek düzeyde düzensizliğin olduğu çalışma ortamları, çalışanlar ve kurumlar için sorun teşkil eder²⁹⁵.

Kökene fen ve sağlık bilimlerine dayanan toksisitenin kurumlar ve yönetim alanında incelenmesi, ilk olarak 1996 yılında Marcia L. Whicker tarafından kullanılan “toksik” terimi ile başlamıştır. Bu bağlamda, “kurumsal toksisite” kavramını tanımlayarak kurum ve yönetim alanına yeni bir kavram olarak kazandıran ise 2003 yılında Peter J. Frost olmuştur²⁹⁶.

Kasalak ve Aksu kurumsal toksisiteyi, “...kurumların örselenmesine ya da yaralanmasına neden olan, işgörenlere zararı dokunan, çalışanlar için sıkıntı oluşturan ve yararlı olmayan durumlar” olarak tanımlar²⁹⁷. Kurumsal toksisite, maruz kalan kişileri kendi işinden, çalışma arkadaşlarından ve kurumundan koparan enerji sömürücü olumsuz bir durumdur. Kurumsal hayatın bir parçası olan acı verici duygular, başkaları kendilerine zararlı ve yıkıcı yollarla cevap verdiğinde “toksik” bir hale dönüşür. Kurumsal toksisite, kişilerin hem iş hem de sosyal yaşamında güvenini, umudunu, benlik saygısını zayıflatan, moralini ve performansını zedeleyen olumsuz etkilere sahip

²⁹⁵ Lindsey Joyce Chamberlain and Randy Hodson, “Toxic Work Environments: What Helps and What Hurts”, *Sociological Perspectives*, Vol. 53, No. 4, (2010), p. 455.

²⁹⁶ Gamze Kasalak ve Mualla Bilgin Aksu, “Örgütler Nasıl Zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algıları”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 31, Sayı. 4, (2016), s. 677.

²⁹⁷ A.g.m., s. 677.

olan bir olgudur²⁹⁸. Bu bağlamda toksik kurumların genellikle çalışanlarına karşı büyük ölçüde etkisiz ve tahrip edici olduğunu söyleyebiliriz²⁹⁹.

Toksik kurumların daha iyi anlaşılması ve dinamiklerinin tespit edilmesi, toksik kurumların nasıl yaratıldığının ve kaynaklarının neler olduğunun bilinmesiyle ilgilidir. Eğinli ve Bitirim, toksik kurumların genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır³⁰⁰:

- Kurumun önceden belirlediği amaçlara ve kurumun değerlerine bağlılığı başarmak için yetersiz,
- Kurum içerisinde yaşanan problemleri çözme ve karar verme sürecinde korkunun hâkim olması,
- Kurum içerisinde zayıf ve kötü bir iletişimin var olması,
- Kişilerarası ilişkilerde yönlendiriciliğin bulunması,
- Çalışanlar arasında cinsiyete ya da ırka dayalı yorumların yapılması,
- Kurum içerisinde sözlü ya da fiziksel tehditlerde artış yaşanması,
- Çalışma ortamında gerçek ya da asılsız dedikodu ve söylentilerde artış olması,
- Kişilerin kendine odaklı davranışlar sergilemesi,
- Yüksek oranda kişisel çatışmaların yaşanması,
- Kurum içerisinde birbirine benzeyen kişiliklerin varlığında artış olması,
- Yüksek oranda çalışan devamsızlığına rastlanması,
- İşgören devrinde artış yaşanması,
- Daha önceden gönüllülük esasıyla mesaiye kalan çalışanların, mesaiden kaçınma davranışları sergilemesi,
- Verimsiz ve kötü performansa dayalı bir çalışma ortamının olması,
- Çalışanlar arasında kadro ve terfi savaşlarının yaşanması,
- Çalışanlar tarafından açılan tazminat davalarında artış olması,
- Görev ve sorumlulukların korkuya dayalı olarak gerçekleştirilmesi.

²⁹⁸ Sally Maitlis, “Organizational Toxicity” , Stewart R. Clegg and James R. Bailey (Ed.), in **International Encyclopedia of Organization Studies** (1203 – 1205), Thousand Oaks: Sage Publications, 2008. p. 1203.

²⁹⁹ Appelbaum and Roy – Girard, **a.g.m.**, p. 18.

³⁰⁰ Eğinli ve Bitirim, “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, s. 131.

Toksisite kendisini kurumsal yapıda ve çalışanlarda göstermeye başladığı andan itibaren kurumun bunun önüne geçmesi beklenir. Fakat bazı kurumlar toksisitenin önüne geçmemekle birlikte toksisiteyi tolere edici tutumlar sergilerler. Kusy ve Holloway bir kurumun toksisiteyi şu şekilde tolere edebileceğini ifade etmişlerdir³⁰¹:

- Kurumsal yapı, toksik kişiliği barındırmak için değişir,
- Kurum, üretken olması koşuluyla, toksisiteyi tolere eder,
- Ekip içerisinde toksik bir kişi olduğunda iklim değişir,
- Kurum liderleri, toksik kişinin davranışından habersiz bir haldedir,
- Daha az verimli olan ekip toplantıları tolere edilir,
- Kurum, toksik kişinin verimsiz davranışlarla uzaklaşmasına (yanına kâr kalmasına) katkı sağlar.

Toksik bir kurum, çalışanlara kurum içerisinde uzun bir süre kalmaya niyetlenmemeleri gerektiği yönünde bir hissiyat verir. Çünkü çalışanlar mekanik ve rekabete dayalı birer varlık olarak kabul edilir ve birbirleriyle yüz yüze iletişim kurmaktan kaçınarak sadece işe kanalize olurlar. Kurum içerisinde zaman zaman bunun tam tersi bir durum da söz konusu olabilir. Çalışanlar, işten daha çok birbirleri ile ilgili söylentilerle oyalanabilir, işe gereken önemi ve hassasiyeti göstermeyebilirler³⁰². Böyle bir durumda ise çalışanlararası dedikodu ve söylenti ağı ortaya çıkar ve beraberinde negatif sonuçları getirir. Güven ve moral düşüklüğü, iş verimliliğinde kayıp, gruplaşmalar, kaygı ve gerginliğin yüksek oluşu bu negatif sonuçlar arasında değerlendirilenlerden bazılarıdır³⁰³.

Toksik kurumlar içerisinde yer alan lider ve yöneticiler de toksik nitelikler taşıyabilir ve toksisiteye kaynaklık edebilirler.

³⁰¹ Mitchell E. Kusy and Elizabeth L. Holloway, **Toxic Workplace: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power**, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2009, p. 71.

³⁰² Eğinli ve Bitirim, “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, s. 131.

³⁰³ Marcel Schwantes, “9 Ways to Get Rid of Workplace Gossip Immediately”, (25 January 2017), <https://www.inc.com/marcel-schwantes/if-you-do-these-things-you-qualify-as-a-gossiper-which-research-says-can-ruin-yo.html> , (6 Eylül 2018), par. 9.

2.2.2. Toksik Liderler ve Yöneticiler

Bir kurumun güçlü ya da zayıf derecede toksik özellikler göstermesi, kurum içerisinde barınan, açık ya da gizli olarak varlığını hissettiren toksik yönetici veya liderler ile ilişkilidir. Oysaki kurum içerisinde çalışanların işlerini severek yapmalarını sağlamak, lider ve yöneticilerin hem kişisel ve hem de kurumsal sorumluluklarından sayılır³⁰⁴.

Lider, “... bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı” şeklinde tanımlanır³⁰⁵. Liderin kişiliği ve duygusal dalgalanmaları, birlikte çalıştığı kişilerle olan ilişkisini önemli ölçüde etkiler ve hatta bu etki zamanla hem kurum iklimi hem de yakın çevresinde olanların yaşam kalitesi ve ruh sağlıkları üzerinde önemli ölçüde rol oynar³⁰⁶. Çünkü bir liderin davranışları ve sahip olduğu kişilik özellikleri, kurumda çalışanların eylemlerini etkileyebilecek etkide ve güçtedir³⁰⁷. Yani liderler etki ve ikna süreçlerinde kilit roldedirler³⁰⁸. Tüm bunların yanında liderin kişilik özellikleri dışında iş hayatında sergileyeceği liderlik tarzı, çalışanların kuruma olan bağlılığını, işten ayrılma veya kalma niyetini, iş performansını, işten duydukları memnuniyeti vb. pek çok davranışsal ve psikolojik durumları üzerinde önemli bir etkidir³⁰⁹.

Liderlik, kişinin kolektif bir hedefe ulaşmada başkalarının yardımına başvurduğu ve harekete geçirdiği bir sosyal etki sürecidir³¹⁰. Liderlerin iyi niyetli veya kötü niyetli olarak aldıkları kararlar, ortaya koydukları davranışlar, takipçileriyle kurdukları ilişkiler, yarattıkları kurumsal ortam kendilerini, takipçilerini ya da

³⁰⁴ Eğinli ve Bitirim, “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, ss. 134 – 135.

³⁰⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2015, s. 435.

³⁰⁶ Acar Baltaş, Narsist Liderlik, (22 Haziran 2016), <http://www.acarbaltas.com/narsistik-liderlik/>, (15 Ağustos 2018), par. 1.

³⁰⁷ Annette B. Roter, **Understanding and Recognizing Dysfunctional Leadership: The Impact of Dysfunctional Leadership on Organizations and Followers**, Routledge, 2017, p. 3.

³⁰⁸ Vaughan ve Hogg, *Sosyal Psikoloji*, s. 254.

³⁰⁹ Ayhan Yalçınsoy ve Metin Işık, “Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, Cilt. 17, Sayı. 3, (2018), s. 1016.

³¹⁰ Hogg and Vaughan, *Essentials of Social Psychology*, p. 173.

kurumlarını olumsuz durumlara sürükleyebilir³¹¹. Birlikte çalıştığı kişileri, ortak bir amaç etrafında toplayan ve etkileyen liderler, bu süreçte etkileme güçlerini yapıcı veya yıkıcı bir şekilde kullanabilirler. Yapıcı liderlik, altında çalışanların meşru menfaatlerini gözetken ve bu doğrultuda ortaya konulan davranışları yansıtırken; yıkıcı liderlik ise altında çalışanların motivasyonunu, uyumunu ve kurumun hedeflerine bağlılığını azaltan olumsuz davranışların yansımasıdır³¹². Liderliğin zararlı ve yıkıcı tarafını yansıtan toksik liderler ise, toksik bir çalışma ortamının yaratılmasında ve korunmasında görev alırlar. Çünkü toksik bir lider, kendi çıkarları doğrultusunda motive olan, görünürde endişe eksikliği duyan ve kurum iklimini olumsuz yönde etkileyen kurum içerisindeki kişiliklerdir³¹³. Çalışanlara yönelik zorba, narsist, yıkıcı, zehirleyici gibi olumsuz olarak nitelendirilen davranışları çalışma ortamında var eden liderlik tarzı toksik liderlik olarak adlandırılır. Toksik bir lider ile çalışanlar, lider tarafından otorite ile bastırılmakta, yıldırıma maruz kalmakta ve rahatsız edilmekte, kötü niyetli uygulamalar ile tehdit edilmektedir³¹⁴. Sezici' nin yıkıcı liderliğin kişisel ve kurumsal iş sonuçlarına etkisini ve yaygınlığını ortaya koymaya yönelik yapmış olduğu çalışmada yıkıcı liderliğin, izleyicinin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmüş ve iş tatmininin yıkıcı liderlik ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Yıkıcı liderliğin kurumsal bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu ve kurumsal bağlılığın yıkıcı liderlik ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olması, araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulgudur. Ayrıca yıkıcı liderliğin, iş stresi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve iş stresinin yıkıcı liderlik ile pozitif yönlü bir ilişkisinin saptanması da araştırma sonuçlarından bir diğeridir. Son olarak yıkıcı liderliğin, izleyicinin işten ayrılma eğilimi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve işten ayrılma eğiliminin yıkıcı liderlik ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu yönünde bir sonuca ulaşılmıştır. Aynı zamanda yıkıcı liderliğin yaygınlığı konusunda da bir veri elde edilmiş ve araştırma kapsamında ulaşılan 867 çalışandan elde edilen veriler

³¹¹ Onur Kazancı, “Toksik Liderliğin Sağaltımı ve Ortaya Çıkmadan Önlenmesine Dair Bilişsel Farkındalık (Üstbiliş) Gelişimi Çerçevesinden Bir Bakış”, **Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 2, Sayı. 2, (2017), s. 63.

³¹² Yüksel Gündüz ve Senem Ezgi Dedekorkut, “Yıkıcı Liderlik”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt. 10, Sayı. 1, (2014), ss. 96 – 97.

³¹³ Appelbaum and Roy – Girard, **a.g.m.**, p. 18.

³¹⁴ Yalçınsoy ve Işık, **a.g.m.**, s. 1017.

doğrultusunda katılımcıların %42'sinin çalışma yaşamları esnasında bağlı oldukları yöneticinin yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kaldıkları tespit edilmiştir³¹⁵.

Walton, toksik liderleri sömürücü, istismarcı, yıkıcı ve psikolojik (ve belki yasal olarak) yozlaşmış ve zehirli kişilikler olarak tanımlar³¹⁶. Wilson-Starks'a göre ise toksik liderlik kişi ve kurumları, coşkuyu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçiliği zehirleyen bir liderlik tarzıdır. Toksik liderler, zehirlerini kontrol mekanizmalarını etkin bir şekilde kullanarak tüm kuruma yayabilirler³¹⁷.

Toksik liderlik, liderlerin olumsuz davranışları ve zararlı kişisel özellikleri nedeniyle doğrudan takipçilerine ve dolaylı olarak da kurumlarına kalıcı ve ciddi zararlar verdikleri bir liderlik tarzıdır³¹⁸. Toksik liderler, zarar vererek, kovarak, haklarından mahrum bırakarak, sınırlandırarak, aciz bırakarak, eziyet ederek ve hatta öldürerek takipçilerini bulduklarından daha da kötü bir halde bırakırlar³¹⁹. Çelebi ve arkadaşlarına göre toksik liderlik içerisinde yıkıcı, otoriter, narsist ve kaba – zorba liderlik gibi olumsuz liderlik yapılarını barındırır³²⁰. Kurumsal psikopatlar zorbalık, istismar ve korku ile toksik bir işyeri ortamı yaratır; kurumsal psikopatlar için çalışanlar, zamanla umutlarını yitirir, hayal kırıklığına uğrar ve memnuniyetsizlik yaşarlar³²¹.

Kabalık, kararlılık ve talepkâr olma gibi nitelikler her daim bir liderin toksik olduğunu ifade etmemekle birlikte; yumuşak sesli ve samimi bir görünüm sergileyen liderlerin de toksik özellikler taşımadığı anlamına gelmez. Toksik liderlerin taşıdıkları

³¹⁵ Emre Sezici, “İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları”, **23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 14 – 16 Mayıs 2015, ss. 116 – 117.

³¹⁶ Michael Walton, “Leadership Toxicity—An Inevitable Affliction of Organisations?”, **Organisations & People**, Vol. 14, No. 1, (2007), p. 20.

³¹⁷ Karen Y. Wilson-Starks, “Toxic Leadership”, (2003), <http://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>, (9 Ekim 2018), p. 2.

³¹⁸ Sunita Mehta and G. C. Maheshwari, “Toxic Leadership: Tracing The Destructive Trail” , **International Journal of Management**, Vol. 5, No. 10, (2014), p. 19.

³¹⁹ Janis Bragan Balda and Wesley D. Balda, **Handbook for Battered Leaders**, USA: InterVarsity Press, 2013, p. 30.

³²⁰ Nurhayat Çelebi, Halim Güner ve Veysel Yıldız, “Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt. 4, Sayı. 1, (2015), s. 250.

³²¹ Clive R. Boddy, “Organisational Psychopaths: A Ten Year Update”, **Management Decision**, Vol. 53, No. 10, (2015), p. 2425.

niteliklere ilişkin getirilen birçok açıklama mevcut olup, Reed toksik liderlerin belirgin üç temel özelliğini şu şekilde ifade etmiştir³²²:

- Astlarının refahı için kaygı duymazlar,
- Kurumsal iklimi olumsuz yönde etkileyen bir kişiliğe sahiptirler veya kurumsal iklimi olumsuz yönde etkileyen kişilerarası yöntemler uygularlar,
- Astlar, liderin öncelikle kendi menfaatiyle motive olduğuna dair bir inanca sahiptirler.

Toksik liderlerle temas eden her çalışan, toksik liderlerin sadece davranışlarından değil, aynı zamanda kararlarından da etkilenirler³²³. Toksik bir lider, sapkın davranışları teşvik ederek kurumu zehirleyebilir³²⁴. Zarar verici davranışları ve işlevsiz kişisel özellikleri nedeniyle kişilere, gruplara, kurumlara, topluluklara ve hatta liderlik ettiği uluslara ciddi ve kalıcı zarar veren kişiler olarak tanımlanan toksik liderler³²⁵, bir takım belirleyici özellikler taşırlar. Reyhanoğlu ve Akın toksik liderlerin genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır³²⁶:

- Yönettiği kişilere kötü sözler söyleyebilir, hatta hakaret edebilirler,
- İstismarcı bir kişiliğe sahiptirler,
- Kendi çalışanlarının esenliklerini ihmal eder, çalışanlarına karşı kötü niyetli bir tutum sergileyerek zarar verebilirler,
- Sahip oldukları olumsuz davranışlar, kurumun tümünü etkileyen bir etkiye sahiptir,
- Ellerindeki yönetim gücünü ve kontrolü sonuna kadar kullanırlar,
- Narsist bir kişiliğe sahiptirler,
- Moral bozucudurlar,
- Kurum içerisinde negatif bir iklim yaratırlar,

³²² George E. Reed, Toxic Leadership, **Military Review**, (2004), p. 67.

³²³ Appelbaum and Roy – Girard, **a.g.m.**, p. 19.

³²⁴ Henry S. Cheang and Steven H. Appelbaum, “Corporate Psychopathy: Deviant Workplace Behaviour and Toxic Leaders – Part One”, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 47, No. 4, (2015), p. 166.

³²⁵ Jean Lipman-Blumen, “The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches”, *Ivey Business Journal*, January – February 2005, <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-allure-of-toxic-leaders-why-followers-rarely-escape-their-clutches/>, (15 Şubat 2018).

³²⁶ Metin Reyhanoğlu ve Özden Akın, “Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi?”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 5, Sayı. 3, (2016), s. 448.

- Çıkarıcı, bencil bir kişiliğe sahiptirler,
- Duyarsız ve empatiden uzaktırlar,
- Kendi görüşlerinin doğru olduğuna inanırlar.

Toksik bir liderin kurum üzerindeki etkisi yıkıcıdır³²⁷. Toksik liderler, yıkıcı ve tahrip edici kişilik özellikleriyle etrafındakilere ağır ve kalıcı zararlar veren, karizmatik liderlik özelliği gösteren ve bu özelliğini etrafındakileri manipüle etmek için kullanan, kendisi ile aynı şekilde düşünenleri ödüllendiren, ayrı düşünenleri ise cezalandıran kişilerdir³²⁸. Küstahlık, vicdan ve empati eksikliği gibi narsist kişilik özellikleri, toksik yönetsel davranışlarda önemli bir rol oynar. Bu tarz bir kişilik yapısı toksik liderleri saldırgan, kontrolcü ve etik olmayan yollarla davranış sergilemeye iter³²⁹. Toksik liderler altındaki çalışanlara mentorluk yapmak ve geliştirmek ile ilgilenmez, aksine astlarını kontrol altında tutma ve onlara boyun eğdirmekten hoşlanırlar³³⁰.

Toksik liderler, kararları oldukça kısa bir süre içerisinde alır ve beklenmedik bir anda ve geçerli bir neden belirtmeksizin aldıkları kararları değiştirebilirler. Genellikle karar verirken, kararın olası sonuçları üzerine düşünmez, her zaman doğru yaptığı düşüncesi ile hareket ederler. Toksik liderler kendilerine odaklı olup, altında çalışanlar ve içerisinde yer aldıkları kurum ile ilgilenmeyerek, kurum iklimini negatif yönde etkilerler³³¹. Bu sebeple toksik liderler, astları ve içerisinde yer aldıklarını kurum açısından olumsuz sonuçların doğmasına neden olurlar³³².

Birçok toksik lider, çeşitli derecelerde ve yönleriyle narsist kişilik bozukluklarına örnek oluşturur. Aşırı narsist ve ego merkezli kişilikler, kurumsal sistemlere ve değerlere zarar verirler³³³. Narsist bir kişiliğe sahip olan toksik liderler, başkaları tarafından kendi imajlarını geliştirmek arzusu ile birlikte olumlu bir ışıktaki görülebilmeye ihtiyaç duyarlar. Sıklıkla kendileri ile ilgilenirler, başkaları için empati

³²⁷ Annette B. Roter, *Understanding and Recognizing Dysfunctional Leadership: The Impact of Dysfunctional Leadership on Organizations and Followers*, p. 8.

³²⁸ Toksik Liderlik Kışkacı, (14 Ağustos 2013), <https://www.haberler.com/toksik-liderlik-kiskaci-4938875-haberi/>, (6 Kasım 2016), par. 3 – 4.

³²⁹ Lubit, *Coping with Toxic Managers, Subordinates: ... And Other Difficult People*, p. 8.

³³⁰ Mehta and Maheshwari, “*Toxic Leadership: Tracing The Destructive Trail*”, p. 21.

³³¹ Eğinli ve Bitirim, “*Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim*”, s. 133.

³³² Andrew A. Schmidt, “Development and Validation of The Toxic Leadership Scale”, (Unpublished Master Thesis, University of Maryland, 2008), p. 1.

³³³ Marco Tavanti, “Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them”, *Human Resource Management*, (2011), p. 131.

veya duyarlılıktan yoksundurlar ve kendi önemi üzerine şişirilmiş görüşlere sahiptirler³³⁴. İzgüden ve arkadaşları tarafından sağlık kurumlarında en sık gözlemlenen toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik yapılan araştırmada narsist liderlik davranışının görece olarak en sık rastlanan toksik liderlik davranışı olduğu sonucuna varılmıştır³³⁵.

Boisselle ve McDonnell toksik liderler ve narsist liderlerin özelliklerini açıklayarak, aralarındaki ortak noktaları aşağıda gösterildiği şekilde belirtmişlerdir³³⁶:



Şekil 4. Toksik ve Narsist Liderlerin Ortak Özellikleri

Kaynak: David J. Boisselle and Jeanne McDonnell, "Dark Leadership in the Ranks: How the U.S. Armed Forces Can Address Narcissism and Toxic Leadership", https://www.regent.edu/acad/global/conferences/virtual/2014/papers/2014_Moral_Leadership_Conference_Boisselle_McDonnell.pdf, (17 Ağustos 2018), p. 10.

³³⁴ Schmidt, a.g.t., pp. 4 – 5.

³³⁵ Dilruba İzgüden, Selin Eroymak ve Ramazan Erdem, "Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği", **International Congress of Management Economy And Policy: BJSS Balkan Journal of Social Sciences**, İstanbul, 26 – 27 Kasım 2016, s. 262.

³³⁶ David J. Boisselle and Jeanne McDonnell, "Dark Leadership in the Ranks: How the U.S. Armed Forces Can Address Narcissism and Toxic Leadership", (t.y.), https://www.regent.edu/acad/global/conferences/virtual/2014/papers/2014_Moral_Leadership_Conference_Boisselle_McDonnell.pdf, (17 Ağustos 2018), p. 10.

Narsist bir lider ile çalışmak kişiye birçok açıdan zarar verebilir. Ortaya çıkabilecek bu zararlı etkileri Baltaş şu şekilde sıralamıştır³³⁷:

- Bir narsistin takdirini kazanmak için dış dünya gerçekliği ile tüm bağlar kopartılmalıdır. Çünkü olayları ve dış dünyayı narsist liderin bakış açısından yorumlamak gerekir. Aksi halde kişide “*zihinsel çelişki*” durumu oluşur. Bunun sonucunda ise kişiler, liderin takipçileri dışındakilerin gözünde saygınlığını yitirir ve “*yalaka*”, “*yağcı*” gibi sıfatlarla anılmaya başlar. Bu durum ise kişilerin kendilerini bu sıfatlarla yaftalayan kişilere karşı saldırganca duygular beslemesine yol açabilir,
- Kişiler, liderin öfke patlamalarına sıklıkla muhatap olurlar. Bununla yaşamak zorunda olan kişiler, liderin öfkesinin ne zaman ortaya çıkacağını bilememekten kaynaklanan bir belirsizlik ortamında kalır ve sürekli olarak kaygı içinde yaşarlar,
- Kişiler, bitmek, tükenmek bilmeyen taleplerle muhatap olurlar. Bu taleplerin bazıları gerçekleştirilmesi neredeyse imkânsız, bazıları ise zamansızdır. Bu durum ise beraberinde kaygı ve çaresizlik duygularını getirebilir,
- Narsist bir liderle çalışanlar, kendilerine ihtiyaç kalınmadığında gözden çıkartılırlar. Böylece yaşanan derin hayal kırıklığı ile birlikte kişiler depresyona girebilir, bazense “*intikam alma*” duygusuna kapılabilirler.

Toksik liderler ile ilgili verilen tüm bu bilgilerin ışığında alanyazında yer alan araştırmalara da yer verebiliriz. Toksik liderlik tarzı ve ortaya koyduğu sonuçlara ilişkin birçok araştırma olup, bu araştırmalar toksik liderliğin farklı boyutlarına ve etkilerine odaklanmaktadır. Bu araştırmalar Tablo 3’te gösterildiği gibi sıralanabilir:

³³⁷ Acar Baltaş, “Narsistik Liderlik”, *Kaynak Dergisi*, (Ekim – Aralık 2013), Sayı. 56, par. <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=56&sira=681> , (8 Mart 2018), par. 16 – 19.

Tablo 3. Toksik Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

YIL	ARAŞTIRMACI(LAR)	ARAŞTIRMA SONUCU
2006	Goldman	Kişilik bozuklukları toksik ve işlevsiz bir kurumsal davranışın kaynağıdır. Kişilik bozukluğuna sahip olan bir lider, kurum açısından sistematik kirlетici bir görev alır ³³⁸ .
2011	Roter	Toksik liderlik ekip çalışmasını engelleyebilir, iletişimi etkileyebilir, kurum kültürünü ve kurumun geneline zarar verebilir ³³⁹ .
2013	Mehta ve Maheshwari	Toksik liderlik davranışlarını tacizci – kaba, terfide adaletsizliği destekleme, kararsız, bölücülük ve dürüstlükte eksiklik olmak üzere beş boyut altında toplamışlardır. Ayrıca toksik liderlik davranışları ile iş tatmini/doyumu ve kurumsal bağlılık arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ³⁴⁰ .
2014	Dobbs	Toksik liderlik stilleri ile sinizm arasında ilişki vardır ³⁴¹ .
2014	Goldman	Liderlerdeki yıkıcı davranışlar, çalışanların sadakat, verimlilik, motivasyon, sağlık ve mutluluklarını olumsuz yönde etkiler ³⁴² .
2015	Chua ve Murray	Toksik liderlerin cinsiyetlerine bakılmaksızın, kadınların toksik liderleri erkeklere göre daha olumsuz olarak algıladığı bulunmuştur. Ayrıca, erkekler kadınlara kıyasla toksik liderle birlikte olma eğiliminde daha yüksek puanlar kaydetmişlerdir. Katılımcıların, aynı cinsiyetteki bir liderin olumsuz mesajlarına ve davranışlarına daha fazla uyum sağladıkları görülmüştür ³⁴³ .
2016	Zagross ve Jamileh	Toksik liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve toksik liderlik ve iş stresi arasında pozitif yönde ve

³³⁸ Alan Goldman, “High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and The Dysfunctional Organization”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 8, (2006), p. 733.

³³⁹ Annette B. Roter, “The Lived Experiences of Registered Nurses Exposed to Toxic Leadership Behaviors”, (**Unpublished PhD Thesis**, Capella Üniversitesi, 2011).

³⁴⁰ Sunita Mehta and G. C. Maheshwari, “Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **Contemporary Management Research**, Vol. 8, No. 2, (2013), pp. 10 – 11.

³⁴¹ James M. Dobb, “The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, and Organizational Cynicism”, (**Unpublished PhD Thesis**, University of San Diego, 2014).

³⁴² Alan Goldman, **Transforming Toxic Leaders**, California: Stanford University Press, 2014, p. 8.

³⁴³ Sarah Mei Yi Chua and Duncan William Murray, "How Toxic Leaders Are Perceived: Gender and Information-Processing", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 36, No. 3, (2015), p. 292.

		anlamli bir iliski olduğunu tespit etmişlerdir ³⁴⁴ .
2016	Akman	Yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasında anlamli, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir iliski saptanmıştır ³⁴⁵ .
2016	Veldsman	Toksik liderler, liderliğin karanlık tarafını temsil eder ve kurumlar kadar çalışanları da etkiler ³⁴⁶ .
2016	Reyhanoğlu ve Akın	Toksik liderin yıldırma davranışları, istismarcı, narsist ve otoriter kişiliği çalışanların dolayısıyla da kurumun sağlığını olumsuz olarak etkiler ³⁴⁷ .
2017	Bayrakçı	Elde edilen bulgular algılanan toksik liderlik davranışları, toksik davranışların etkileri, toksik davranışlar karşısında davranış seçenekleri, zehirlenmenin giderilmesinde ifşa seçeneği ve zehirlenmenin önlenmesinde çözüm önerileri olmak üzere beş kategoride toplanmıştır. Katılımcıların en çok istismarcı davranışları toksik olarak algıladıkları ve bu davranışların katılımcıların tamamını psikolojik olarak etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca toksik davranışlar karşısında ifşa niyeti yüksek olmasına rağmen ifşa davranışının oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir ³⁴⁸ .
2017	Akça	Toksik liderlik algısı ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında anlamli ve pozitif yönde bir iliski vardır ³⁴⁹ .
2018	Yalçınsoy ve Işık	Toksik liderliğin alt boyutları ile kurumsal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamli bir iliski vardır ³⁵⁰ .

³⁴⁴ Zagross Hadadian and Jamileh Zarei, "Relationship Between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers", *Studies in Business and Economics*, Vol. 11, No. 3, (2016), p. 87.

³⁴⁵ Yener Akman, "Yıkıcı Liderlik ile Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, Cilt. 12, Sayı. 3, (2016), s. 624.

³⁴⁶ Theo Veldsman, "How Toxic Leaders Destroy People As Well As Organisations", 14 January 2016, <https://theconversation.com/how-toxic-leaders-destroy-people-as-well-as-organisations-51951>, (24 Ekim 2016), par. 4.

³⁴⁷ Reyhanoğlu ve Akın, *a.g.m.*, s. 442.

³⁴⁸ Eylem Bayrakçı, "Zehirli Liderlik, Örgütsel Zehirlenme ve Zehirlenmeyi Gidermede İfşa Olasılığı Üzerine Nitel Bir Araştırma", *Route Educational and Social Science Journal*, Cilt. 4, Sayı. 6, (2017), s. 34.

³⁴⁹ Meltem Akça, "The Impact of Toxic Leadership on Intention to Leave of Employees", *International Journal of Economics, Business and Management Research*, Vol. 1, No. 4, (2017), p. 285.

³⁵⁰ Yalçınsoy ve Işık, *a.g.m.*, s. 1016.

Genel olarak, toksik liderler canlandırıcı ve ilham verici olmaktan ziyade savaşı ve kontrolcü olmakla karakterize edilirler. Başkalarını alaşağı ederek başarmayı severler³⁵¹. Toksik liderler bu tarz davranışları ile kurum içerisinde olumsuz bir hava yaratmakta ve iş tatminini, işten ayrılma niyetini, hem kuruma hem de yöneticiye duyulan güveni, yaşanılacak olan stresi, kurumsal vatandaşlığı etkilerler. Toksik liderliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi sonucunda, çalışanlar kendilerini korumaya başlayacak ve birbirleriyle daha düşük paylaşımda bulunacaklardır. Bu olumsuz durum da beraberinde çalışanın kurumsal vatandaşlığını ve kuruma olan aidiyet duygusunu negatif yönde etkilemeyi getirecektir³⁵².

Toksik liderlerle birlikte çalışanlar, iki seçenekle karşı karşıya kalırlar: uyum sağlamak yani boyun eğmek ya da ayrılmak. İşten ayrılmalar, kurum için yüksek maliyetlere ve ekonomik problemlere sebep olurken; kalanların ise kuruma bağlılık ve sadakatleri azalmış olacaktır. Buna karşın bazı çalışanlar toksik liderleri iyi bir şekilde algılayıp takip etmek isteyebilirler. Bu çalışanlar ise geleceğin toksik liderleri olma yolunda ilerlerler³⁵³. Toksik liderlerin takipçileri toksik liderleri tolere etmekten çok daha fazlasını da yaparlar. Toksik liderleri genellikle toksik olmayan çalışma arkadaşlarına tercih eder, onlarla suç ortaklığı yaparlar. Bu tercih her alanda kendisini gösterir³⁵⁴.

Kurum içerisindeki toksik liderler, potansiyel toksik yöneticiler için de bir model oluştururlar³⁵⁵. Yönetici, yönetme gücünü elinde bulunduran ve yasalara, kurallara veya belli koşullara uygun bir şekilde çalışmayı sağlayan kişi olarak tanımlanır³⁵⁶. Toksik liderlerin bir alt grubu olan toksik yöneticiler, moral bozarak, bilgi paylaşımı ve iş birliğine müdahale ederek, altındaki çalışanlara karşı öngörülemeyen,

³⁵¹ Tavanti, **a.g.m.**, p. 129.

³⁵² Reyhanoğlu ve Akın, **a.g.m.**, s. 455.

³⁵³ Mehta and Maheshwari, “*Toxic Leadership: Tracing The Destructive Trail*”, p. 22.

³⁵⁴ Jean Lipman-Blumen, **The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them**, Oxford University Press, 2005, p. 20.

³⁵⁵ Appelbaum and Roy-Girard, **a.g.m.**, p. 19.

³⁵⁶ Şadi Can Saruhan, “Yönetim ve Yönetici” , Barış Baraz ve A. Nurhan Şakar (Ed.), **İşletme Yönetimi** içinde (2 – 34), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2012, s. 7.

patlamaya hazır ve saygısız davranışlarla yaklaşarak kurum içerisinde toksik bir çalışma ortamı yaratırlar³⁵⁷.

Toksik yöneticiler, genel olarak işlevsel olmayan ve yıkıcı davranışlar sergileyen, moral bozucu, alıkoyucu, iş birliği ve bilgi paylaşımını engelleyici, güvensiz, önceden tahmin edilemeyen anlık tepkiler gösteren kişilerdir. Toksik özellikler gösteren yöneticiler, kısa vadeli hedeflerle hareket eden, kurum içerisinde başarılı durumları kendisine, başarısız durumları ise çalışanlarına yükleyen toksik kişiliklerdir. Agresif ve narsist kişilikler olarak da anılabilen toksik yöneticiler, kurum içerisinde yaşanan sorunları çözmek adına yapıcı bir şekilde hareket etmemekte, aksine suçlayıcı, suçlu arayıcı davranışları ile savunucu ve yıkıcı bir iletişim tarzı benimserler. Kurum içerisinde kârlılığa ve işe odaklanan, bu sebeple kurum içerisindeki iletişim ve ilişkileri geri planda tutan yöneticiler, toksik iletişim ortamının oluşmasına zemin hazırlarlar. Çalışma yaşamında yapıcı olmayıp, duygusal bir denge sağlayamayan toksik yöneticilerin, genellikle mesafeli, ulaşılmaz ya da durumlara ve olaylara karşı aşırı tepki verdikleri görülür. Kararlarında tutarlı olmamakla beraber, toksik yöneticiler sorumluluktan kaçınma eğilimi gösterirler³⁵⁸.

Kurum içerisinde lider ya da yönetici tarafından sistematik bir şekilde devam eden yıkıcı davranışların kurumun hedefleri, kaynakları, etkinliği, motivasyonu ve çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri vardır³⁵⁹. Kısaca toksik yöneticiler, işleri zorlaştırabilir, enerjiyi tüketebilir, akıl sağlığını tehlikeye atabilir, projeleri rayından çıkarabilir ve kariyeri yok edebilir³⁶⁰.

Kurum içerisinde, toksik lider ve yöneticilerin altında çalışanlar da toksik nitelikler taşıyarak toksisiteye kaynaklık edebilirler.

³⁵⁷ Appelbaum and Roy-Girard, **a.g.m.**, p. 19.

³⁵⁸ Eğinli ve Bitirim, “*Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim*”, ss. 133 – 134.

³⁵⁹ Ståle Einarsen, Merethe Schanke Aasland and Anders Skogstad, “Destructive Leadership Behaviour: A Definition And Conceptual Model”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 18, No. 3, (2007), p. 207.

³⁶⁰ Roy Lubit, “The Tyranny Of Toxic Managers: Applying Emotional Intelligence To Deal With Difficult Personalities”, *Ivey Business Journal*, (March – April 2004), <http://home.mycybernet.net/~taylors/Publish/Tyranny%20of%20toxic%20Managers.pdf>, (15 Ağustos 2018), p. 1.

2.2.3. Toksik Çalışanlar

Kuruma zarar verici davranışlarda bulunan, diğer çalışanları veya diğer kurumsal varlıkları olumsuz yönde etkileyen davranışlarla meşgul olan çalışanlar "toksik" olarak nitelendirilir. Housman ve Minor toksik çalışanı bir mülk ya da kişi dâhil olmak üzere bir kuruma zararlı davranışlarda bulunan kişiler olarak açıklamışlardır³⁶¹. Webber ise uzun vadede kişileri, ekipleri ve hatta kurumları zayıflatabilecek üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileyen kişiler olarak toksik çalışanları tanımlamıştır³⁶².

Toksik çalışanlar, moral seviyesi düşük, verimlilikten uzak, sürekli artan sıklıkta tartışmalar yaşayan, giderek hayal kırıklığına uğrayan, işlerin doğru gitmediğine dair bir fikre sahip olan, negatif ve düşmanca tutumlar sergileyen, negatif yorumlarda ve kişisel saldırılarda bulunan ve bu durumun çalışanlar arasında artış yaşamasına sebep olan, nefret uyandıran, zararlı veya hoş olmayan dedikodu ve söylentilerin yaygınlık kazanmasına sebebiyet veren, mesaiye kalma konusunda isteksiz, sebepsiz şekilde işe geç kalan, elinden gelenin fazlasını yapma konusunda isteksiz olan ve çalışma arkadaşlarını da bu duruma teşvik eden, çalışma arkadaşlarına yardımda bulunma konusunda gönülsüz olan ve yine çalışma arkadaşlarına zorbaca davranan kişilerdir³⁶³. Toksik çalışanlar, kurum içerisinde diğer çalışanları da kendileri gibi olmaya zorlar ve kurum genelinde zamanla tüm olumlu duygu ve düşüncelerin ortadan kalkmasına sebep olurlar³⁶⁴.

Kurumlarda, toksik çalışanların davranışlarının devam etmesini sağlayan bazı nedenler vardır. Kurum içerisinde toksik çalışanları, koruyan özel bağlantıların veya güçlerin olması; kurum içerisinde toksik çalışanın kritik bir görevde görülmesi; toksik çalışanın yüksek derecede verimli ve yetenekli kabul edilmesi bu nedenler arasında sıralanır³⁶⁵.

³⁶¹ Michael Housman and Dylan Minor, **Toxic Workers**, Harvard Business School Strategy Unit Working Paper No. 16-057, 2015, p. 2.

³⁶² Webber, **a.g.k.**, p.3.

³⁶³ Edward R. Mitnick, "Managing Toxic Employees", (13 April 2009), <http://businesswest.com/blog/managing-toxic-employees/>, (17 Ekim 2016), par. 5.

³⁶⁴ Eğinli ve Bitirim, "Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim", s. 135.

³⁶⁵ Kusy and Holloway, **a.g.e.**, pp. 37 – 38.

Toksik kişilikler, kendi yararına olduğunda toksisiteyi maskeleyerek çok ustadırlar³⁶⁶. Açık veya gizli bir biçimde toksik çalışanlar bir hastalık gibi kurum içerisindeki çalışanları, çalışanların üretkenliğini ve sonunda tüm kurumu etkilemektedirler³⁶⁷.

Kurum içerisinde çalışanların toksik davranışlara başvurmasına aracı olan iletişim kanallarının varlığından söz edebiliriz. Bu kanallar, yapısal olarak barındırdıkları belli başlı nitelikler ile kurum içerisinde toksisiteye kaynaklık edebilirler.

2.2.4. Toksik İletişim Kanalları

Kurum içerisinde bilgilerin paylaşılması formal ve informal iletişim kanalları ile sağlanır. Kurumlarda formal iletişim, çalışanların kişiliklerinden soyutlanmış, kurumsal yapıya göre şekillenen, pozisyonlararası bir yapıdadır. Kurum içerisindeki hiyerarşik yetki yapısı ile ilgili olan formal iletişim, kurum içi ve kurum dışı bilgi akışını sağlayan kanalları ifade eder. Kurum içerisinde bir değil, birden fazla formal iletişim türü bulunur. Bu formal iletişim türleri, iletişimin niteliğini açıklayan ve yönünü tayin eden bir nitelik taşır. Kurumlarda formal iletişim türleri, “*yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz iletişim*” olarak açıklanır. Kurumlar, formal iletişim kanalları üzerine kuruludur. Fakat bazı durumlarda formal iletişim kanalları çalışanların ihtiyaçlarını karşılayamamakta ve tıkanıklığa uğramaktadırlar. Bu tarz durumlarda çalışanlar kurum içerisinde informal gruplar kurmakta ve informal iletişime doğru bir eğilim göstermektedirler. Informal iletişim, kurum içerisinde kendiliğinden oluşan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişilerarası iletişimi ifade eder³⁶⁸. Kurumlarda birçok informal iletişim kanalı olmakla birlikte, bu iletişim kanallarından belli başlıları, “*informal gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler, laf taşıyıcılar, dedikodu ve söylenti ağı ve sosyal etkinlikler*” dir³⁶⁹.

³⁶⁶ A.g.e., p. 22.

³⁶⁷ TJ Van Voorhees, “Toxic” Employees: A Guide to Managing/Firing Difficult Employees”, 2011, https://www.pcg-services.com/resources_pdf/PCG%20Guide-How%20to%20Fire%20a%20Toxic%20Employee%202011.pdf , (5 Mart 2019), p. 3.

³⁶⁸ Halil Can, Öznur Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın, **Organizasyon ve Yönetim**, 8. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2011, ss. 363 – 368.

³⁶⁹ Meral Bektaş ve Ramazan Erdem, “Örgütlerde Informal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve” , **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 17, Sayı. 1, (2015), s. 128.

Kurumsal iletişim kanalları içerisinde yer alan informal iletişim kanalları, kurumsal anlamda önemsenmediği zaman toksik bir yapıya bürünerek kurumsal işleyiş ve kurum çalışanları arasındaki ilişkilere zarar verir. Toksik iletişim olarak adlandırılan bu süreç, informal iletişim ağlarında ortaya çıkan dedikodu, söylenti gibi sözel ifadelerin yanında, sözsüz ifadeler diyebileceğimiz kişilerin birbirlerine karşı gerçekleştirdikleri olumsuz ve yıkıcı davranışları da kapsar³⁷⁰. Türk Dil Kurumu Sözlüğü dedikoduyu, “başkalarını çekiştirmek ve kınamak üzere yapılan konuşma” olarak tanımlarken³⁷¹; söylentiyi ise, “ağızdan ağıza dolaşan, kesinlik kazanmayan haber” olarak tanımlar³⁷². Kurum içerisinde dedikodu, hem olumlu hem de olumsuz bir işlev görebilir. Olumlu işlevleri arasında dedikodunun kurum içerisinde çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmesi, kurum içi bağlılık ve aidiyet duygusunu geliştirmesi, şeffaf ve güven verici ilişkilere olanak sağlaması sayılır. Dedikodunun olumsuz işlevi ise çalışanlararası diyalog kopukluklarına sebep olması olarak belirtilir. Bilgi eksikliğinin olduğu yerde kendine yer bulan dedikodu, yarım haldeki bilgiyi kategorileştirmekte, hayali nesnelere dönüştürmekte ve bildik kavramlarla ilişkilendirerek olup biten hakkında konuşulur hale getirmektedir³⁷³. Kurum içerisinde var olan dedikodu, çalışanlar arasında gruplaşmalara, gruplaşmalar da ekip ruhunun yok olmasına sebep olmaktadır³⁷⁴.

Formal iletişim kanallarına karşı güvensizlik içeren bir kurum iklimi içerisinde çalışanlar, gerek astlarından gerekse üstlerinden aldıkları yazılı ve sözlü bilgilere güvensizlik duyabilir, bu bilgilerin doğruluğunu teyit etmek için de dedikodu kanalına başvurabilirler. İntikam niyeti de kişileri dedikoduya sürükleyen bir olgu olabilir, çalışanlar kendilerine yapılan haksızlıklar sonucu kurum içerisindeki bazı kimselerden intikam almak isteyebilirler. Doğrudan zarar vermek yerine bu kimseler hakkında itibar

³⁷⁰ Eğinli ve Bitirim, “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, ss. 124 – 125.

³⁷¹ Türk Dil Kurumu (TDK), Dedikodu, (t.y.), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58ebd3f183db67.29770525, (10 Nisan 2017).

³⁷² Türk Dil Kurumu (TDK), Söylenti, (t.y.), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58ebd3f86907b2.75270644, (10 Nisan 2017).

³⁷³ Başak Solmaz, “Söylenti ve Dedikodu Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı. 16, (2006), ss. 566 – 567.

³⁷⁴ Yücel Erol ve Müslüme Akyüz, “Dünyanın En Eski Medyası: Dedikodunun Örgüt Düzeyindeki İşlevleri ve Algılanışı: Sağlık Örgütlerinde Bir Alan Araştırması”, **Zeitschrift für die Welt der Türken / Journal of World of Turks**, Vol. 7, No. 2, (2015), s. 151.

zedeleyici ve olumsuz dedikodu yapabilir, söylentiler yayabilirler. Çalışanlar arasında var olan kıskançlık da yine kıskanılan kişi hakkında olumsuz içerikli söylentilerin doğmasına sebep olabilir³⁷⁵.

Bu bağlamda, toksik kurumların ve toksik kurumların içerisinde barındırdığı toksik kişiliklerin, toksik tutum ve davranışlara kaynaklık edebileceğini söyleyebiliriz. Kurum içerisinde yaratılan bu toksik ortamın ise zamanla çalışanlararası ilişkileri etkileyebileceğini ve toksik bir iletişim ortamının yaratılmasına aracı olabileceğini ifade edebiliriz.

2.3. ÇALIŞANLARARASI İLİŞKİLERDE TOKSİK İLETİŞİMİN NEDENLERİ

Kişiler, gün içerisinde aktif olduğu saatlerin çoğunu işyerlerinde geçirirler. Dolayısıyla toksik davranışları sergiledikleri zaman diliminin çoğunun da çalışma saatlerine denk gelme olasılığı yüksektir. Kurumlar, çalışanlarına bu tarz davranışları sevdikleri aile bireylerine sergilemektense aynı ortamı paylaştıkları çalışma arkadaşlarına sergilemelerine olanak sağlar. Kurum ortamında var olan teşvik edici faktörler de işlevsiz davranışlar ortaya koyma eğilimleri olan kişilere bu yönde davranışlar sergileme imkânı verir³⁷⁶.

Kurum içerisinde toksik bir çalışma ortamını yaratan çeşitli sebepler vardır. Kurumsal toksisiteye neden olabilecek pek çok kaynaktan bahsedilir. Frost bu kaynakları “*kasıt, kabiliyetsizlik, sadakatsizlik, duyarsızlık, ihlal, kurumsal güçler ve çaresizlik*” olarak sıralamıştır³⁷⁷:

Kasıt: Korku, yöneticinin kontrol silahlarından kilit noktada olanıdır. Yöneticilerin ortaya koydukları eylemler, başkalarını küçük düşürmek ve onları dengede tutmak için tasarlanmış olup, kişilerin güvenliğini ve benlik saygısını zayıflatır.

³⁷⁵ Nil Selenay Erden, “Fısıltı Gazetesi: Örgütlerde Dedikodu ve Söylenti”, Pelin Kanten ve Selahattin Kanten (Ed.), **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü** içinde (685 – 703), 1. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, ss. 694 – 697.

³⁷⁶ David D. Van Fleet and Ricky W. Griffin, “Dysfunctional Organization Culture: The Role of Leadership in Motivating Dysfunctional Work Behaviors”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 8, (2006), p. 701.

³⁷⁷ Peter J. Frost, “Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and Their Organization”, **Organizational Dynamics**, Vol. 33, No. 2, (2004), pp. 112 – 115.

Dolayısıyla, yöneticilerin otoriteleri için önemli bir zorluk bulunmamakla birlikte, yönetici bunun başkalarını motive etmenin en iyi yolu olduğuna inanır.

Kabiliyetsizlik: Yöneticilerin sahip olduğu kabiliyet, altında çalışanları etkin bir şekilde yönetebilmesi için gereklidir. Yönetici, eğer bu alanda bir kabiliyete sahip değilse, altında çalışanları iyi idare edemez ve ürettiği toksisite, altında çalışanlar için oldukça zayıflatıcı bir etki yaratır.

Sadakatsizlik: Altında çalışanlara ihanet eden yöneticiler, kuruma toksin yayar ve böylelikle güven duygusunu yok eder. Çalışanlara vaat edilenler yerine getirilmediğinde, çalışanlar yöneticileri tarafından ihanete uğramış hissederler. İhanet ise maruz kalanlarda yoğun duygusal tepkileri tetikler.

Duyarsızlık: Duygusal zekâsı yüksek yöneticiler, altında çalışanların duygusal durumlarını iyi okurlar ve böylelikle kendi eylemlerinin çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yarattığını da ölçebilirler. Yöneticiler bu duygusal ipuçlarını başkalarından almadığında veya alamadığında, çalışanlarına ve kurumuna zarar verirler.

İhlal: Karizmatik liderler, takipçilerini yüksek başarı elde edebilmek adına baştan çıkarırlar. Bununla birlikte, takipçilerini yoğun çalışma düzenine çekerek takipçilerinin çalışma ve kişisel yaşamları arasında sağlıklı bir denge oluşmasına sebep olurlar.

Kurumsal Güçler: Toksinler, onları taşımak zorunda kalanlara acı veren kurumsal uygulamalardan yayılırlar. Kurumsal faaliyetlerden kaynaklanan toksisite, sıklıkla kasıtsız olabilirken, olumsuz etkileri gerçektir. Gerçekleşmesi imkânsız hedefler, bütçelerde sıklıkla yapılan kesintiler, çalışanlar ve talimatlardaki sürekli değişimler kurumlarda toksisiteye katkıda bulunur.

Çaresizlik: Kurumsal ve yönetsel uygulamalar, mevcut ihtiyaçlara göre iyi ayarlanmış olsa bile bazı duygusal acılardan kaçınılmaz. Böylelikle çaresizlik kendisini gösterir.

Başaran'a göre kurum içerisinde çalışanlararası ilişkiler, bazen yanlış anlaşılma ya da uygulamalara sebebiyet verir. Kurumda, çalışanlararası ilişkiler nesnel, ussal ve

yönetmel ilkelere dayalı olarak gerçekleştirilir. Bu ilkelere uyulmadığı durumlarda ise çalışanlararası ilişkiler zarar görür, kurum sağlığını dolayısıyla da etkililiğini yitirir ve çalışanlararası ilişkilerde toksisite kendisini göstermeye başlar. Başaran' a göre³⁷⁸:

- Kurum içerisinde çalışanlararası ilişkilerin sağlıklı olması, çalışanların ne olduğundan fazla yüceltilmesine, ne de aşağılanmamasına bağlıdır. Aşağılanma, kişiye acı vermekte, yüceltilme ise kişi kendi değerini bildiğinde kişiye gerçek dışı gelmektedir. Yönetimde, çalışanlararası ilişkiler gerçekçi bir yaklaşımla ve insancıl bir yapıda olmadığında, ilişkiler sağlıklı olmaz ve dolayısıyla toksik bir iletişim ortamının oluşmasına neden olur,

- Yöneticiler ve çalışanlar, sorunlarını birbirlerine ilettiklerinde, sorunların birlikte çözülebilmesi ya da çözülmesine yardım edilebilmesi için birbirlerini iyi anlamaları gerekir. Bu durum söz konusu olmadığında ise sağlıklı bir iletişim ortamı oluşur ve ilişkiler toksik bir yapıya bürünür,

- Kurum içerisinde çalışanlar, birbirlerine belli bir sınır dâhilinde kusur işleme hakkı tanınmalıdır, hoşgörülü davranmalıdır. Hoşgörü ortamının var olmayışı ise toksik bir çalışma ortamının habercisidir,

- Kişilerin birbirlerini dinlemeleri, birbirleri ile konuşmaları, birbirlerine yazmaları aralarındaki iletişimi kuvvetlendirmekte ve iyileştirmektedir. Eğer kurum içerisindeki çalışanlar birbirlerine karşı kayıtsız kalıyorlarsa, ilişkiler yavaş yavaş zehirlenir,

- Çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine dostça davranması ilişkilerini geliştirir. Dostane olmayan ilişkiler ise zamanla tarafların yıpranmasına sebep olur ve toksik bir ortam yaratır,

- Çalışanlararası ilişkilerde “biz” olabilmek önemlidir. Kişisel çıkarların ön planda olduğu ilişkiler zamanla ilişkileri sağlıklı bir yapıya büründürür,

- Çalışanlararası iyi, sağlıklı ve etkin ilişkilerin kurulması güven ister. Güven üzerine kurulu olmayan ilişkiler ise toksik bir iletişim ortamına zemin hazırlar,

³⁷⁸ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, 3. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2004, ss. 19 – 23.

- Kurum içerisinde şeffaflığın var olması, çalışanlararası ilişkileri daha sağlıklı kılar. Şeffaf olmayan ilişkiler ise sağlıklı nitelikler taşıyarak ilişkilerin zarar görmesine sebep olur,

- Adalet, kurum içerisindeki ilişkileri besler. Çalışanlara emeklerinin karşılığının hakça verilmesi, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirir. Adaletsiz bir çalışma ortamı ise çalışanlar arasındaki ilişkilerin zehirlenmesine sebep olur.

Bir başka görüşe göre ise bir kurumda çalışmaya başlamadan önce tüm kişiler bazı şiddet içerikli davranışlar sergileme eğilimleri taşıyarak o kuruma girer. Bu yatkınlık, çok düşük bir değerden çok yüksek bir değere çıkabilir. Yatkınlık ne kadar yüksek değerde olursa, kişinin şiddete dayalı davranış sergileme ihtimali de o kadar yüksek olur³⁷⁹. Kişiyi işyerinde saldırganca davranışlar sergilemeye iten faktörleri ise Neuman ve Baron sosyal, çevresel ve durumsal faktörler olarak açıklamıştır³⁸⁰. Diğer taraftan kişiyi çalışma ortamında saldırganca davranışlar sergilemeye iten genetik faktörlerden de söz edebiliriz. Fakat kişilik oluşumu ve davranışların temelinde genetik yapı ve çevrenin karşılıklı etkileşimi önemlidir³⁸¹. Dolayısıyla, genetik ve biyolojik faktörler, kişilik, değerler, deneyimler ve güdüler kişinin kurum içerisinde işlevsel olmayan zararlı nitelikte davranışlar sergilemelerine neden olur³⁸².

Çalışma ortamında çalışanlar arasında toksisitenin kendisini kişilerarası iletişim ve kurumsal süreçler boyutunda göstermeye başladığını gösteren bazı belirleyiciler mevcuttur. Bu belirleyicilerin, toksisitenin yavaş yavaş çalışanlarda ve kurumda kendisini göstermeye başladığının birer işareti olabileceğini söyleyebiliriz.

³⁷⁹ Fleet and Griffin, **a.g.m.**, p. 700.

³⁸⁰ Joel H. Neuman and Robert A. Baron, "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets", **Journal of Management**, Vol. 24, No. 3, (1998), p. 413.

³⁸¹ Duygu Onur Cura ve Tufan Çankaya, "Genetik Faktörlerin Şiddet Davranışı Üzerine Etkisi", **DEÜ Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt. 31, Sayı. 2, (2017), s. 100.

³⁸² Fleet and Griffin, **a.g.m.**, p. 701.

2.4. ÇALIŞANLARARASI İLİŞKİLERDE TOKSİK İLETİŞİMİN BELİRLEYİCİLERİ

Bir kurumun toksik olarak nitelendirilebilmesi, kurum içi dinamiklerin varlığı ile yakından ilişkilidir. Bir kurum içerisinde çalışanlar arasında var olan iletişim ortamı, kişiler hakkında olumsuz bilgilerin yayılmasına ve zarar verici söylemlerin üretilmesine odaklanıyorsa ve yine çalışanlar arasında birliktelik ruhuna ve iş birliğinden uzak, çıkarlara dayanan ilişkiler varlığını gösteriyorsa, o kurum toksik bir kurum olarak nitelendirilir. Kurum içerisinde tek bir toksik kişinin dahi varlığı, o kurumun toksik bir nitelik taşıyor olabilmesi için yeterli bulunur ve bu tek bir kişinin varlığı bulaşıcı bir hastalık gibi tüm kurum iklimini zehirleyecek etkidedir³⁸³.

Kurum içerisinde toksik bir iletişim ortamının varlığını hissettirmeye başlaması ve çalışanların tutum ve davranışlarına yansımaları bazı belirtiler ile kendisini gösterir. Bu belirtileri Holloway ve Kusy aşağıdaki gibi sıralamışlardır³⁸⁴:

- Başkalarını aşağılama, onları küçük düşürme,
- Pasif, agresif davranışlar ortaya koyma,
- Geri bildirim almada zorlanma,
- Başkalarının düşüncelerine güvenmeme,
- Başkalarının hatalarını ortaya çıkarma,
- Kendi alanını koruma,
- Çalışma arkadaşlarının davranışlarını gözetleme,
- Otoritesini, başkalarını cezalandırmak için kullanma,
- Yersiz, düşünmeden eleştirme.

Yukarıda da belirtildiği üzere, toksik bir çalışma ortamının yaratılması kişisel veya kurumsal kaynaklı olabilir. Toksik bir çalışma ortamının içerdiği küçük düşürücü tutum ve davranışlar, pasif – agresif liderlik tarzı, yıkıcı dedikodu, entrikaları görmemezlikten gelme ve bu durumlara benzer bolca olumsuzluk, çalışanların onurunu

³⁸³ Eğinli ve Bitirim, “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, s. 130.

³⁸⁴ Elizabeth Lee Holloway and Mitchell E. Kusy, “Disruptive and Toxic Behaviors in Healthcare: Zero Tolerance, The Bottom Line and What To Do About It” , **The Journal of Medical Practice Management: MPM**, Vol. 25, No. 6, (2010), p. 336.

etkilemeye başlar³⁸⁵. Çalışanlar birbirlerine saygı duymadığında, gerektiğinde birbirlerinin yardımına başvurmada ve kurumun hedeflerine ulaşma konusunda istekli davranmadıklarında ise ilişkiler sağlıklı bir yapıya bürünür ve çalışanlar mevcut ilişkiden memnun kalmazlar. Böylelikle, sorunlar ortaya çıkmaya başlar ve kurum da bu durumdan olumsuz olarak etkilenir. Özetle, kurumun kaderini kurum çalışanlarının arasındaki ilişkiler belirler³⁸⁶.

Kurum içerisinde çalışanlararası toksik iletişimin varlığına ilişkin belirleyicileri aşağıda açıklandığı üzere altı başlıkta derlemek mümkündür.

2.4.1. Kurumsal İletişimde Zayıflıklar

Çalışma yaşamı, bir kurumda iletişim ve kişilerarası ilişkiler ağı ile oluşturulan bir yapıyı ifade eder. Kurumlarda ilişkilerin belirli bir düzen içinde oluşturulması ve sürdürülmesi, kurumsal amaçların bir denge içinde gerçekleştirilmesi iletişim sayesinde mümkündür³⁸⁷. Ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen kişiler, gruplar, topluluklar ve kurumlar için iletişim hayatı bir öneme sahiptir. Kurum içerisindeki kişi veya gruplar arasındaki etkileşimi sağlayan öge ise kurumsal iletişimdir. Kurumsal iletişim, bir kurumun varlığını sürdürmesinde ve tüm kurumsal süreçlerde önemli bir rol oynar³⁸⁸.

Kurumlar, birbirleriyle iletişim kuran insanlardan oluşan ağlardır. Kurumlarda iletişim, dikey – yatay, iç – dış ve formal – informal olarak çalışanları içeride kurumun çeşitli yönetim katmanlarına, dışarıda ise kurumun var olan birçok dış kaynaklarına bağlayacak şekilde işler³⁸⁹. Kurumsal iletişim, iş yaşamında yönetsel (biçimsel/formal) ve psiko – sosyal (biçimsel olmayan/informal) iletişim olarak iki grupta incelenir. İş yaşamında yönetsel iletişim sistemi kurumun hiyerarşik yapısına bağlı olarak oluşurken;

³⁸⁵ Amy Rees Anderson, “Coping In A Toxic Work Environment” , *Forbes*, (17 June 2013), <https://www.forbes.com/sites/amyanderson/2013/06/17/coping-in-a-toxic-work-environment/#254fb2f27461> , (14 Eylül 2018), par. 4.

³⁸⁶ Prachi Juneja, “After Effects of Poor Employee Relationship Management” , *Management Study Guide*, (t.y.), <https://www.managementstudyguide.com/effects-of-poor-employee-relationship-management.htm> , (14 Eylül 2018), par. 1.

³⁸⁷ Demet Gürüz ve Aysen Temel Eğinli, **İletişim Becerileri: Anlamak – Anlatmak – Anlaşmak**, 6. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2018, s. 175.

³⁸⁸ Serpil Durğun, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim” , **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt. 3, Sayı. 2, (2006), ss. 119 – 120.

³⁸⁹ Cees B. M. Van Riel and Charles J. Fombrun, **Essentials of Corporate Communication**, Routledge, 2007, p. 13.

psiko – sosyal iletişim sistemi ise çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan doğal iletişim ağlarıdır³⁹⁰.

Tıpkı kişilerarası iletişim sürecinde olduğu gibi, kurumsal iletişim sürecinde de çeşitli ögeler vardır. İletişimin nerede ve ne amaçla yapıldığına bağlı olarak kurumsal iletişimde var olan bu ögeler değişir. Çünkü iletişimin kimler arasında ve ne amaçla yapıldığı kurumsal iletişimin belirleyicisidir. Aziz ve Dicle, kurumlarda iletişim sürecini Şekil 5’ te gösterildiği şekilde ifade etmişlerdir³⁹¹:



Şekil 5. Kurumsal İletişim Süreci

Kaynak: Aysel Aziz ve Ülkü Dicle, **Örgütsel İletişim**, 1. Basım, İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2017, s. 56.

İletişim sayesinde kurumda çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme fırsatı yakalarlar. Kurumsal yaşamda bilginin iletilmesi ve alınmasının yönetsel açıdan önemli bir rolü olduğu gibi, çalışanların olumlu tutumlar edinmesinde de etkili bir iletişim sürecinin rolü bulunur³⁹². Bir kurumun başarısı kurumun iç ve dış çevresiyle kurduğu iletişim ağlarının sağlıklı ve verimli bir şekilde işlemesine bağlıdır. İletişim ağlarında oluşabilecek tıkanıklıklar ise kurumun verimliliğini olumsuz yönde etkilemekte, kurumun amaçlarına ulaşmasının önünde bir engel oluşturmaktadır³⁹³.

³⁹⁰ Gürüz ve Eğinli, *İletişim Becerileri: Anlamak – Anlatmak – Anlaşmak*, ss. 176 – 197.

³⁹¹ Aziz ve Dicle, **a.g.e.**, ss. 56 – 57.

³⁹² İhsan Yüksel, “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma” , **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 2, (2005), s. 293.

³⁹³ Gürüz ve Eğinli, *İletişim Becerileri: Anlamak – Anlatmak – Anlaşmak*, s. 176.

Kurum içerisinde iletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği kurumsal ortamda belirsizliğe neden olur, bu durum ise olumsuz tutum ve davranışları ortaya çıkarır³⁹⁴. Kinsey, stresin, karşılanmamış beklentilerin, ilişkisel çöküşün, düşük moralin, tatminsiz müşterilerin, aile ve sağlık sorunlarının ve tüm bunların kronik birer işyeri sorunu haline gelmesinin zayıf iletişimin bir nedeni olduğunu belirtir³⁹⁵. İletişim sisteminde belli düzeyde zayıflıkları olan bir kurumun karşılaşılabileceği olası sorunlar arasında ise çalışanların işe olan ilgisizliği, motivasyon düşüklüğü ve çalışanlar arasında saygı ve sevginin olmaması gibi belirtiler gösterilir³⁹⁶.

Bu bağlamda kurumsal iletişim kanallarının tıkalı, yetersiz ve zayıf nitelikler taşımasının, kurumun toksik bir hale bürünmeye başladığının birer göstergesi olabileceğini söyleyebiliriz.

2.4.2. Kurumsal İşleyişte Korkunun Hâkimiyeti

Kurumsal işleyişte korkunun hâkimiyeti, hangi pozisyonda olursa olsun çalışanları saran güçlü bir duygu olarak karşımıza çıkar. Kurum içerisinde gerek çalışanlararası ilişkilere yansıyan gerekse kurumsal yapıyı etkileyen korkuyu Le Doux, “... gerçek veya varsayılan bir tehlikenin, bir zorlanmanın veya talihsiz bir durumun neden olduğu duygu...” olarak tanımlamıştır³⁹⁷.

Korku biyolojik olmakla birlikte, aynı zamanda kültürel bir yöne de sahiptir ve bu özelliğiyle başta toplumsal olmak üzere kurumsal yapının da temel bileşeni haline gelir. Korku, kurum içerisinde kendisini formal ve informal iletişim ağlarında farklı şekil ve boyutlarda gösterir. Özellikle de informal iletişim ağlarında kendisini oldukça yoğun bir şekilde hissettirir. Korkunun egemen olduğu bir kurumda, kurumsal adalet kavramı tartışmalı, çalışanların adaletin gerçekleştirilebileceğine olan inançları düşüktür.

³⁹⁴ İhsan Yüksel, **a.g.m.**, ss. 293 – 296.

³⁹⁵ Anne Kinsey, “The Effects of Poor Communication in Business”, (t.y.), <http://smallbusiness.chron.com/effects-poor-communication-business-345.html>, (8 Mart 2018), par. 1.

³⁹⁶ Cihan Tınaztepe, “Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt. 4, Sayı. 1, (2012), s. 55.

³⁹⁷ Tunç Alkın, “Savaş ya da Kaç”, **Psikeart**, Sayı. 19, (Ocak – Şubat 2012), s. 6.

Korku kültürünün egemen olduğu bir kurum içerisinde çalışanlardan beklenen kendisini yenilemesi, sorgulaması değil, otoriteye inanması ve ona itaat etmesidir³⁹⁸.

Korku, çalışanları manipüle etmek, kontrol etmek, gözünü korkutmak ve boyun eğdirmek için kurumsal işleyişte kullanılan bir silahtır. Korkuya kapılmış olan çalışanlar iş arkadaşını ele verebilir, çalışma arkadaşına ihanet edebilir ve hatta kendilerini veya işlerini kurtarmak için yalan bile söyleyebilirler³⁹⁹.

Kişilerin algılarını, düşünüş biçimlerini ve davranışlarını etkileyen bir duygu olan korku, kurumsal sessizliğin de ana sebeplerinden birisidir. Çalışanlar, kendilerini psikolojik olarak güvende hissedebilmek adına sessiz kalmayı tercih ederler. Çünkü çalışanlar, etiketlenme, düzeni tehdit edici olarak algılanma, mevcut ilişkilerinin zarar görmesi, misilleme ve cezalandırılma, diğer çalışanlarla çatışma, diğer çalışanlar tarafından izole edilme korkusu yaşarlar⁴⁰⁰. Çalışan, düşünce ve fikirlerini dile getirmenin olumlu bir sonuç yaratacağını düşünürse açıklama yönünde bir davranış sergilerken, olumlu bir sonuç yaratmayacağını düşünürse sessiz kalmayı tercih eder⁴⁰¹.

Kurum içerisinde çalışanlar arasında iletişim kurulduğunda yanlış anlamaların ortaya çıkmasına ilişkin bir korku kültürü varsa, böyle bir durumda çalışanlar birbirleriyle iletişim kurmaktan kaçınırlar. İletişim kurmaya istekli olmayan çalışanlar için iletişim hep yüzeysel olarak gerçekleşir. Bu sebeple ortaya çıkabilecek sorunlar hiçbir zaman gerçek anlamda çözülemez⁴⁰².

Bu bağlamda, korkunun hâkim olduğu kurumlarda otoriteye koşulsuz itaatın var olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumun ise kurum içerisinde yapılan haksızlıklara karşı boyun eğilmesi, adaletsizliğe karşı sessiz kalınması ve üstleri ile etkili bir iletişim ortamı yaratamayan astların informal iletişim ağlarına başvurması gibi toksik bir

³⁹⁸ Altay Eren, “Korku Kültürü, Değerler Kültürü ve Şiddet”, **Aile ve Toplum**, Cilt. 2, Sayı. 9, (Ocak-Mart 2005), ss. 24 – 28.

³⁹⁹ Linnda Durré, **Surviving The Toxic Workplace: Protect Yourself Against The Co-Workers, Bosses, and Work Environments That Poison Your Day**, McGraw-Hill, 2010, p. 18.

⁴⁰⁰ Ali Murat Alparslan, “Örgütlerde Sessizlik ve Düşüncelerini Açıkça İfade Etme Davranışları”, Pelin Kanten ve Selahattin Kanten (Ed.), **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü** içinde (883 – 904), 1. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, ss. 885 – 893.

⁴⁰¹ Hayat Ebru Erdost Çolak, “Örgütsel Sessizlik”, N. Derya Ergun Özler (Ed.), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular** içinde (363 – 396), Bursa: Ekin Yayınevi, 2015, s. 384.

⁴⁰² Gürüz ve Eğinli, *İletişim Becerileri: Anlamak – Anlatmak – Anlaşmak*, s. 188.

iletişim ortamının yaratılmasına yardımcı olabilecek kanallara başvurmasına neden olabileceğini ifade edebiliriz.

Korkunun kurumsal yapıda kendisini göstermesi ve kuruma hâkim olması, kötü niyetli bir şekilde kullanılan denetimin bir sonucu olarak da karşımıza çıkabilir. Denetim, *“arzulanan amaçlara ulaşılp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerekirse düzeltici tedbirleri almak”* şeklinde tanımlanmakta, *“usule uygunluk, elverişlilik, verimlilik ve etkililik ile astların eğitim ihtiyacının belirlenmesi”* esasına dayanmaktadır⁴⁰³. Chu tarafından yapılan bir araştırmanın sonucuna göre kötüye kullanılan denetim toksik duygular ile pozitif yönde ilişkilidir. Yani denetimin bir baskı aracı olarak kullanılması, toksik duyguların artmasına; denetimin bir baskı aracı olarak kullanılmaması ise toksik duyguların azalmasına sebep olmaktadır⁴⁰⁴.

Kişilerarası iletişim süreci içerisinde kaynak ve hedefin statülerinin farklı olması, kurumlarda etkin iletişimin önünde önemli engellerden birisidir. Kaynak veya hedefin kurum içerisinde bulunduğu statü, davranışlarını etkiler. Statü bakımından üst düzeyde olan biri konuşmaktan çok dinlemek durumundadır. Alt kademede bulunanlar ise üstlerinden aldıkları iletiyi yorumlarken iletinin içeriğinden çok etkisini dikkate alabilir, ne söylendiğine değil ne söylenmek istendiğine bakabilirler. Kişinin kurum içerisinde bulunduğu statü bu durumda iletisini şekillendirici bir etkide bulunur⁴⁰⁵.

Yönetimde üst, *“... bir işletmede önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için denetimindeki personeli diğer bir ifadeyle astlarını bu amaçları gerçekleştirmeye yöneltme, koordine ve motive etme gücüne sahip, belli bir rol, statü ve karar verme yetkisi bulunan kimse ...”*; ast ise, *“... bir işletmede belli bir makama bağlı işin görev ya da sorumluluklarını, bunlar için gerekli olan araç, gereç, yöntemleri ile makamın yetki ve sorumluluk alanı içerisinde belli bir ücret karşılığında yerine getiren işletme üyesi”* olarak açıklanır⁴⁰⁶. Astlar, üstlerinin güvenilir, adaletli ve hakkaniyetli kişiler olmasını arzu ederler. Üstlerinin samimiyetine inandıkları ölçüde,

⁴⁰³ Özlem Yenilmez, “Yönetimde Verimliliğe Etkileri Açısından Ast Üst İlişkilerinin Değerlendirilmesi ve Arçelik A.Ş. Eskişehir İşletmesinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi SBE, 1995), ss. 102 – 103.

⁴⁰⁴ Li-Chuan Chu, “Mediating Toxic Emotions In The Workplace - The Impact of Abusive Supervision”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 22, No. 8, (2014), p. 953.

⁴⁰⁵ Eskiöyük, a.g.e., s. 163.

⁴⁰⁶ Yenilmez, a.g.t., s. 5.

üstlerinin güvenilir olduğuna dair inanç geliştiren astlar, üstlerinin samimiyetini, gösterdikleri davranış biçimiyle ölçerler. Bu sebeple üstler, kendilerini astlara karşı açmalı, bu doğrultuda astların üstlerini samimi bir hava içerisinde tanıma olanağına sahip olmalarına imkân sağlamalıdır. Bu imkân sağlanmadığı takdirde astlar, psikolojik olarak tehdit edilir, korku ve güvensizlik içerisinde kalırlar⁴⁰⁷.

Kısaca, kurum içerisinde astın tutum ve davranış özellikleri üstün kurduğu iletişim biçimini olumlu/olumsuz olmaya yönlendirdiği gibi üstün iletişim tarzı da astın iletişim davranışları için belirleyici olabilir⁴⁰⁸.

Bu bağlamda, ast – üst ilişkilerinin sağlıklı ve etkin bir seyrinde ilerlemeyişinin kurum içerisinde toksik davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabileceğini söyleyebiliriz.

2.4.3. Kişilerarası Çatışmalar

İnsanların kişisel olarak birbirlerinden farklı oluşları ve bu durumun getirdiği uyumsuzluk, gerek özel gerekse çalışma yaşamında çatışmalara sebep olur. Her insanın isteği, arzusu ve gayesi birbirinden farklıdır. Dolayısıyla, kendi içinde bile çatışabilen insanların farklı duygu, düşünce ve davranışları olan diğer insanlarla çatışması kaçınılmazdır⁴⁰⁹. Cüceloğlu, yakın ilişki içerisindeki iki kişi arasında çatışma yaşanmasının doğal fakat bu çatışma sebebiyle ilişkinin bozulmasının normal olmadığını ifade eder⁴¹⁰.

Kişinin özel yaşamında olduğu kadar çalışma yaşamında da kendisini gösteren çatışmalar, kurumsal yaşamın baş etmek zorunda kaldığı özel durumlardan birisidir. Çünkü kurumlar büyüdükçe karmaşıklaşır, kişisel ayrılıkları olan çalışanların ve grupların sayısı da bu doğrultuda artar. Çalışanların ve grupların sayısının artmasıyla birlikte kurum içerisinde yaşanan çatışmaların sayısında da bir artış yaşanır. Bu sebeple

⁴⁰⁷ Erol Eren, **a.g.e.**, s. 398.

⁴⁰⁸ Gürüz ve Eğinli, *İletişim Becerileri: Anlamak – Anlatmak – Anlaşmak*, s. 190.

⁴⁰⁹ Ekrem Öztürk, “İşyerinde Çatışma”, (t.y.), <https://ekremozturk.com/yazilarimdan-secmeler/isyerlerinde-catisma/>, (11 Eylül 2018), par. 2.

⁴¹⁰ Cüceloğlu, *Yeniden İnsan İnsana*, s. 196.

kurum içi çatışmalar, “...bağdaştırılamaz ayrılıkları ya da uzlaşmaz özellikleri olan iş görenler ve kümeler arasındaki etkileşim durumu...” olarak tanımlanır⁴¹¹.

Kurumlarda çatışma, kişisel ve grupsal farklılıkların sonuçlarındandır. Kurum içerisindeki kişilerin bilgi, tecrübe, ilgi ve yeteneklerinin birbirinden farklı olması, kişiler arasında çatışmaların var olmasına neden olur⁴¹². Ayrıca, çalışma ortamının getirdiği rekabet, çalışanlar arasındaki iletişimsizlik ve önyargının getirdiği yanlış anlaşılmalarda çatışmaların doğmasına sebebiyet verir⁴¹³.

Kişilerarası çatışma ne iyi ne de kötüdür. Anlaşmazlıkların nasıl çözüldüğüne bağlı olarak, çatışma bir ilişkiyi güçlendirir veya zayıflatır. Çatışmanın her ilişkinin bir gerçeği olduğuna ve kaçınılmazlığına dikkat çeken DeVito, çatışmanın hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olduğunu belirtir⁴¹⁴. Çatışmanın kişilerin iç dünyasında yaşanan ve tarafların birbirlerinin iletişim biçimi, tavır, tutum ve davranışlarından huzursuz olması ile başlayan bir süreç olduğunu ifade eden Gürüz ve Eğinli ise birçok zaman ilişkinin gelişmesine katkıda bulunan çatışmanın bazen de ilişkinin bozulmasına ya da sona ermesine sebep olabileceğini belirtirler⁴¹⁵.

Bir süreç dâhilinde işleyen çatışmanın ortaya çıkabilmesi için öncelikle gerekli koşulların oluşması gerekir. Koşulların oluşmasının akabinde çatışmaya taraf olanlar bir değerlendirme yaparlar. Çatışmanın nedenleri ve gerekliliği düşünüldükten sonra, taraflar genellikle çatışma için daha da çok bilenirler. Yavaş yavaş kişisel olan bu çatışma sonunda açığa çıkar ve herkesin izlediği bir sonuca ulaşır. Bu süreçte çatışma, çalışma ortamını etkiler⁴¹⁶. Bahsedilen tüm bu süreç dâhilinde ise çatışmanın tetikleyicisi rolünü üstlenen faktörler vardır. Bunlar kaynakların sınırlılığı, ihtiyaçların engellenmesi ve inanç farklılıkları olarak açıklanır⁴¹⁷.

⁴¹¹ Başaran, **a.g.e.**, ss. 323 – 326.

⁴¹² Erol Eren, **a.g.e.**, s. 563.

⁴¹³ Öztürk, **a.g.k.**, par. 4 – 6.

⁴¹⁴ DeVito, *The Interpersonel Communication Book*, p. 310.

⁴¹⁵ Gürüz ve Eğinli, *İletişim Becerileri: Anlamak – Anlatmak – Anlaşmak*, ss. 220 – 221.

⁴¹⁶ Bengi Semerci, “Çalışanlar Arasında Çatışmalar ve Çözümler”, (t.y.), <https://www.bengisemerci.com/calisanlar-arasında-catismalar-ve-cozumler/>, (11 Eylül 2018), par. 5.

⁴¹⁷ Zuhul Baltaş, “Çatışmanın Çalkantılı Sularında”, *Kaynak Dergisi*, (Temmuz – Eylül 2005), Sayı. 23, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=23&sira=157>, (8 Mart 2018), par. 4.

Çatışmalar kişinin özel ve çalışma yaşamında çeşitli tür ve biçimlerde kendisini gösterir. Çalışma ortamında açığa çıkan çatışmalar, kendisini iki farklı türde ortaya koyar. Bunlardan biri iş diğeri ise ilişki çatışmasıdır. İş çatışması, yapılması gereken işe veya alınması gereken karara ilişkin görüş ayrılıkları ve eylem planlarıyla ilgili uyuşmazlıkları ifade ederken; ilişki çatışması ise kişilerarası uyumsuzluk, mücadele, düşmanca duygular, güvensizlik ve geçmiş sorunlardan kaynaklanan hesaplaşmaları ifade eder. Kurum içerisinde profesyonel ilişkiler yerini kişilik çatışmalarına bırakıp, çalışanlar ve yöneticiler iş hedeflerinin gerçekleşmesinden çok kişisel hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanırlarsa, çalışanlar arasında ilişki çatışmaları yaşanmaya başlar⁴¹⁸.

Kurum içerisinde ilişki çatışmaları çoğunlukla kişisel olgunluk düzeyi düşük çalışanlar arasında yaşanır. Bu durumu bitmek tükenmek bilmeyen dedikodular, birbirinin başarısızlığından memnuniyet duyma ve bunu departman dışındaki kişilerle paylaşarak o kişinin ya da kişilerin itibarını düşürme, iş gereği paylaşılması gereken bilgileri vermektan kaçınma, birbirinin yaptığında kusur arama, kutuplaşma ve klikleşmeler izler. Böyle bir oluşum ise çalışma ortamı üzerinde zehirleyici bir etki yaratır ve bütün enerjinin iş dışı konulara dağılmasına yol açar⁴¹⁹. Kişilerarası çatışmalara yol açan nedenleri Liddell kısaca şu şekilde sıralamıştır⁴²⁰:

- Kişilik, değer ve inanç çatışması,
- Yanlış anlamalar,
- Kişisel saldırılara yol açan kıskançlık,
- Kişilerin diğeri grup üyelerinden ayrı tutulması, dışlanması,
- Kişileri suçlamak veya ısrarla eleştirmek,
- Önyargılı, ırkçı, cinsiyetçi veya uygunsuz bir dil kullanmak.

Özetle, kişilerin birbirlerinden hoşlanmamaları, oluşan rekabet ortamının getirdiği suçlama, hedef gösterme, yanlış tanıtmı, kasıtlı olarak başarısız gösterme

⁴¹⁸ Acar Baltaş, “İş Çatışması Yüceltir” , *Kaynak Dergisi*, (Temmuz – Eylül 2005), Sayı. 23, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=23&sira=384> , (8 Mart 2018), par. 3 – 6.

⁴¹⁹ Acar Baltaş, *İş Çatışması Yüceltir*, par. 7.

⁴²⁰ Dave Liddell, “The Causes of Workplace Conflict”, Heather Falconer (Ed.), in **Managing Conflict In The Workplace** (11 – 35), Reed Elsevier, 2004, p. 23.

girişimleri, yönetim biçimi ve yöneticinin yetersizliği ya da güç farklılıklarından ortaya çıkan üstün asta olan baskısı, beraberinde çatışmayı getirir⁴²¹. İlişki çatışmalarının yoğunluk kazandığı durumlarda ise⁴²²:

- Düşük iş performansı,
- Ekip üyeleri arasında memnuniyetsizlik,
- İşten çok kişisel karışıklıklara odaklanma ve dedikodu,
- Zaman ve enerjiyi gücünü artırmak, çatıştığı kişiden uzak durmak, diğer ekip üyeleriyle ittifak oluşturmak için kullanma,
- Ekip üyelerinde huzursuzluk, kuşku ve sinirliliğin hâkim oluşu,
- Ekibi terk etme isteği gibi sonuçlarla karşılaşılır.

Yukarıda da görüleceği üzere çatışmaların hem kişisel hem de kurumsal anlamda olumsuz sonuçları vardır. Çalışma ortamında yaşanan çatışmalar duygusal bir yıkımı ve sağlık sorunlarını da beraberinde getirir. Çatışma durumu kişide stres yaratmakla birlikte, kişiyi güvensizliğe, mutsuzluğa ve düşmanlığa iter. Çatışmanın yarattığı ortamın kuruma verdiği zarar ise zamanın boşa harcanması, yüksek bir çalışan devri, fırsatların kaçırılması, işe devamsızlık, verimsizlik, düşük moral ve zayıf bir ekip çalışması şeklindedir⁴²³.

Çatışmalar, kişilerde negatif duyguların ortaya çıkmasına ve artmasına neden olur. Çatışmalar çoğu zaman bir tarafın haklı diğer tarafın haksız; bir tarafın diğer tarafı üzmesi ya da incitmesi ile sonuçlanır. Açığa çıkan negatif duygulanım çatışma çözüme kavuşturulmadığı sürece artmaya devam eder. Bu süreçte kişinin enerjisi tükenir, verimliliği azalır. Yaşanan bu duygular, çatışma yaşayan kişinin diğer kişilerle olan ilişkilerine de yansır ve diğer kişilerle anlamlı bir iletişim kurulmasını engelleyerek daha önceki süreçte kişiler arasında kurulan yakınlığın zedelenmesine sebep olur. Tüm bunların yanında çatışmanın olumlu etkisi olarak ele alınan durumlar ise kişiler arasında

⁴²¹ Öztürk, **a.g.k.**, par. 6 – 7.

⁴²² Acar Baltaş, *İş Çatışması Yüceltir*, par. 6.

⁴²³ Shay McConnon and Margaret McConnon, **Conflict Management in the Workplace: How to Manage Disagreements and Develop Trust and Understanding**, 3rd Edition, United Kingdom: How To Books, 2008, p. 17.

yaşanan çatışmanın ilişkilere daha uzaktan bakılmasına olanak tanınması, çatışma durumunda bir çabanın ve değerin ortaya konulmasına imkân sağlamasıdır⁴²⁴.

Çatışma durumunun çözümünde yapıcı ve yıkıcı bir tutum benimsenebilir. Yapıcı tutum, ilişkileri iyileştirici bir rol üstlenirken; yıkıcı tutum ise ilişkilerin zayıflayıp, kopmasına yol açar. Cüceloğlu, çatışma çözümünde yıkıcı bir tutumu, “kaçınma, hasıraltı etme, suçlu hissettirme, konuyu değiştirme, eleştirme, akıl oyunu oynama, tuzaklar kurma, ima etme, bardağı taşıрма, tedirgin etme, şakaya boğma, ‘yaraya’ dokunma, değişime izin vermeme, yoksun bırakma ve yardımı esirgeme” şeklinde ifade ederken; tarafların yapıcı iletişime “kaybetme ve kötü insan olma korkusu” sebebiyle başvurduğunu ifade eder⁴²⁵.

Kısaca işyerinde çatışma kaçınılmazdır. Çatışmanın yıkıcıdan yapıcıya dönüştürülmesi için uygun bir şekilde yönetilmesi gerekir. Kurum içerisinde ortaya çıkan çatışma, bastırıldığı, önlendiği veya kontrol dışı kalmasına izin verildiğinde ise zararlı bir hale gelir⁴²⁶.

İşyeri nezaketsizliği de çatışmaların hem nedeni hem de sonucu olarak karşımıza çıkar. Yöneticiler, görmezden geldikleri işyeri nezaketsizliği sebebiyle kurum içerisinde gerçekleşen çatışmaları çözmek için ne kadar fazla uğraştıklarının ve zaman harcadıklarının farkında değildir. Yaşanan çatışmaların yok sayılması halinde işyeri nezaketsizliği kurum kültürünü olumsuz anlamda etkileyerek kurumun zarar görmesine neden olur⁴²⁷.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü nezaketsizliği, “ince ve nazik olmama durumu, kabalık” şeklinde açıklamaktadır⁴²⁸. Nezaketsizlik, kişinin yalnızca özel yaşamında ve sosyal ortamında maruz kaldığı bir davranış değil, çalışma yaşamında da hedef olabileceği bir davranıştır. Andersson ve Pearson, çalışanların çalışma ortamında maruz kaldıkları işyeri nezaketsizliğini, karşılıklı saygıyı ve işyeri normlarını ihlal ederek

⁴²⁴ Gürüz ve Eğinli, *İletişim Becerileri: Anlamak – Anlatmak – Anlaşmak*, ss. 222 – 223.

⁴²⁵ Cüceloğlu, *Yeniden İnsan İnsana*, ss. 198 – 206.

⁴²⁶ Liddell, *a.g.e.*, pp. 11 – 16.

⁴²⁷ Tuğçe Kumral ve Canan Çetin, “İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Bir Yazın İncelemesi”, **Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Ek Sayı. 1, (2016), s. 156.

⁴²⁸ Türk Dil Kurumu (TDK), *Nezaketsizlik*, (t.y.), http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.594f967e9eee77.26333693 , (25 Haziran 2017).

hedefe zarar vermek için belirsiz bir niyetle ortaya konulan düşük yoğunluklu sapkın davranışlar olarak tanımlamışlardır⁴²⁹. Düşük bir yoğunluğa sahip olmasına rağmen, güçlü bir etkiye sahip olan nezaketsizlik, kendisini sadece sözlü iletişimde değil sözsüz iletişimde de gösterebilir⁴³⁰.

Tüm bunların yanında kurum içerisinde, kibar olmak adına yapılan haksızlıklara karşı sessiz kalınabilen durumlardan da söz edilir. Çalışanlar arasında görülen bu davranış türü “*sessiz kibarlık*” olarak anılır. Daum, sessiz kibarlığı kişinin kibar olabilmek adına kendisini zapt etmesi şeklinde açıklar. Daum, kibar olmak adına susma eylemini kişi ve gruplar arasındaki iletişimin çökmesinin en sık görülen sebebi olarak belirtir. Kişiler ve gruplar arasında bu tavra birkaç kez başvurulması noktasında sorun çıkmayacağını, fakat sık bir şekilde başvurulduğu takdirde bu dürüst olmama halinin herkes üzerinde olumsuz bir etki bırakacağını ve kibarlığın yıkıcı bir hale gelebileceğini ifade eder. Kontrol edilmediği takdirde öfkenin birikmesine ve nezaketin patlayarak kişi ve grupları, verimliliği ve kurum mutluluğunu sekteye uğratabildiğini belirtir⁴³¹.

Bu bağlamda, kurum içerisinde kibarlık ve nezaketin önemli, çalışanlararası ilişkilerin ve kurumun sağlıklı bir seyrinde yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olduğunu söyleyebiliriz. Fakat kibarlık ve nezaketin de belli sınırlar çerçevesinde olması gerektiğinin de önemli olduğunu belirtebiliriz. İster nezaket ister nezaketsizlik olsun, her iki durumun da kurum içerisinde toksik tutum ve davranışlara neden olabileceğini ifade edebiliriz.

Cortina ve arkadaşları da işyeri nezaketsizliğinin kişiler ve kurumlar üzerinde zararlı etkileri olduğunu ifade ederler⁴³². İşyeri nezaketsizliği, kendisini çalışma ortamında hoş olmayan ve küçük düşürücü not veya e – mailerin yollanması, çalışanların birbirlerinin kuyusunu kazmaya çalışmaları, dedikodu yapmaları,

⁴²⁹ Lynne M. Andersson and Christine M. Pearson, “Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace”, **The Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 3 (1999), p. 457.

⁴³⁰ JiHyun Shim, “The Relationship Between Workplace Incivility And The Intention To Share Knowledge: The Moderating Effects of Collaborative Climate and Personality Traits”, (**Unpublished PhD Thesis**, University Of Minnesota, 2010), p. 13.

⁴³¹ Kevin Daum, “Ofiste Kötü İletişimi Önlemenin Yolları”, **SkyLife Dergisi**, Sayı. 412, Kasım 2017, s. 89.

⁴³² Lilia Cortina and Others, “Incivility in the Workplace: Incidence and Impact”, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 6, No. 1, (2001), p. 65.

birbirlerini dışlamaları, konuşurken birbirlerinin sözlerini kesmeleri, birbirlerine kötü bir ses tonu ile hitap etmeleri veya küçük düşürücü kelimeler kullanmaları, birbirlerini kışkırtacak ifadelerle başvurmaları, birbirlerinin telefon konuşmalarını dinlemeleri ve özel eşyalarını karıştırmaları şeklinde gösterir. Ayrıca çalışanların birbirlerinin istek ve ihtiyaçlarına karşı tepkisiz kalmaları, birbirlerinin telefonlarına cevap vermemeleri, çalışma ortamında birbirlerini dikkate almamaları, birbirlerinin özel hayatlarına müdahale etmeleri ve birbirleriyle selamlaşmaktan kaçınmaları gibi davranışlar da işyeri nezaketsizliği kapsamında değerlendirilir. İşyeri nezaketsizliği, kurumsal performansı düşürmekte, çalışanların kuruma olan bağlılığını, işten aldığı tatmini, iş yapış performansını ve psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkilemekte, bunun sonucunda da çalışanlarda stres, endişe, depresyon gibi sağlık problemlerine yol açmaktadır⁴³³.

Çoğu zaman psikolojik ya da fizyolojik sıkıntıya neden olan ve müdahale edilmediği takdirde tehdit edici bir duruma dönüşebilen kaba ya da yıkıcı davranışları içeren işyeri nezaketsizliği, kurumu ve kurum çalışanlarını olumsuz yönde etkiler⁴³⁴. İşyeri nezaketsizliğine maruz kalanlar veya tanıklık edenler, birtakım olumsuz davranışsal, psikolojik ve bedensel sonuçlarla karşı karşıya kalırlar. Bu olumsuzluklar ise dikkat dağınıklığı, verimliliğin azalması, kurumsal vatandaşlık davranışının azalması, kurumdan geri çekilme ve üretkenlik karşıtı iş davranışı düzeyinin artması, psikolojik iyi oluş ve sağlık memnuniyetinin azalması ve kurumsal güven ve bağlılığın düşmesi şeklindedir. Ayrıca işyeri nezaketsizliği, işyerinde saldırgan davranışların da habercisidir⁴³⁵. Kişilerarası olumsuz tutum ve davranışları temsil eden işyeri nezaketsizliği, işyerinde ayrımcılığın ve sapkın davranışların da artmasına sebep olur⁴³⁶.

Kurum içerisinde, olumlu havayı bozan davranış ve tutumlar kendisini zaman zaman gösterir. Çalışma ortamında, çalışanların birbirlerine yönelik zarar verici, kırıcı

⁴³³ Pelin Kanten, “İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü” , **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 1, (2014), ss. 12 – 13.

⁴³⁴ Ray Elmlad, Gergana Kodjebacheva and Lynn Lebeck, “Workplace Incivility Affecting CRNAs: A Study

of Prevalence, Severity, and Consequences With Proposed Interventions”, **AANA Journal**, Vol. 82, No. 6, (2014), p. 437.

⁴³⁵ Lori Francis, Camilla M.Holmvall and Laura E.O’Brien, “The Influence Of Workload And Civility Of Treatment On The Perpetration Of Email Incivility”, **Computers in Human Behavior**, Vol. 46, (2015), p. 192.

⁴³⁶ Isis H. Settles and Rachel C. O’Connor, “Incivility at Academic Conferences: Gender Differences and the Mediating Role of Climate”, **Sex Roles**, Vol. 71, No. 1, (2014), p. 71.

ve haksız davranışlarda bulunması çalışma barışını tehdit eden ve kurum yöneticilerinin çözmek zorunda oldukları önemli bir kurumsal problem olarak karşımıza çıkar. Kurum içerisinde kendisini gösteren saldırganlık, çalışanların sürekli ve tekrarlanan bir şekilde olumsuz olarak ifade edilebilecek davranışlara maruz kalması şeklinde açıklanır⁴³⁷.

Saldırganlık, “... *başkalarını incitmeyi amaçlayan (niyet) her türlü davranış ...*” tır. Bir davranışın saldırganca olup olmadığını anlamak için niyete bakmak gerekir⁴³⁸. Saldırganlığın nedenlerine ilişkin ortaya konulan çeşitli görüşler vardır. Saldırganlığın biyolojik temelli bir davranış olduğuna ilişkin en temel görüş Sigmund Freud’ a aittir. Freud, saldırganlığın insan doğasının bir parçası olduğunu ve hiçbir zaman ortadan kaldırılamayacağını ifade eder. Çünkü saldırganlık, insanların temel içgüdülerinden biridir⁴³⁹. Freud, Psikoseksüel Gelişim Kuramı’nda da saldırganlığın ilk belirtilerinin kişiliğin oluşmaya başladığı “*oral dönem*” de kendisini göstermeye başladığını ifade eder. Kişinin bu dönemde yaşadığı saplantı, yetişkinlikte saldırgan davranışlara yol açar⁴⁴⁰. Saldırganlığın toplumsal kaynaklı olduğuna ilişkin ortaya koyulan görüşlere göre ise saldırganlık sonradan öğrenilir. Sosyal öğrenme kuramcıları, insanın doğuştan saldırgan olmadığını, saldırganlığın toplumsallaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtir. Kişiyi saldırganlığa iten güçlerin içsel olmaktan çok dışsal olduğunu savunurlar⁴⁴¹. Sosyal öğrenme konusunda yaptığı çalışmalarla tanınan Albert Bandura, saldırganlığın gözlemsel öğrenme ile kazanılan bir davranış olduğunu ifade eder⁴⁴².

Saldırganlık yaşamın her alanında kişinin karşısına çıkan bir olgudur. Bu alanlardan biri de kişinin zamanının büyük bir bölümünü geçirdiği işyerleridir. Çalışma ortamında saldırganlık, “...*görmezden gelme, selamını almama, bir kimsenin sorusuna cevap vermeme, kulağa gelen bir dedikoduyu başkalarına da aktarma, göz devirme gibi manidar jest ve mimikler kullanma, tokat veya yumruk atma, küfür etme, rencide edici*

⁴³⁷ Hasan Gül, “Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyet Üzerine Kavramsal Bir Araştırma”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt. 12, Sayı. 18, (2010), ss. 91 – 92.

⁴³⁸ Taylor, Peplau ve Sears, **a.g.e.**, s. 413.

⁴³⁹ **A.g.e.**, s. 412.

⁴⁴⁰ Burger, **a.g.e.**, ss. 87 – 88.

⁴⁴¹ Susran Erkan Eroğlu, “Saldırganlık Davranışının Boyutları ve İlişkili Olduğu Faktörler: Lise ve Üniversite Öğrencileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı. 21, (2009), s. 207.

⁴⁴² Tutar, **a.g.e.**, s. 323.

sözler sarf etme, bilgi saklama, iş birliği yapmama gibi ardında yatan niyet, verdiği zarar, sergilenme biçimi ve daha birçok açıdan ayrıştırılabilir çok çeşitli davranış örnekleri...” olarak ifade edilir⁴⁴³. Saldırganlık, kişiler arasında kendisini sözlü – sözsüz, dolaylı – dolaysız, aktif – pasif ve açık – gizli olacak şekilde farklı şekillerde gösterir⁴⁴⁴. Ayrıca iş yaşamında kişileri saldırganca davranışlar sergilemeye yönelten çeşitli kişilik yapılarından da bahsedilir. Solmuş, kişileri iş yaşamında saldırganca davranışlarda bulunmaya iten kişilik yapılarını üç kategoride ele alarak açıklamıştır⁴⁴⁵:

A Tipi Kişilik: A tipi kişilik yapısı, çabuk sinirlenme, rekabetçilik, acelecilik ve sürekli olarak kendini baskı altında hissetme gibi davranışları açıklar.

Kendini Kurgulama Düzeyi: Kendini kurgulama düzeyi yüksek olan kişiler, kişilerarası ilişkilerinde yüksek oranda sosyal duyarlılık gösterirler ve davranışlarını diğer insanlar üzerinde olumlu izlenimler yaratacak ve onlar tarafından onaylanacak/kabul görececek biçimde kurgularlar. Kendini kurgulama düzeyi düşük olan kişiler ise, davranışlarının diğer insanlar üzerinde yarattığı etkilerle ilgilenmez ya da yeterince önem vermezler. Kendini kurgulama düzeyi yüksek olan kişilerin, çatışma durumlarında, kendini kurgulama düzeyi düşük olan kişilere göre daha fazla oranda yatıştırıcı/uzlaşmacı olacakları ve onlardan daha az oranda provakatif davranışlarda bulunacakları beklenir.

Düşmanca Yüklemeler/Atıflar Yapma Eğilimi: Kişiler, diğer insanların davranışlarını kendilerine yönelik düşmanca olarak algıladıkları/yorumladıkları durumda kendilerini zarar verilmiş/incitilmiş olarak hissederler ve öç almayı isterler. Bu kişiler ufak bir provakasyon durumunda bile saldırganca davranışlar gösterebilirler.

Çalışanlarda psikolojik tatminsizlik nedeniyle en çok rastlanan saldırganlık çeşitleri, yönetimin durumundan sürekli olarak şikâyet etmek, işyerine ait malzemelerin

⁴⁴³ Ayşegül Karaeminoğulları, “Üretkenlik Karşısı İş Davranışları”, Pelin Kanten ve Selahattin Kanten (Ed.), **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü** içinde (475 – 518), 1. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, s. 497.

⁴⁴⁴ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, “Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi” , **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 32, Sayı. 2, (2014), s. 121.

⁴⁴⁵ Tarık Solmuş, “İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler: Öfke - Saldırganlık Ve Romantik İlişkiler”, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2004, Cilt. 6, Sayı. 1, <https://www.isguc.org/?p=article&id=188&cilt=6&sayi=1&yil=2004> , (25 Kasım 2018).

tahribine sebep olmak, çalışma arkadaşlarıyla geçimsizlik yaşamak, işe devamsızlık yapmak, mücadeleci sendikalara üye olmak şeklindedir⁴⁴⁶. Yıkıcı ve sapkın bir davranış türü olan saldırganlık, maruz kalan çalışanların hem psikolojik ve fizyolojik olarak sarsılmasına hem de çalışan motivasyonunun, verimliliğinin, moralinin, performansının ve kuruma olan bağlılığının azalmasına yol açar. Karaca ve İnce'nin işyerinde saldırganlık ve şiddetin işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediğini ölçmeye yönelik yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların kurum içerisinde saldırganca davranışlara maruz kalmaları ile işten ayrılma niyetlerinin düzeyi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır⁴⁴⁷.

2.4.4. İstismar Edici Davranışlar ve Zorbalık

Kişilere sosyal bir ağ ortamı sunan işyerleri, bazen çatışmaların tırmandığı, kişilerin çeşitli sebeplerden dolayı dezavantajlı konuma düştüğü bir çevre sunabilir. Böyle bir atmosferin var olduğu işyerlerinde çalışanlar bazen istismar edici ve zorbaca davranışlara maruz kalabilirler.

“Rahatsız etmeye, ızdırap vermeye, can yakmaya, yıpratmaya, zayıflatmaya yönelik süre giden çabalar bütünü...” olarak tanımlanan istismar davranışı güç eşitsizliğinden beslenir. Güçlü konumda olan kişi tarafından gizliden gizliye yürütülebileceği gibi, kalabalık içerisinde, şahitler huzurunda da sergilenebilir. Başkalarının yanında kişiyi azarlamaktan, işle ilgili bir konuda sabırsızlık göstermeye, cinsel tacizden, kişinin kapasitesini dikkate almamaya kadar pek çok farklı davranış biçimi istismar edici davranışlar kapsamında ele alınır. Baskı uygulama, kışkırtma, sindirme, korkutma gibi farklı yollarla mağdura rahatsızlık veren her türlü muameleyi kapsayan istismar, genellikle süreklilik arz eden, uzun aralıklarla da olsa devamlılık gösteren olumsuz davranışları ifade eder. Ortaya konulan eylemlerin sürekliliği ise istismar edici davranışların belirleyici bir unsurudur⁴⁴⁸.

⁴⁴⁶ Erol Eren, **a.g.e.**, s. 251.

⁴⁴⁷ Mustafa Karaca ve Fatma İnce, “İşyerinde Saldırganlık ve Şiddet İşten Ayrılma Niyetini Etkiler (Mi?): Kamu Sektörü Örneği”, **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt. 18, Sayı. 2, (2016), ss. 41 – 62.

⁴⁴⁸ Karaeminoğulları, **a.g.e.**, s. 507.

Çalışanlar kurum içerisinde bulundukları birimlerde farklı nedenlerden dolayı bazen baskı, iteleme, kendini önceleme gibi davranışlarda; bazen de etkileşim halinde bulundukları kişileri değersizleştirme, aidiyetini zedeleme şeklinde davranışlarda bulunurlar. Bu tarz negatif davranışlar kurum içerisinde bir sorun olarak kendisini gösterir⁴⁴⁹. Bir çeşit psikolojik şiddet türü olan zorbalık sorunu, bir kişinin diğer bir kişiyi başkalarının önünde aşağılaması, o kişiyle alay etmesi, o kişiye karşı nezaketsizce davranması ya da o kişiyi doğrudan doğruya tehdit etmesi, şiddet uygulaması ve ağır bir şekilde çalıştırması gibi olumsuz davranışlardan oluşur⁴⁵⁰. Zorbalık kapsamında fiziksel taciz diyebileceğimiz tekmeleme, yumruklama, vurma; sözlü taciz diyebileceğimiz tehdit etme, alay etme, isim takma ve kötü niyetli söylentiler yayma, sosyal izolasyon ve dışlama ele alınır⁴⁵¹.

İngilizce’de işyeri ortamında şiddeti ifade eden iki kelime vardır: “*mobbing ve bullying (zorbalık)*”. Bullying yani zorbalık daha çok fiziksel şiddeti ve tehdidi ifade ederken; mobbing ise psikolojik baskı, psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelir. Bu iki kavram arasında şiddet ve gerçekleşme biçimi olarak farklılıklar bulunmasına rağmen, çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanırlar⁴⁵².

İşyerinde zorbalık, zorbaya verilen kurumsal gücün kötüye kullanımına odaklandığı için diğer istismar edici davranış türlerinden farklılaşır. Bu tür davranışlar, çoğu zaman, kurumsal otorite sisteminin bir parçası olarak yanlış anlaşılmaya ve tolere edilmeye meyillidir⁴⁵³. Hâlbuki işyerinde zorbalık, hem zorbalığa maruz kalanlar hem de izleyicileri için şok edici, korkutucu ve yıkıcı bir deneyimdir. İşyerinde zorbalık kişisel saldırıları, sosyal dışlanmışlığı ve diğer acı verici mesajları ve düşmanca etkileşimleri içeren, işyerinde kalıcı, sözel ve sözel olmayan saldırganlıktır⁴⁵⁴.

⁴⁴⁹ M. Kemal Demirci ve Köksal Büyük, “Mobbing: Duygusal Taciz”, N. Derya Ergun Özler (Ed.), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular** içinde (247 – 268), Bursa: Ekin Yayınevi, 2015, s. 247.

⁴⁵⁰ Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s. 111.

⁴⁵¹ Claire P. Monks and Others, “Bullying In Different Contexts: Commonalities, Differences And The Role Of Theory”, **Aggression and Violent Behavior**, Vol. 14, No. 2, (2009), p. 147.

⁴⁵² Demirci ve Büyük, **a.g.e.**, s. 249.

⁴⁵³ Jack G. Montgomery and Eleanor I. Cook, **Conflict Management for Libraries: Strategies For A Positive, Productive Workplace**, United States of America: American Library Association, 2005, p. 31.

⁴⁵⁴ Pamela Lutgen-Sandvik, “Take This Job and ... : Quitting and Other Forms of Resistance to Workplace Bullying”, **Communication Monographs**, Vol. 73, No. 4, (2006), p. 406.

Çalışanlar arasında kıskançlık, dedikodu, ruhsal bozukluklar, iletişim becerilerindeki yetersizlikler, liderlik ve yönetim tarzları, kurum kültürü, çalışma ortamının fiziksel koşulları⁴⁵⁵, çalışanlar arasında artan kişisel rekabet ortamı, görev, yetki ve sorumluluk dağılımında varolan dengesizlik, ödüllendirme sistemindeki adaletsizlik, çalışanlar ve yöneticiler arasında kendisini gösteren çatışmalar gibi kişisel, kurumsal ve sosyal nedenlerden kaynaklanan zorbalık⁴⁵⁶, iş yaşamında genellikle sözel olarak kendisini gösterir⁴⁵⁷ ve çalışma yaşamında zorbalık şu durumlarda ortaya çıkar⁴⁵⁸:

- Çalışanın yeterince çaba göstermediği yönünde suçlanması,
- Çalışanın yaşı dolayısıyla deneyimsizlik gerekçesiyle aşağılanması,
- Çalışanın kurumun sunduğu fırsatlardan yararlanmasının engellenmesi,
- Çalışanın ağır iş yükü altında bırakılması,
- İşlerin çalışandan gerçekçi olmayan tarihlerde bitirilmesinin istenmesi,
- Çalışana iş tanımının dışında kalan ve başarılı olamayacağı işler verilmesi ya da başarısızlığa götürecek bir çalışma ortamı sunulması,
- Çalışanın yaptığı hataların sürekli yüzüne vurulması,
- Çalışanın işle ilgili konularda düşüncesini söylemesine izin verilmemesi,
- Çalışana çalışma arkadaşlarının ya da müşterilerin yanında hakaret edilmesi, çalışanın küçük düşürülmesi,
- Çalışana performansı üzerinden ağır ithamlarda bulunulması,
- Çalışanın işten çıkartılmakla tehdit edilmesi,
- Çalışanlardan gelen telefon ya da e – maillere geri dönülmemesi,
- Çalışanın, bulunması gereken toplantılara dâhil edilmemesi,
- Çalışana, diğer çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engelleyecek biçimde bir çalışma ortamı yaratılarak onun ortamdaki izole edilmesi,

⁴⁵⁵ Ayşen Temel Eğinli ve Selin Bitirim, “Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları)”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)**, Sayı. 24, (2010), ss. 51 – 53.

⁴⁵⁶ Hasan Yılmaz ve Abubekir Kaymaz, “Kurumsal Bir Risk Unsuru: Mobbing (İş Yeri Psikolojik Taciz)”, **Denetim**, Sayı. 14, (2014), s. 73.

⁴⁵⁷ DeVito, *Human Communication The Basic Course*, p. 257.

⁴⁵⁸ Tarık Solmuş, “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık / Taciz (Mobbing)”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt. 7, Sayı. 2, (2005), ss. 6 – 7.

- Çalışan hakkında çalışma ortamı içerisinde söylenti yayılması ya da dedikodu yapılması,
- Çalışana basit ya da az iş verilmesi,
- Çalışana karşı fiziksel şiddet uygulanması ya da çalışanın tehdit edilmesi,
- Çalışanın ruhsal sağlık durumu hakkında “üstü kapalı” ifadeler kullanılması.

Böylece zorbalık, iş yaşamında kişilerin kendini kötü hissetmesinden başlayarak, ısrarlı ve sürekli davranışlar nedeni ile psikolojik rahatsızlıklara kadar uzanan etkiler yaratarak kişiler ve kurumlar açısından önemli kayıpların ortaya çıkmasına neden olur⁴⁵⁹. Kurum içerisinde kötü muamele ile karşı karşıya kalan çalışanlar, bu olaylara çeşitli fizyolojik, duygusal ve sosyal tepkiler verirler⁴⁶⁰. Zorbalığın tarafları olan aktörler ve kurbanlar, kendi içlerinde dinamik bir yapı taşırlar. Aktörlerin iletişim davranışları kurbanları etkileyerek, kurbanların tepki vermesine yol açar. Ortaya çıkan reaktif iletişim sürecinde kurbanlar da geliştirdikleri tepkiler ile birer aktöre dönüşürler. Böylelikle zorbalık kuruma hâkim olan bir iklim haline dönüşür⁴⁶¹.

İşyerinde bir kişinin diğer bir kişiye yönelik tekrar eden etik olmayan ve olumsuz muamelesini ifade eden işyeri zorbalığı⁴⁶², kurum içerisinde yüksek oranda turnover yani işgücü devir oranının görülmesine ve kuruma ve işe karşı daha az düzeyde olumlu tutumlara rastlanmasına sebep olur⁴⁶³. Serçeoğlu ve arkadaşlarının işyeri zorbalığının işten ayrılma niyeti üzerine olan etkisini incelediği araştırmanın sonuçlarına göre işyeri zorbalığının fiziksel gözdağı veren zorbalık alt boyutuyla işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Yani çalışanlar arasında zorbalık davranışı arttıkça, işten ayrılma niyetinde de artış gözlemlenmektedir. Araştırmada

⁴⁵⁹ Eğinli ve Bitirim, “Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları)”, s. 48.

⁴⁶⁰ Aytolan Yıldırım and Dilek Yıldırım, “Mobbing In The Workplace By Peers and Managers: Mobbing Experienced By Nurses Working In Healthcare Facilities In Turkey And Its Effect On Nurses”, **Journal of Clinical Nursing**, Vol. 16, No. 8, (2007), p. 1444.

⁴⁶¹ Eğinli ve Bitirim, “Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları)”, s. 54.

⁴⁶² Clive R. Boddy, “Corporate Psychopaths, Bullying and Unfair Supervision in the Workplace”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 100, No. 3, (2011), p. 367.

⁴⁶³ Kusy and Holloway, **a.g.e.**, p. 15.

ayrıca çalışanların şiddet tehdidi, kişisel alana saldırı, bağırılma gibi durumlarla karşı karşıya kaldıklarında işi bırakabilecekleri de görülmüştür⁴⁶⁴.

Çalışma ortamında toksik iletişim içeren ve işyeri zorbalığı ile ilişkilendirilen istismar edici davranışlar arasında çalışanın yaptığı işin gözetlenmesi, kurum içi iletişim ağının zayıf olması, çalışana işle ilgili konularda söz hakkı verilmemesi, halledilemeyen çatışmaların varlığı, iş yükünün ağır olması, zayıf yönetimin ve liderliğin kurumda hâkim olması, statü ya da ödül kazanabilmek adına aşırı rekabetçi bir çalışma ortamının yaratılması, yöneticinin takdir ve onayını alma arzusu olup⁴⁶⁵, bu tarz davranışlar kurbanlarda öfke, kaygı, korku, çaresizlik, sıkıntı ve sinirlilik gibi duygulara neden olur⁴⁶⁶. Ayrıca işyerindeki zorba kişilikler sadece kurbanlarına zarar vermekle kalmaz, tüm çalışma ortamına da zarar verirler⁴⁶⁷.

İşyerinde çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri zorbaca davranışların altında kıskançlık duygusu yatar⁴⁶⁸. Kıskançlık çok boyutlu bir duygu durumu olup, kişinin içerisinde bulunduğu sosyal ortamda önem verdiği başka bir kişiyle olan ilişkisini ya da sahip olduğu statüsünü kaybetme korkusuyla yaşadığı endişe, üzüntü, kızgınlık, güvensizlik ve şüphe duygularını içerisinde barındırır⁴⁶⁹ ve kişinin kendisini yetersiz, değersiz ve önemsiz hissetmeye başlamasıyla gün yüzüne çıkar⁴⁷⁰. Türk Dil Kurumu Sözlüğü kıskançlık kavramını, “*bir kimse bir üstünlük gösterdiğinde veya sevilen birisinin, başkası ile ilgilendiği kanısına varıldığında takınılan olumsuz tutum, güncüclük, hasetçilik, hasetlik, hasutluk*” olarak tanımlar⁴⁷¹. Başka bir ifadeye göre kıskançlık, kişinin kendisinin olsun istediği bir şeyi başkası elde ettiğinde hissettiği

⁴⁶⁴ Neslihan Serçeoğlu, Zennübe Işık ve Mehmet Yavuz Çetinkaya, “İşyeri Zorbalığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt. 9, Sayı. 45, (2016), s. 1099.

⁴⁶⁵ Solmuş, “*İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık / Taciz (Mobbing)*”, s. 9.

⁴⁶⁶ Lars Glasø and Tina Løkke Vie, “Toxic Emotions at Work”, **Scandinavian Journal of Organizational Psychology**, Vol. 2, No. 1, (2009), p. 50.

⁴⁶⁷ Amy Morin, “How To Deal With A Workplace Bully: Advice For Victims, Bosses And Coworkers”, **Forbes**, (21 August 2015), <https://www.forbes.com/sites/amymorin/2015/08/21/how-to-deal-with-a-workplace-bully-advice-for-victims-bosses-and-co-workers/#4256e8875f0b>, (8 Mart 2018), par. 3.

⁴⁶⁸ Gülnur Erdoğan, “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, **TBB Dergisi**, Sayı. 83, (2009), s. 326.

⁴⁶⁹ Asude Malkoç ve Devrim Erginsoy, “Rekabetçi Tutum, Bilişsel Çarpıtmalar ve Çok Boyutlu Kıskançlık”, **Psikoloji Çalışmaları**, Cilt. 28, (2008), s. 4.

⁴⁷⁰ “Kıskançlığın Nedenleri Nelerdir?”, **Habertürk Gazetesi**, (28 Mart 2017), <http://www.haberturk.com/saglik/haber/1441749-kiskancligin-nedenleri-nelerdir>, (19 Haziran 2017), par. 7.

⁴⁷¹ Türk Dil Kurumu (TDK), **Kıskançlık**, (t.y.), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59480496831555.55828939, (19 Haziran 2017).

duygudur⁴⁷². Kıskanç kişilikler genellikle eksik, yetersiz ve kusurlu olduğuna dair hislere sahip insanlardır⁴⁷³. İlkel ve eğitilmesi gereken bir duygu olan kıskançlık, ateşin odunu yediği gibi insanı yer bitirir. Bu sebeple kıskanç insanlar hiç rahat değildirler⁴⁷⁴.

Hayatın her alanında kendisine yer bulabilen kıskançlık duygusu, kişilerin zamanının çoğunu geçirdikleri ve sosyal ilişkiler kurdukları işyerlerinde de kendisini gösterir ve ilişkilerin niteliğini ve yapısını etkiler. Çalışma yaşamında kıskançlığın cinsiyete göre bir ayrımı olmamakla birlikte, kıskançlık davranışına her iki cinsiyette de rastlanabilir. Kurum içerisinde çalışanlar, kendileriyle ilgili hayal ettiği bir başarıyı çalışma arkadaşı gösterdiğinde, terfi aldığı ya da ödüllendirildiğinde, o kişiye karşı kıskançlık hissederler. Kıskançlık kendisini hiyerarşik yapılanmanın ve görev derecelendirmelerinin bulunduğu kurumlarda daha sık gösterir. Bunun sebebi ise bu tür kurumlarda çalışanların başarı ve performansının sık sık ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Bu durum da çalışanların sıklıkla kendilerini diğer çalışma arkadaşlarıyla kıyaslamasına neden olur. Yaratılan rekabet ortamı ise beraberinde kıskançlığı getirir⁴⁷⁵.

Çalışma hayatında özellikle eşit statüde bulunan çalışanlar arasında birbirlerini daha başarılı görmekten dolayı kıskançlık duygusu ortaya çıkabilir. Bu sebeple kişinin başarısını engellemek amacıyla iletilmek istenen bilgilerin gizlenmesi söz konusu olabilir⁴⁷⁶. Yaman, öğretim elemanlarının maruz kaldığı etik dışı davranışları ve bu bağlamda baskı/psikolojik şiddeti incelemeyi amaçladığı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre psikolojik şiddetin nedenleri kurum kültürünün ve yönetim anlayışının otokratik/baskıcı oluşu, kişisel kıskançlıklar/rekabet ve diğerinin yükselmesini engelleme isteği gibi durumlarla ilgilidir⁴⁷⁷.

⁴⁷² Tanya Menon and Leigh Thompson, “Envy at Work”, *Harvard Business Review*, (April 2010), <https://hbr.org/2010/04/envy-at-work> , (9 Mart 2018), par. 2.

⁴⁷³ Durré, **a.g.e.**, p. 18.

⁴⁷⁴ Nevzat Tarhan, **Duyguların Psikolojisi ve Duygusal Zekâ**, 23. Basım, İstanbul: Timaş Yayınları, 2019, s. 180.

⁴⁷⁵ İlknur Yılmaz, “İşyerinde Kıskançlık” , (t.y.), <http://www.ilknuryilmaz.com/makalelerimiz/makaleler-ilknur-yilmaz/isyerinde-kiskanclik.html> , (7 Mart 2018), par. 2 – 4.

⁴⁷⁶ Gürüz ve Eğinli, *İletişim Becerileri: Anlamak – Anlatmak – Anlaşmak*, s. 188.

⁴⁷⁷ Erkan Yaman, “Üniversiteler ve Etik: Baskılar ya da Psikolojik Şiddet”, **İş Ahlakı Dergisi**, Cilt. 1, Sayı. 1, (2008), s. 81.

Kıskançlık iş yaşamında, ilişkilere zarar vermekte, ekipleri dağıtmakta ve kurumsal performansı zayıflatmaktadır. En önemlisi de kıskançlık duygusunu hisseden kişiye zarar vermektedir. Bir başkasının başarısına takıntılı olan kişi, kendisine olan saygısını yitirebilir, performansını ve kariyerini ihmal veya sabote edebilir⁴⁷⁸. İşyeri kıskançlığı kontrol edilmediğinde ise işyeri arkadaşlığının, iş ilişkilerinin ve ekip moralinin yanı sıra verimliliğin de azalmasına sebep olur⁴⁷⁹.

Bu bağlamda, kurum içerisinde kıskançlık davranışlarının hem bu davranışa sebep olan motivasyon kaynakları hem de kıskançlığın kendisini göstermeye başladığı duygusal dışavurumlar ile birlikte toksik davranışların da kaynağı olabileceğini söyleyebiliriz.

Çalışanlar, işyeri ortamında toksik davranışlar olarak nitelendirebileceğimiz azarlanma, suçlanma, alay edilme gibi istismar edici davranışlara maruz kaldıklarında olumsuz başka bir davranışla karşılık verme ihtiyacı hissedebilirler⁴⁸⁰. Kurum içerisinde kendisini gösteren bu tarz tutum ve davranışlar kişinin düşünceleri, duyguları ve fizyolojik tepkileri üzerinde doğrudan bir etki yaratır ve kişinin düşmanca fikirler geliştirmesine, kızgınlık ve utanç duygularına kapılmasına ve fizyolojik olarak rahatsızlık duymasına sebep olur⁴⁸¹. Bir tür işyeri suçu olarak nitelendirilen işyerinde sapkın davranışlar⁴⁸², kurumlar ve o kurumda çalışanlar için olduğu kadar kurumun müşterileri için de yaygın bir problemdir⁴⁸³.

Robinson ve Bennet, işyeri sapkınlığını kurumsal normları ihlal eden ve dolayısıyla bir kurumun, kurumda çalışanların veya her ikisinin birden refahını tehdit

⁴⁷⁸ Menon and Thompson, **a.g.k.** par. 3.

⁴⁷⁹ John Feldmann, "The Importance Of Creating A Work Culture Free From Job Envy", *Forbes*, 11 September 2017, <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/09/11/the-importance-of-creating-a-work-culture-free-from-job-envy/#d92540c1a050>, (9 Mart 2018), par. 1.

⁴⁸⁰ Dilek Üçok ve Dilay Turgut, "İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt. 9, Sayı. 3, (2014), s. 167.

⁴⁸¹ Tülay Turgut, "Kurumlarda Ahlakı Aykırı Davranışlar ve Saldırganlık", Suna Tevrüz (Ed.), **İş Hayatında Etik** içinde (223 – 255), İstanbul: Beta Yayınları, 2007, s. 236.

⁴⁸² Yasemin Arbak ve Ulaş Çakar, "İşyerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 4, Sayı. 1, (2004), s. 6.

⁴⁸³ Rebecca J. Bennett, Shelly Marasi and Lauren Locklear, "Workplace Deviance", (May 2018), <http://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-111?print=pdf>, (28 Eylül 2018), p. 2.

eden bilinçli davranışlar olarak tanımlamışlardır⁴⁸⁴. Üçok ve Turgut ise sapkın işyeri davranışı denildiğinde doğrudan ya da dolaylı olarak o kurumun zarar görmesiyle sonuçlanabilecek olumsuz davranışların anlaşılması gerektiğini vurgulamışlardır⁴⁸⁵.

İşyerinde olumsuz olarak nitelendirilen sapkın davranışlar, yöneticinin talimatlarını takip etmemek, iş döngüsünü kasıtlı olarak yavaşlatmak, işe geç gelmek, küçük hırsızlıklar yapmak, aynı zamanda iş arkadaşlarına saygı göstermemek ve/veya iş arkadaşlarına kaba davranmak gibi ⁴⁸⁶ kişi ve kuruma yönelik olarak iki şekilde kendisini gösterir. Kişiye yönelik sapkın davranışlar dedikodu, cinsel taciz, sözlü taciz, hırsızlık, kişiyi suçlama veya tehlikeye atma gibi davranışlar şeklinde sıralanırken; kuruma yönelik sapkın davranışlar ise kaynakların boşa kullanımı, kasten iş yavaşlatma, işten erken ayrılma, işe haddinden fazla aralar verme, kurum ekipmanlarını sabote etme, çalışılan saatler hakkında yanlış bilgi verme veya hırsızlık gibi davranışlar olarak belirtilir⁴⁸⁷. Kişilerarası gerçekleşen işyeri sapkınlığı mağdurlarının stresle ilgili sorunlardan muzdarip olma olasılıkları daha yüksek olmakla birlikte göreceli olarak düşük verimlilik, kayıp çalışma süreleri ve nispeten yüksek bir işgücü devir oranı görülür⁴⁸⁸.

Bu bağlamda, işyeri sapkınlığının hem kurum hem de çalışanlara yönelik olumsuz anlam yüklü davranışlar içerdiğini ve sonuçları bakımından kişiye ve kuruma zarar verdiğini söyleyebiliriz. Kurum içerisinde ortaya konulan sapkın davranışların, kişilerarası ilişkilere zarar verebileceğini, kurumu ve kurum çalışanlarını toksisiteye maruz bırakabileceğini ifade edebiliriz.

2.4.5. Narsist Kişilikler ve Kibir

Narsizm, “*genellikle kendine karşı aşırı bir sevgi duyan, kendini önemli, görkemli ve otoriter hisseden bir birey...*” i tanımlar⁴⁸⁹. Narsist özelliklere sahip kişiler, kendilerini fiziksel ve ruhsal yönden aşırı beğenen, üstte gören, sürekli beğeni, ilgi ve

⁴⁸⁴ Sandra L. Robinson and Rebecca J. Bennett, “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 2, (1995), p. 556.

⁴⁸⁵ Üçok ve Turgut, **a.g.m.**, s. 166.

⁴⁸⁶ Appelbaum and Others, **a.g.m.**, p. 587.

⁴⁸⁷ Robinson and Bennett, **a.g.m.**, p. 565.

⁴⁸⁸ Appelbaum and Others, **a.g.m.**, p. 588.

⁴⁸⁹ Hakan Vahit Erkutlu, **Negatif Örgütsel Davranış**, Ankara: Akademisyen Kitabevi, 2017, s. 8.

onay bekleyen, gittikleri her yerde hemen özel bir ilgi göreceğine ve üstün bir yeri hak ettiğine inanan kişilerdir. Narsist kişinin benlik saygısı, dışarıdan gelecek ilgi, beğeni, onaylarla beslenir. Söz konusu bu kişiler eleştiriye dayanamaz ve sürekli övgü beklerler. Kendilerini yüceltmek, daha üstün görmek ve göstermek için başkalarını kullandıklarından, arkadaşlıkları yalnızca çıkar sağlamak içindir. Başkalarının duygularına, düşüncelerine ve gereksinimlerine empati gösteremediklerinden, ilişkilerinde bencil, ben merkezci olarak tanınırlar⁴⁹⁰.

Narsist kişiler kendilerini diğerlerinden üstün görmeye eğilimlidirler⁴⁹¹. Elbette ki bütün insanlar doğasından gelen özellik sebebiyle “*beğenilmek ve takdir edilmek*” isterler. Ancak narsist kişilerde bu özellik varoluşun merkezini oluşturur. Takdir görme istekleri nedeniyle çok çalışır, meşguliyet alanlarını, hayatın tüm alanlarını ihmal edecek şekilde, hayatlarının tek amacı haline getirirler⁴⁹².

Narsist kişilikler, başkalarına kötü muamele etme hakkına sahip olmalarına neden olabilecek hak ve üstünlük duygusuna sahip, görkemli kişiliklerdir⁴⁹³. Çünkü narsist kişiler insanlara değer vermeyen, empati yoksunu, tahammülsüz, olumlu ya da olumsuz olsun eleştiriye kapalı, sürekli takdir edilme isteği duyan kişiliklerdir. Sahip oldukları sürekli övülme ve pohpohlanma içgüdüğü, narsist kişiliklerin en önemli özelliklerindendir. Güç zehirlenmesine kapıldıkları anda ise hata yapmaya başlarlar⁴⁹⁴.

Narsist kişilikler, üretken yani geniş tabloyu gören, dünyayı değiştirme ve geride iz bırakma gibi riskli bir meydan okumada anlam bulan, doğuştan yetenekli ve yaratıcı olabilecekleri gibi; üretken olmayan yani yıkıcı da olabilirler. Yıkıcı narsistler kişilerarası ilişkilerinde şiddetli bir benmerkezcilik, kendilerine dönüklük ve başkalarını sömürücü yaklaşımlar ile dikkatleri üzerlerine çekerler. İlişkilerinde her şeyin merkezindedirler, onlardan önemlisi ve değerlisi yoktur. İlişkileri ve duygularındaki

⁴⁹⁰ A.g.e., ss. 18 – 19.

⁴⁹¹ Timothy A. Judge, Jeffery A. LePine and Bruce L. Rich, “Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self- and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No. 4, (2006), p. 763.

⁴⁹² Acar Baltaş, *Narsistik Liderlik*, par. 2.

⁴⁹³ Daniel K. Linton and Jacqueline L. Power, “The Personality Traits Of Workplace Bullies Are Often Shared By Their Victims: Is There A Dark Side To Victims?”, **Personality and Individual Differences**, Vol. 54, No. 6, (2013), p. 739.

⁴⁹⁴ Şule Laleli, “İş Dünyasının ‘En’leri: Narsistler” , *Fortune Turkey*, (25 Eylül 2015), <http://www.fortuneturkey.com/is-dunyasinin-enleri-narsistler-19898> , (8 Mart 2018), par. 3 – 10.

yüzeysellik onların başkalarını anlamalarını engeller⁴⁹⁵. Böylelikle narsist kişilikler, ikincil konumda olmaya gücenir, lider pozisyonuna kolayca ulaşırlar⁴⁹⁶.

Narsist kişiler kendilerini diğer çalışma arkadaşlarından üstün gördükleri için kişisel etkileşimlerde baskındırlar. Grup çalışmalarında, grubun başarısına ve performansına olan kişisel katkılarının fark edilmesi zor olabileceğinden, yeteneklerinin altında bir performans sergileyebilirler. Narsistlerin bu tarz tutum ve davranışları, birlikte zaman geçirdikleri diğer çalışma arkadaşlarıncı hoş karşılanmaz ve bu nedenle grup içerisinde narsist bir kişinin bulunuşu, asıl amaca zarar verecek kırgınlık ve çatışmalara yol açabilir⁴⁹⁷.

Şahin'e göre tüm narsist tutumlar, ya benlik saygısını yükseltmeye ya da korumaya yönelik olup, yeterince sağlam olmayan bir benlik saygısının varlığına işaret eder. Büyükleme kibir, daha çok benlik saygısını yükseltmeye yönelikken; küçümseyici kibir ise daha çok benlik saygısının zedelenmesini engellemeye yöneliktir⁴⁹⁸.

Kibir kelimesi, Arapça kökenli olup, “büyüklük” anlamına gelir. Yıkıcı bir anlamla yüklü olan kibirin, anlatılan çoğu hikâyede ana karakteri bir yıkıma götürdüğü görülür⁴⁹⁹. Antik Yunan'daki ifadesi ile “hubris”, kişinin içerisinde bulunduğu, ruhunu saran ve düşüncelerini etkileyen bir aşırılık hâlidir. Bu hâl, kişinin eylemlerinin başlatıcısıdır ve kişiyi şekillendirir⁵⁰⁰. Ancak, kibir ile özgüven kimi zaman birbirine karıştırılan iki kavramdır ve bu iki kavramın ayrımının yapılması önemlidir. Özgüven, toplumsal olarak “iyi” bir nitelik taşımaktayken; kibir ise gerek toplumun kendisi, gerek filozoflar, gerekse dini düşünürler tarafından “kötü” olarak nitelendirilir.

⁴⁹⁵ Erkutlu, a.g.e., s. 17.

⁴⁹⁶ Elsa F. Ronningstam, **Identifying and Understanding the Narcissistic Personality**, Oxford University Press, 2005, p. 8.

⁴⁹⁷ Salim Atay, “Narsistik Kişilik Envanteri'nin Türkçe'ye Standardizasyonu”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 11, Sayı. 1, (2009), s. 186.

⁴⁹⁸ Doğan Şahin, “Kendilik Saygısı Eksikliğinin Göstergesi Olarak Kibrin Dört Yüzü”, **Psikeart**, Sayı. 56, (Mart – Nisan 2018), ss. 16 – 19.

⁴⁹⁹ İshak Saygılı, “Ölüm Bizi Ayrana Dek”, **Psikeart**, Sayı. 56, (Mart – Nisan 2018), ss. 7 – 11.

⁵⁰⁰ Ceylan Akgün, “Oedipus'un Kibri”, **Psikeart**, Sayı. 56, (Mart – Nisan 2018), ss. 13 – 15.

Özgüven, sosyal ilişkilerde aranan olumlu bir özellikken; kibir ise yıkıcı ve olumsuz bir işlev görür⁵⁰¹.

Böbürlenme, aşırıya kaçma şeklindeki haksız gurur duygusu olan kibir⁵⁰², kişilerarası yakın ilişkilerin kurulmasına ve sağlıklı bir iletişimin önünde engeldir⁵⁰³. Özgüzel ve Taş’a göre hırs, gurur, kendini beğenme gibi duygular, kişinin gelişimi açısından faydalı hatta önemli bir gereksinimdir. Ancak bu özelliklerin kişideki varlığı belli bir ölçüyü aştığı takdirde, kişinin hem kendisine hem de çevresine zarar verebilecek davranışlara yol açar⁵⁰⁴. Tarhan’ ın da ifade ettiği üzere, kibri yüksek insanlar menfaatçi olurlar ve bütün ilişkilerini kendi çıkarları için kullanırlar. Empati yoksunu oldukları için başkalarının ne hissettiğini, neye ihtiyaç duyduğunu anlayamaz, buna önem de vermezler. Kibirli insanlar için egoları çok önemlidir. En büyük amaçları, benliklerini parlatmaktır⁵⁰⁵.

Bu bağlamda, narsist kişiliklerin varlığının kurum içerisinde çatışmalara yol açabileceğini söyleyebiliriz. Yaşanan kişilerarası çatışmaların ise beraberinde toksik bir çalışma ortamını getirebileceğini ifade edilebiliriz.

2.4.6. Çalışanlararası Etiketleme/Damgalama ve Ayrımcılık

Etiketleme / damgalama, “ ... sosyal olarak utanç verici bir durum yaşayanları sosyal yapı içinde diğerlerinden ayırt etmek ve aşağılamak ... ” olarak tanımlanır⁵⁰⁶. Etiketleme, kişinin beden ya da ruhsal durumundan, kişiliğinden kaynaklanan farklı bir özelliğini ortaya çıkartıp, onun değerlendirilmesidir⁵⁰⁷. Ayrımcılık ise, “bir gruba veya grubun üyelerine karşı önyargılardan beslenen olumsuz tutum ve davranışların tümüyle ilgili bir süreç...” tir. Önyargılar ve bunun sonucunda ortaya çıkan ayrımcılık, bir gruba ya da grup üyelerine yönelik beslenen olumsuz düşüncelerin yanı sıra hoşlanmama, hor

⁵⁰¹ Hakan Atalay, “Ben Dünyanın En Mütevazı İnsanıyım”, **Psikeart**, Sayı. 56, (Mart – Nisan 2018), ss. 20 – 23.

⁵⁰² Tarhan, **a.g.e.**, s. 159.

⁵⁰³ Serpil Yandı Vargel, “Doymamış Ruhların Fakirliği: Kibir”, **Psikeart**, Sayı. 56, (Mart – Nisan 2018), ss. 26 – 31.

⁵⁰⁴ Seyfi Özgüzel ve Sebahattin Taş, “Hubris Sendromuna Yakalanan Yöneticilerde Çocukluktaki Aile İçi İletişimin Etkisinin İncelenmesi”, **21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum**, Cilt. 5, Sayı. 13, (2016), s. 120.

⁵⁰⁵ Tarhan, **a.g.e.**, s. 159.

⁵⁰⁶ Erkan Yaman ve Halime Güngör, “Damgalama (Stigma) Ölçeği’nin Geliştirilmesi, Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Cilt. 11, No. 25, (2013), s. 252.

⁵⁰⁷ Köknel, **a.g.e.**, s. 61.

görme, kaçınma ve nefret etmeye kadar uzanan olumsuz duyguları içeren tutumları da beraberinde getirir⁵⁰⁸. Ayrımcılık anlayışı ve davranışı, toplumsal yani sonradan öğrenilmiş davranışlardır. Ayrımcılık, tek tek kişileri değil bütün bir grubu hedef almakta, ayrımcılığı uygulayan kaynak, ayrımcılığa maruz kalan hedefi, özgün özellikleri olan tekil bir kişi olarak değil, dâhil olduğu aidiyetler veya sahip olduğu beden bireşiminin ortalama temsilcisi olarak görür⁵⁰⁹. Ayrımcılık, sosyal yaşamda kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkabileceği gibi, kurumsal yaşamda da kendini gösterir⁵¹⁰.

Kurumlarda ortaya çıkan ayrımcılık, *“örgütlerde esas itibariyle içsel (yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel özellikler, ırk, kültür, dil, cinsel eğilim gibi) ve dışsal (eğitim, aile yapısı, sosyal statü, gelir düzeyi, eğlence alışkanlıkları, kişilik tipi, coğrafi yerleşim, evlilik durumu, askeri deneyim, siyasal görüş, ekonomik durum, vatandaşlık, din, kişisel değerler, iş deneyimi gibi) faktörler nedeniyle işgörenlere karşı farklı veya negatif davranışlar sergileme ve bazı kurumsal düzenleme çıkarma”* şeklinde kendisini gösterir⁵¹¹.

Bu bağlamda, çalışanlararası ilişkilerin etiketleme, damgalama ve ayrımcılık üzerine kurulu olmasının kurum içerisinde toksik bir yapılanmaya zemin hazırlayabileceğini belirtebiliriz.

2.5. ÇALIŞANLARARASI İLİŞKİLERDE TOKSİK İLETİŞİMİN YAYILMASI

Toksisite son yıllarda kurumların en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir. Kurumlar her ne kadar bu durumu engellemek için önlemler almaya çalışsalar da toksisitenin kurum içerisinde hızla yayılmasına engel olabildikleri söylenemez. Kırbaç, kurum içerisinde toksisitenin denetlenmediğinde, göz yumulduğunda veya inkâr

⁵⁰⁸ Melek Göregenli, “Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık”, **Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar**, Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan (drl.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, Eylül 2012, s. 21.

⁵⁰⁹ N. Ekrem Düzen, **Herkes İçin Kolay ve Pratik Ayrımcılık, Ötekileştirme, Dışlama Rehberi**, 1. Basım, Ankara: Pharmakon Yayınevi, 2015, ss. 122 – 124.

⁵¹⁰ Murat Paker, “Psikolojik Açıdan Önyargı ve Ayrımcılık”, **Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar**, Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan (drl.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, Eylül 2012, s. 42.

⁵¹¹ Rana Özen Kutanis ve Seher Ulu, “İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı. 35, (2016), s. 360.

edildiğinde yayılmaya fırsat bulduğunu ve kurumun motivasyonunu ve üretimini olumsuz anlamda etkilediğini ifade eder⁵¹².

Kurum içerisinde kişilerarası ilişkilerin yoğun olduğu, özellikle de yüz yüze iletişimin kurulduğu departmanlarda, toksik iletişime dair toksik etkilerin yayılma süreci daha kolay işler. Kurumda toksisitenin yayılması ile birlikte çalışanların hem moral hem de zihinsel olarak sağlıklı bir duruma sahip olmaktan uzaklaştıkları gözlemlenir⁵¹³. Unur ve Pekerşen, toksik davranışlara sahip olan çalışanların genel olarak olumsuz bir tutum içerisinde olduğunu, sık sık öfkeli davranışlar sergilediklerini ve o kurumda çalışmak istemediklerini belirtir. Bu tarz bir yaklaşım, diğer çalışanları da etkiler ve çalışanların iş yapış performanslarını ve morallerini bozar. Kurum içerisinde var olan toksisite, çalışanlar arasında umutsuzluk, kızgınlık, düşük moral, kötü iletişim ve depresyon gibi olumsuz etkilerin de yayılmasında etkili olur⁵¹⁴.

Eğinli ve Bitirim, kurum içerisinde çalışanlardan aşırı taleplerde bulunulması, gerçekleştirilen çalışmaların sürekli hatalı bulunması ve çalışanların eleştirilmesi, çalışanların öneri ve düşüncelerinin yok sayılması, ima etme yolu ile beklentilerin ifade edilmesi, çalışanlarla arkadaşlarının yanında alay edilmesi, çalışanların küçük düşürülmesi, sorumluluk aldığı için suçlanması, çalışan şikâyetlerinin sayısında artış yaşanması, çalışanlar tarafından memnuniyetsizliğin ifade edilmesi gibi durumların kurum içerisinde toksisitenin yayıldığıнын birer göstergesi olduğunu belirtirler⁵¹⁵. Ayrıca, Kusy ve Holloway de toksisitenin yalnızca yakın çevreye değil, diğer bölümlere, topluluklara ve müşterilere de yayılabildiğinden söz ederler⁵¹⁶.

Bu bağlamda, toksisitenin kurum içerisinde yayılmaya başladığı andan itibaren kurumun iklimini, kültürünü ve iletişim iklimini etkileyebileceğini, yine aynı kanallar aracılığıyla kurum içerisinde toksisitenin yayılmasına kaynaklık edebileceğini ve bu etkileşim ile beraber toksisitenin, kurum içerisinde kendisine yer edinebileceğini söyleyebiliriz.

⁵¹² Metin Kırbaç, “Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi EBE, 2013), s. 40.

⁵¹³ Eğinli ve Bitirim, “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, s. 127.

⁵¹⁴ Kamil Unur ve Yeliz Pekerşen, “İş Stresi ile Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Cilt. 14, Sayı. 1, (2017), s. 111.

⁵¹⁵ Eğinli ve Bitirim, “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, ss. 131- 132.

⁵¹⁶ Kusy and Holloway, *a.g.e.*, p. 76.

2.5.1. Toksik Kurum İklimi ve Kültürü

Kurumsal iklim, bir kurumun üyeleri ve kurumun kendisi arasında kritik bir bağlantı olarak karşımıza çıkar⁵¹⁷. Kurum iklimi, kurumun içerisinde bulunduğu psikolojik ortamı ifade eder ve yılların ve çeşitli etmenlerin bir ürünü olarak oluşur⁵¹⁸. Kurumlar, zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir ve geliştirdikleri bu kişilikle de çevrelerini etkiler. Kişilikler, işin gerekleri, kurumsal yapı ve amaçlar etkileşime girer ve kurumsal manada hem kişi hem de kurum için önem taşıyan bir iklim yaratılır. Yaratılan kurumsal iklim, hem kuruma özgü bir kimlik kazanılmasında hem de kişinin davranışlarında etkili olur⁵¹⁹.

Forehand ve Gilmer kurum iklimini kurumu diğer kurumlardan ayıran, göreceli olarak kalıcı olan ve kurum içerisindeki kişilerin davranışlarını etkileyen özelliklere atıfta bulunarak açıklarken⁵²⁰; Silva ve arkadaşları kurum iklimini paylaşılan değerler, normlar, inançlar, uygulamalar ve prosedürler hakkındaki ortak algı olarak tanımlar⁵²¹. Gök ise “*çalışanların tutumları, davranışları ve uyguladıkları kurallar sonucu oluşan, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve ortak algıların yarattığı çalışma ortamının atmosferi*” olarak kurum iklimini tanımlamıştır⁵²².

Kurum içerisinde oluşan iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar kurumsal verime de etkisi vardır. Kurum ikliminin iyi ya da kötü oluşu, çalışanlar nezdinde farklı şekillerde algılanmakla birlikte, kurum iklimine etkide bulunan temel etmenler kişilerin güdülenmesi, liderlik tarzları ve kurumsal iletişim olarak sıralanır. Bu üç temel işlevden doğan iş grupları, kurumun özellikleri, gözetim ve yönetim gibi etmenler kurumsal iklimi belirleyen temel güçlerdir⁵²³. Gök tarafından kurum ikliminin çalışanların motivasyonu üzerine olan etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın sonuçlarına

⁵¹⁷ Ruth M. Guzley, “Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization”, **Management Communication Quarterly**, Vol. 5, No. 4, (1992), p. 379.

⁵¹⁸ Can, Azizoğlu ve Aydın, **a.g.e.**, s. 310.

⁵¹⁹ Aydan Yüceler, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE, 2005), s. 37.

⁵²⁰ Garlie A. Forehand and B. Von Haller Gilmer, “Environmental Variation In Studies of Organizational Behavior”, **Psychological Bulletin**, Vol. 62, No. 6, (1964), s. 362.

⁵²¹ Silvia Silva, Maria Luísa Lima and Conceição Baptista, “OSCI: An Organisational and Safety Climate Inventory”, **Safety Science**, Vol. 42, No. 3, (2004), p. 208.

⁵²² Sibel Gök, “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 2, (2009), s. 590.

⁵²³ Can, Azizoğlu ve Aydın, **a.g.e.**, s. 310.

göre kurumsal iklim çalışanların performanslarını, etkinliklerini, verimliliklerini ve motivasyonlarını etkiler⁵²⁴.

Kurumların sahip oldukları genel özellikler ve kurumsal iklim, kurumda çalışanlar üzerinde doğrudan etkisini gösterebildiği gibi, çalışanların sahip oldukları kişisel ve ortak duygular da kurum iklimini doğrudan etkileyebilme gücüne sahiptir. Töremen ve Çankaya, kurumdaki mevcut duygusal iklimin, kurumun genel iklimini ve kurumsal davranışlar üzerine olan etkisini Tablo 4'deki gibi açıklamışlardır⁵²⁵:

⁵²⁴ Gök, **a.g.m.**, s. 603.

⁵²⁵ Töremen ve Çankaya, **a.g.m.**, s. 41.

Tablo 4. Kurumda Var Olan Genel Duygusal İklim ve Davranışsal Sonuçları

Kurumda Var Olan Genel Duygusal İklim	Davranışsal Sonuçları
Üzgün, kızgınlık, nefret	Geri çekilme, işten kaçma, düşük motivasyon
Cesaretsizlik	Vazgeçme, görevleri önemsememe
Umut, sevgi ve iyimserlik	Verimli çalışma, yüksek performans
Özgüven	Yenilik yapma, sınırları genişletme
Mutluluk ve güvenli hissetme	İşe karşı sorumluluk, etkili dinleme, işe önem

Kaynak: Fatih Töremen ve İbrahim Çankaya, “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, **Kuramsal Eğitimbilim Dergisi**, Cilt. 1, Sayı. 1, (2008), s. 41.

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere kurumsal iklim, bir kurumdaki genel havayı ve duyguları ifade etmek için kullanılır ve genel olarak çalışanların davranışlarından ve ilişkilerinden oluşur. Özetle, kurum iklimi bir kurumdaki çalışanların o kurumda doğrudan ya da dolaylı olarak yaratmış oldukları çalışma ortamını ifade eder⁵²⁶.

⁵²⁶ Kürşad Yılmaz ve Yahya Altınkurt, “Örgütsel İklim Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt. 3, Sayı. 1, (2013), ss. 1 – 2.

Varol, başarılı çalışan ilişkileri ve etkili iletişim ortamının var olduğu olumlu bir kurumsal iklimin, doyum ve moral düzeyi yüksek çalışanları ve verimi getireceğini; buna karşılık insanın önem taşımadığı, katı, baskıcı, esnek olmayan olumsuz bir kurumsal iklimin ise beraberinde fazlaca sınırlandırılmış bir iletişimi, iletişim – etkileşim yokluğunu, sıkıcı, bunaltıcı ve zorla çalışmayı ve katı, sert ve kırıncı bir çalışma ortamını getireceğini ifade eder⁵²⁷.

Bu bağlamda, olumsuz bir kurumsal iklimin toksik bir çalışma ortamının belirleyicisi olarak, kurum ikliminin bütünüyle zehirlenmesine aracı olabileceğini söyleyebiliriz.

Kurum iklimi, kurum içerisindeki çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkiler ve çalışanların kuruma bağlanmalarını sağlayan sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynar⁵²⁸. Fakat kurum iklimi her zaman arzu edilen şekilde kendisini göstermez. Kurumsal iklim, çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bunlardan biri açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin özelliği astlara güven, iletişimde açıklık, anlayış ve destekleyici liderlik, çalışanların özerkliği ve yüksek verim amaçlarına sahip olmasıdır. Bu iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici iklimdir. Otoriter liderlerin katılık isteyen eylemleri sonucu emir – komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile nefeslerini astlarının enselerinde hissettirmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları verimde yüksek hedefler seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur⁵²⁹. Kurumsal iklimi açıklamaya dair bir diğer sınıflandırma ise Halpin’ e aittir. Halpin, kurumsal iklimi açık, bağımsız, kontrollü, samimi, babaca ve kapalı olmak üzere altı grupta ele alır. Açık iklim, uyumlu ast – üst ilişkilerinin, yüksek moralin, eleştiriye açık yöneticilerin olduğu ve kurum genelinde anlayışın hâkim olduğu kurumları; bağımsız iklim, açık iklim ile aynı özellikleri gösteren, yalnızca üstlerin, astları ile aralarına belli bir mesafe koyduğu kurumları; kontrollü iklim, samimiyet ve anlayışın düşük, yakından kontrolün var olduğu, sosyal ilişkiler ve arkadaşlık için

⁵²⁷ Muharrem Varol, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 44, Sayı. 1, (1989), s. 221.

⁵²⁸ Aydan Yüceler, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 22, (2009), s. 446.

⁵²⁹ Can, Azizoğlu ve Aydın, *a.g.e.*, ss. 310 – 311.

zamanın pek olmadığı, önemli olanın görevlerin yerine getirilmesinin olduğu kurumları; samimi iklim, yöneticinin anlayışlı olduğu kurumları; babaca iklim, moral, samimiyet ve işe dönüklüğün düşük, yöneticilerin çalışanları kontrol etme ve onların sosyal ihtiyaçlarını karşılama düzeylerinin düşük olduğu kurumları; kapalı iklim ise, moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayışın düşük, arkadaşlık ve samimi ilişkilerin söz konusu olmadığı ve yöneticinin emredici olduğu kurumları resmeder⁵³⁰. O halde, kurumsal iklim yapısının yapıcı olmaktan ziyade yıkıcı oluşunun kurumsal toksisiteye kaynaklık edebileceğini ifade edebiliriz.

Kurumsal iklime dair aktarılan tüm bu bilgilerden hareketle kurumsal iklimin, kurumun genel psikolojik durumunu yansıttığını, bu psikolojik durumun etkileşimli bir yapısı olduğunu, yani hem kurum çalışanlarını etkilediğini hem de kurum çalışanlarından etkilendiğini söyleyebiliriz. Kurum içerisinde var olan olumlu/olumsuz duygusal iklimin beraberinde bir takım davranışsal sonuçları getirdiğini, bu davranışsal sonuçların olumsuz olması durumunda ise kurumsal iklimin toksik bir hale bürünebildiğini ifade edebiliriz. Kurumun sahip olduğu genel iklim yapısının niteliğinin de kurumsal manada toksisiteye kaynaklık edebileceğini ve toksik bir kurum ikliminin, zamanla kuruma ve kurum içerisindeki çalışanlara nüfuz ederek toksik bir kurum kültürünün yaratılmasına neden olabileceğini belirtebiliriz.

Kültür, insanların yaşam biçiminin toplamı olarak tanımlanır⁵³¹. Kültür, insan topluluklarının sosyal ilişkileriyle ilgiliyken; kurum kültürü ise toplumsal kültürün bir alt kültürü olarak bir kurum içerisinde yer alan kişilerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemidir⁵³².

Schein, kurum kültürünü bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme problemlerinin çözümü için oluşturduğu ve geliştirdiği temel varsayımlar olarak tanımlarken⁵³³; Robbins ve Judge ise kurumu diğer kurumlardan ayıran ve üyeler

⁵³⁰ Nagehan Talat Arslan, “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt. 9, Sayı. 1, (2004), s. 223.

⁵³¹ Michael J. Halloran, “Culture”, Roy F. Baumeister and Kathleen D. Vohs (Ed.), in **Encyclopedia of Social Psychology** (210 – 211), California: Sage Publications, 2007, p. 210.

⁵³² Sevinç Köse, Semra Tetik ve Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt. 7, Sayı. 1, (2001), s. 219.

⁵³³ Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 3rd Edition, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc. , 2004, p. 17.

tarafından paylaşılan ortak bir anlam sistemine işaret ettiğini ifade eder⁵³⁴. Kurum kültürü, kurumun geçmişi, başarıları, başarısızlıkları, uygulamaları gibi çeşitli kaynaklar aracılığıyla gelişir⁵³⁵.

Liderler, kurum kültürünün yaratılmasında en önemli kaynaklardan birisidir. Çünkü liderler kurumun genel atmosferini belirler, değer ve normlarını tanımlar ve kurumun benzediği bir karakter yaratır ve sürdürür. Kurum lideri eğer altında çalışanların haklarına saygı duymuyorsa, samimiyetsiz bulunuyorsa ve her şeyden önce çıkar sağlamayı düşünüyorsa kurum içerisindeki kişiler bu sinyallerin farkına varır. Bu sinyaller kurumsallaştıkça, kurum kültürü işlevsizleşmeye başlar, bu şekilde liderin değerleri diğerlerine öğretilir ve kurumdaki davranışları etkiler⁵³⁶.

Kılıç' ın da ifade ettiği gibi kurum kültürü, bir kurumda çalışanların paylaştıkları inançlar, normlar, adetler, gelenekler, değerler ve düşünceler sisteminden oluşur. Bu değer ve düşünce sistemi, kurumun informal yani resmi olmayan yapısını şekillendirmede etkilidir. İdeal bir kurum kültürü, kurumsal yapının bütünleşmesine yardımcı olmakta⁵³⁷, aksi bir durum gözlemlendiğinde ise kurum kültürü zayıflamakta ve çalışanların hem kuruma hem de birbirine karşı olan sadakati azalmaktadır. Çünkü güçlü kurum kültürünün olduğu kurumlarda çalışanlarda güven duygusu artar ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler⁵³⁸. Güçlü kurum kültürünün var olduğu kurumlarda çalışanlar, kültürün temel değerlerine sıkı sıkıya bağlıdırlar. Bütün çalışanlar, kurumun amacını bilir ve bu amacı gerçekleştirmek için çalışırlar. Zayıf bir kurum kültürünün var olduğu kurumlarda çalışanlar arasındaki bağ gevşek olduğu için kurumun temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlanamaz⁵³⁹.

⁵³⁴ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 15th Edition, USA: Pearson Education Inc., 2013, p. 512.

⁵³⁵ Fleet and Griffin, **a.g.m.**, p. 704.

⁵³⁶ **A.g.m.**, p. 704.

⁵³⁷ Tamer Kılıç, "Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma", **Toros Üniversitesi İktisadi, İdari, Sosyal Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 2, Sayı. 4, (2015), s. 59.

⁵³⁸ Erol Eren, **a.g.e.**, s. 136.

⁵³⁹ Nezahat Güçlü, "Örgüt Kültürü", **Kırğızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı. 6, (2003), s. 150.

Bu bağlamda kurum kültürü, sayılan tüm bu fonksiyonları yerine getiremediği ve zayıf nitelikler taşıdığı zaman, kurumun toksik bir hal almaya başlayabileceğini ve kurum kültürünün de bu doğrultuda şekillenebileceğini söyleyebiliriz.

Kurum kültürü, bir kurum içerisinde kişilerin davranışlarını yönlendiren normlardan, davranışlardan, değerlerden, inançlardan ve alışkanlıklardan oluşan bir sistemdir⁵⁴⁰. Kurum kültürü sayesinde, kurum içerisindeki çalışanlar kendileri ve kurumları için neyin iyi, neyin kötü olduğunu, neyin hedeflenip neyin hedeflenmediğini, neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiğini öğrenirler. Çünkü kurumların başarılı olabilmeleri ve bu başarının sürdürülebilirliği, kurumsal değerlerin oluşturulmasına ve bu değerlere uyuma bağlıdır⁵⁴¹.

Bir kurumun kendine özgü sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunan değerler ve davranışlar bütününe yansıtan kurum kültürünün⁵⁴² bazı fonksiyonları vardır. Kurum ve çevresi arasındaki artımı yaratmak, kurum üyelerine kimlik duygusu kazandırmak, kişisel çıkarların ötesinde daha büyük bir olguya bağlılığın oluşmasını kolaylaştırmak, sosyal sistemin istikrarını sağlamak, çalışanların söylemleri ve yapmaları gereken şeyler için uygun ortamın oluşmasına aracı olarak kurumu bir arada tutmayı sağlamak ve çalışanların tutum ve davranışlarına yol göstererek onları şekillendiren bir kontrol mekanizması işlevi görmek kurum kültürünün fonksiyonları arasında yer alır ve kurum kültürünün neden önemli olduğuna dair birer yanıt niteliği taşır⁵⁴³. Aksi halde insanların fikirlerini paylaşmaya çekindiği, her sorunun hiyerarşi ve kurallarla çözülmeye çalışıldığı, iletişimin sadece yukarıdan aşağı olacak şekilde tek yönlü olduğu toksik bir kurum kültürüne sahip çalışma ortamları yaratılır⁵⁴⁴. Toksik kurum kültürünün hâkim olduğu kurumlarda sıklıkla şu durumlar gözlemlenir⁵⁴⁵:

⁵⁴⁰ Fatih Karcıoğlu, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt. 15, Sayı. 1 – 2, (2001), s. 268.

⁵⁴¹ Ali Şahin, “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik” , **Maliye Dergisi**, Sayı. 159, (2010), s. 22.

⁵⁴² Business Dictionary, Organizational Culture, (t.y.), <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html> , (8 Ağustos 2018).

⁵⁴³ Nesrin Ada, “Örgüt Kültürü ve İletişim Sürecinin Örgüt İçindeki İlişkisi”, **Dayanışma Dergisi**, Sayı. 121, (2014), s. 44.

⁵⁴⁴ Selin Yetimoğlu, “Toksik Kurum Kültürü Nasıl Düzeltilir?”, (5 Mart 2018), <https://selinyetimoglu.com/2018/03/05/toksik-kurum-kulturu-nasil-duzeltilir/> , (28 Ağustos 2018), par. 1.

⁵⁴⁵ Abdülkadir Varoğlu, “Örgüt Kültürü” , Ayşe Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargoğlu (Ed.), **Örgütsel Davranış** içinde (88 – 117), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2013, s. 97.

- Üst kademe yönetim her türlü kararı kendisi almaya çalışır,
- Kişisel ihtiyaç ve duygular dikkate alınmaz,
- İş birliği yerine rekabet esastır,
- Güvensizlik ortamı vardır,
- Çalışanlar birbirlerini çekiştirir ve lider bunu hoş görür,
- Kriz anında çalışanlar birbirini suçlayarak sorumlu arar,
- Çatışmalar saklanır ve uzatılır,
- İlişkiler samimiyetsiz ve kişisel imaj oluşturmaya yöneliktir,
- Çalışma ortamında isteksizlik ve güvensizlik hâkimdir,
- Gizli korkular vardır.

Kısaca, çalışanların birbirleri ile iletişim kurmadığı, gülümsemediği, birbirlerine şaka yapmadığı ve birbirlerini desteklemediği bir kurumda vakit geçirirken alınacak olan herhangi bir hissiyat; etkileşimlerin dostça, arkadaşça olmaktan ziyade, daha formal olduğu ve hiç kimsenin orada çalışmaktan mutlu görünmediği bir ortam; ünvanlardan, iş tanımlarından ve hiyerarşik düzeylerden duyulan endişe; gücün çalışanlar için sözde takip ettiği misyonundan daha önemli oluşu; kural ve politikaların çok fazla önemsenmesi; yöneticilerin ve çalışanların nadiren etkileşime geçen iki ayrı grup oluşturması ve bu etkileşimin genellikle üstün asta ne yapacağını söyleyen tek yönlü bir iletişimden ibaret olması; çalışanların mutsuz olduğunun iyi bilinmesine karşın, hiç kimsenin bunun hakkında açıkça konuşmaması; ihlallerden ve kusurlardan çok fazla söz edilmesine karşın gayret ve başarıların farkına varılmaması; çalışanların kendilerinden uygulanması beklenen imkânsız hedeflerle karşıya kaldıklarında bile konuşmamaları; informal iletişim ağının, formal iletişim ağından daha etkili çalışması; çalışanların işlerini yaparken neredeyse hiçbir serbestliğe sahip olmaması ve kurum çevresinde korkunun hâkim oluşu toksik bir kurum kültürünün habercisidir⁵⁴⁶.

Bu bağlamda, kurum kültürünün sayılan tüm bu belirtileri göstermeye başladığı zaman toksik bir hale bürünmeye başladığını söyleyebiliriz. O halde, toksik bir kurum

⁵⁴⁶ Liz Ryan, “Ten Unmistakable Signs of A Toxic Culture” , *Forbes*, (19 October 2016), <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/10/19/ten-unmistakable-signs-of-a-toxic-culture/2/#27dc82557e42> , (13 Mart 2017), par. 15 – 24.

kültürünün etkileşimli yapısı sayesinde kuruma ve kurum içerisindeki insan faktörüne nüfuz ederek zehirleyebileceğini ifade edebiliriz.

2.5.2. Toksik İletişim İklimi

Kurumlar, farklı zihinsel, ekonomik, sosyal ve kültürel temele sahip bir grup insanın ortak hedef ya da hedeflere ulaşmak için birlikte çalıştığı birer sosyal sistemlerdir. Sosyal sistemlerde, ortak hedeflere ulaşmak için sisteme üyelerin etkileşimini dâhil etmek gerekir⁵⁴⁷.

Bir kurumsal iklim boyutu olan iletişim iklimi, çalışanların kurum içerisinde ne oranda verimli bir bilgi alışverişi yapıldığı ile ilgili algılarını açıklar⁵⁴⁸. İletişim iklimi olgusu güvenilirlik, karar verme, dürüstlük, şeffaflık, dinleme ve dikkat verme arzusu ile karakterize edilir ve böylece karşılıklı anlayış ve dürüstlük ortamının yaratılmasına aracı olur. İletişim iklimi, kurum çalışanlarının fikirleri, duyguları ve beklentileri ile ilgili bir bağlam olması; kurum çalışanlarının davranışlarını açıklamaya yardımcı olması; kurum çalışanlarını belirli bir şekilde davranmaya teşvik eden şeyleri daha iyi anlayabilmeye aracı olması; bir kültürün bütünlüğüne ve kültürel gelişime rehberlik etmesi ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları için verimlilik ile bir köprü oluşturması sebebiyle kurumlar için önem arz eder⁵⁴⁹. ve iletişimde şeffaflık ve güvenin hâkim oluşu, çalışanların kararlara katılımı (ya da kurum içerisinde bir ses olduğunu hissetmesi) ve çalışanların yönetim tarafından dikkate alınması şeklinde üç boyutu kapsar⁵⁵⁰.

⁵⁴⁷ Fakhredin Hamze Alipour, “The Relationship Between Organizational Climate and Communication Skills of Managers of The Iranian Physical Education Organization”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 30, (2011), p. 421.

⁵⁴⁸ Mark G. Wilson and Others, “Work Characteristics and Employee Health and Well-Being: Test of a Model Healthy Work Organization”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 77, No. 4, (2004), p. 571.

⁵⁴⁹ Erwin Pardede, “The Analysis of Communication Climate and Organizational Culture for Increasing the Performance of Regional Development Planning”, **The Indonesian Journal of Geography**, Vol. 46, No. 1, (2014), pp. 31 – 32.

⁵⁵⁰ Ale Smidts, Ad Th. H. Pruyn and Cees B. M. Van Riel, “The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification”, **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 5, (2001), p. 1053.

Verimlilik için etkili bir iletişim gerekli olmakla birlikte, açık veya etkili iletişim her zaman elde edilemeyebilir⁵⁵¹. Böyle bir durumun varlığı ile birlikte, toksik iletişim iklimi kendisini göstermeye başlar. Sonuçta iletişim ikliminin sağlıklı olmayışı hem kişileri hem de kurumları olumsuz manada etkiler. Ünlr ve arkadaşları, iş doyumu ve iletişim ikliminin çalışanların işten ayrılma niyetlerine olan etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, iş doyumu ve iletişim ikliminin işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. İş doyumu yüksek ve olumlu iletişim iklime sahip kurumlarda, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı anlaşılmıştır⁵⁵².

Bir kurumdaki iletişim ortamı, kurumsal anlamda etkililiğin önemli bir belirleyicisidir. Destekleyici bir iletişim iklimine sahip olan kurumlar, çalışanların katılımını, özgür ve açık bilgi alışverişini ve yapıcı çatışma çözümünü teşvik ederken; savunmacı bir iletişim iklimine sahip kurumlarda ise çalışanlar düşüncelerini kendilerine saklar, sadece tedbirli ifadelerde bulunur ve moral düşüklüğünden mustarip olurlar⁵⁵³. Etkin ve sürekli iletişim ağının hâkim olduğu kurumlarda çalışanlar mutlu ve üretken, kurum başarılı ve itibarlıdır. Doğal iletişim akışının çeşitli engellerle tılandığı kurumlarda ise çalışanlar arasındaki ilişkiler zayıflar, güven duygusu sarsılır, birlik ve beraberlik ruhu oluşamaz⁵⁵⁴.

O halde, etkin ve sürekli bir iletişim ağının hâkim olmadığı kurumlarda var olan iletişim ikliminin toksik bir iletişim ikliminin habercisi olduğunu söyleyebiliriz. Bu tarz bir iletişim ağı içerisinde yer alan çalışanların da bu durumdan etkilenebileceğini ifade edebiliriz.

Kurum içerisinde toksisitenin yayılmasına zemin hazırlayacak ve yayılmasını hızlandıracak tüm bu faktörlerin, kurumsal toksisiteye maruz kalan kişilerde bazı sonuçları da beraberinde getirebileceğini söyleyebiliriz.

⁵⁵¹ J.A. Bolarinwa and D. Y. Olorunfemi, “Organizational Communication for Organizational Climate and Quality Service in Academic Libraries”, **Library Philosophy and Practice**, (2009), p. 2.

⁵⁵² Ela Ünler, Bülent Kılıç ve Jale Canan Çıray, “İletişim İkliminin, İş Doyumu ve İşden Ayrılma Niyeti İlişisine Etkisi”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Cilt. 11, Sayı. 41, (2014), s. 237.

⁵⁵³ Bushra Hassan, Aneela Maqsood and Muhammad Naveed Riaz, “Relationship Between Organizational Communication Climate and Interpersonal Conflict Management Styles”, **Pakistan Journal of Psychology**, Vol. 42, No. 2, (2011), p. 22.

⁵⁵⁴ Dilek Cesur, “İş Hayatında Etkin İletişim”, (25 Ağustos 2017), <http://www.halklailiskiler.com/is-hayatinda-etkin-iletisim.html>, (11 Eylül 2017), par. 1.

2.6. ÇALIŞANLARARASI İLİŞKİLERDE TOKSİK İLETİŞİMİN SONUÇLARI

İş birliğine dayalı bir işyeri ortamı, işyerinde mutluluk, neşe, uyum, nezaket, iş birliği ve kolaylık hissi verirken; işyerinde iktidar açgözlü ve narsist olduğunda ve/veya diğerlerine zorbalık yapmak, onları taciz/tehdit etmek ve küçük düşürmek için haksızlık yaptığında o işyeri ortamı toksiktir⁵⁵⁵. Toksik olsun ya da olmasın, çalışanların işyerinde etkileşimli olarak bir arada çalışmaları gerekirken⁵⁵⁶, toksik kurumlarda iş birliğinden uzaklaşılarak kişisel çıkarlara dayanan ilişkilerin kurulduğu görülür⁵⁵⁷. Böylelikle kurumsal yaşamın kaçınılmaz bir olgusu olan toksisite, kurum içerisinde sistem üyelerini giderek işlevsiz bir hale getirerek, kalıcı ve ciddi zararlara neden olur⁵⁵⁸.

Kurum içerisinde barınan toksik kişiliklerin genel özelliklerine bakıldığında diğer insanlara zarar veren karakteristik davranış biçimlerini yansıttıkları görülür⁵⁵⁹. Genel olarak negatif bir tutum içerisinde bulunan toksik çalışanlar hızlı bir şekilde öfkelenir, çalışmak istemez ve kendi memnuniyetsizliklerinin acısını çalışma arkadaşları üzerinden çıkarırlar⁵⁶⁰. Kurum içerisinde barınan toksik çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarının iş performansını ve moralini bozarlar⁵⁶¹ ve bunun sonucunda da kurumsal amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranış kontrolü kaybolur, üretkenlik zayıflar, işten kaytarma davranışı artar ve kurumsal bağlılık azalır⁵⁶². Anjum ve arkadaşları, iş verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilecek toksik bir çalışma ortamının etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada toksik bir işyeri ortamını yansıtan işyerinde dışlanma, işyeri nezaketsizliği, işyerinde taciz ve işyeri zorbalığı gibi boyutlar kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işyerinde dışlanmanın, nezaketsizliğin, tacizin ve zorbalığın üretkenliği doğrudan ve negatif anlamda etkilediği tespit edilmiş; tükenmişliğin ise toksik işyeri ortamının boyutları ile

⁵⁵⁵ Amna Anjum and Others, "An Empirical Study Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments", **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Vol. 15, No. 5, 2018.

⁵⁵⁶ Peter K. Jonason, Sarah Slomski and Jamie Partyka, "The Dark Triad At Work: How Toxic Employees Get Their Way", **Personality and Individual Differences**, Vol. 52, No. 3, (2012), p. 452.

⁵⁵⁷ Kırbaç, **a.g.t.**, s. 129.

⁵⁵⁸ Alan Goldman, "Company on the Couch: Unveiling Toxic Behavior in Dysfunctional Organizations", **Journal Of Management Inquiry**, Vol. 17, No. 3, (2008), p. 227.

⁵⁵⁹ Firestone and Catlett, **a.g.e.**, p. 103.

⁵⁶⁰ Voorhees, **a.g.k.**, p. 3.

⁵⁶¹ Chris Frederick, "Toxic Employees", **Motor Age**, (Ağustos 2009), p. 62.

⁵⁶² Kırbaç, **a.g.t.**, s. 129.

Üretkenlik arasında anlamlı bir aracı olduğu kanıtlanmıřtır⁵⁶³. Too ve Harvey ise toksik bir çalışma ortamının çalışanların psikolojik (stres ve endişe gibi), sosyolojik (grup etkileşimi üzerinde olumsuz bir etki gibi) ve fiziksel (astım gibi) olarak çok boyutlu bir şekilde iyi oluşlarını etkilediklerini ifade etmiřlerdir⁵⁶⁴.

Kurum içerisinde benimsenen toksik yönetim tarzı ise çalışanlarda umutsuzluk, kızgınlık, düşük moral, kötü iletişim ve depresyon gibi olumsuz etkilerin yayılmasında rol oynar ve kötü iş performansı, işe devamsızlık ve iş gücü devir oranının yükselmesine sebep olur⁵⁶⁵. Macklem, bozulmuş ve kirlenmiş bir kurumda çalışıyor olmanın belirtilerinden birinin yüksek stres seviyesinde çalışma olduğunu ifade etmiřtir⁵⁶⁶. Snyder ise toksik bir işyerinde çalışmanın stresli bir işle birleşince, yaşanan zorlukların da arttığını destekleyen bir ifade kullanmıřtır⁵⁶⁷. Unur ve Pekerşen'in yapmış oldukları araştırmanın sonuçları da göstermektedir ki iş stresi ile toksik davranışlar arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanlarda iş stresinin artması durumunda toksik davranışlarda da artış gzlemlenir⁵⁶⁸.

Bu bağlamda, çalışanlararası ilişkilerin gerek kurumsal gerekse kişisel bir takım özelliklerden etkilendiğini söyleyebilir; söz konusu bu etkilerin beraberinde hem kurumsal işleyişe hem de kişiye zarar veren sonuçları getirdiğini ifade edebiliriz. alışanlararası toksik iletişimin, beraberinde getirdiği sonuçları bu doğrultuda yedi başlık altında aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

2.6.1. İş Tatmini ve alışan Morali zerine Etkisi

Günümüzde alışanları yani insan kaynağı faktörünü iyi anlayabilmek ve etkili bir şekilde yönetilmesi üzerine yoğunlaşmak, kurumlar açısından önemli bir hâle gelmiştir. Çünkü kurumun veriminin artması mutlu ve psikolojik açıdan doyuma ulaşan

⁵⁶³ Anjum and Others, **a.g.m.**

⁵⁶⁴ Linda Too and Michael Harvey, " 'TOXIC' Workplaces: The Negative Interface Between The Physical and Social Environments", **Journal of Corporate Real Estate**, Vol. 14 No. 3, (2012), p. 172.

⁵⁶⁵ Appelbaum and Roy-Girard, **a.g.m.**, p. 21.

⁵⁶⁶ Katherine Macklem, "The Toxic Workplace", **Maclean's**, Vol. 118, No. 5, (2005), p. 35.

⁵⁶⁷ Jilisa Snyder, "Is Workplace Stress Toxic to Your System?", (1 August 2010), <https://www.brattlebororetreat.org/articles/workplace-stress-toxic-your-system>, (4 Ekim 2018), par. 4.

⁵⁶⁸ Unur ve Pekerşen, **a.g.m.**, s. 108.

Çalışanlar ile mmkndr⁵⁶⁹. Moral, yaşantıların kişide uyandırdığı bir tür duygudur. Bu duygu, özel yaşama ilişkin olabileceğı gibi doğrudan doğruya iş yaşamıyla ilgili de olabilir⁵⁷⁰. Kişi ya da kişilere hâkim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanan moral, sürekli beslenmesi gereken bir olgudur⁵⁷¹. İşyeri veya çalışan morali dediğimiz olgu ise, çalışanların işinde sahip olduğu memnuniyet, tutum ve bakış açısını yansıtır⁵⁷². Kişinin, işini ve kurumunu nasıl algıladığı ile ilgili bilgi verir⁵⁷³.

Baskıcı, ayrılıkçı, uymama eğilimlerinin varlığı ve çalışanlar arasında yeteri kadar olumlu bir bağıın olmayışı, ortak amaçlar etrafında buluşulamaması, iş grubuna olumlu değerler verilmemesi, soyutlanma ve dışlanma ile eşleştirilen sahipsizlik duygusu, değerbilmezlik, sorumsuzluk, kişisel çıkarların ön plana çıkması, düzensizlik, karışıklık, işin anlamsızlaşması, adil olmayan bir ücret, yabancılaşma, çalışanın kişiliğine yönelik saldırılar ve karar alma sürecine katılamama gibi nedenler iş yaşamında çalışanların moralini bozacak bir etkiye sahiptir⁵⁷⁴.

Eren’e göre kurum içerisinde kuvvetli bir moral, çalışanlar arasındaki birlik ve beraberlik duygusunun yüksek oluşu, vazgeçmeme arzusunun varlığı, çalışanlarda var olan canlılık ve hareketlilik, tatminsizlik veya hayal kırıklığına karşı direnç, hedeflere bağlılık ve lidere hayranlık ile ilişkilidir. Buna karşılık düşük bir moral duygusuzluk, kavga ve çekişmeler, kıskançlıklar ve ekememezlikler, iş birliğinin olmayışı ve kötümserliğin varlığı ile iliřkilidir⁵⁷⁵. Moral düşüklüğü ise Osho ve arkadaşlarının ortaya koyduğu çalışmada da grleceğı üzere verimlilikte düşüşü beraberinde getirir⁵⁷⁶. Çünkü alışma ortamı içerisinde yaşanan kişilerarası çatışmalar, morali ve iş

⁵⁶⁹ Ali Ender Altunoğlu, Başak ataloğlu ve Algin Okursoy. “alışan Morali ve İşten Ayrılma İsteği: Muhasebecilik Mesleği zerine Bir Araştırma”, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, (2008), s. 72.

⁵⁷⁰ Muharrem Varol, **Halkla İlişkiler Açısından rgt Sosyolojisine Giriş (Etkili Yönetsel İlişkilerden Saygın rgt Kimliğine)**, Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 1993, s. 97.

⁵⁷¹ Erol Eren, **a.g.e.**, s. 197.

⁵⁷² Mike Kappel, “How To Boost Workplace Morale At Your Business”, *Forbes*, (31 May 2017), <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/05/31/how-to-boost-workplace-morale-at-your-business/#52cec9e4a7b7>, (8 Mart 2018), par. 3.

⁵⁷³ Anne Bruce, **Bulding A High Morale Workplace**, The McGraw-Hill Companies, 2003, p. 2.

⁵⁷⁴ Varol, *Halkla İlişkiler Açısından rgt Sosyolojisine Giriş (Etkili Yönetsel İlişkilerden Saygın rgt Kimliğine)*, s. 97.

⁵⁷⁵ Erol Eren, **a.g.e.**, s. 198.

⁵⁷⁶ Gbolahan Solomon Osho, Carolyn Ashe ve Jennifer Wickramatunge, “Correlation of Morale, Productivity and Profit in Organizations”, **National Social Science Journal**, Vol. 26, No. 1, (2006), p. 108.

tatminini düşüren ve böylelikle kurumun etkinliğini ve verimini azaltan bir etkiye sahiptir⁵⁷⁷.

Ngambi, yaptığı araştırmada liderlik ve moral arasında bir ilişkinin varlığını tespit etmiş ve liderlik yaklaşımlarının çalışan moralini etkilediği sonucuna varmış; iletişim, güven ve ekip oluşturma gibi liderlik yetkinliklerinin, moral üzerindeki etkisini ortaya koymuştur⁵⁷⁸. Jerez de belirttiği yedi yönetim davranışı şeklinin işyerinde çalışan moralini tüketmeye katkıda bulunduğunu ifade etmiş ve bu davranış şekillerini şu şekilde açıklamıştır⁵⁷⁹:

İğneleme: İyi niyetli olsun ya da olmasın, iğneleyici ifadelerin kullanımı her zaman yanlış yorumlamalara açık bir kapı bırakır.

Şeffaflığın Olmaması: Şeffaf olmayan yöneticiler, çalışanların kurum içerisindeki konumlarını gözden geçirmelerine sebep olur. Yönetici tarafından astlarıyla paylaşılmayan bilgi, ekip motivasyonunu düşürür. Korkuyu en aza indirmek ve güveni en üst düzeye çıkarmak için, yöneticiler astlarıyla mümkün olduğunca etkili, açık ve sık iletişim kurmalıdır.

Empati Eksikliği: Etkili yöneticiler, empati kurarlar. Yönetici eğer empati kurabiliyorsa, astların moralini bozan durumları daha iyi ele alır.

Yıpratıcı İletişim: Yöneticiler eğer astlarının kabuklarına çekilmelerini istiyorlarsa, yıpratıcı bir iletişim tarzı benimserler. Sürekli olarak sert bir şekilde konuşan yöneticiler, astlarını işleri konusunda eksikliklerini gizlemek için motive ederler.

Rahatsızlık Veren Durumlardan Kaçmak: İyi bir yönetici, rahatsızlığın yönetimin bir parçası olduğunu ve meslektaşları, paydaşları ve astları ile rahatsız edici tartışmaların bir kurumu ileriye taşımanın anahtarı olduğunu bilir. Kendisine

⁵⁷⁷ Ayşe Çiğdem Kirel, “Örgütsel Stres Kaynaklar ve Yönetimi”, Ayşe Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargoç (Ed.), **Örgütsel Davranış** içinde (144 – 167), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2013, s. 149.

⁵⁷⁸ H. C. Ngambi, “The Relationship Between Leadership and Employee Morale In Higher Education”, **African Journal of Business Management**, Vol. 5, No. 3, (2011), p. 773.

⁵⁷⁹ Indira Jerez, “Seven Management Behaviors That Erode Employee Morale”, *Forbes*, (27 March 2018), <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/03/27/seven-management-behaviors-that-erode-employee-morale/#21aec4db163d>, (20 Ekim 2018), par. 4 – 19.

yöneltilerebilecek zor soruları cevaplamaktan korktuğu için ekip üyeleriyle birebir görüşme yapmaktan kaçınan yöneticiler, kendilerini iletişim ve liderlik becerilerinde büyütme fırsatından mahrum bırakırlar. Ayrıca, bu tarz yöneticilere karşı astların da saygısı azalır.

Tutarsızlık: Davranışlarda tutarlılık, güven hissi yaratır. Astlar, yöneticilerini güvenilir bulmak isterler. Tutarsız yöneticiler, astlarında korkuyu harekete geçirir. Astlar, yöneticilerine güvenip güvenemeyeceklerini merak ettiklerinde, dengenin olmadığını hissetmeye başlar ve bu durum da astların hızla moralini düşürür.

Mikro Yönetim: “Her şey benden geçiyor” sendromu korkuya dayalıdır. Yöneticinin yaydığı bilgiden haberdar olmasını sağlarken, aynı zamanda ekip moraline de zarar verir. Çünkü ekip üyelerini sağlam bir yargıda bulunamaz hale getirir. Genellikle çalışanların rollerinde güçsüz hissetmelerine yol açar.

Morgan ise genel olarak çalışan moralini etkileyen unsurları şu şekilde ifade etmiştir⁵⁸⁰:

Değişken Hedefler: Sürekli olarak çalışan hedeflerinin değiştirilmesi, iyi bir iş ortaya koymaya çalışan çalışanları bir müddet sonra tüketir.

Yanlış Anlaşılan Beklentiler: Hiçbir şey kargaşa kadar moralleri bozmaz. Açık bir rehberlikten yoksun çalışanlar, tam olarak ne beklendiğini bilmeden işte günler, haftalar hatta aylar geçirebilirler. Böyle bir durum olduğunda, yönetim standartlarına göre çalışanlar zayıf bir performans sergiler ve genellikle zamanlarını boşa harcadıklarına inandıkları için moralde bir düşüş yaşarlar.

Açık Olmayan İletişim: Yönetimsel açıdan iletişim kanallarının açık olmayışı, çalışan morali için tehlikelidir. Eğer çalışanlar fikirlerini ifade etme konusunda kendilerini rahat hissetmiyorlarsa, yönetim hem yaratıcı fikirleri kaçırma hem de problemleri tespit etme ve çözme konusunda risk altına girer.

⁵⁸⁰ Lee Morgan, “Causes of Low Employee Morale”, (t.y.), <https://smallbusiness.chron.com/causes-low-employee-morale-43267.html>, (20 Ekim 2018), par. 2 – 5.

Heba Edilen Potansiyel: Moral düşüklüğü, yeteneğin boşa harcanmasından kaynaklanır. Çalışanların mevcut yetenekleri ve potansiyelleri dikkate alınmadan işe alınması, çalışanların kolayca hayal kırıklığına uğramasına ve işten sıkılmasına yol açar.

Kappel, yüksek bir moralin hâkim olmadığı kurumların acı çektiğini belirtir. Ona göre bir kurum, çalışanlarına hayatta kalmak, beklentilerini büyütmek ve daha ileriye gitmek için bağlıdır. Çalışanlar, işyerinde kötü bir tutum ve bakış açısına sahipse, ortalamanın altında olacak şekilde görevlerini yerine getirirler ve eğer yine çalışanlar mevcut durumlarından memnun değillerse, kurum yüksek bir işgücü devir oranı ile karşılaşır⁵⁸¹. Altunoğlu ve arkadaşlarının çalışan morali ile çalışanların işten ayrılma istekleri arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçladıkları çalışmalarında, işyeri koşulları ile işten ayrılma isteği arasında ilişki tespit etmişlerdir. Çalışmada, çalışanın karara katılmaması ve yöneticinin adil davranmaması gibi durumlarda işten ayrılma kararı verebileceği belirtilmektedir⁵⁸². Çünkü kurumsal yapı, gözetim şekli, çalışma koşulları, iş tatmini ve çalışanın işyeri dışındaki hayatı da moral üzerine etki yapan etmenlerdendir⁵⁸³. İşyerinin çalışma düzeni ve çalışma ortamının kötü oluşu, çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkiler⁵⁸⁴. Moral düşüklüğü ise çalışanlarda verimliliği etkilediği için işyerinde ciddi bir endişe kaynağıdır⁵⁸⁵. Shaban ve arkadaşları da çalışmalarında düşük moral ve motivasyonun verimliliği ve rekabet gücünü etkilediği sonucuna varmışlardır⁵⁸⁶.

Çalışan morali, çalışanların işyerinde hissettikleri genel manzarayı, tutumu, memnuniyeti ve güveni anlatır. Çalışanlar, çalışma ortamları konusunda olumlu bir tutuma sahip olduklarında ve en önemlisi kariyer ve meslek ihtiyaçlarını bu işyerinde karşılayabileceklerine inandıklarında, çalışanların morali olumlu ya da yüksektir. Çalışan motivasyonunda olduğu gibi çalışanlara olumlu bir moral verilemez. Ancak bir yönetici çalışanların her gün çalıştığı ortamın büyük bileşenlerini kontrol etmesi

⁵⁸¹ Kappel, **a.g.k.**, par. 4.

⁵⁸² Altunoğlu ve Diğerleri, **a.g.m.**, s. 81.

⁵⁸³ Erol Eren, **a.g.e.**, s. 201.

⁵⁸⁴ Abdullah Soysal, “İş Yaşamında Stres”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt. 23, Sayı. 3, (2009), s. 23.

⁵⁸⁵ Lee Morgan, **a.g.k.**, par. 1.

⁵⁸⁶ Osama Samih Shaban and Others, “The Effect of Low Morale and Motivation on Employees’ Productivity & Competitiveness in Jordanian Industrial Companies”, **International Business Research**, Vol. 10, No. 7, (2017), p. 1.

dolayısıyla, bir çalışanın moralinin olumlu veya olumsuz olup olmadığına güçlü bir katkıda bulunur⁵⁸⁷.

Bu bağlamda, çalışanların işyerinde moral düşüklüğü yaşamasına, kuruma hâkim olan toksisitenin neden olduğunu söyleyebiliriz.

Moralin etkilediği unsurlardan biri olan iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bu durumun yarattığı mutluluktur⁵⁸⁸. “Bireyin işine ve iş çevresine ilişkin beklenti düzeyindeki duygu, düşünce ve eğilimleri ile gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı olan tutumu ...” olarak tanımlanan iş tatmini⁵⁸⁹, genellikle çalışanın, çalışma ortamında deneyimlediklerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak belirtilir⁵⁹⁰. Kısaca iş tatmini iş ile insan arasındaki ilişkiden doğar⁵⁹¹ ve çalışanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının ve aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir⁵⁹².

Yüksel, kurumsal yaşamda çalışanların tutum ve davranışlarının birçok değişkenin etkisiyle belirlendiğini ya da şekillendiğini ifade eder. Kazanılan veya şekillenen bu tutum ve davranışların, çalışanların kurum içerisinde üstlenmiş oldukları görevleri yerine getirme sürecinde belirleyici olduğunu ve bu sebeple yöneticilerin çalışanları olumlu tutum ve davranışlara yöneltmeye ve kurumsal amaçları gerçekleştirmeye çalıştıklarını belirtir. Bu süreçte, çalışan ile yönetici arasındaki iletişimin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu açıklayan Yüksel, yapmış olduğu araştırmada da iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iletişim düzeyi ile iş tatmini düzeyi arasında aynı yönde ve yükseğe yakın bir ilişki

⁵⁸⁷ Susan M. Heathfield, “You Can Boost Employee Morale: Simple Ideas for Improving Employee Morale in Your Workplace”, (12 June 2018), <https://www.thebalancecareers.com/you-can-boost-employee-morale-1918107>, (20 Ekim 2018), par. 1 – 2.

⁵⁸⁸ Erol Eren, **a.g.e.**, s. 202.

⁵⁸⁹ Kemal Poyraz ve Bülent Kama, “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 13, Sayı. 2, (2008), s. 147.

⁵⁹⁰ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 2, (2005), s. 28.

⁵⁹¹ Mehmet Merve Özyayın ve Ömer Özdemir, “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 1, (2014), s. 253.

⁵⁹² Nuran Akşit Aşık, “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı. 467, (2010), s. 34.

vardır. Kurumsal ortamda üstlerin astlarıyla iletişim içerisinde olması, astların kurumsal amaçlar, politikalar ve işleyiş hakkında bilgilendirilmesi, astların düşüncelerinin ve önerilerinin alınması iş tatmini düzeyini olumlu manada etkilemektedir⁵⁹³.

Eroğlu ise, kurumsal yönetimde iletişimin önemli bir rol üstlendiğini ifade ederek bilginin istenilen yer ve zamanda, arzu edilen nitelik ve nicelikte kurum içerisinde ilgili kişilere iletilmesinin kurumsal başarıya katkı sağladığını ifade etmiştir. Kurumsal başarıya katkı sağlayan bir diğer unsurun da çalışanların iş tatmini olduğunu belirten Eroğlu, yapmış olduğu çalışmada kurumlarda çalışanların iş tatminlerini etkilediği düşünülen iş tatmini boyutlarından yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, işin niteliği ve ücret değişkenleri ile iletişim arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda iletişim ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, ücret ve işin niteliği boyutları arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır⁵⁹⁴.

Kurumların en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanların performansı ve verimi kurumların başarısını etkileyen faktörlerin başında gelir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli çalışabilmeleri, çalışanların iş tatminine bağlıdır⁵⁹⁵. Çünkü Neely' nin de belirttiği gibi çalışma ortamı ile iş memnuniyeti el ele gider. Bir kurum içerisinde çalışanın iş, işyeri ortamı ve iş arkadaşları hakkında ne hissettiği, üretkenliğini ve işinde ne kadar süre kalma kararını etkiler. Olumlu veya olumsuz bir işyeri ortamı, çalışanın iş tatminine ya yardımcı olur ya da zarar verir⁵⁹⁶. Erdil ve arkadaşları, yönetim tarzının ve çalışma koşullarının iyileştirilmesinin, arkadaşlık ortamının mevcudiyetinin ve takdir edilme duygusunun çalışanların iş tatmini üzerine olumlu bir yönde katkı sağladığını yapmış oldukları çalışmada tespit etmişlerdir⁵⁹⁷. Çalışma yaşamı içerisinde istediği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir maaş alan, istediği olanak ve koşullara kısmen de olsa kavuşabilen

⁵⁹³ İhsan Yüksel, **a.g.m.**, s. 303.

⁵⁹⁴ Kemal Eroğlu, "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt. 11, Sayı. 1, (2011), ss. 121 – 134.

⁵⁹⁵ Aşık, **a.g.m.**, s. 32.

⁵⁹⁶ Sydney Neely, "Relationship Between Work Environment & Job Satisfaction in an Organization for Employee Turnover", (t.y.), <https://woman.thenest.com/relationship-between-work-environment-job-satisfaction-organization-employee-turnover-18452.html>, (20 Ekim 2018), par. 1.

⁵⁹⁷ Oya Erdil ve Diğerleri, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 5, Sayı. 1, (2004), s. 24.

ve gereksinimlerinin çoğunu karşılayabilen çalışan, maddi ve manevi olarak doyumu yakaladığı için gerek iş gerekse iş dışı yaşamında daha huzurludur. Bunun tersi bir durum yani istediği işi yapmayan, isteklerinin sürekli göz ardı edildiği bir ortamda çalışan, gereksinimlerini karşılayamayan kişiler de olumsuz tutumlar içerisine girer ve iş ve iş dışı yaşamı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenir⁵⁹⁸.

Toksik çalışanlar kurum içerisinde stresi artırır, genel iş tatminini azaltır. Bir bütün olarak kurum için toksik bir çalışan morali düşürür, bu durum da hem verimliliği hem de işin kalitesini olumsuz anlamda etkiler⁵⁹⁹. Çalışanların iş tatmininin sağlanması, öncelikle kişilerin ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerindeki olumlu etkileri, dolayısıyla yaşam tatminlerinin ve bu doğrultuda toplumsal huzur ve mutluluğun sağlanması açısından önemlidir. Kurumlar açısından ise iş tatmininin sonuçları, uygunsuz iş davranışlarının önlenmesi, nitelikli çalışanların kurum içerisinde kalmasının sağlanması, performansla birlikte etkinlik ve verimlilik artışları ve yapılan işin nitelikli olmasıdır. İş tatminsizliği durumunda ise çalışanlar uygunsuz iş davranışları sergilerler, etkinlik ve verimliliğin olumsuz etkilenmesiyle birlikte bozulan sağlığı nedeniyle de kuruma ekstra bir maliyet getirirler⁶⁰⁰.

Nergiz ve Yılmaz'ın çalışanların iş tatminleri ile performansları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarına göre iş tatmini ile performans arasında pozitif yönde bir ilişki vardır⁶⁰¹. Mehta ve Maheshwari de araştırmalarında toksik liderlik davranışları ile iş tatmini/doyumu ve kurumsal bağlılık arasında ters yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Yani toksik yönetim tarzı kapsamında liderin toksik davranışlarının artması durumunda çalışanların iş tatmini/doyumu ve kuruma olan bağlılıkları azalmakta; liderin toksik davranışlarının azalması durumunda ise çalışanların iş tatmini/doyumu ve kuruma olan bağlılıkları

⁵⁹⁸ Edip Örcü, Sedat Yumuşak ve Yasin Bozkır, “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt. 13, Sayı. 1, (2006), s. 40.

⁵⁹⁹ *Toxic Workplaces Increase Stress, Decrease Morale; Yet 53% of Employees Choose to Ignore These Issues*, (24 August 2017), <https://hrdailyadvisor.blr.com/2017/08/24/toxic-workplace-increases-stress-decreases-morale-53-employees-choose-ignore-issues/>, (20 Ekim 2018), par. 5.

⁶⁰⁰ Poyraz ve Kama, **a.g.m.**, ss. 147 – 148.

⁶⁰¹ Ebru Nergiz ve Fatih Yılmaz, “Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı. 14, (2016), ss. 75 – 77.

artmaktadır⁶⁰². Fisher-Blando da işyeri zorbalığının iş tatminini olumsuz olarak etkilediğini araştırmasında ifade etmiştir⁶⁰³.

Bu bağlamda, çalışanların iş tatminin olmayışının toksik nitelikler taşıyan bir kurumda çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıktığını söyleyebiliriz. İş tatmininin olmayışının ise kişisel, sosyal ve kurumsal birçok olumsuz sonucu da beraberinde getirdiğini ifade edebiliriz.

2.6.2. İletişim Doyumu ve Güven Üzerine Etkisi

Doyum, bir kimsenin beklentileri karşılandığında ya da beklediğinden daha da fazlası elde edildiğinde duyulan memnuniyet duygusudur ve içsel bir duygu değerlendirmesini ifade eder⁶⁰⁴. İletişim doyumu ise yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi, yatay ve dikey iletişimi, işle ilgili bilgi ve bölümlerarası iletişimi kapsayan genel bir kavramdır⁶⁰⁵. İletişim doyumu, kişilerarası iletişimde, grup iletişiminde ve kurumsal iletişimde doyum olacak şekilde kendisini gösterir⁶⁰⁶. Downs ve Hazen iletişim doyumunu, “*iletişim ikliminden doyum, üst iletişiminden doyum, kurumsal bütünleşmeden doyum, araç (medya) kalitesinden doyum, yatay ve informal iletişimden doyum, kurumsal algılamadan doyum, ast iletişiminden doyum ve kişisel geribildirimden doyum*” olacak şekilde sekiz boyutta ele almışlardır⁶⁰⁷. Pincus ise Downs ve Hazen’in iletişim doyumuna ilişkin sekiz boyutuna bir boyut daha eklemiş ve dokuzuncu boyuta “*üst yönetim ile iletişim doyumunu*” demiştir. Pincus ayrıca iletişim doyumunu boyutlarını üç grupta toplamış ve “*ilişkisel, bilgiye dayalı ve bilgiye dayalı/ilişkisel*” olacak şekilde Tablo 5’teki gibi sınıflandırmıştır⁶⁰⁸.

⁶⁰² Mehta and Maheshwari, “Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment”, pp. 10 – 11.

⁶⁰³ Judith Lynn Fisher-Blando, “Workplace Bullying: Aggressive Behavior and Its Effect On Job Satisfaction and Productivity”, (Unpublished PhD Thesis, University of Phoenix, 2008), p. 92.

⁶⁰⁴ Birol Gülnar, “İletişim Doyumu Boyutları ile Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği”, **Selçuk İletişim**, Cilt. 5, Sayı. 4, (2009), ss. 63 – 64.

⁶⁰⁵ Elif Engin ve Burcu Eker Akgöz, “The Effect of Communication Satisfaction on Organizational Commitment”, **British Journal of Arts and Social Sciences**, Vol. 14, No. 2, (2013), p. 110.

⁶⁰⁶ Michael L. Hecht, “Measures of Communication Satisfaction”, **Human Communication Research**, Vol. 4, No. 4, (1978), p. 350.

⁶⁰⁷ Cal W. Downs and Michael D. Hazen, “A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction”, **The Journal of Business Communication**, Vol. 14, No. 3, (1977), p. 72.

⁶⁰⁸ J. David Pincus, “Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance”, **Human Communication Research**, Vol. 12, No. 3, (1986), p. 403.

Tablo 5. Pincus İletişim Doyumu Boyutları

İLETİŞİM DOYUMU		
İLİŞKİSEL BOYUTLAR	BİLGİYE DAYALI/İLİŞKİSEL BOYUTLAR	BİLGİYE DAYALI BOYUTLAR
Ast İletişimi	Kişisel Geribildirim	Araç (Medya) Kalitesi
Yatay İletişim	İletişim İklimi	Kurumsal Bütünleşme
Üst Yönetim ile İletişim	Üst İletişimi	Kurumsal Algı

Kaynak: J. David Pincus, “Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance”, **Human Communication Research**, Vol. 12, No. 3, (1986), p. 403.

İletişim doyumu bir kurumda, kurum içi iletişimin ne kadar etkin, ne kadar verimli ve ne kadar kaliteli uygulandığına, kurum çalışanlarının bu sistemden ne kadar doyuma ulaştıklarına bağlıdır⁶⁰⁹. İki yönlü bilgi paylaşımı, iletişim doyumuna katkıda bulunan faktörlerden birisidir. İyi bir şekilde kurulmuş ikili ilişkiler, çalışma hayatını olumlu yönde etkiler. Karar verme sürecinde çalışanların fikirlerini sormak, çalışanlara toplantılarda yer alma ve yönetim ile tanışma fırsatı vermek çalışanların iletişim doyumunu etkilediği kadar iş performansını da etkiler. Ayrıca, kurum içerisinde çalışanların hem bir çalışan hem de bir birey olarak takdir edildiklerini hissetmeleri durumunda o kurumda iletişim doyumu fazla olur⁶¹⁰.

⁶⁰⁹ Erhan Eroğlu ve Gülten Özkan, “Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği”, **Selçuk İletişim**, Cilt. 5, Sayı. 4, (2009), s. 52.

⁶¹⁰ Engin ve Akgöz, **a.g.m.**, ss. 110 – 111.

İletişim doyumu çalışanların kurumsal bağlılıklarını etkiler. Kurumsal amaç ve değerlere içten bir inanış ve kabulleniş, kurumsal amaçlar için her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve kurumun bir üyesi olarak kalmak için güçlü bir iradeye sahip olma kuruma olan bağlılığı ifade eder⁶¹¹. Kant ve Akpınar'ın yapmış oldukları araştırmanın sonucunda iletişim doyumu ile kurumsal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiye rastlanmıştır. Yani iletişim doyumu yüksek olan çalışanların kurumsal bağlılıkları yüksek; iletişim doyumu düşük olan çalışanların kurumsal bağlılıkları düşüktür⁶¹².

⁶¹¹ Stephen Swailes, "Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures", **International Journal of Management Reviews**, Vol. 4, No. 2, (2002), p. 159.

⁶¹² Elif Kant ve Reva Balcı Akpınar, "Hemşirelerin İletişim Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", **Atatürk İletişim Dergisi**, Sayı. 14, (2017), s. 211.

İlişkilerin niteliğini belirleyen bir diğer kavram olan güven, kişilerarası ilişkilerde büyük öneme sahip duygular arasında yerini alır. İnsanlar, ilişki içerisinde bulundukları kişilere karşı güven duygusu geliştirirken, davranış ve tutumlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerden hareket ederler⁶¹³. Güven, diğer kişilerle ilişkiler bağlamında doğuştan gelir ve bir kişinin ilişki içerisinde olduğu diğer bir kişiye dönük olumlu bir beklentiye dayanarak isteyerek savunmasız bir hale gelmesini açıklayan psikolojik bir durumu anlatır⁶¹⁴.

McAllister güven kavramını, “bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliği” şeklinde⁶¹⁵; Solomon ve Flores ise güveni, “... taahhütlerde bulumaya ve bu taahhütlerin yerine getirilmesi...” şeklinde tanımlamıştır⁶¹⁶. Güvenin insan ilişkilerinde temel bir madde olduğunu ve iletişim ile güven arasında karşılıklı bir ilişkinin var olduğunu belirten Mishra ve Morrissey, güvenin tüm ilişkilerin merkezinde olduğunu, insanları bir arada tuttuğunu ve onlara güven hissi verdiğini ifade eder. Ayrıca, güvenin kırılğan olduğunu ve genellikle kazanıldıktan sonra yavaş bir hızda büyümesine karşın bir anda kaybedilebileceğine de vurgu yaparlar⁶¹⁷. Oysaki herhangi bir kurumda çalışanlar için hem kişisel hem de kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi adına kişiler bir arada olmaya ihtiyaç duyarlar. Böylelikle, karşılıklı güvenin geliştirilmesi, çalışanların birlikte daha etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak için bir mekanizma sağlar⁶¹⁸. İlişkilerde güvenin olmayışı ise iletişimin etkinliğinin sağlanamadığına işaret eder ve çalışanların yönetimle ve kendi aralarında kurdukları iletişimde samimiyetsizlik

⁶¹³ Tuncer Asunakutlu, “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı. 9, (2002), s. 2.

⁶¹⁴ Barbara A. Wech, “Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange”, **Business & Society**, Vol. 41, No. 3, (2002), p. 354.

⁶¹⁵ Daniel J. McAllister, “Affect –and Cognition- Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations”, **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 1, (1995), p. 25.

⁶¹⁶ Robert C. Solomon ve Fernando Flores, **İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak**, Ahmet Kardam (çev.), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2001, s. 11.

⁶¹⁷ Jitendra Mishra and Molly A. Morrissey, “Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers”, **Public Personnel Management**, Vol. 19, No. 4, (1990), p. 444.

⁶¹⁸ Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust”, **Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 3, (1995), p. 710.

hissedilir⁶¹⁹ ve varolan bu güvensizliğe endişe, güceniklik ve korku gibi duygular eşlik eder⁶²⁰.

Kurumlarda güven, kuruma, yöneticiye ve çalışma arkadaşına olan güven şeklinde üç boyut altında ele alınır. Kuruma güven, kişilerin kurumsal ilişkiler ve davranışlarla ilgili beklentilerini ifade eder. Yöneticiye güven, çalışanların yöneticileriyle olan etkileşimlerinden yola çıkarak, kuruma olan güvenleri hakkında bir muhakeme yapmalarıdır. Çalışma arkadaşına güven ise çalışma arkadaşının yetkinliğine itimat etme ve onun hakkaniyetli, ahlaklı ve güvenilir davranışlar sergileyeceğine olan inancı temsil eder⁶²¹. Kurumda çalışanlar, yöneticiye duyduğu güveni, tüm kuruma duyduğu güven olarak genelleştirme eğilimindedirler. Bu sebeple kurumlarda güvene dayalı ilişkiyi sağlama sorumluluğu o kurumdaki yöneticiye aittir ve yöneticiden beklenen adil, kurallara uygun ve etik ilkelere dayalı davranışları çalışma ortamı içerisinde var edebilirlik⁶²².

Güven, sağlam olmalı, hakkında konuşulmamalı, kırılmaz olmalı ve böylelikle kalıcı olmalıdır. Ama güven aynı zamanda kırılgındadır ve bir kez kırılınca, onarılması mümkün değildir⁶²³. Kurum içerisinde her zaman güven ortamı hâkim olmayabilir. Kurum içerisinde çalışanlar kuruma, yöneticilerine ya da çalışma arkadaşlarına karşı güven duygusu beslemeyebilirler. Güvensizliğin var olduğu çalışma ortamlarında ise çalışan ve yönetici birbirlerine şüpheyi yaklaşırlar. Kurum içerisinde çalışanlar, yöneticilerine güven duygusu beslese dahi bazen diğer çalışanlara ya da kurumun strateji ve politikalarına güvenmezler. Bu durumda çalışanlar kurum içerisinde kariyer hedeflerine ve geleceğe dair beklentilerine zarar verirler⁶²⁴.

Omarov' un da belirttiği gibi kurumlarda güven düzeyi düşükse, kurumlarda iletişim de azalır. Kurum, üyelerinin gelişmeden yoksun, düşüncelerin saklandığı,

⁶¹⁹ Gürüz ve Eğinli, *İletişim Becerileri: Anlamak – Anlatmak – Anlaşmak*, s. 188.

⁶²⁰ Solomon ve Flores, *a.g.e.*, s. 126.

⁶²¹ Güler İslamoğlu, Melek Birsal ve Deniz Börü, **Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü**, 1. Basım, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2007, ss. 25 – 39.

⁶²² İdil Tamer, “Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı. 21, (2012), ss. 338 – 339.

⁶²³ Solomon ve Flores, *a.g.e.*, s. 111.

⁶²⁴ Yavuz Demirel, “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı. 15, (2009), ss. 125 – 126.

Çalışanların birlikte daha az zaman geçirdiği bir hale bürünür⁶²⁵. Oysaki kurumlarda güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak içerisinde yer aldıkları kurumlarına güven duyması, kurumlarına duygusal açıdan bağlı, kendilerini kurumları içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve kurumlarından ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratır⁶²⁶. Kurumlarda birbirlerine güvenen çalışanlar, güvenmeyenlere kıyasla daha zengin, daha esnek ve daha buluşçu bir ortamda çalışırlar ve bu duruma bağlı olarak da o kurum gelişir⁶²⁷. Çünkü güvene ve açık iletişime dayalı bir çalışma ortamı, etkin ve verimli bir çalışma ortamına katkı sağlar⁶²⁸.

Bu bağlamda, kurum içerisinde gerek çalışanların birbirine karşı olan gerekse kuruma karşı olan güven duygusu eksikliğinin, çalışma ortamında var olan toksik iletişim ortamının bir sonucu olabileceğini ifade edebiliriz.

2.6.3. Kurumsal Bağlılık ve İş Birliği Üzerine Etkisi

Kuruma duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla birlikte anılan bağlılık, iş çevresine değer katan ve kuruma pozitif etkileri olan bir faktör olarak kabul edilir. alışan bağlılığının önemli olmasının bir diğer nedeni de, bağlılığın çalışanların çalışma ortamlarındaki zamanı nasıl geçirecekleri üzerinde bir etkisinin olmasıdır. Çünkü bağlılığın yapısındaki değişikliklere yön veren şartların çalışan morali, motivasyonu, performansı ve kurum başarısı üzerinde de etkisi vardır⁶²⁹.

Kurumsal bağlılık, “... kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte sadık bir çalışan olma isteğinin bir sonucu ...” şeklinde tanımlanır⁶³⁰. Bayram ise kurumsal bağlılığı, “... işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, ıkartı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün

⁶²⁵ Azad Omarov, “Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2009), s.13.

⁶²⁶ Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt. 10, Sayı. 2, (2003), s. 140.

⁶²⁷ Solomon ve Flores, **a.g.e.**, s. 113.

⁶²⁸ Mishra and Morrissey, **a.g.m.**, p. 444.

⁶²⁹ Hülya Çekmeceliolu, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma” , **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt. 8, Sayı. 2, (2006), s. 155.

⁶³⁰ Sergül Duygulu ve Süheyla Abaan, “Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi”, **Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Cilt. 14, Sayı. 2, (2007), s. 62.

başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi...” şeklinde tanımlar⁶³¹. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere kurumsal bağlılıkta, kuruma bağlı olan çalışanların kurum başarısı için ellerinden gelen katkıyı göstereceklerine dönük bir beklenti vardır. Ayrıca, kuruma olan bağlılıkları yüksek olan çalışanların performans düzeylerinin kuruma olan bağlılığı daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olacağı düşüncesi hâkimdir⁶³².

Meyer ve Allen kurumsal bağlılığı, “*duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık*” olmak üzere üç boyutta ele almışlardır⁶³³. Duygusal bağlılık, kimlik ve kurumla ilgili çalışanın duygusal bağlılığına işaret eder ve çalışan güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olduğu için kurumda çalışmaya kendi isteğiyle devam eder. Devam bağlılığı, kurumdan ayrılmayla birlikte maliyet ilişkisinin farkındalığını ifade eder. Devam bağlılığında çalışan öncelikli olarak kurumda ihtiyacı olduğu için çalışmaya devam eder. Normatif bağlılıkta ise çalışan yüksek bir derecede normatif bağlılık hissiyatına sahipse kurumla devam etmek onun için bir gerekliliktir⁶³⁴. Ersoy ve Bayraktaroğlu, kurum açısından duygusal bağlılığı yüksek çalışanların daha değerli olduğunu ifade eder. Kuruma olan bağlılığın kurumca en çok arzu edilen şekli duygusal bağlılıktır. Bunun nedenini ise kuruma duygusal yönden bağlı olan çalışanların kurum başarısı için daha yüksek bir performans gösterecekleri şeklinde açıklamışlardır⁶³⁵.

Kurumsal bağlılık, kurumsal etkinliği ve çalışanın mutluluğunu etkiler. Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, düşük olan çalışanlara göre daha fazla sürede kurumda kalma niyeti göstermekte ve çok daha fazla çaba sarf ederek, yüksek oranda bir performans sergilemektedirler. Diğer taraftan düşük düzeyli kurumsal bağlılık ise işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve yüksek oranlı iş gücü devri ile ilişkilendirilir⁶³⁶.

Çalışanların kuruma olan bağlılığının sağlanabilmesi için kurumlar çalışanlarının istek, ihtiyaç ve beklentilerini iyi bir şekilde anlamalı ve bunları

⁶³¹ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı. 59, s. 128.

⁶³² Sevdice Ersoy ve Serkan Bayraktaroğlu, “Örgütsel Bağlılık”, N. Derya Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (1 – 19), Bursa: Ekin Yayınevi, 2015, s. 3.

⁶³³ John P. Meyer and Natalie J. Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications, 1997, p. 41.

⁶³⁴ John P. Meyer and Natalie J. Allen, “A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, (1991), p. 67.

⁶³⁵ Ersoy ve Bayraktaroğlu, *a.g.e.*, s. 5.

⁶³⁶ Poyraz ve Kama, *a.g.m.*, s. 148.

karşılmalıdır. Çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentileri gerek ücret, teşvik primi gibi maddi; gerekse yükselme fırsatları, eğitim olanakları gibi manevi unsurlara dayalı olabilmekte, tüm bunlar karşılandığında ise çalışanlar, kurum için etkili ve verimli bir çalışma performansı göstermektedirler⁶³⁷. Aksi halde, çalışanlar her ne kadar işlerini ve kurumlarını seviyor olsalar da kurum iklimi hakkında çok olumlu düşünmemeleri ya da çalışanların çalıştıkları kurumda kendi çalışma koşulları açısından bazı beklentilerinin karşılanmaması, çalışanların kurumsal anlamda bağlılıklarını etkiler. Yüceler, kurumsal bağlılık ve kurum iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapmış olduğu çalışmada bunu desteklemiş ve kurumsal bağlılığı oluşturma ve geliştirmede kurumsal iklimin etkin olduğu sonucuna varmıştır⁶³⁸.

Kurumsal bağlılık, çalışanın kurumda kalma ve kurum amaçları için çaba gösterme isteği olmakla birlikte çalışan ile kurum arasındaki bağlantıyı ifade eder. Çalışan ile çalıştığı kurum arasındaki bu bağlantının güçlü oluşu kurum başarısını olumlu yönde etkiler⁶³⁹. Fakat bazı durumlar çalışanların kuruma olan bağlılığını olumsuz yönde etkiler ve bu durumdan çalışma ortamı da etkilenir. Konu üzerine yapılan çeşitli araştırmalar da bu ifadeyi destekler⁶⁴⁰.

Söz konusu bu araştırmalardan biri Büyükyılmaz ve Tunçbiz' e aittir. Kurumsal adalet ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik gerçekleştirmiş oldukları araştırmadan elde ettikleri bulgulara göre genel olarak

⁶³⁷ Akyay Uygur, "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **G. Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, (2007), s. 72.

⁶³⁸ Yüceler, **a.g.m.**, s. 456.

⁶³⁹ Yusuf Esmer ve Muhammet Yüksel, "İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik bir Çerçeve", **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı. 62, (2017), s. 261.

⁶⁴⁰ Bkz. Ozan Büyükyılmaz ve Betül Tunçbiz, "Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma", **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt. 7, Sayı. 14, (2016), s. 108; Fernando Jaramillo, Robert Nixon and Doreen Sams, "The Effect Of Law Enforcement Stress On Organizational Commitment", **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, Vol. 28, No. 2, (2005), pp. 321 – 336; Hatice Necla Çelik Keleş, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi SBE, 2006), s. 158; Lawson K. Savery, Anthony Travaglione and Ian G.J. Firms, "The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing", **Personnel Review**, Vol. 27, No. 4, (1998), pp. 312 – 324; Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **D.E.Ü.İ.B.F.Dergisi**, Cilt. 18, Sayı. 2, (2003), ss. 113 – 126; Gökhan Uludağ, "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 7, Sayı. 1, (2018), s. 171; Canan Hoş ve Aygen Oksay, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 20, Sayı.4, (2015), s. 21.

kurumsal adaletin kurumsal bağlılık üzerine etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Çalışanlar bulundukları kurumda kaynakların dağıtımında, yapılan işlem ve uygulamalarda, yöneticilerin kendileriyle ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde adaletli davranıldığını düşünürlerse, kurumlarına olan bağlılıkları da bu doğrultuda etkilenir⁶⁴¹.

Kuruma olan bağlılıkları yüksek olan çalışanların alternatif iş imkânları bulunsa da işten ayrılma niyetinin veya işgücü devir oranının düşük olacağı düşünülür. İşten ayrılma niyeti düşük olan çalışanlar alternatif iş aramaktan çok işlerinde daha fazla başarılı olmaya odaklanırlar⁶⁴². Jaramillo ve arkadaşları yapmış oldukları araştırmada kurumsal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu da demek oluyor ki işten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları düşüktür. Yine aynı şekilde işten ayrılma niyeti düşük olan çalışanların da kurumlarına olan bağlılıkları yüksektir⁶⁴³. Keleş de araştırmasında bu sonucu destekler nitelikte bir bulguya ulaşmış ve işten ayrılma niyeti ve kurumsal bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yani çalışanların kurumsal bağlılığı arttıkça, işten ayrılma niyeti azalmakta; kurumsal bağlılığı azaldıkça, işten ayrılma niyeti artmaktadır⁶⁴⁴.

Kurumsal bağlılığın ilişkilendirildiği bir diğer kavram ise işe devamsızlıktır. İşe devamsızlık, çalışanların isteği ile yani herhangi bir zorunluluk olmamasına rağmen işe gelmeme durumunu yansıtır.⁶⁴⁵ Savery ve arkadaşları araştırmalarında kurumsal bağlılığı düşük olan çalışanların, kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanlara göre daha fazla işe devamsızlık yaptıkları sonucuna ulaşmışlardır⁶⁴⁶.

Algılanan kurumsal destek de kurumsal bağlılık üzerinde etkilidir. Kurum çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında kurumun var olduğunu

⁶⁴¹ Ozan Büyükyılmaz ve Betül Tunçbiz, “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma”, **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt. 7, Sayı. 14, (2016), s. 108.

⁶⁴² Ersoy ve Bayraktaroğlu, **a.g.e.**, s. 13.

⁶⁴³ Fernando Jaramillo, Robert Nixon and Doreen Sams, “The Effect Of Law Enforcement Stress On Organizational Commitment”, **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, Vol. 28, No. 2, (2005), pp. 321 – 336.

⁶⁴⁴ Hatice Necla Çelik Keleş, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi SBE, 2006), s. 158.

⁶⁴⁵ Ersoy ve Bayraktaroğlu, **a.g.e.**, s. 12.

⁶⁴⁶ Lawson K. Savery, Anthony Travaglione and Ian G.J. Firms, “The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing”, **Personnel Review**, Vol. 27, No. 4, (1998), pp. 312 – 324.

bilmeleri kurumsal desteği; çalışanların kurumun hedef ve değerlerini benimsemesi, kurumun bir parçası olmak için çaba göstermesi ve çalışanların kendilerini güçlü bir ailenin üyesi gibi hissetmeleri ise kurumsal bağlılığı açıklamaktadır. Algılanan kurumsal destek ve kurumsal bağlılık ilişkisi üzerine yapılan çalışmada Özdevecioğlu, kurumsal bağlılık düzeyleri ile algılanan kurumsal destek arasında anlamlı ilişkiler saptamıştır. Çalışmada, kurumsal bağlılık üç düzeyde ele alınmıştır. Kurumda çalışanların duygusal olarak kendi tercihleri ile kurumda kalma arzusu olan duygusal bağlılık ile kurumsal destek arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla hareket etmeleri ve kurumdan ayrılmamaları gerektiğine inandıkları için kendilerini kuruma bağlı hissetmeleri olarak ifade edilen normatif bağlılık ile algılanan kurumsal destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışanların kurumdan ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti yani, olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak kurumda çalışmaya devam etmesi olarak tanımlanan devam bağlılığı ile algılanan kurumsal destek arasında ise yine pozitif yönlü fakat zayıf bir ilişki tespit edilmiştir⁶⁴⁷.

Gülova ve Demirsoy, kurumsal amaçları gerçekleştirmeye ve çalışanları bu amaçları benimsemeye sevk edebilecek uygun bir kurum kültürünün varlığının gerekli olduğunu; etkin ve güçlü yapılandırılmış ancak gerektiğinde değişime açık, doğru bir kurum kültürünün çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırmada ve olumsuz bir bağlılık türü olarak kabul edilen devam bağlılığının azaltılmasında etkili bir araç olabileceğini ifade ederler⁶⁴⁸. Çünkü kurum kültürü ve kurumsal bağlılık bir kurum için birbirinden ayrı düşünülemeyen iki önemli unsurdur. Çünkü çalışanların kurumsal bağlılığının güçlü olmasında en önemli etken kurum kültüründen geçer⁶⁴⁹.

Ada ve arkadaşları etkili bir iletişim sisteminin varlığının çalışanların kuruma olan bağlılığını artırdığını ve işe geç gelme, işten ayrılma ve devamsızlık gibi kurumları

⁶⁴⁷ Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt. 18, Sayı. 2, (2003), ss. 113 – 126.

⁶⁴⁸ Asena Altın Gülova ve Özge Demirsoy, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal**, Cilt. 3, Sayı. 3, (2012), s. 73.

⁶⁴⁹ Şenol Çavuş ve Arzu Gürdoğan, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı. 1, (2008), s. 30.

olumsuz etkileyen faktörleri ortadan kaldırdığını ifade ederler⁶⁵⁰. Ayrıca kurumsal bağlılığın çalışan performansı ile ilişkisi de göz ardı edilmemelidir. Uludağ' ın kurumsal bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve çalışan performansı üzerinde kurumsal bağlılığın nasıl bir etkisi olduğunu ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdiği araştırması kurumsal bağlılık ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir⁶⁵¹.

Bilgiç ise dikkatleri farklı bir duruma çekmiş ve çalışanın kurumuna bağlı olabileceğini fakat işi ile alakalı bazı durumlardan memnun olmayabileceğini ifade etmiştir. Çünkü kuruma bağlılık daha çok kurumun hedef ve değerlerinden etkilenirken, tatmin ise görev çevresinden etkilenir. Yani, kişinin beklentileri ve işin kişiye sağladıkları arasındaki fark ne kadar az ise iş tatmini de o kadar yüksektir⁶⁵². Hoş ve Oksay da araştırmalarıyla bu ifadeyi destekleyen bir sonuca ulaşmışlar ve kurumsal bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamışlardır⁶⁵³.

Bu bağlamda çalışanların içerisinde yer aldıkları kuruma bağlı olmayışlarının, kuruma hâkim olan toksisitenin bir sonucu olabileceğini söyleyebiliriz. Kurumsal uygulamalarda ve çalışanlararası ilişkilerde kendisini hissettiren toksisitenin, çalışanların zamanla kuruma olan bağlılıklarını zayıflatabileceğini ve dolayısıyla morali, motivasyonu ve performansı düşük, her an kurumunu terk etmeye hazır çalışanlar yaratabileceğini ifade edebiliriz.

2.6.4. İşe Yabancılaşma ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi

Günümüz koşulları kişiyi/kişileri, hem çalışma hayatının hem de kendi hayatının farkına varma durumundan uzaklaştırır. Çünkü yaşam, zaman içerisinde çeşitli yenilikleri beraberinde getirir ve bu yeniliklerle karşılaşan kişi ya da kişiler hem bu yenilikleri ilgi çekici bulur hem de kişilerin kendi özlerinden kopmalarına, bazı

⁶⁵⁰ Nesrin Ada, İpek Alver ve Fatma Atlı, “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt. 8, Sayı. 2, (2008), s. 515.

⁶⁵¹ Gökhan Uludağ, “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 7, Sayı. 1, (2018), s. 171.

⁶⁵² Hasan Fikri Bilgiç, “Örgütsel Bağlılık – İş Tatmini İlişkisi”, **BEU Akademik İzdüşüm Dergisi**, Cilt. 2, Sayı. 3, (2017), s. 45.

⁶⁵³ Canan Hoş ve Aygen Oksay, “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 20, Sayı.4, (2015), s. 21.

değerleri yavaş yavaş değiştirerek unutmalarına neden olur. Bu noktada yabancılaşma olgusu devreye girer⁶⁵⁴.

Son dönemde sıkça kullanılan terimlerden biri olan yabancılaşma, siyasetten ekonomiye psikolojiden işletmeye birçok farklı alanda karşımıza çıkar⁶⁵⁵. Köken olarak İonya felsefesine kadar uzanan yabancılaşma kavramı, Latince’ de “*ruh hastası*” anlamına gelen “*alinea*” kelimesinden türetilmiş olan “*alienare*” den gelir⁶⁵⁶. Türkçe’ de yabancılaşma kavramı Farsça kökenli “*yaban*” sözcüğünden türetilmiştir. Yaban sözcüğünün Farsça’ daki karşılığı ise “*boş, ıssız yer*” anlamına gelen “*yâbân*” dır⁶⁵⁷.

Yabancılaşma kavramı genellikle Karl Marx ile zihinlerde eşleştirilen bir kavramdır. Her ne kadar yabancılaşma kavramı, Marx öncesinde Jean-Jacques Rousseau, F. Wilhelm Hegel, Ludwig Andreas Feuerbach gibi filozoflar tarafından kullanılmışsa da, kavramı teorik bir çerçevede ele alan kişi Marx olmuştur. Yabancılaşma, Marx sosyolojisinde iki şekilde ele alınır. Bunların birincisi insan, doğanın dışında kendisine bir başka doğa kurgulayarak doğaya yabancılaşır. İkinci tür yabancılaşma ise insanın kendisine, kendi doğasına, kendi varlığına ya da kendi emeğine yabancılaşmasıdır⁶⁵⁸. Yabancılaşma, bir bütün olarak kişinin kendisini insan yapan özelliklerini yitirdiği bir “*insanlıktan çıkma*” sürecidir⁶⁵⁹.

Marx yabancılaşma teorisinde “*yabancılaşmış emek*” kavramından hareket eder. Yabancılaşmış emeğin ilk görünümü işçinin kendi ürettiği ürüne yabancılaşması; ikinci görünümü üretim fiilinde ya da etkinliğinde görülen yabancılaşma; üçüncü görünümü ise insanın türe yabancılaşmasıdır. İnsanın türsel varlığına yabancılaşmasının sonucu da insanın insana yabancılaşmasıdır. İnsanın kendisine yabancılaşması öteki

⁶⁵⁴ Güneş Han Salihoğlu, “Örgütsel Yabancılaşma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 2, (2014), s. 2.

⁶⁵⁵ Melike Artar, “Örgütlerde Yabancılaşma”, **Anahtar Dergisi**, (Eylül 2016), Sayı. 333, <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/orgutlerde-yabancilasma/7276>, (26 Ekim 2018), par. 1.

⁶⁵⁶ Hüseyin Akyıldız ve Murat Ali Dulupçu, “Kavramsal ve Diyalektik Süreç Olarak Yabancılaşma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 8, Sayı. 3, (2003), s. 28.

⁶⁵⁷ Sibel Kiraz, “Yabancılaşmanın Kökeni Üstüne”, **Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı. 12, (2011), s. 148.

⁶⁵⁸ Nedrip Karakaya, “Karl Marx ve ‘Yabancılaşma’ Kavramı”, **Düşünbil Dergisi**, (27 Aralık 2017), <https://dusunbil.com/karl-marx-ve-yabancilasma-kavrami/>, (28 Ekim 2018), par. 1 – 3.

⁶⁵⁹ Hüseyin Özel, “Ölümün Politik İktisadı: Polanyı ve Marx’ın İnsan Anlayışlarına Dayanan Bir Deneme”, **H.Ü. İktisadi ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 18, Sayı. 2, (2000), s. 73.

insanlara da yansır. Çünkü insanın kendisiyle ilişkisi başka insanlarla ilişkileri yoluyla nesnel ve gerçek olur⁶⁶⁰.

En genel anlamıyla yabancılaşma kavramı kişilerin birbirlerinden ya da belirli bir ortam veya süreçten uzaklaşmalarını anlatır⁶⁶¹. Aydoğan yabancılaşma kavramını, “...özne ile nesne ya da bilinç ile şeyler arasındaki ilişkinin bozulması ya da öznenin ötekileşmesi” şeklinde tanımlar⁶⁶². Horowitz ise yabancılaşmanın dünyadaki nesnelerden, insanlardan ve düşüncelerden kişinin kendisini yoğun bir şekilde ayırmasına işaret ettiğini belirtir⁶⁶³.

Tanımlarda da görüldüğü gibi yabancılaşma, insanın insan olarak var olmasını sağlayan öz niteliklerinin yitirilmesi, kendisinden uzaklaşması, toplumsal ilişkilerinde insanlardan kopması ve kendisini yalnız hissetmesi durumudur. Yani, insanın kendisinden ve kendisini oraya ait hissetmediği çevresinden uzaklaşarak yaşamını sürdürmesidir⁶⁶⁴.

Yabancılaşmanın tipik özelliklerini Şimşek ve arkadaşları aşağıdaki gibi sıralamışlardır⁶⁶⁵:

- Yabancılaşma bir kişinin veya bir şeyin, bir kişiden veya bir şeyden yabancılaşması ile ilgilidir,
- Yabancılaşma insanın doğasında vardır,
- Yabancılaşma ilk yaşamlarda üretilmiştir,
- Yabancılaşma kişilerin sosyal çevreleri ile yakından ilişkilidir,

⁶⁶⁰ Emine Aydoğan, “Marx ve Öncüllerinde Yabancılaşma Kavramı”, **Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı. 54, (2015), ss. 278 – 280.

⁶⁶¹ Gordon Marshall, **Sosyoloji Sözlüğü**, Osman Akınhay ve Derya Kömürcü (çev.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1999, s. 798.

⁶⁶² Aydoğan, **a.g.m.**, s. 274.

⁶⁶³ Irving Louis Horowitz, “On Alienation and the Social Order”, **Philosophy and Phenomenological Research**, Vol. 27, No. 2 (1966), p. 231.

⁶⁶⁴ Hilal Bozkurt Yıldırım, “Örgütsel Yabancılaşma”, N. Derya Ergun Özler (Ed.), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular** içinde (397 – 428), Bursa: Ekin Yayınevi, 2015, s. 400.

⁶⁶⁵ M. Şerif Şimşek ve Diğerleri, “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı. 15, (2006), s. 573.

- Yabancılaşmanın modern biçiminde, kişiler ve yer aldıkları çevre arasındaki hızlandırılmış farklı güçlerin etkisi de önem taşır,
- Yabancılaşmada daha fazla rekabet, kıskançlık, karşılıklı itaatsizlik ve saldırganlık dürtüsü gibi farklı insan ilişkileri ortaya çıkabilir.

Çeşitli görünümlele yaşamda kendisine yer bulan yabancılaşmanın çalışma hayatındaki yansıması ise işe yabancılaşmadır. İşe yabancılaşma, “...*bireyin çalışmaya karşı ilgi ve alaka göstermemesi...*” olarak ifade edilir. İşe yabancılaşma, kişisel bir özellikten ziyade çalışma koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan, çalışanın fiziksel ve zihinsel olarak sosyal etkileşim düzleminden uzaklaşmasını niteleyen bir durumdur⁶⁶⁶. İşe yabancılaşma çalışanın içerisinde bulunduğu kurumuna yönelik olan hayal kırıklığını yansıtır⁶⁶⁷.

Varol, işe ve kuruma karşı yabancılaşmanın çalışanların ileriye dönük beklentilerinin artışı ile geleneksel kurumsal biçimlerin sürdürölmek istenmesinin çatışması olduğunu ifade etmiştir⁶⁶⁸. Kişinin süreçler üzerinde kontrolünün bulunmaması, yapılan işin kurum amaçlarıyla bağdaştırılamaması, kurallardan uzaklaşma, kişinin diğer kişilerle olan etkileşiminin kopması ve kişinin gelecek beklentileri ile davranışlarının uyumsuzlaşması durumları söz konusudur⁶⁶⁹.

Seeman, işe yabancılaşma kavramını beş ana boyutta açıklamıştır. Bunlar; “*güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, soyutlanma ve kendine yabancılaşma*”dır⁶⁷⁰. Mottaz ise işe yabancılaşmanın alt boyutlarını, “*güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma*” olacak şekilde üç ana boyutta açıklamıştır⁶⁷¹.

⁶⁶⁶ Pelin Kanten ve Funda Ülker, “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı. 32, (2014), s. 21.

⁶⁶⁷ Mehmet Kurtulmuş ve Bilgin Yiğit, “İşe Yabancılaşmanın Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt. 12, No. 3, (2016), s. 860.

⁶⁶⁸ Varol, Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş (Etkili Yönetel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine), s. 100.

⁶⁶⁹ Sevgi Elmas Atay ve Merve Gerçek, “Algılanan Rol Belirsizliğinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının İncelenmesi”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 7, Sayı. 2, (2017), s. 324.

⁶⁷⁰ Melvin Seeman, “On The Meaning of Alienation”, **American Sociological Review**, Vol. 24, No. 6 (1959), p. 783.

⁶⁷¹ Clifford J. Mottaz, “Some Determinants of Work Alienation”, **The Sociological Quarterly**, Vol. 22, No. 4, (1981), pp. 527 – 528.

İşe yabancılaşma, çalışanın kurumsal süreçlerdeki kontrolünü kaybetmesi, kendisini ifade edememesi ve işine karşı güçsüzlük hissi duyması sonucunda oluşur. Bununla birlikte, kişinin işinde otonomiye (özerkliğe) ve işinin üzerinde kontrol yetkisine sahip olmaması, işe yabancılaşma duygusunun oluşmasına katkı sağlar⁶⁷².

Nair ve Vohra'ya göre işe yabancılaşma, çalışanın işiyle arasında olan bağlantısının kopmasıdır⁶⁷³. Kişinin yaptığı işten uzaklaşması ile ilişkili olan yabancılaşma kavramı kurum içerisindeki kişiyi birçok açıdan etkiler. Yabancılaşan kişi, emeğini ortaya koyarken yaptığı işi ve iş süreçlerinden bir uzaklaşma yaşar ve olumsuz etkilerini kurum içerisinde hissettirir. Artar ise ortaya çıkan bu etkiyi aşağıdaki gibi belirtmiştir⁶⁷⁴:

- Yaratıcı düşüncenin yok olması,
- Zihinsel bozuklukların oluşması,
- Sosyal ilişkilerden kaçınma,
- Yaşama karşı ilgisizlik, uyuşturucu madde kullanımı ve intihar eğilimi,
- Düzensiz bir yaşam tarzı,
- Sosyal değer yargılarına ve normlarına ilgisizlik ve karşıtlık,
- Bencilik ve tüketim açlığı.

Ulusoy, işe yabancılaşma düzeyini belirleyen etmenleri araştırmaya ilişkin gerçekleştirmiş olduğu çalışmada işe yabancılaşma düzeyini belirleyen en önemli etkenin denetim, devamında ise işin rutinliği ve iş koşullarından duyulan hoşnutsuzluk geldiği sonucuna varmıştır. Denetim yoğunlaştıkça işe yabancılaşma düzeyinin de yükseldiği gözlemlenmiştir. Çalışan, gerçekleştirmekte olduğu işe ilişkin kararlara ve kurum düzeyindeki kararlara katılabiliyorsa işe yabancılaşma düzeyi düşük;

⁶⁷² Kanten ve Ülker, **a.g.m.**, ss. 21 – 22.

⁶⁷³ Nisha Nair and Neharika Vohra, “Developing A New Measure Of Work Alienation”, **Journal of Workplace Rights**, Vol. 14, No. 3, (2009), p. 296.

⁶⁷⁴ Artar, **a.g.k.**, par. 28.

katılamıyorsa işe yabancılaşma düzeyi yüksek oranda seyretmektedir. Yapılan işin rutin olup olmaması da işe yabancılaşma düzeyini artırmaktadır. Son olarak iş koşullarından hoşnut olan çalışanlarda işe yabancılaşma düzeyinin, iş koşullarından hoşnut olmayan çalışanların işe yabancılaşma düzeyinden düşük olduğu görülmüştür⁶⁷⁵.

Kurumların asıl sermayesi insandır. Kurumlar, geleceklerini doğrudan etkileyen ve hedeflerine ulaşmada yardımcı olan bu sermayeden doğru faydalanabilmek adına çalışan verimliliğini ve etkinliğini artırabilecek ortam ve koşulları sağlamak durumundadır. Günümüz rekabet ortamında kurum içerisinde çalışanların mevcut iş ortamları, koşulları ve kurumun ortaya koyduğu hedefler belirleyicidir. Demirez ve Tosunoğlu bir araştırma yapmış ve bu çalışmada kurum iklimi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeyi hedeflemişlerdir. Araştırmada elde edilen bulgular, kurum iklimi ve işe yabancılaşma arasında anlamlı, negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmanın sonucuna göre kurum iklimi pozitif yani güçlü olduğunda çalışanların işe yabancılaşmaları azalmaktadır. Aynı şekilde kurum iklimi negatif yani zayıf olduğunda ise çalışanların işe yabancılaşmaları artmaktadır⁶⁷⁶.

Kahveci ve Demirtaş, kurumların temelini oluşturan kültürün birçok değişkeni yapısında barındırdığını, güçlü bir kurum kültürüne sahip olan kurumların daha başarılı olmalarının beklendiğini ifade ederler. Kurum kültürünün güçlü oluşu, çalışanların kendilerini güven içerisinde hissetmelerini, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güvenmelerini beraberinde getirdiğini ve tüm bunların yanında güven duygusunun düşük olduğu kurumlarda, çalışanların sergileyeceği yabancılaşma davranışlarının artmasının beklendiğini söyler ve çalışanın kendisini kurumuna karşı yabancı hissetmesinin, kendisinden beklenen performansı da etkileyebileceğini ifade ederler⁶⁷⁷.

Çalışanların işlerinden tatmin olabilmeleri kuruma olan güvenine, kurumdaki adalet algısına, kurumu ve arkadaşları ile uyumuna bağlıdır. Bu davranışların

⁶⁷⁵ Hayriye Ulusoy, “Sanayi Örgütü İşçileri ve İşe-Yabancılaşma”, **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih – Coğrafya Fakültesi Dergisi**, Cilt. 32, Sayı. 1 – 2, (1998), ss. 82 – 83.

⁶⁷⁶ Fatma Demirez ve Nuray Tosunoğlu, “Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 9, Sayı. 2, (2017), ss. 69 – 81.

⁶⁷⁷ Gökhan Kahveci ve Zülfü Demirtaş, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”, **Turkish Journal of Educational Studies**, Cilt. 1, Sayı. 3, (2014), ss. 50 – 51.

yokluğunda ise çalışanlar kendilerini kurumuna karşı yabancı hissetmeye başlarlar⁶⁷⁸. Çalışanın yüksek iş tatminine sahip olması, çalışanların işini daha çok sevmesini, daha fazla sorumluluk alabilmesini, çalışanın işinin devamlılığını dolayısıyla kurumunun istikrarını ve güçlenmesini istemesini sağlayacağı için kurumlar için büyük bir önem taşır. Yalçın ve Koyuncu' nun kurumsal yabancılaşıma olgusunun iş tatmini üzerine olan etkisini ölçmek için yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarına göre kurumsal yabancılaşıma puanlarının iş tatminini negatif yönde etkilediği bulunmuştur⁶⁷⁹.

Kurumlarda etik iklim, birçok psikolojik temelli davranışın açıklanmasına yardımcı olur. Buradan hareketle Tuna ve Yeşiltaş etik iklimin işe yabancılaşıma üzerinde etkili olduğunu ifade ederler⁶⁸⁰. İş etiği ile kurumsal adalet ve yabancılaşıma arasındaki ilişkiyi değerlendirmeyi amaçlayan Zadeh ve arkadaşları, çalışmalarında iş etiği ile kurumsal yabancılaşıma arasında negatif ve anlamlı; iş etiği ile kurumsal adalet arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki saptamışlardır⁶⁸¹.

Kişinin işe yabancılaşması ile sonuçlanan durumlardan birisi de rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği, çeşitli olumsuz kişisel ve kurumsal sonuçlara neden olur ve işe yabancılaşıma, rol belirsizliğinin kişisel sonuçları kapsamında ele alınır. Çalışanın iş ortamında ne yapacağını bilememesi ve kendisinden beklenenler hakkında yetersiz bilgiye sahip olması, parçası olduğu iş süreçlerinden uzaklaşmasına neden olur. Eğer çalışanın algıladığı rol belirsizliği yüksekse, çalışan yaptığı işin kurum için anlamını ve önemini kavramakta zorlanabilir. Çalışanın yaptığı işin kurumsal hedeflere olan katkısını görmesini engelleyen bu durum, işin çalışan için anlamsızlaşmasına yol açar. İşin çalışan için anlamsız hale gelmesi, çalışanın kendisini işinden ve kurumundan soyutlamasını yani işe yabancılaşmayı beraberinde getirir. İşe yabancılaşıma ise çalışanların psikolojik ve fizyolojik iyi oluşlarını, kuruma olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkiler ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırır. Atay ve Gerçek, bu

⁶⁷⁸ Yıldırım, a.g.e., s. 414.

⁶⁷⁹ İbrahim Yalçın ve Seçkin Can Koyuncu, "Örgütsel Yabancılaşıma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt. 16, Sayı. 26, (2014), s. 92.

⁶⁸⁰ Muharrem Tuna ve Murat Yeşiltaş, "Etik İklim, İşe Yabancılaşıma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 25, Sayı. 1, (2014), s. 106.

⁶⁸¹ Jamileh Mahdi Zadeh and Others, "Work Ethics, Organizational Alienation and Justice Among Health Information Technology Managers", **Mater Sociomed**, Vol. 28, No. 3, (2016), p. 224.

doğrultuda çalışanların algılanan rol belirsizliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yapılan bu çalışmada, çalışanların algıladığı rol belirsizliğinin işe yabancılaşma düzeyleri ile pozitif ve orta düzeyde bir ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, çalışanlarda algılanan rol belirsizliği arttıkça, çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri de artmakta; aynı şekilde çalışanlarda algılanan rol belirsizliği azaldıkça, çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri de azalmaktadır⁶⁸².

Kurumlarına yabancılaşan çalışanlar kendilerini soyutlanmış hisseder, kurumda bulunmak istemez ve böylelikle işe gitmek istememe gibi duygularla karşı karşıya kalırlar. Kurumda mutsuz olacaklarını düşünen çalışanlarda işe karşı ilgisizlik, isteksizlik ve tüm bunların sonucunda da işten ayrılma niyeti kendisini gösterir⁶⁸³. İşe yabancılaşmanın artması ile birlikte çalışanın işten ayrılma niyeti de artar. Tuna ve Yeşiltaş, yapmış oldukları çalışmada bu ifadeyi destekler nitelikte bir sonuca ulaşmış ve yabancılaşma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir⁶⁸⁴. Ünsar ve Karahan da yabancılaşmanın işten ayrılma eğilimine olan etkisini belirlemeye yönelik bir alan araştırması yapmış ve çalışanların yabancılaşma duygusu ile işten ayrılma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir⁶⁸⁵.

İşyerinde psikolojik taciz olarak adlandırılan mobbing, hem kişisel hem de kurumsal boyutta önemli bir sorundur. Mobbing, işyerlerinde eşit pozisyonrakiler arasında ya da üstlerin astlarına yönelttikleri, belli bir kişiye odaklanmış, bilinçli ve etik olmayan davranışlardır. Mobbing, kişinin tükenmesi ve genellikle işten ayrılması ile son bulan ve ayrıca kurumun ve diğer çalışanların da bu durumdan çoğu kez olumsuz şekilde etkilendiği bir yıldırma politikasıdır. Mobbing, kurum ile çalışan arasındaki ilişkilere zarar vererek çalışanın kurumuna karşı olan güvenini zedeler ve çalışanın kurum içerisindeki bütün faaliyetlerden kendisini soyutlayarak yabancılaşmasına neden olur. Zengin ve Kaygın, mobbing ve kurumsal yabancılaşma arasındaki ilişkiyi ölçmeye dönük bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma neticesinde mobbingin kurumsal

⁶⁸² Atay ve Gerçek, **a.g.m.**, s. 328.

⁶⁸³ Yıldırım, **a.g.e.**, s. 416.

⁶⁸⁴ Tuna ve Yeşiltaş, **a.g.m.**, s. 114.

⁶⁸⁵ A. Sinan Ünsar ve Derya Karahan, “Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt. 11, Sayı. 21, (2011), s. 361.

yabancılaşma üzerine etkili olduğu ve mobbing ile kurumsal yabancılaşma arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir⁶⁸⁶.

Coburn' un da ifade ettiği üzere işe yabancılaşma işteki mutsuzluk ile ilişkilidir⁶⁸⁷. İşe yabancılaşma, mesleki normları yerine getirememeye konusundaki hayal kırıklığının yanısıra, kariyer ve mesleki gelişim ile ilgili hayal kırıklığı duygusunu da yansıtır⁶⁸⁸. Hayal kırıklığı duygusu ise tükenmişlik ile karakterize edilen bir durumdur⁶⁸⁹. İşinden tatmin olamayan çalışanlar zamanla yabancılaşmaya başlar, yabancılaşma sürecini atlatamayan çalışanlar ise son aşamada tükenmişlik ile karşı karşıya kalırlar⁶⁹⁰.

Tükenmişlik, hem kişisel hem de kurumsal açıdan önemli sonuçları olan, çalışanların sadece bu nedenden dolayı iş bırakma eğilimi ve iş değiştirme isteğine kadar giden olumsuz sonuçları ortaya çıkaran negatif ve istenmeyen bir durumdur⁶⁹¹. Tükenmişlik kavramı, ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır⁶⁹². New York'lu bir psikanalist olan Freudenberger, kendi iş pratiğinden yola çıkarak tükenmişlik sendromunu tanımlamıştır. Freudenberger, bir zamanlar çok keyif alarak yaptığı işinin onu yorgun ve bitkin hissettirmeye başladığını fark etmiş ve çevresindeki hekimlerde de zamanla bu durumu gözlemlemiştir. Bu hekimler zamanla hastalarına giderek daha soğuk davranmakta ve başlarından savmaktaymış. Daha sonra başka meslek gruplarında da bu tarz olgular saptayan Freudenberger, bu insanların çeşitli mizaç dalgalanmaları, uyku bozuklukları ve dikkat sorunları yaşadığını gözlemlemiştir. Bu gibi zihinsel sorunlara bedensel yakınmaların da eşlik ettiğini gören

⁶⁸⁶ Yunus Zengin ve Erdoğan Kaygın, "Mobbing'in Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma", **International Turgut Özal Congress on Business Economics and Political Science**, Ankara: Turgut Özal Üniversitesi, 14 – 16 Nisan 2016, s. 55.

⁶⁸⁷ David Coburn, "Job Alienation And Well-Being", **International Journal of Health Services**, Vol. 9, No. 1, (1979), p. 48.

⁶⁸⁸ Michael Aiken and Jerald Hage, "Organizational Alienation: A Comparative Analysis", **American Sociological Review**, Vol. 31, No. 4, (1966), p. 497.

⁶⁸⁹ Füsun Ersoy, Cenap Yıldırım ve Tamer Edirne, "Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu", **Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi**, (Şubat 2001), <https://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html>, (30 Ekim 2018), par. 1.

⁶⁹⁰ Yıldırım, **a.g.e.**, s. 415.

⁶⁹¹ Meltem Onay ve Sevede Kılıcı, "İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt. 3, Sayı. 2, (2011), s. 365.

⁶⁹² Herbert J. Freudenberger, "Staff Burn-Out", **Journal of Social Issues**, Vol. 30, No. 1, (1974), pp. 159 – 165.

Freudenberger, bu durumu bir insanın işinin neden olduğu “*zihinsel ve fiziksel tükenme durumu*” olarak tanımlamıştır⁶⁹³.

Tükenmişlik kavramına ayrıca getirilen birçok tanımlama mevcuttur. Bu tanımlamaların bazıları şu şekildedir:

Schaufeli ve arkadaşları tükenmişliği enerjinin boşalması biçiminde bir metafor olarak kullanmış ve tükenmişliği ateşin ya da mumun sönmesi şeklinde ifade etmişlerdir⁶⁹⁴. Freudenberger ise tükenmişliği “ *...başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu...* ” olarak tanımlamıştır⁶⁹⁵. Geuens ve arkadaşlarının belirttiği gibi tükenmişlik uzun vadeli bir mesleki stresin sonucu olarak gelişen psikolojik bir sendromdur⁶⁹⁶. Plieger ve arkadaşları da tükenmişliğe dair birçok tanımlama olmasına rağmen, yapılan tüm bu tanımlamaların bulunduğu ortak noktanın iş stresi kaynaklı organizmanın tükenmesi olduğunu ifade etmişlerdir⁶⁹⁷.

Maslach, iş tükenmişliğini işteki kronik kişilerarası stres oluşturunuculara uzun süreli yanıtı içeren psikolojik bir sendrom olarak tanımlar⁶⁹⁸. Uzun çalışma saatleri, işyerine ulaşım sorunları, sürekli hale gelen denetimler ve performans beklentileri, ödüllendirilmelerin azalması, yıldırı (mobbing) gibi durumlar tükenmişlik sendromunun belirleyicisidir⁶⁹⁹. Buradan hareketle tükenmişliğin işyerinde yaşanan duygusal stres ile başa çıkma yetersizliği, başarısızlık ve bitkinlik duygularına yol açan aşırı enerji ve kaynak kullanımı olduğu ifade edilebilir⁷⁰⁰. Çalışanın işinde kronik bir hal almış olan çeşitli stres yaratıcı faktörlere karşı geliştirdiği süregiden bir tepki olan tükenmişlik, stres unsurlarının etkisiyle çalışanın iş için gereken kişisel, zihinsel, fiziksel ve ruhsal

⁶⁹³ Ayhan Eğrilmez, “Tüketim Toplumunun Tükenen İnsanı”, **Psikeart**, Sayı. 15, (Mayıs – Haziran 2011), s. 7.

⁶⁹⁴ Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter and Christina Maslach, “Burnout: 35 Years of Research and Practice”, **Career Development International**, Vol. 14, No. 3, (2009), p. 205.

⁶⁹⁵ Freudenberger, **a.g.m.**, p. 159.

⁶⁹⁶ Nina Geuens and Others, “Individual Vulnerability To Burnout In Nurses: The Role Of Type D Personality Within Different Nursing Specialty Areas”, **Burnout Research**, Vol. 2, No. 2 – 3, (2015), p. 80.

⁶⁹⁷ T. Plieger and Others, “Life Stress As Potential Risk Factor For Depression And Burnout”, **Burnout Research**, Vol. 2, No. 1, (2015), p. 20.

⁶⁹⁸ Christina Maslach, “Understanding Job Burnout”, Ana Maria Rossi, Pamela L. Perrewé ve Steven L. Sauter (Ed.), in **Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health** (37 – 52), IAP, 2006, p. 37.

⁶⁹⁹ Eğrilmez, **a.g.k.**, s. 7.

⁷⁰⁰ Marie Cécile Poncet and Others, “Burnout Syndrome in Critical Care Nursing Staff” , **American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine**, Vol. 175, No. 7, (2007), p. 698.

kapasitesini üst limitlerde ve kendisini zorlayan bir düzeyde kullanması halinde ortaya çıkan bir durumdur⁷⁰¹.

Bu bağlamda tükenmişliği Hans Selye'nin stres karşısında organizmanın ortaya koyduğu tepkiyi aşamalı olarak açıkladığı “*genel uyum sendromu*” ile ilişkilendirmek mümkündür. Selye'ye göre, insan organizması strese üç aşamada tepki verir. Kişi bir stres kaynağı ile karşılaştığında, sempatik sinir sisteminin etkin hale gelmesi nedeniyle beden “*savaş ya da kaç tepkisi*” gösterir. Savaş ya da kaç tepkisi sırasında bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişimler sonucunda kişi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale gelir. Bu durum kalp atışlarının hızlanması, tansiyonun yükselmesi, solunumun hızlanması ve ani adrenalin salgılanması biçiminde gelişir. Savaş ya da kaç tepkisinin ortaya çıktığı aşama “*alarm aşaması*”dır ve bu aşamayı “*uyum aşaması*” izler. Stres kaynağına uyum sağlanırsa her şey normale döner. Bu aşamada kaybedilen enerji, yeniden kazanılmaya ve bedendeki tahribat giderilmeye çalışılır. Bu evrede sempatik sinir sistemi hâlâ aktif durumdadır, ancak alarm aşamasındaki kadar üst düzeyde değildir. Stresle başa çıkıldığı anda parasempatik sinir sistemi etkin olmaya başlar. Kalp atışı, tansiyon, solunum düzene girer, kas gerilimi azalır. Eğer stres kaynağı ile başa çıkılmaz ve uyum sağlanamaz ise, fiziksel kaynaklar kullanılmaz ve üçüncü aşamaya geçilir. Bu aşamaya, “*tükenme aşaması*” adı verilir. Tükenme aşamasında, parasempatik sinir sistemi etkindir. Kişi tükenmiştir ve stres kaynağı hâlâ mevcuttur. Bu aşamada uzun süreli stres kaynakları ile mücadele edilemez ve kişi başka stres kaynaklarının olumsuz etkilerine de açık hale gelir⁷⁰².

Tükenmişlik, kişinin üretkenliğini azaltmakta, enerjisini emmekte, kendisine yardım edilemeyeceğini düşünmesini sağlamakta, kişiyi umutsuz ve şüpheli kılmaktadır⁷⁰³. Özetle tükenmişlik, özel yaşam ile çalışma yaşamı esnasında görülen stresle baş edebilme konusundaki yetersizliği ifade eder⁷⁰⁴ ve tükenmişlik hissi

⁷⁰¹ Karaeminoğulları, **a.g.e.**, ss. 496 – 497.

⁷⁰² İnayet Aydın, **İş Yaşamında Stres**, 4. Basım, Ankara: Pegem Akademi, 2016, ss. 4 – 5.

⁷⁰³ Yasemin Duman, “Tükenmişlik Sendromu: Modern Zamanların Hastalığı”, *Kaynak Dergisi*, (Ekim – Aralık 2013), Sayı. 56, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=56&sira=682>, (8 Mart 2018), par. 3.

⁷⁰⁴ Uğur Dolgun, “Tükenmişlik Sendromu”, Derya Ergun Özler (Ed.), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular** içinde (287-308), Bursa: Ekin Yayınevi, 2015, s. 288.

içerisinde olan çalışanlar, mesleğin ve işin gereklerini yerine getiremez duruma gelirler⁷⁰⁵.

Bazı kişilik özellikleri tükenmeyi daha da kolaylaştırır. Görev ve sorumluluk duygusu aşırı gelişmiş, işine bağlı ve güdülenmesi güçlü, yüksek standartları olan, mükemmelliyetçi, kendini idealistçe işine adanmış kişiler mesleklerine ilişkin bir doyumsuzluk ve yanılsama ile yüzleşme sürecine girdiklerinde duygusal olarak aşırı yüklenmiş hissetmekte ve tükenmişlik tetiklenmektedir. Hayal kırıklığı, incinme ve onu izleyen haksızlığa uğramış olma duygusu, hiddet, değersizlik, huzursuzluk, umutsuzluk, çaresizlik, utanç, endişe ve korku duyguları yoğunlaşır. Kişisel değerler ile kurumun değerleri arasında bir uçurum olduğu fark edilir, mesleğin anlamı ve amacından kopulur ve mesleğin icrasına yönelik olumsuz bir tutum geliştirilir. Enerji yitimi, güdülenme eksikliği, insan ilişkilerinde olumsuz tutum ve içine kapanma belirginleşir⁷⁰⁶.

Tükenmişlik sendromunda sıklıkla yaşanan durum, iş veya ilişkilerden kaynaklanan duygusal tükenme durumudur⁷⁰⁷. Maslach ve Jackson tükenmişliği “*duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve azalan kişisel başarı (reduced personal accomplishment)*” gibi üç boyutla ifade ederler⁷⁰⁸. Duygusal tükenme, tükenmişliğin anahtar kavramıdır. Duygusal kaynakları tükendiği için çalışanlar artık kendilerini psikolojik bir düzeyde veremeyeceklerini hissederler⁷⁰⁹. Duygusal kaynakları tükenen kişi, kendisini diğer kişilere daha fazla veremeyeceğini düşünür⁷¹⁰. Duygusal olarak tükenen kişilerin işlerinde yorulmuş ve yıpranmış olma durumlarına işaret etmekle birlikte duygusal tükenme yaşayan kişi, insanlara yardım ederken kendisinden talep edilen psikolojik ve duygusal isteklerin aşırılığı yüzünden enerji eksikliği ve duygusal kaynakların tükendiği duygusuna kapılır⁷¹¹. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil etmekle birlikte kişinin hizmet ettiği, bakımını yaptığı veya birlikte görev yaptığı kişilere karşı negatif,

⁷⁰⁵ Güler Sağlam Arı ve Emine Çına Bal, “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt. 15, Sayı. 1, (2008), s. 132.

⁷⁰⁶ Eğrilmez, **a.g.k.**, s. 7.

⁷⁰⁷ Mehmet Kerem Doksat, “Stres ve Tükenmişlik”, **Psikeart**, Sayı. 15, (Mayıs – Haziran 2011), s. 22.

⁷⁰⁸ Christina Maslach and Susan E. Jackson, “Burnout In Organization Settings”, **Applied Social Psychology Annual**, Vol. 5, (1984), p. 134.

⁷⁰⁹ Christina Maslach and Susan E. Jackson, “The Measurement of Experienced Burnout”, **Journal Of Occupational Behaviour**, Vol. 2, (1981), p. 99.

⁷¹⁰ Erkutlu, **a.g.e.**, s. 73.

⁷¹¹ Doksat, **a.g.k.**, ss. 22 – 23.

katı, alaycı, duygusuz bir tavır geliştirmesi veya onlardan uzaklaşması halini yansıtır⁷¹². Azalan kişisel başarı ise kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğilimidir⁷¹³. Bu aşamada kişi, tükenmişlik içerisine girmiştir⁷¹⁴. Artık sorunlarla baş etmenin mümkün olmadığı bir düzeye ulaşıldığı, gelecekte hiçbir şeyin düzelmeyeceği, olumsuz bir gelişmenin ardından mutaka yeni olumsuzlukların da geleceği gibi kaygı ve düşünceler doğrultusunda, kişinin kendisi hakkında başarısızlık hükmü vermesi ve kaybetmişlere özgü bir yenilgi psikolojisi içerisine kendi kendisini mahkûm etmesi, bu son aşamanın en temel göstergesidir⁷¹⁵. Tükenmişliğin sayılan bu boyutları tükenmişliği yaşayan kişinin hayatındaki değişimleri ifade eder⁷¹⁶. Çünkü Halbesleben ve Buckley’ in de ifade ettiği gibi tükenmişlik iş stresi ile karakterize edilen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarıya verilen psikolojik bir cevaptır⁷¹⁷.

Kişinin tükenmişlik yaşadığına dair bazı belirtiler kendisini gösterir. Kişinin tükenmişlik yaşadığını ortaya koyan belirtiler, duygusal, davranışsal ve bedensel olarak sınıflandırılır. Bu durumlar aşağıda belirtildiği şekilde ifade edilir⁷¹⁸:

- Motivasyon eksikliği, kişisel güvende azalma, değersizlik hissi, aşırı şüphecilik, kaygı, huzursuzluk, kendini soyutlanmış hissetme, çabuk öfkelenme, tatminsizlik, konsantrasyon bozuklukları, çaresizlik, zihin karışıklığı ve düzensizlik, bilişsel becerilerde güçlükler yaşama gibi duygusal belirtiler,
- Ani tepkisellik ve eleştiriye aşırı duyarlılık, sinirlilik, sabırsızlık, kurallar konusunda katılık, alınganlık, işle ilgilenmek yerine başka şeylerle vakit geçirmek, sürekli bir savunma ve suçlama hâli, inkâr etme, rasyonelleştirme, çevre ile ilişkilerde bozulmalar gibi davranışsal belirtiler,

⁷¹² Abdullah Soysal, “İş Yaşamında Tükenmişlik”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt. 25, Sayı. 6, (2011), s. 15.

⁷¹³ Maslach and Jackson, “*The Measurement of Experienced Burnout*”, p. 99.

⁷¹⁴ Tülay Çivici, “İş Doyumu, Demotivasyon Faktörleri ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Mimarlar Üzerine Bir Araştırma”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 18, Sayı. 2, (2016), s. 134.

⁷¹⁵ Dolgun, **a.g.e.**, s. 290.

⁷¹⁶ Derya Gündoğdu, “Tükenmişlik Sendromu Nedir? Belirtileri, Nedenleri ve Tedavisi”, **Medikal Akademi**, (t.y.), <https://www.medikalakademi.com.tr/tukenmislik-sendromu-nedir-tani-tedavisi-nasil-gecer/>, (1 Kasım 2018), par. 1.

⁷¹⁷ Jonathon R.B. Halbesleben and M. Ronald Buckley, “Burnout in Organizational Life”, **Journal of Management**, Vol. 30, No. 6, (2004), p. 859.

⁷¹⁸ Gündoğdu, **a.g.k.**, par. 12.

- Kronik yorgunluk, enerji kaybı, uyku bozuklukları, nefes darlığı, mide problemleri gibi bedensel belirtiler.

Tükenmişliğin kişisel ve kurumsal sonuçlarına bakıldığında, tükenmişlik genel itibariyle işten ayrılmanın çeşitli biçimleriyle ilişkilendirilir. Bunlar işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve iş gücü devir hızıdır. Ancak, işte kalan yani çalışmaya devam eden kişiler için tükenmişlik, işte daha düşük üretkenliğe ve etkinliğe yol açar. Sonuç olarak, iş tatmininin ve işe veya kuruma olan bağlılığın azalması ile ilişkilidir⁷¹⁹. Bununla birlikte, tükenmişlik anksiyete, depresyon, benlik saygısındaki düşüşler ve benzerleri gibi zihinsel işlev bozukluğuna neden olur⁷²⁰.

Yüksek ya da düşük iş yükü, düşük performans ve yüksek tükenmişlik ile ilişkilidir. Çelik, yapmış olduğu araştırmada iş yükü ile tükenmişlik arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Ayrıca duygusal tükenmişlik ile yaşam doyumu arasında da istatistiksel manada negatif bir ilişkinin olduğu araştırma sonuçları arasında yer alır⁷²¹.

Naktiyok ve Kaygın, yaptıkları araştırmada tükenmişlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Ulaşılan bu sonuca göre çalışanların iş tatmini düzeyi arttıkça, tükenmişlik yaşama düzeyi azalmakta; çalışanların iş tatmini düzeyi azaldıkça, tükenmişlik yaşama düzeyi artmaktadır. Bir kurumun başarısı çalışanlarının göstermiş olduğu yüksek performans düzeyine bağlıdır. Yüksek bir performans düzeyine ulaşmada tükenmişliği artıran unsurların ortadan kaldırılması ve yapılan işten duyulan memnuniyet düzeyinin artırılması önem kazanır⁷²². Çivici'nin iş doyumu, demotivasyon faktörleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında da iş doyumunun sağlanamadığı çalışma ortamında çalışanların tükenmişlik yaşayabileceği ortaya konulmuştur⁷²³.

⁷¹⁹ Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli and Michael P. Leiter, "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, Vol. 52, (2001), p. 406.

⁷²⁰ **A.g.m.**, p. 406.

⁷²¹ Muhsin Çelik, "Tükenmişlik Yaşam Doyumu ve İş Yükü İlişkisi: Denizli'de Faaliyet Gösteren Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 21, Sayı. 4, (2016), s. 1148.

⁷²² Atılhan Naktiyok ve Erdoğan Kaygın, "Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt. 4, No. 1, (2012), s. 31.

⁷²³ Çivici, **a.g.m.**, ss. 146 – 147.

Tükenmişlik yaşayan kişiler iş hayatında işe devamsızlık, düşük performans, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabilirler. Bu durum da tükenmişlik yaşayan kişilerde işe yabancılaşma eğilimini artırabilir. Tükenmişlik düzeyinin işe yabancılaşma eğilimi üzerine olan etkisini ortaya koymak adına Kırıcı ve Özkoç bir araştırma yapmış ve tükenmişlik düzeyinin işe yabancılaşma eğilimlerini etkilediğine yönelik güçlü istatistiksel bulgulara ulaşmışlardır⁷²⁴.

Tüm bunların yanında tükenmişlik durumundan çalışanlar olduğu kadar çalışanların yakın çevreleri de etkilenir⁷²⁵. İş ve iş gücünün değişen yapısı nedeniyle çalışanlar giderek daha çok iş – aile çatışmasıyla karşı karşıya kalırlar. Çalışma yaşamında eskisine kıyasla çok daha fazla kariyer sahibi evli ve çocuklu çift vardır ve bu nedenle, iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi kurmak zordur. Dengenin bozulması, çalışanların iş ve aile rolleri arasında sıkışıp kalmasına yol açar ve kişilerin yaşamını olumsuz manada etkiler. Gürel, bu noktadan hareketle duygusal tükenmişlik, iş stresi ve işe bağlılığın iş – aile çatışması üzerindeki etkisini ölçmeye dönük bir araştırma yapmıştır. Duygusal tükenmişlik ve iş stresi ile iş – aile çatışması arasında pozitif; işe bağlılık ve iş – aile çatışması arasında ise negatif yönde bir ilişki saptamıştır⁷²⁶.

Bu bağlamda, gerek işyeri koşullarının gerekse çalışma ortamının yapısının, çalışanın kendisini umutsuz ve çaresiz hissetmesine neden olabilecek koşulları yaratabileceğini ve böylelikle çalışanın tükenmişliğe kapılmasına sebep olabileceğini söyleyebiliriz.

2.6.5. İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Kurumda üretimi ve verimliliği etkileyen, ayrıca kurum içi ilişkileri ve çalışanların motivasyonu açısından da önem taşıyan olgulardan birisi de işe devamsızlıktır⁷²⁷. İşe devamsızlık, “*çalışanın herhangi bir mazereti olmaksızın,*

⁷²⁴ Ezgi Kırıcı ve Aziz Gökhan Özkoç, “Turist Rehberlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İşe Yabancılaşma Eğilimlerine Etkisi”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Cilt. 14, Sayı. 1, (2017), ss. 21 – 28.

⁷²⁵ Dolgun, a.g.e., s. 292.

⁷²⁶ Esra Bulgurcu Gürel, “Duygusal Tükenmişlik, İş Stresi ve İşe Bağlılığın İş – Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 48, (2016), s. 360.

⁷²⁷ Ebru Şimşek, “İşe Devamsızlık Sorunu ve İşgören Devri”, (t.y.), <http://www.sgmd.org.tr/ebru-simsek-makaleleri/1022-e-devamsizlik-sorunu-ve-goeren-devr>, (4 Temmuz 2017).

işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi...” olarak tanımlanır⁷²⁸. İşe devamsızlık, kurumun verimliliği için önem taşıdığı kadar, kurum içi ilişkiler, çalışanların moral gücü ve sağlığı açısından da önemlidir⁷²⁹. Bu davranışa yol açan neden, zamanlama, tekrarlanma sıklığı ve meydana geldiği sosyal ortama bağlı olmakla birlikte, işe devamsızlık “*iş yerinden kaçış*” olarak da tanımlanır⁷³⁰.

İşe devamsızlık mazeretli veya mazeretsiz bir biçimde olabilir. Mazeretsiz işe devamsızlık, çalışanın yöneticisine herhangi bir mazeret bildirmeden işine gitmemesi veya bildirse bile kabul edilebilir bir mazereti olmadığı halde işine gitmemesi durumunu ifade eder. Mazeretli işe devamsızlık ise kurumun kabul ettiği mazeretler veya durumlar bağlamında çalışanın işe gelmemesi davranışdır⁷³¹. Görüleceği üzere, işe devamsızlıkta niyet önemlidir. Eğer çalışan herhangi bir mazereti olmadığı halde işe devamsızlık yapıyorsa, bu durumun altında çeşitli kişisel ve kurumsal sebepler yatıyor olabileceğini ifade edebiliriz. Çünkü çalışanın işe devamsızlık davranışında mazeretinin olması kendi kontrolü dışındadır. Fakat mazeretsiz bir şekilde işe devamsızlık, çalışanın kontrolünde olan bir husustur.

İşe devamsızlık, çalışanın kasıtlı veya sürekli olarak işyerindeki yokluğunu yansıtmakla birlikte işe devamsızlık davranışının altında birçok kişisel ve kurumsal neden vardır. Bunlar; yaş, cinsiyet, aile durumu, işyerinin uzaklığı, işyerindeki kıdem süresi, dönemsel faktörler, günlük çalışma süresi, ücret miktarının ve ödeme biçiminin etkisi, sağlık sigortasının etkisi ve çalışanın içerisinde bulunduğu çalışma grubunun yapısıdır⁷³². Ayrıca zorbalık ve taciz, tükenmişlik, stres ve düşük moral, depresyon, çocuk ve hasta bakımı, iş arama, hastalık, yaralanmalar gibi sebepler de işe devamsızlığın nedenleri arasında sayılır⁷³³.

⁷²⁸ Bünyamin Bacak ve Yusuf Yiğit, “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt. 5, Sayı. 1, (2010), s. 30.

⁷²⁹ Erol Eren, **a.g.e.**, s. 267.

⁷³⁰ Bacak ve Yiğit, **a.g.m.**, s. 31.

⁷³¹ Faruk Şahin, “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt. 4, Sayı. 1, (2011), s. 25.

⁷³² Erol Eren, **a.g.e.**, ss. 267 – 272.

⁷³³ *The Causes And Costs Of Absenteeism In The Workplace*, (10 July 2013), <https://www.forbes.com/sites/investopedia/2013/07/10/the-causes-and-costs-of-absenteeism-in-the-workplace/#34ee30813eb6>, (7 Kasım 2018), par. 2.

Kurum içerisinde çalışanlar, çeşitli çalışma grupları içerisinde dâhil olurlar. Çalışanların içerisinde bulunduğu çalışma grupları ne kadar küçük olursa, büyük çalışma gruplarına nazaran devamsızlık da o kadar az olmaktadır. Bunun sebebi ise küçük grupların, kişilerin kolayca birbirlerini tanımalarına ve kişisel ilişkilerini yoğunlaştırmalarına olanak sağlamasıdır. Küçük çalışma gruplarında ayrıca moral seviyesi yüksek olmakta ve devamsızlıklar azalmaktadır. Büyük çalışma gruplarında ise, kişinin kendisini gruba tanıtmaması ve kişiliğini kabul ettirmesi zor olmakta, grup içindeki değerinin takdir edilmediğini düşünen çalışanlar, tatminsizlik duymakta ve işyeri ile çalışma grubuna bağlılıkları azalmaktadır. Bu durum doğal olarak devamsızlıkları beraberinde getirmekte ve kişiyi çalışma grubu dışındaki diğer bazı gruplarla ilişki kurmaya yöneltmektedir. Çalışanların birbirlerini desteklemeleri, birbirlerine yardımcı olmaları ve meslektaşlarından hoşnut olmaları gruba bağlılığın ve iç uyumun göstergesidir. Ayrıca grup içerisinde birbirini sevmeyen, hatta birbirleriyle rakip olarak yarışma havasına giren kimselerde de işe devamsızlıklar fazla olmaktadır⁷³⁴.

Demir, çalışanların çalışma yaşamı kalitesi algılamaları, işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ilişkisini belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada, çalışma yaşamı kalitesi ile işte kalma niyeti faktörleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiş; işe devamsızlık faktörü ile negatif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Ayrıca işte kalma niyeti ile işe devamsızlık faktörleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu durumda araştırma sonuçları göstermektedir ki, çalışma yaşamı kalitesi düştüğünde, işte kalma niyeti düşüyor; işe devamsızlık ise artıyor. Aynı zamanda işte kalma niyeti azaldığında ise işe devamsızlık artıyor⁷³⁵.

Bu bağlamda çeşitli kurumsal ve kişisel faktörlerin işe devamsızlığa neden olduğunu ifade edebiliriz. Çalışanların çalışma grupları içerisinde kendilerini diğer çalışma arkadaşlarına kabul ettiremeyişleri ve bunun sonucunda duydukları tatminsizliğin, beraberinde işe devamsızlığı getirdiğini söyleyebiliriz.

⁷³⁴ Erol Eren, **a.g.e.**, ss. 272 – 273.

⁷³⁵ Mahmut Demir, “İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt. 11, Sayı. 3, (2011), s. 453.

İşe devamsızlık kadar işten ayrılma niyeti de kurumsal açıdan üzerinde durulması gereken bir durumu yansıtmaktadır. İşten ayrılma niyeti, çalışanların işinden ve çalışma koşullarından tatminsiz olduğu durumlarda ortaya çıkan yıkıcı bir eylem olarak açıklanır⁷³⁶. İşten ayrılma öncesinde çalışanların işten ayrılmaya niyet etmesi, işten ayrılma davranışı için önemli bir sinyal niteliği taşır⁷³⁷.

Bir çalışanın işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi belirli bir süreç içerisinde oluşur ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenir. Genel olarak işten ayrılma niyetine etki eden faktörler çevresel, kurumsal ve kişisel olmak üzere üç şekilde açıklanır. Çalışan, tüm bu unsurların etkisiyle işini değerlendirme sürecine girer ve işinden memnun olup olmadığına karar verir. Eğer çalışanın işinden memnuniyetsizliği söz konusu ise, çalışan işten ayrılmanın mümkün olup olmadığını ve başka bir iş aramanın kazançlı olup olmadığını araştırmaya başlar ve bir değerlendirme yapar⁷³⁸.

Bu bağlamda çalışanların kurumundan veya çalışma koşullarından duyduğu memnuniyetsizliğin işten ayrılma davranışına sebep olabileceğini söyleyebiliriz.

2.6.6. İşyerinde Dışlanma Üzerine Etkisi

İşyerinde dışlanma, kişinin kurumu ile olan ilişkilerinin engellenmesi sonucu kişinin çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve kuruma olan tutum ve davranışlarındaki isteksizliğini ifade etmektedir. Daha farklı bir ifadeyle kişiyi kurum içi sosyal ilişkilerde yalnız bırakmaya yani soyutlamaya yönelik tutum ve davranışlardır. Bu tarz tutum ve davranışların hedefinde doğrudan kişi vardır. Kişinin sosyal ilişkilerinin, iletişiminin ve yöneticilerle olan ilişkilerinin önüne geçilmesi, kişinin varlığının yok sayılması, saygı ve güveninin sarsılması, sosyal aktivitelerden yoksun bırakılmasına ilişkin davranışlar kişiyi işyerinde dışlanmaya iten davranış gruplarıdır. İşyerinde dışlanmaya hedef olan

⁷³⁶ Eda Telli, A. Sinan Ünsar ve Adil Oğuzhan, “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Cilt. 2, Sayı. 2, (2012), s. 135.

⁷³⁷ Güler Sağlam Arı, Hasan Bal ve Emine Çıma Bal, “İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 15, Sayı. 3, (2010), s. 144.

⁷³⁸ Edip Özücü ve Sibel Özafşarlıoğlu, “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 10, Sayı. 23, (2013), s. 339.

kişilerin, mesleğine, işine, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve kurumuna olan bağlılık ve sadakat duyguları azalarak zamanla yok olmaktadır. Bunun sonucunda da kişi ciddi bir tükenmişlik duygusuna kapılmakta ve böylece kişinin kurumuna performansı ile katacağı fayda kötü anlamda etkilenmekte, kişinin kurumun yararına olacak şekilde göstereceği davranışları bir tarafa bırakarak kendi sorunuyla başa çıkmaya çalışmasına neden olmaktadır⁷³⁹.

İşyerinde dışlanma, kişi ya da grubun, çalıştığı işyeri ortamı içerisinde olumlu anlamda kişilerarası ilişkiler geliştirme veya sürdürme yeteneğini, işteki başarısını veya itibarını engelleyecek şekilde başka bir kişi ya da grup tarafından dışlanması, reddedilmesi veya ihmal edilmesi, kişinin ihmal edilmiş veya dışlanmış olma algısını ifade eder. Çalışanların kuruma karşı besledikleri tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkileme gücüne sahip olan işyerinde dışlanma olgusu, hem kişiyi hem de kurumu olumsuz açıdan etkiler. İşyerinde dışlanma, çalışma ortamında sağlıklı bir sosyal etkileşimin oluşmasına yol açabilecek bir güçtedir ve kurum ve kişi için önem arz eden bir nitelik taşır⁷⁴⁰.

Günümüzde ekip çalışmasının yoğun bir şekilde artması ile birlikte çalışanlar birbirleriyle daha fazla sosyal etkileşime geçmeye ihtiyaç duyarlar⁷⁴¹. Fakat bununla birlikte işyerleri, dışlanmanın ortaya çıktığı en önemli sosyal ortamlardan biri olarak da kendisini gösterir⁷⁴². Çalışma arkadaşlarının birbirlerini yemeğe giderken çağırmamaları, toplantılarda çalışma arkadaşlarının birbirlerinin fikirlerini önemsememeleri veya göz ardı etmeleri, çalışanların bazı çalışma arkadaşlarının selamlarını almamaları⁷⁴³ ve göz temasından kaçınmaları gibi davranışlar, işyerlerinde gözlemlenen dışlama davranışlarından bazılarıdır⁷⁴⁴. Dışlama, dışlanmaya maruz kalan kişilerin ya da grupların aidiyet duygusunu hedef alır ve kişiyi ya da grubu yalnızlıkla

⁷³⁹ Mine Halis ve Yavuz Demirel, “Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı. 11, (2016), s. 319.

⁷⁴⁰ Canan Nur Karabey, **İşyerinde Dışlanma**, Ankara: İmaj Yayınevi, 2014, ss. 2 – 5.

⁷⁴¹ Inam Ul Haq, “Workplace Ostracism and Job Outcomes: Moderating Effects Of Psychological Capital”, **Management, Knowledge and Learning International Conference**, 25 – 27 June 2014, p. 1310.

⁷⁴² Longzeng Wu, Liqun Wei and Chun Hui, “Dispositional Antecedents And Consequences Of Workplace Ostracism: An Empirical Examination”, **Frontiers Of Business Research In China**, Vol. 5, No. 1, (2011), p. 24.

⁷⁴³ Daniel Balliet and D. Lance Ferris, “Ostracism and Prosocial Behavior: A Social Dilemma Perspective”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 120, No. 2, (2013), p. 299.

⁷⁴⁴ Alicia S.M.Leung and Others, “The Impact of Workplace Ostracism in Service Organizations”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 30, No. 4, (2011), p. 837.

saran bir sosyal kontrol/ceza mekanizmasıdır⁷⁴⁵. Bu bağlamda, çalışanların birbirleri ile iletişime geçmemeleri, birbirlerini görmezden gelmeleri, birbirlerini önemsememeleri kısaca birbirlerine kaba ve nezaketsizce davranmaları, toksik iletişim davranışları arasında değerlendirilebilir. Bu tarz toksik iletişim davranışlarının çalışanlar arasındaki tüm köprüleri yıkabileceğini ve sonucunda da dışlama ve dışlanma davranışına sebep olabileceğini söyleyebiliriz.

Bir tür "*sosyal acı*" olarak adlandırılan dışlanma, kişinin performansını tehdit etmekte ve zihinsel ve fiziksel sağlığını etkilemektedir. Bu sebeple dışlanma, hem kurum hem de çalışanlar açısından olumsuz etkilerini savabilmek adına üzerinde önemle durulması gereken bir olgudur⁷⁴⁶. Bunun sebebi ise çalışanların olumlu iş ilişkileri sürdürmelerinin öneminden kaynaklanır. Çünkü çalışanların kurduğu ilişkilerin niteliği, çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını etkiler⁷⁴⁷. Bu bağlamda, çalışanlar arasında yıkıcı denilebilecek nitelikteki ilişkinin varlığının, toksik iletişimin varlığı ile ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. O halde, toksik iletişimin var olduğu kurumlarda, çalışanlararası dışlama ve dışlanma davranışının var olabileceğini ifade edebiliriz.

İşyerleri, alanyazında dışlanmanın oluşmasında yer alan sosyal ortamlardan biri olarak belirtilir. İşyerinde dışlanma, kişinin işyerinde başkaları tarafından ihmal edildiği ya da dışlandığı algısı olarak tanımlanmıştır. Gerekli bilgileri paylaşmamak, sessiz ve soğuk bir muamele sergilemek, konuşmaktan veya göz temasından kaçınmak işyerinde gözlemlenen dışlama davranışlarının tipik örneklerindendir⁷⁴⁸. İşyerinde

⁷⁴⁵ Erman Türkmen, Altan Doğan and Ayşegül Karaeminoğulları, "The Impact of Ostracism on Work Effort: A Comparison Between Turkish and Azerbaijani Employees", **International Journal of Human Resource Studies**, Vol. 6, No. 6, (2016), p. 111.

⁷⁴⁶ Hongdan Zhao, Zhenglong Peng and Geoff Sheard, "Workplace Ostracism and Hospitality Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Joint Moderating Effects of Proactive Personality and Political Skill", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 33, (2013), p. 220.

⁷⁴⁷ Yang Woon Chung, "The Mediating Effects Of Organizational Conflict On The Relationships Between Workplace Ostracism With In-Role Behavior And Organizational Citizenship Behavior", **International Journal of Conflict Management**, Vol. 26, No. 4, (2015), p. 367.

⁷⁴⁸ Xiaoming Zheng and Others, "Workplace Ostracism and Its Negative Outcomes", **Journal of Personnel Psychology**, Vol. 15, No. 4, (2016), p. 144.

dışlanma, kurumlarda sıklıkla yaşanmakta ve dışlanan çalışanları büyük ölçüde hayal kırıklığına uğratmakta ya da çalışanlarda anti – sosyal davranışlara neden olmaktadır⁷⁴⁹.

İşyerinde dışlanma, çalışanlar arasında farklı şekillerde kendisini göstermektedir. Bunlar; “*dilsel dışlanma (linguistic ostracism)*, *sosyal dışlanma (social exclusion)*, *görmezden gelme (ostracism)*, *kurumsal sakınma (organizational shunning)*” şeklinde sıralanmaktadır⁷⁵⁰ :

Dilsel Dışlanma (Linguistic Ostracism): İletişim süreci içerisinde, iki kişi kendi aralarında konuşurken, üçüncü kişinin söylenenleri anlayamaması şeklinde açıklanır. Dilsel dışlanma, yalnızca dil ve lehçe farklılıklarından kaynaklanmaz. Belirli bir konuda uzman olan iki kişinin kendi aralarında konuşurken çok fazla teknik terimlere başvurması, bu terimleri kullanmaları da bu kapsamda ele alınır.

Sosyal Dışlanma (Social Exclusion): Bir kişinin yalnız bırakılarak sosyal bağlantılardan uzak tutulmasıdır.

Görmezden Gelme (Ostracism): Kişiyi yok sayma, aynı ortamda bulunsa dahi onunla herhangi bir iletişim ve etkileşimden kaçınma davranışı olarak açıklanır.

Kurumsal Sakınma (Organizational Shunning): Bir zamanlar grubun üyesi olan bir kişinin, grubun önem verdiği norm, değer ve uygulamalara karşı çıktığı için sistematik olarak tüm grup üyeleri tarafından soyutlanmasıdır.

Bu bağlamda, işyerinde dışlanmanın kendisini farklı şekillerde ortaya koyabileceğini ve amaç, yöntem ve uygulama bakımından farklılıklar gösterebileceğini söyleyebiliriz.

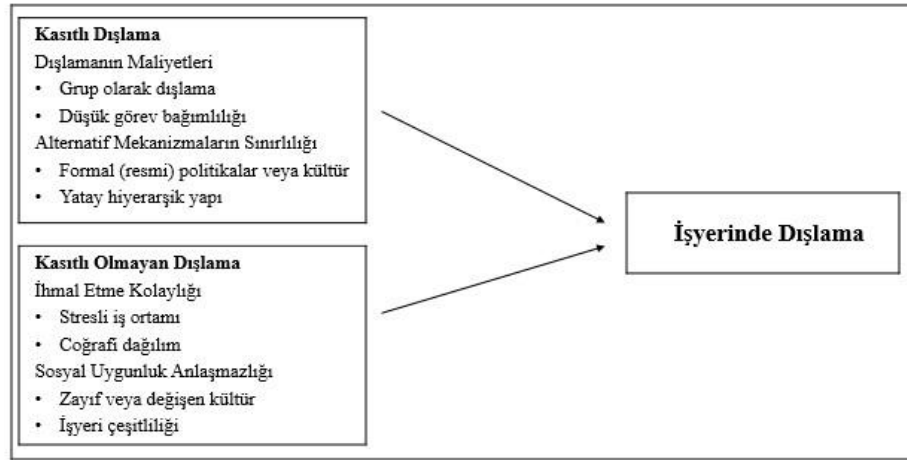
İşyerinde dışlanma davranışının altında yatan sebepler genellikle belirsizdir. Dışlanma davranışına maruz kalan kişinin bu süreçte öznel değerlendirmeleri işin

⁷⁴⁹ Jun Liu and Wei Wang, “Employee Behaviors, Supervisor-Subordinate Guanxi and Workplace Exclusion”, **International Conference on Management and Service Science**, 12 – 14 August 2011.

⁷⁵⁰ Ordun, a.g.e., s. 748.

içerisine girer, dışlanmanın etkisini belirler⁷⁵¹. O halde, dışlanmanın, dışlanmaya maruz kalanın perspektifinden bir yargı içerdiğini söyleyebiliriz.

Robinson ve arkadaşları, işyerinde dışlanmanın nedenleri ve sonuçları ile ilgili olarak bir model ileri sürmüşlerdir. Şekil 6’ da gösterilen bu modele göre işyerinde dışlama, kasıtlı (dışlayanın durumun farkında olması) ya da kasıtsız (dışlayanın durumun farkında olmaması) şeklinde kendisini gösterir⁷⁵²:



Şekil 6. İşyerinde Dışlamanın Nedenleri

Kaynak: Sandra L. Robinson, Jane O'Reilly and Wei Wang, “Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism” , **Journal of Management**, Vol. 39, No. 1, (2013), p. 211.

⁷⁵¹ Karabey, a.g.e., s. 6.

⁷⁵² Sandra L. Robinson, Jane O'Reilly and Wei Wang, “Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism”, **Journal of Management**, Vol. 39, No. 1, (2013), p. 211.

Kasıtlı dışlama, kaynağın yani dışlayan kişinin, hedefle yani dışladığı kişi ile göz teması kurmaktan kaçınması veya onunla iletişime geçmeyi reddetmesi şeklinde ortaya çıkar. Eylem, kasıtlı yani bilinçli olarak gerçekleştirilir. Kasıtlı olmayan dışlamada ise kaynak yani dışlayan kişi dışlama eyleminin farkında değildir. Mesela, çalışma arkadaşından gelen bir selama geri dönüş sağlamayan bir kişinin niyetinin her zaman kötü olduğu anlamına gelmez. Aksine, o esnada kişi kendi işi ile meşgul olduğundan verilen selama geri dönüş sağlamayı atlamış olabilir⁷⁵³.

Kasıtlı dışlamanın temelinde dışlayan kişi ya da grubun kendisini koruma ya da dışlanana cezalandırma arzusu yatmaktayken; kasıtlı olmayan dışlama ise genellikle iş yoğunluğundan, işin hızından, sosyal normlardan ya da organizasyon içindeki farklılıklardan kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. İster kasıtlı, ister kasıtsız olsun, işyerinde dışlamanın temelinde kişisel, kurumsal ve grup dinamikleri gibi faktörler yer alır. Dışlama davranışının dışındaki herhangi bir uygulama mekanizmasının kendisi üzerinde daha olumsuz bir etki yaratabileceğine inanan kişiler, dışlamayı daha güvenli bir yöntem olarak bulur ve bu davranışa başvururlar. Kurum yapısı ve kurumsal süreçler de dışlamanın bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar⁷⁵⁴.

Alan yazında işyerinde dışlanma ile ilgili yapılmış olan birçok araştırma mevcuttur. Tüm bu araştırmalar, işyerinde dışlanmanın kişisel ve kurumsal manada maliyetlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Tablo 6’ da açıklanan araştırmaların sonuçlarına göre, işyerinde dışlanma olumsuz etkiler yaratabileceği gibi olumlu etkiler de yaratabilmektedir:

⁷⁵³ Amer Ali Al-Atwi, “Pragmatic Impact of Workplace Ostracism: Toward a Theoretical Model” , **European Journal of Management and Business Economics**, Vol. 26, No. 1, (2017), p. 37.

⁷⁵⁴ Ordun, a.g.e., ss. 749 – 750.

Tablo 6. İşyerinde Dışlanma İle İlgili Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları

YIL	ARAŞTIRMACI (LAR)	ARAŞTIRMA SONUCU
2010	Lustenberger ve Jagacinski	Dışlanan kişiler daha düşük bir performans sergilemekte ve daha düşük derece olumlu ruh haline sahip olmaktadır ⁷⁵⁵ .
2012	Wu, Yim, Kwan ve Zhang	İşyerinde dışlanma ile iş gerilimi, duygusal olarak tükenme ve iş ortamında depresif ruh hali arasında ilişki vardır ⁷⁵⁶ .
2014	Haq	İşyerinde dışlanmanın iş stresi ve çalışan devir hızı arasında pozitif yönde; çalışma performansı ile negatif yönde bir ilişki vardır ⁷⁵⁷ .
2014	Yan, Zhou, Long ve Ji	İşyerinde dışlanma ile kurumsal ve kişilerarası üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır ⁷⁵⁸ .
2015	Çelik ve Koşar	Kurum kültürü ve işyerinde dışlanma arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Ayrıca cinsiyet ile işyerinde dışlanma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Farklılığa bakıldığında erkekler, kadınlara oranla işyerinde daha fazla dışlanmaya maruz kalmaktadırlar ⁷⁵⁹ .
2016	Halis ve Demirel	Sosyal destek ile kurumsal soyutlama yani dışlanma arasında negatif yönde bir ilişki vardır ve sosyal destek kurumsal soyutlamayı etkilemektedir ⁷⁶⁰ .
2018	Yıldırım ve Akın	Kurumsal sinizm ve kurumsal dışlanma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki; kurumsal dışlanma ile pozitif duygusallık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki; kurumsal dışlanma ile negatif duygusallık

⁷⁵⁵ Donald E. Lustenberger and Carolyn M. Jagacinski, "Exploring the Effects of Ostracism on Performance and Intrinsic Motivation", **Human Performance**, Vol. 23, No. 4, (2010), p. 283.

⁷⁵⁶ Wu and Others, **a.g.m.**, p. 189.

⁷⁵⁷ Haq, **a.g.m.**, p. 1309.

⁷⁵⁸ Yanling Yan and Others, "The Influence of Workplace Ostracism On Counterproductive Work Behavior: The Mediating Effect Of State Self-Control", **Social Behavior And Personality**, Vol. 42, No. 6, (2014), p. 881.

⁷⁵⁹ Cemile Çelik ve Aladdin Koşar, "Örgüt Kültürü ve İş Yerinde Dışlanma Arasındaki İlişki: Mersin Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 24, Sayı. 2, (2015), ss. 58 – 59.

⁷⁶⁰ Halis ve Demirel, **a.g.m.**, s. 318.

		arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir ⁷⁶¹ .
2018	Yıldız ve Develi	Çalışmada kurumsal dışlanmanın yeni bir sonucu olarak çalışanların yalan söyleme eğilimi konusuna dikkat çekilmiştir. Nitel bir araştırma deseni ile teorik (kuramsal) olarak hazırlanan çalışma sonucunda, bir araştırma önerisi geliştirilmiştir. Buna göre, kurumsal dışlanmanın çalışanların yalan söyleme eğilimini olumlu olarak etkileyeceği öngörülmektedir ⁷⁶² .
2018	Soybalı ve Pelit	Kurumsal dışlanma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde yüksek kuvvette (düzeyde) bir ilişki saptanmıştır ⁷⁶³ .
2007	Maner, DeWall, Baumeister ve Schaller	Dışlanma deneyimi, dışlanan kişinin diğer kişilerle yakınlık kurma ve bağları yenileme isteğini ortaya çıkarmaktadır ⁷⁶⁴ .

Genel olarak işyerinde dışlanma, çalışanı rutin işyeri etkinliklerini yerine getirmekten alıkoyan, iş motivasyonunu azaltan ve hem kişiyi hem de kurumu olumsuz olarak etkileyen bir stres oluşturunucudur⁷⁶⁵. Bu bağlamda, işyerinde dışlanma sürecinin beraberinde hem kişisel ve hem de kurumsal anlamda olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya koyduğunu söyleyebiliriz. Robinson, O'Reilly ve Wang tarafından işyerinde dışlanma sürecine ilişkin geliştirilen ve Şekil 7' de belirtilen model ile bu ifadeyi destekleyebiliriz⁷⁶⁶:

⁷⁶¹ Eşe Yıldırım ve Mahmut Akın, "Örgütlerde Dışlanma, Sinizm ve Pozitif-Negatif Duygusalılık Arasındaki İlişkiler: Pozitif ve Negatif Duygusalılığın Aracılık Rolü", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt. 14, Sayı. 2, (2018), s. 441.

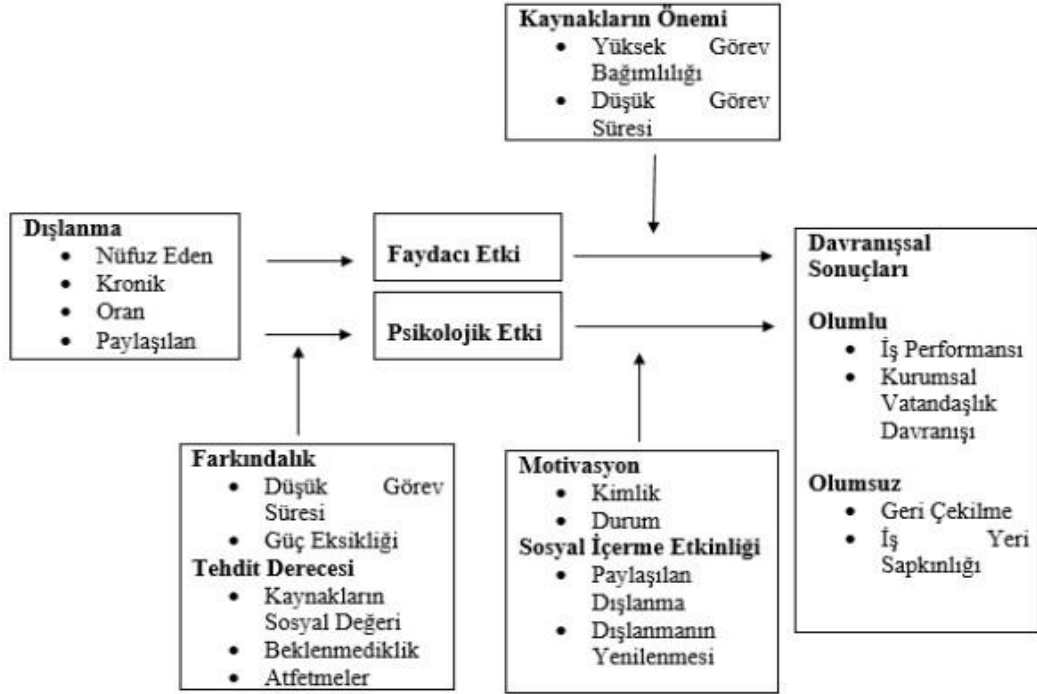
⁷⁶² Harun Yıldız ve Alptekin Develi, "Çalışanların Yalan Söyleme Eğiliminin Bir Öncülü Olarak Örgütsel Dışlanma", **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. ICEESS, (2018), s. 146.

⁷⁶³ Hüseyin Soybalı ve Osman Pelit, "Örgütsel Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 20, Sayı. 3, (2018), s. 242.

⁷⁶⁴ Maner and Others, **a.g.m.**, p. 52.

⁷⁶⁵ Anjum and Others, **a.g.m.**

⁷⁶⁶ Robinson and Others, **a.g.m.**, p. 216.



Şekil 7. İşyerinde Dışlanma Süreci ve Sonuçları

Kaynak: Sandra L. Robinson, Jane O'Reilly and Wei Wang, "Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism", **Journal of Management**, Vol. 39, No. 1, (2013), p. 216.

Bu bağlamda, işyerinde dışlanmanın ortaya çıkardığı olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

- İşyerinde dışlanma, kişilerin psikolojik olarak iyi oluşlarını, tutumlarını, davranışlarını ve başarı düzeylerini olumsuz yönde etkiler⁷⁶⁷,
- Sosyal etkileşimler sırasında dışarıda bırakılmak, üzüntü, yalnızlık, kıskançlık, suçluluk, utanç ve sosyal endişe gibi olumsuz duygusal durumları beraberinde getirir ve hedefi olumsuz manada etkiler. Ayrıca, dışlayan ile dışlanan kişi arasında gelecekte oluşabilecek bir etkileşimden kaçınma isteği de yaratır⁷⁶⁸,
- Dışlanma, depresif ruh hali ile ilişkilidir. Bunun sebebi ise dışlanmanın acı verici ve olumsuz bir deneyime neden olması ve yalnızca stresli bir çalışma ortamına bakmanın kişide sıkıntıya sebep olmasıdır⁷⁶⁹,
- İşyerinde stres etkeni olarak ele alınan dışlanma olgusu, çalışanların iş ve günlük hayatlarının üstesinden gelmelerine imkân veren kaynakları tehdit eder⁷⁷⁰,
- Dışlanmaya tepki olarak, kişiler genellikle onları dışlayanlara karşı saldırgan davranışlar sergiler⁷⁷¹,
- Dışlanan kişilerin tatmin, bağlılık gibi kurumsal anlamda sahip olduğu tutumlarında azalma görülür⁷⁷²,
- Kurum içerisinde dışlanan kişiler, hem mahrumiyet hem de psikolojik etkiler nedeniyle standart rol tanımlarının gereklerini yerine getirmekte zorlanır, aynı zamanda gösterdiği olumlu kişilerarası ilişkilerde yani pro - sosyal davranışlarında azalma, muhalif davranışlarında ise artış gözlemlenir⁷⁷³,

⁷⁶⁷ Türkmen ve Diğerleri, **a.g.m.**, p. 111.

⁷⁶⁸ Karabey, **a.g.e.**, s.11.

⁷⁶⁹ Wu and Others, **a.g.m.**, p. 182.

⁷⁷⁰ Haq, **a.g.m.**, p. 1312.

⁷⁷¹ Kai-Tak Poon and Others, “When Nature Heals: Nature Exposure Moderates the Relationship Between Ostracism and Aggression”, **Journal of Environmental Psychology**, Vol. 48, (2016), p. 159.

⁷⁷² Ordun, **a.g.e.**, s. 754.

⁷⁷³ **A.g.e.**, s. 754.

- İşyerinde dışlanma, kişinin olumlu kişilerarası ilişkiler geliştirmesinin, iş ile ilgili başarısının ve kişinin işyerinde olumlu bir itibar yaratmasının önünde engel teşkil eder⁷⁷⁴,

- Dışlanma ile sosyal bağların zayıflaması kişiye hayal kırıklığı, sosyal acı ve endişe gibi olumsuz duygular yaşatır. Kendilerini herhangi bir tepki vermek için güçsüz hisseden kişiler, kendilerine acı veren, hayal kırıklığı yaşatan ortamı bir an önce terk etmek isterler⁷⁷⁵,

- Dışlanma ile birlikte, dışlanan kişilerin diğerleri ile duygusal bağlantıları kopar⁷⁷⁶.

Tüm bu sıralanan sonuçlar, dışlanmanın kişideki olumsuz yansımalarını açıklar. Buna karşılık, işyerinde dışlanma, kişide her zaman olumsuz etkiler yaratmaz. Dışlanma, dışlanmaya maruz kalan kişilerde olumlu etkilerini de gösterir. Bu etkiler aşağıdaki gibidir:

- Dışlanma deneyimi, dışlanan kişinin diğer kişilerle yakınlık kurma ve bağları yenileme isteğini ortaya çıkarır⁷⁷⁷,

- Dışlama sürecinin başlarında, dışlanan kişi, grup norm ve beklentilerine ilişkin davranışları daha fazla önemser, kendisinden beklenen davranışları gerçekleştirmede daha duyarlı davranışlar sergiler, diğerleri ile daha yakın ilişkiler kurmaya gayret eder, tüm grubun faydasına görevler üstlenmeyi ve grup için fayda sağlayacak davranışları daha fazla sergilemeyi talep eder. Dışlanan kişiler, sosyal bağlarını tekrar kurmayı, sosyal güveni yeniden sağlamayı, etkileşim içerisinde olduğu diğerlerinin gözüne girmeyi ve sevgilerini kazanmayı arzu eder. Hatta bazı durumlarda

⁷⁷⁴ Robert T. Hitlan and Others, "Perceived Exclusion in the Workplace: The Moderating Effects of Gender on WorkRelated Attitudes and Psychological Health", **North American Journal of Psychology**, Vol. 8, No. 2, (2006), p. 217.

⁷⁷⁵ Ordun, **a.g.e.**, s. 755.

⁷⁷⁶ Haq, **a.g.m.**, p. 1312.

⁷⁷⁷ Maner and Others, **a.g.m.**, p. 52.

dışlandığını düşünen kişi ya da kişiler, kendisini dışlayan kişiden özür bile diler, neden özür dilediğini kendisi de kesin olarak bilmez⁷⁷⁸.

Bu bağlamda, çalışma ortamı içerisindeki ilişkilerin zayıf ve yıpratıcı yani toksik bir niteliğe sahip oluşunun ve kurumun bu toksik yapılanmanın önüne geçemeyişinin, işyerinde dışlanma davranışını beraberinde getirdiğini söyleyebiliriz. Çalışanların birbirine yönelik gerçekleştirmiş oldukları dışlama davranışının ise kişisel ve kurumsal başarının önünde bir engel yarattığını ifade edebiliriz.

2.6.7. İletişim İklimi Üzerine Etkisi

İletişim iklimi, kurumun etkinliği ve başarısına katkıda bulunduğu için büyük önem taşır. Çünkü bir kurumdaki iletişim iklimi, o kurumun çalışanları arasındaki yatay, yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya olan iletişimi teşvik edebilir veya engelleyebilir⁷⁷⁹. İletişim iklimi, kurumsal bağlamı kurum üyelerinin görüşlerine, hislerine ve beklentilerine bağlar ve kurum üyelerinin davranışlarını açıklamaya yardımcı olur⁷⁸⁰.

Güven, dürüstlük ve açık iletişim iyi iş ilişkilerinin ve sağlıklı bir organizasyonun temel taşlarıdır. Güven üzerine kurulu açık ve dürüst iletişim, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine olanak sağlar ve yüksek üretkenlik, yaratıcılık, iş birliği ve daha istikrarlı, tutarlı ve mutlu ilişkilerin var olduğu güçlü bir çalışma ortamı sağlar⁷⁸¹. Özbek, kişilerarası ilişkilerin güven üzerine gerçekleştiği durumlarda ilişkinin tarafları arasında karşılıklı anlayış, birbirlerini destekleme, yardımseverlik gibi durumların kendisini göstereceğini; güven yoksunluğunda ise kişilerarası ilişkilerde çıkarıcılık, egoizm, ikiyüzlülük gibi ilişkileri son derece olumsuz yönde etkileyen bir durumun ortaya çıkacağını ifade eder. Yani Özbek varlığından ziyade yokluğunun güveni ön plana çıkarttığını belirtir ve güvenin yokluğunda insanların kendilerini yalnız ve desteksiz hissetmelerinin birtakım kişisel rahatsızlıkları

⁷⁷⁸ Ordun, **a.g.e.**, ss. 755 – 756.

⁷⁷⁹ Shahrina Md Nordin and Others, “Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 109, (2014), p. 1046.

⁷⁸⁰ Islam M. Ahsanul, “The Role of Communication Climate in Organizational Effectiveness”, **International Journal of Scientific & Engineering Research**, Vol. 4, No. 7, (2013), p. 155.

⁷⁸¹ Durré, **a.g.e.**, p. 30.

da beraberinde getirdiğini ifade eder⁷⁸². Güvensizlik sarmalı, fiziksel şiddetten çok daha fazla duygusal şiddete yol açar. Çünkü ilişkilerde güvensizlik bir mesafe yaratır ve güvensizliğin dışı vurumu bu mesafenin, yabancılaşmanın daha da artmasına neden olur⁷⁸³.

İnsanların bugün iş arkadaşlarıyla ilişki kurmaya ihtiyacı vardır ve güven bu ilişkinin kurulmasını mümkün kılar. Güven ortamı olduğunda, insanlar yaptıkları şey hakkında heyecan duyarlar ve çalışanlar özgürce iş birliği yaparlar, iletişim kanalları açılır, fikirlerin paylaşımı norm haline gelir ve insanlar hata yapmaktan korkmamaya başlarlar. Böylelikle çalışanlar, çalıştıkları kurumla gurur duyarlar ve çalışma arkadaşlarına bağlı kalırlar. Böylece kendilerini işlerine daha fazla verirler. Güven bir ortama hâkim olduğunda çalışanlar daha üretken ve çalışma konusunda daha istekli olurlar⁷⁸⁴.

Kişilerarası ilişki kurmanın önemli bir aracı iletişimdir. Kişiler arasındaki ilişkileri iyileştiren ya da kötüleştiren anlamlar iletişim vasıtasıyla iletilir. Kişiler arasında sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi için hem iletileri gönderenlerin hem de iletileri alanların açık iletişime inanmaları gerekir⁷⁸⁵. Açık iletişim, bir kurumun etkinliği, verimliliği ve genel başarısı için kritik bir öneme sahiptir⁷⁸⁶. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde açıklık “1. açık olma durumu, aleniyet; 5. gerçeği olduğu gibi yansıtma durumu; 6. bir söz veya yazıda maksadın açık olması özelliği, duruluk, vuzuh” şeklinde tanımlanır⁷⁸⁷.

Kurumlarda iletişimin etik bir çerçevede işlemesi için yöneticinin iletişim süreci içerisinde samimi, dürüst ve açık olması gerekir. Açıklık, ters giden ve uygun görülmeyen davranışları başkaları ile “*dedikodu*” şeklinde dile getirmek yerine,

⁷⁸² Ferhat Özbek, “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”, “*İş, Güç*” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2004, Cilt. 6, Sayı. 1, <https://www.isguc.org/?p=article&id=201&cilt=6&sayi=1&yil=2004> (25 Kasım 2018).

⁷⁸³ Solomon ve Flores, **a.g.e.**, s. 49.

⁷⁸⁴ Dennis Reina and Michelle Reina, **Trust and Betrayal in the Workplace Building Effective Relationships in Your Organization**, 2nd Edition, Berrett-Koehler Publishers, 2005, p. 5.

⁷⁸⁵ Güney, s. 234.

⁷⁸⁶ Shu Z. Schiller and Jiaying Cui, “Communication Openness in the Workplace: The Effects of Medium (F2F and IM) and Culture (U.S. and China)”, **Journal of Global Information Technology Management**, Vol. 13, No. 2, (2010), p. 37.

⁷⁸⁷ Türk Dil Kurumu (TDK), Açıklık, (t.y.), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bf6766fb32d09.11293897 (22 Kasım 2018).

çalışanın üstü ya da çalışma arkadaşı ile doğrudan ve açıkça görüşerek geri bildirim yolunun daima açık tutulmasına işaret eder⁷⁸⁸. Kişiler arasında yaşanması olası olan çatışmalarda açık bir iletişim iklimi probleme yeni bir çerçeve oluşturmayı, problemi yeniden tanımlamayı olanaklı kılar. Eğer çatışmayı yönetmek için güç kullanımına başvuruluyorsa, bu noktada kapalı bir iletişim ikliminin varlığından söz edilir⁷⁸⁹. Destekleyici bir iletişim ikliminin önemi ise burada öne çıkar. Çalışanlar çoğu zaman kurum içerisindeki kötü haberleri yöneticilerine bildirmekten çekinirler. Destekleyici bir iletişim iklimine sahip kurumlarda yönetici herkese karşı açık bir iletişim tarzı sergilediğinden, böyle bir duruma nadir rastlanır⁷⁹⁰.

Jack R. Gibb, destekleyici (supportive) ve savunmacı (defensive) iletişim tarzlarının belirli iletişim davranışlarından oluştuğunu ifade eder. Destekleyici iletişim iklimi tanımlayıcı (description), problem odaklı (problem orientation), kendiliğindenlik (spontaneity), empatik (empathy), eşitlik (equality) ve esneklik (provisionalism) davranışlarından; savunmacı iletişim iklimi ise değerlendirme (evaluation), kontrol (control), strateji (strategy), tarafsızlık (neutrality), üstünlük (superiority) ve kesinlik (certainty) davranışlarından oluşur⁷⁹¹. Savunmacı iletişim, yakın ilişki ve dostluk kurmaya engel bir iletişim davranışdır ve Varol savunmacı iletişimin, iletişimi – etkileşimi değil iletişimsizliği getirdiğini ifade eder⁷⁹².

İletişim ortamı bir kurumun etkililiğinin belirleyicisidir. Destekleyici bir ortama sahip kurumlarda bilgiye açıklık ve serbestlik ve uyuşmazlıkların çözüldüğü bir yapı var olduğu için çalışanların katılımı desteklenir. Diğer taraftan savunucu bir ortamın var olduğu kurumlarda birçok şey saklanır, sadece mevcut durum korunur ve düşük moral gözlemlenir⁷⁹³. Savunmacı iklime sahip kurumlarda çalışanlar beyanda bulunma konusunda çok dikkatli olurlar ve ihtiyaçlarını iletme konusunda kaçınma eğiliminde ve düşük motivasyona sahiptirler. Öte yandan, destekleyici bir iklimi olan

⁷⁸⁸ Aziz ve Dicle, **a.g.e.**, s. 174.

⁷⁸⁹ Gürüz ve Eğinli, *İletişim Becerileri: Anlamak – Anlatmak – Anlaşmak*, ss. 235 – 236.

⁷⁹⁰ Özkan Gül, “Örgütsel İklim ve İletişim İklimi Arasındaki Etkileşim: Omu Vakfı İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2012), s. 67.

⁷⁹¹ Jack R. Gibb, “Defensive Communication”, **The Journal of Communication**, Vol. 11, No. 3, (1961), p. 143.

⁷⁹² Varol, *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş (Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine)*, s.146.

⁷⁹³ Özkan Gül, **a.g.t.**, s. 57.

kurumlar aktif katılımı, sağlıklı bilgi alışverişini ve yapıcı çatışma çözümünü teşvik eder⁷⁹⁴.

Kurum içerisinde çalışanlar arasındaki iletişime zarar vererek kurumun iletişim iklimini olumsuz manada etkileyen savunucu davranıştır. Savunucu iletişim kurum içerisinde kırgınlığa, iletişimin çarpıtılmasına, iletişimin bozulmasına ve hatta yıkıcı bir hale gelmesine, kişilerin iş yaşamına yabancılaşmasına neden olur. Çalışanlar bu noktada savunmaya yönelik güç oyunu, aşağılama, etiketleme, şüphelendirme, yanıltıcı bilgi verme, günah keçisi yapma ve aldatma gibi taktiklere başvururlar⁷⁹⁵.

Kurum içerisinde iletişimi geliştiren bir iklimden ziyade iletişimi yasaklayan bir iletişim iklimi mevcutsa bu durum çalışanlar tarafından hissedilmekte ve çalışanların birbirleriyle iletişim kurmamalarını öğrenmelerine sebep olmaktadır⁷⁹⁶. Çalışma ortamı içerisinde çalışanlar ve yöneticiler birbirlerine güvenip saygı duyduğunda, liderlerin kurumsal stratejileri verimli ve etkin bir şekilde uygulamaya koymalarına olanak veren etkin bir iş birliği ortamı oluşur. Zayıf bir iletişim ortamının olduğu çalışma ortamı ise iş birliğini engeller⁷⁹⁷.

Kurum içerisinde iletişim ikliminin sağlıklı olmayışı hem kişileri hem de kurumları olumsuz manada etkiler. Ünler ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada da bu durumu destekler nitelikte bir sonuca ulaşılmıştır. İş doyumu ve iletişim ikliminin çalışanların işten ayrılma niyetlerine olan etkisini inceledikleri araştırmalarında iş doyumu ve iletişim ikliminin işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir. İş doyumu yüksek ve olumlu iletişim iklimine sahip kurumlarda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı anlaşılmıştır. Yani, kurum içerisinde varolan olumsuz bir iletişim iklimi, çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırıcı bir etkide bulunur⁷⁹⁸.

⁷⁹⁴ Nordin and Others, **a.g.m.**, p. 1046.

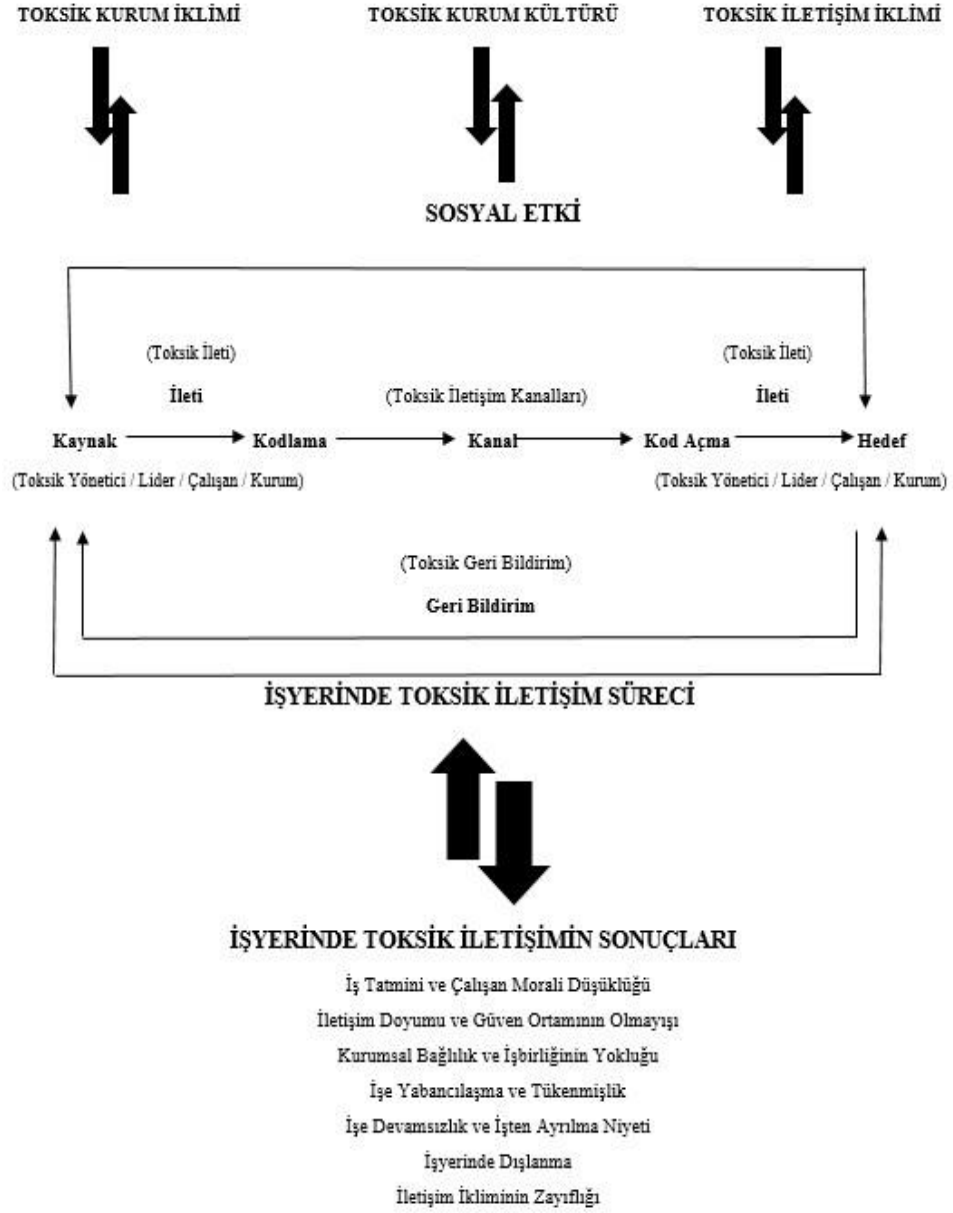
⁷⁹⁵ Gürüz ve Eğinli, *İletişim Becerileri: Anlamak – Anlatmak – Anlaşmak*, ss. 206 – 207.

⁷⁹⁶ **A.g.e.**, s. 188.

⁷⁹⁷ Stan Mack, “What Is a Communication Climate in Business?”, (t.y.), <https://smallbusiness.chron.com/communication-climate-business-57145.html>, (21 Kasım 2018), par. 1 – 2.

⁷⁹⁸ Ünler, Kılıç ve Çıray, **a.g.m.**, s. 237.

O halde kurum içi iletişim bağlamında çalışanlararası ilişkilerde toksik iletişim sürecinin Şekil 8’de gösterildiği şekilde işlediğini ifade edebiliriz:



Şekil 8. Kurum İçerisinde Çalışanlararası Toksik İletişim Süreci

Kurum içerisinde çalışanlararası toksik iletişim sürecini kısaca ifade etmek gerekirse;

- Kurum içerisinde işleyen toksik iletişim süreci kaynak ve hedef bağlamında iletilerin çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla akmasıyla başlar. Bu iletiler genellikle sağlıklı yani toksik bir iletişimin ürünüdür.

- Etkileşime konu olan iletilerin kaynak ve hedefin çeşitli formal (resmi) ya da informal (resmi olmayan) iletişim kanallarını tercih etmesiyle karşılıklı olarak akışı, hem kurumu hem de kurum içerisinde çeşitli pozisyonlarda görev alan kişileri etkiler. Tercih edilen toksik iletişim kanalları ise bu etkilerin yayılmasını ayrıca hızlandırır.

- Yayılan bu toksik etkiler kurum kültürüne, iklimine ve iletişim iklimine nüfuz ederek, etkilerini daha da kalıcı bir hâle getirir. Kurum içerisinde çalışanlar arasında toksik bir iletişim ortamının hem bir sonucu hem de bir nedeni görevini üstlenen toksik kurum iklimi, kültürü ve iletişim iklimi bu etkileme sürecine böylelikle dâhil olur.

- Çalışma ortamında çalışanlar arasında var olan toksik iletişim ortamı ise beraberinde hem çalışanlar hem de kurum nezdinde çeşitli olumsuz sonuçları getirir.

3. ÇALIŞANLARARASI İLİŞKİLERDE TOKSİK İLETİŞİMİN İŞYERİNDE DIŞLANMA DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışma, sağlıklı bir kurum ortamı yaratmanın önünde engel teşkil eden toksik (zehirli) iletişim olgusunu anlamak, kaynağını açıklamak ve çalışma yaşamında kişi veya gruplar üzerinde dışlanma davranışına olan etkisini incelemek amacıyla yürütülmüştür. Ayrıca, “toksik” kavramının bir metafor olarak iletişim alanında kullanılmasının bir geçmişi yoktur. Bu sebeple kurum içerisinde toksik iletişim yani iletişimin karanlık yüzü üzerine yapılmış çalışmalar oldukça azdır. Bu yönüyle çalışmanın alana katkı sağlayacağı kanaatindeyiz.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Kurum içerisinde kişilerarası toksik iletişimin dışlanma davranışı üzerine etkisinin incelenmesini amaçlayan bu araştırmanın hipotezleri şu şekilde kurulmuştur:

H₁: İletişim iklimi ile işyerinde dışlanma arasında bir ilişki vardır.

H₂: İletişim iklimi ile toksik duygu deneyimleri arasında bir ilişki vardır.

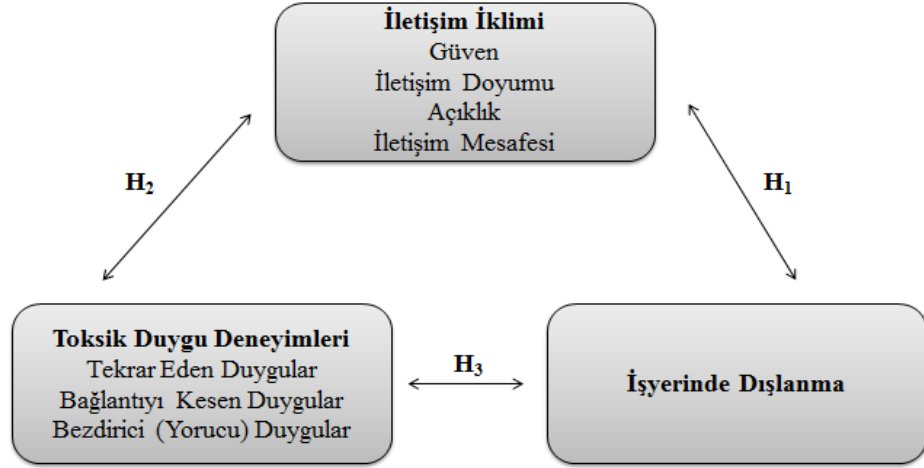
H₃: Toksik duygu deneyimleri ile işyerinde dışlanma arasında bir ilişki vardır.

H₄: Üst ve orta düzey yöneticiler ile işgörenlerin dışlanmışlık düzeyleri arasında bir fark vardır.

H₅: Dışlanmışlık düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

3.3. ARAŞTIRMA MODELİ

Geliştirilen hipotezler de göz önünde bulundurularak oluşturulan araştırma modeli Şekil 9’ daki gibidir:



Şekil 9. Araştırma Modeli

Şekil 9’ da yer alan modele göre;

- İletişim iklimi (güven, iletişim doyumu, açıklık ve iletişim mesafesi) ile toksik duygu deneyimleri (tekrar eden duygular, bağlantıyı kesen duygular ve bezdirici -yorucu- duygular) arasında bir ilişkinin var olduğu ve toksik duygu deneyimleri ile iletişim ikliminin karşılıklı olarak birbirini etkilemesi beklenmektedir (H₂).
- İletişim iklimi (güven, iletişim doyumu, açıklık ve iletişim mesafesi) ile işyerinde dışlanmanın karşılıklı olarak birbirini etkilediği düşünülmektedir (H₁).
- Toksik duygu deneyimleri (tekrar eden duygular, bağlantıyı kesen duygular ve bezdirici -yorucu- duygular) ile işyerinde dışlanma arasında bir ilişkinin var olması ve birbirlerini etkilemesi beklenmektedir (H₃).

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Yapılan bu araştırmada elde edilen bulgular şu sınırlılıklar altında toplanmış ve araştırma bulgularının bu hususlar dikkate alınarak yorumlanması gerektiği kabul edilmiştir:

- Bulgular, yalnızca nicel araştırma tekniği ile elde edilmiştir.
- Araştırma, İstanbul ilinde ilaç sektöründe faaliyet gösteren yerli bir kurumun beyaz yakalı çalışanlarından oluşan bir evreni kapsamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar yalnızca bu kurumu bağlamaktadır.
- Araştırmadan elde edilen bulgular, uygulamanın yapıldığı kurumda araştırmaya katılanların araştırmanın yapıldığı tarih aralığındaki algıları ile sınırlıdır.
- İletişim iklimini ölçmek için Harry Sutphen Dennis (1974) tarafından kullanılan ve orijinal adı “*Communication Climate Instrument*” olan “*İletişim İklimi Ölçeği (İİÖ)*” kullanılmıştır. Toplamda 7 boyut 67 sorudan oluşan ölçeğin 4 boyutu olan güven, açıklık, iletişim doyumu ve iletişim mesafesi araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Böylelikle hem araştırma kapsamında ölçülmek istenen boyutlar ölçülmüş hem de ölçekteki sorular 32 adete düşürülmüştür. İfadeler Türkçe’ye tercüme ve geri tercüme yöntemine göre düzenlenmiştir. Hiçbir ifadenin dil açısından kültürel bir bağlamı yansıtmadığı anlaşılmıştır.
- Sosyal bilimler alanı kapsamında yapılan araştırmalara özgü sınırlılıklar, bu araştırma için de geçerlidir.

3.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.5.1. Veri Toplama Aracı ve Araştırma Evreninin Seçilmesi

Gerçekleştirdiğimiz araştırma nicel bir araştırma olup, veriler tarama (survey - anket) yöntemi kullanılarak elde edilmiştir.

Nicel araştırma, bir fenomen ile ilgili tanımlamaların sayısal ifadeler ile tanımlanması ve açıklanması üzerine kuruludur. Nicel araştırma ile ulaşılan verilere

sübjektif bir değerlendirmeden ziyade objektif bir değerlendirme neticesinde analiz etme imkânı sunulur⁷⁹⁹. Nicel araştırma kapsamında başvurulacak tarama yöntemi ise bir grubun belirli özelliklerini belirlemek adına veri toplanmasını amaçlayan bir nicel araştırma yöntemidir⁸⁰⁰.

İlaç sektöründe faaliyet gösteren “X” firmasının çalışanları araştırma evreni olarak seçilmiştir. “X” firmasının yönetici ve beyaz yakalı çalışanlarından uygun / kazara örnekleme yöntemiyle seçilen 120 çalışan örneklem grubunu oluşturmaktadır. Uygun / kazara örnekleme, seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden biridir ve zaman, maliyet ve işgücü kaybını önlemek için başvurulacak bir yöntemdir⁸⁰¹.

Toplamda 120 yönetici ve beyaz yakalı çalışanın tamamına anket formu ulaştırılmıştır. Ulaştırılan bu formların 75 adeti geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı % 63’tür.

Araştırma kapsamında anket geri dönüş oranının % 70 – 80 civarında olması beklenir. Ancak Özoğlu, katılımcı cevaplı anketlerde geri dönüş oranının genellikle % 40 – 60 arasında değiştiğini belirtir⁸⁰². Bu bağlamda % 63 oranında bir geri dönüş oranının araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlara yönelik sağlıklı bir yorum yapabilmek adına yeterli olacağını söyleyebiliriz.

Veri toplama aracı olan ankette yer alan sorular dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilerle ilgili sorular, ikinci bölümde kurum içi iletişim iklimine yönelik sorular, üçüncü bölümde toksik duygu deneyimlerini içeren sorular, son bölümde ise işyerinde dışlanma davranışı üzerine etkileri belirlemeye yönelik sorular vardır. Ankette üç farklı ölçek kullanılmıştır. Bu üç ölçekteki ifadeler 5’ li Likert tipi (1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 2 = Katılmıyorum; 3 = Kararsızım; 4 = Katılıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum) cevap formu ile ölçülmüştür.

⁷⁹⁹ Ahmet Güler, Mustafa Bülent Halıcıoğlu ve Serkan Taşgın, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma**, 2. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2015, s. 47.

⁸⁰⁰ Şener Büyükoztürk ve Diğerleri, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 19. Basım, Ankara: Pegem Akademi, 2015, s. 14.

⁸⁰¹ **A.g.e.**, ss. 88 – 92.

⁸⁰² Şener Büyükoztürk, “Anket Geliştirme”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt. 3, Sayı. 2, (2005), ss. 133 – 151.

İletişim iklimini ölçmek için Harry Sutphen Dennis (1974) tarafından kullanılan ve orijinal adı “*Communication Climate Instrument*” olan “*İletişim İklimi Ölçeği (İİÖ)*” kullanılmıştır⁸⁰³. Ölçek toplamda 7 boyut, 67 sorudan oluşmaktadır. Güven, açıklık, iletişim doyumu ve iletişim mesafesi boyutlarına ilişkin sorular araştırma kapsamına dâhil edilmiş, ölçekteki sorular 32 adete düşürülmüştür. İfadeler Türkçe’ye tercüme ve geri tercüme yöntemine göre düzenlenmiştir. Hiçbir ifadenin dil açısından kültürel bir bağlamı yansıtmadığı anlaşılmıştır.

Çalışanların içerisinde bulunduğu kurum içi iletişim iklimi neticesinde yaşadığı duygusal deneyimi ölçmek için “*Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeği (TDDÖ)*” kullanılmıştır. Tina Kiefer ve Laurie J. Barclay’ in (2012) toksik duygu deneyimleri ölçeği Meral Bektaş ve Pınar Erkal tarafından Türkçe’ ye çevrilmiş ve ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği yapılmıştır. Ölçek toplamda 3 boyut ve 14 sorudan oluşmaktadır⁸⁰⁴.

İşyerinde dışlanmayı ölçmek için Kristin Damato Scott (2007) tarafından geliştirilen “*İşyerinde Dışlanma Ölçeği (İYDÖ)*” kullanılmıştır. Ölçek Doç. Dr. Canan Nur Karabey tarafından Türkçe’ ye çevrilmiş ve “*İşyerinde Dışlanma*” isimli çalışmasında kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup, 11 sorudan oluşmaktadır⁸⁰⁵.

3.5.2. Ölçekler ve Ölçeklerin Güvenirliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlilik düzeyleri, seçilen araştırma evreni üzerinde değerlendirilmiştir. Güvenirlik, bir ölçme aracının ölçüm değerlerinin kararlılığının ve hatadan arındırılmışlığının göstergesidir. Bir ölçüm aracının güvenirliğini hesaplayan birçok yöntem vardır. Bu araştırmada ölçeklerin güvenirliğini ölçmek için “*iç tutarlılık yöntemleri (methods of interval consistency)*” nden “*Cronbach alpha güvenirlik katsayısı*” ölçütü kullanılmıştır. Lee J. Cronbach (1951) tarafından geliştirilen bu yöntem, ölçekte kullanılan maddeler 1 – 3, 1 – 4, 1 – 5 gibi bir

⁸⁰³ Bkz. Harry Sutphen Dennis, “A Theoretical And Empirical Study Of Managerial Communication Climate In Complex Organizations”, (Unpublished PhD Thesis, Purdue University, 1974).

⁸⁰⁴ Bkz. Meral Bektaş ve Pınar Erkal, “Örgütlerde Toksikite Davranışlar: Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması”, *Research Journal of Business and Management*, Cilt. 2, Sayı. 4, (2015).

⁸⁰⁵ Bkz. Canan Nur Karabey, *İşyerinde Dışlanma*, Ankara: İmaj Yayınevi, 2014.

yöntem kullanılarak puanlandığında kullanılan bir iç tutarlılık yöntemidir⁸⁰⁶. Hesaplanan Cronbach alpha güvenirlik katsayısının 0,70' e eşit veya 0,70' ten yüksek olması (Cronbach $\alpha \geq 0,70$), güvenirlik için yeterli görülmektedir⁸⁰⁷.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin her bir boyutu araştırma evreni üzerinde güvenirlik testine tabi tutulmuştur.

İletişim iklimi ölçeği (İİÖ), toplamda 7 boyut 67 sorudan oluşmaktadır. Güven, açıklık, iletişim doyumu ve iletişim mesafesi boyutlarına ilişkin sorular araştırma kapsamına dâhil edilmiş, ölçekteki sorular 32 adete düşürülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin, araştırma evreni üzerinde iletişim doyumu ve güven boyutlarını ölçtüğü tespit edilmiştir. Ölçeğin, araştırma kapsamına dâhil edildiği toplam soru sayısı bu doğrultuda 13' e düşmüştür. İletişim doyumu boyutunun Cronbach alpha güvenirlik katsayısı 0,930 (Cronbach $\alpha=0,930$); güven boyutunun Cronbach alpha güvenirlik katsayısı ise 0,890 (Cronbach $\alpha=0,890$) gibi yüksek bir oranda çıkmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 7' deki gibidir:

⁸⁰⁶ İlker Ercan ve İsmet Kan, "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik", **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt. 30, Sayı. 3, (2004), ss. 212 – 213.

⁸⁰⁷ Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 23. Basım, Ankara: Pegem Akademi, (2017), s. 183.

Tablo 7. İletişim İklimi Ölçeği (İİÖ) Faktör Analizi Sonuçları

	İletişim Doyumu	Güven
İfadeler	Faktör Yüğü	Faktör Yüğü
İhtiyacım olan bilgi, ona ihtiyaç duyduğum noktada çalışma arkadaşlarım tarafından verilir.	0,892	
İşimi gerçekleştirmek için yeterli miktarda bilgi, istememe gerek kalmadan çalışma arkadaşlarım tarafından sağlanır.	0,819	
Kurumun başarısı, karlılığı ve büyüme planları ile ilgili yeni gelişmelerden çalışma arkadaşlarımın beni bilgilendirme çabasından memnunum.	0,785	
İşimi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğum bilgileri çalışma arkadaşlarımdan elde etmek kolaydır.	0,780	
Çalışma arkadaşlarım, gerçekten istediğim ve ihtiyaç duyduğum tür bilgiyi sağlıyor.	0,766	
İşimi etkileyen değışikler konusunda önceden bilgilendirilirim.	0,723	
Çalışma arkadaşlarımdan işim ile alakalı aldığım bilgi genellikle doğrudur.	0,697	
Ben ve çalışma arkadaşlarım birbirimize güveniriz.		0,895
Çalışma arkadaşlarımdın dürüst ve adil olduğuna güvenirim.		0,823
Çalışma arkadaşlarımdın söylediklerine inanırım.		0,730
Çalışma arkadaşlarımdan aldığım bilginin güvenilir olduğunu düşünürüm.		0,723
Çalışma arkadaşlarım, bana karşı akıllarındakini ifade ederler.		0,640
Çalışma arkadaşlarım, yöneticileriyle konuştuklarında benim çıkarımı da gözetirler.		0,629
Cronbach's α	0,930	0,890

Toksik duygu deneyimleri ölçeği (TDDÖ), toplamda 3 boyut 14 sorudan oluşmakta; tekrar eden duygular, bağlantıyı kesen duygular ve bezdirici (yorucu) duygular boyutlarını ölçmektedir. Bezdirici (yorucu) duygular boyutuna ait 1 soru araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Bu durumda ölçek toplamda 3 boyut ve 13 sorudan oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda tekrar eden duygular boyutunun Cronbach alpha güvenirlik katsayısı 0,918 (Cronbach $\alpha=0,918$); bezdirici (yorucu) duyguların Cronbach alpha güvenirlik katsayısı 0,877 (Cronbach $\alpha=0,877$); bağlantıyı kesen duyguların Cronbach alpha güvenirlik katsayısı ise 0,941 (Cronbach $\alpha=0,941$) olarak hesaplanmış ve ölçek yüksek oranda güvenilir çıkmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 8’ deki gibidir:

Tablo 8. Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeği (TDDÖ) Faktör Analizi Sonuçları

	Tekrar Eden Duygular	Bezdirici (Yorucu) Duygular	Bağlantıyı Kesen Duygular
İfadeler	Faktör Yüğü	Faktör Yüğü	Faktör Yüğü
Olumsuz duygularım yüzeye çıkıyor.	0,856		
İşyerinde uzun süredir olumsuz duygular yaşıyorum.	0,807		
Bazı farklı durumlar olumsuz duygularımı geri getiriyor.	0,800		
Olumsuz duygusal deneyimlerim devam ediyor.	0,782		
İşyerinde yaşadığım bazı olumsuz duygusal deneyimler aklımdan gitmiyor.	0,719		
Çalışma arkadaşlarım ile etkileşim kuramıyorum.		0,850	
Çalışma arkadaşlarım beni görmezden geliyor.		0,812	
Kendimi yalnız hissediyorum.		0,796	
Kendimi bitkin hissediyorum.			0,900
Halim kalmamış gibi hissediyorum.			0,883
Enerjim hemen düşüyor.			0,787
Kendimi uyuşuk hissediyorum.			0,722
Kendimi işten kopuk hissediyorum.			0,671
Cronbach's α	0,918	0,877	0,941

İşyerinde dışlanma ölçeği (İYDÖ), tek boyutludur ve işyerinde dışlanma boyutunu ölçmektedir. İşyerinde dışlanma boyutunun Cronbach alpha güvenirlik katsayısı ise 0,981 (Cronbach $\alpha=0,981$) olarak hesaplanmıştır ve ölçek yüksek oranda güvenilir çıkmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 9’ daki gibidir:

Tablo 9. İşyerinde Dışlanma Ölçeği (İYDÖ) Faktör Analizi Sonuçları

	İşyerinde Dışlanma
İfadeler	Faktör Yüğü
Çalışma arkadaşlarım, işyerindeki çalışma ortamlarını benden uzak bir yere oturacak şekilde düzenlerler.	0,981
Benim yanımda başkalarına bir şeyler fısıldar ve beni dışlarlar.	0,981
Çalışma arkadaşlarım benimle birlikte çalışmak istemezler.	0,971
Toplantı gibi işle ilgili faaliyetler esnasında çalışma arkadaşlarım yanıma oturmazlar.	0,965
İşyerinde bir odaya girdiğim zaman iş arkadaşlarım o odayı terk ederler.	0,963
Çalışma arkadaşlarım programlarını benimle çalışmaktan uzak duracak şekilde düzenlerler.	0,961
Çalışma arkadaşlarım diğer çalışanları takdir edici şeyler söylerken, benim için söylemezler.	0,945
Çalışma arkadaşlarım beni öğlen yemeği, çay molası gibi sosyal ortamlara davet etmez.	0,928
Çalışma arkadaşlarım beni işle ilgili faaliyetlere katılma konusunda cesaretlendirmez.	0,915
Bir ortamda tanıtılmam gerektiğinde çalışma arkadaşlarım beni tanıtmaya zahmet etmez.	0,764
Çalışma arkadaşlarımdın doğum günü gibi önemli günleri kutlanır, benimki ise fark edilmez.	0,759
Cronbach's α	0,981

Sonuçlara bakıldığında, kullanılan tüm ölçeklerin araştırma evreni üzerinde güvenilir sonuçlar ortaya çıkardığını söyleyebiliriz ($\alpha \geq 0,70$).

3.6. BULGULAR

3.6.1. Araştırma Evrenine İlişkin Demografik Bulgular

Araştırma evrenine ilişkin demografik bulgular, Tablo 10’ da belirtilmiştir:

Tablo 10. Araştırma Evrenine İlişkin Demografik Bulgular

Kişisel Özellikler		N	Yüzde (%)
Yaş	23 – 56	75	%100
	Toplam	75	%100
Cinsiyet	Kadın	50	%67
	Erkek	25	%33
	Toplam	75	%100
Medeni Durum	Evli	42	%56
	Bekâr	33	%44
	Toplam	75	%100
Eğitim Durumu	Lise	6	%8
	Üniversite	51	%68
	Lisansüstü (YL)	17	%23
	Cevaplanmayan	1	%1,3
	Toplam	75	%100
Pozisyon	İşgören	37	%49,3
	Orta Kademe Yönetici	28	%37,3
	Üst Düzey Yönetici	7	%9,3
	Cevaplanmayan	3	%4
	Toplam	75	%100

Araştırma kapsamında araştırmaya katılan kişi sayısı toplamda 75' tir (N=75). Araştırmaya katılanların yaş aralığı 23 ve 56 (N=75) arasında değişmekte olup %67' si (N=50) kadınlardan, %33' ü (N=25) erkeklerden oluşmaktadır. Medeni duruma bakıldığında araştırmaya katılanların %56' sı (N=42) evli, %44' ü (N=33) ise bekârdır. Eğitim durumu açısından bakıldığında %8' i (N=6) lise, %68' i (N=51) üniversite, %23' ü (N=17) ise lisansüstü (yüksek lisans) düzeyinde bir eğitim almıştır. Bulunulan pozisyona göre dağılıma bakıldığında ise %49'u (N=37) işgören, %37'si (N=28) orta kademe yönetici, %9'u (N=7) ise üst düzey yöneticidir.

3.6.2. Tanımlayıcı Analizler

İletişim iklimi, toksik duygu deneyimleri ve işyerinde dışlanma ölçeklerinin boyutlarına ilişkin çalışanların algılarına yönelik ortalamalar Tablo 11'de gösterildiği gibidir:

Tablo 11. İletişim İklimi, Toksik Duygu Deneyimleri ve İşyerinde Dışlanma Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algıları

	İfadeler	N	Ort.	Ss.	Min.	Max.
İletişim İklimi	Güven	75	3,89	0,55	2,17	5,00
	İletişim Doyumu	75	3,78	0,66	1,71	5,00
Toksik Duygu Deneyimleri	Tekrar Eden Duygular	74	2,26	0,86	1,00	4,00
	Bezdirici (Yorucu) Duygular	74	1,67	0,65	1,00	4,00
	Bağlantıyı Kesen Duygular	74	1,87	0,86	1,00	4,20
İşyerinde Dışlanma	İşyerinde Dışlanma	74	1,54	0,70	1,00	4,45

Kişilerarası toksik iletişimin işyerinde dışlanma davranışı üzerine etkisini ölçmeye yönelik oluşturulan ölçeğe verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde;

Katılımcıların kurumda var olan iletişim iklimine yönelik algıları incelendiğinde güven düzeyi ortalamasının 3,89 ($Ort=3,89$; $Ss=0,55$); iletişim doyumu düzeyi ortalamasının ise 3,78 ($Ort=3,78$; $Ss=0,66$) olduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların iletişim iklimine ilişkin algılarının ortalamasının yükseğe yakın bir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Yani katılımcılar, kurum içerisinde kurmuş oldukları ilişkilere güven duymaktadırlar ve iletişim doyumuna sahiptirler.

Katılımcıların iletişim iklimine dönük olarak toksik duygu deneyimleri incelendiğinde tekrar eden duygular yaşama düzeylerinin ortalaması 2,26 ($Ort=2,26$; $Ss=0,86$), bezdirici (yorucu) duygulara kapılma düzeylerinin ortalaması 1,67 ($Ort=1,67$; $Ss=0,65$), bağlantıyı kesen duygular yaşama düzeylerinin ortalaması ise 1,87 ($Ort=1,87$; $Ss=0,86$) seviyesinde kendisini göstermektedir. Bu bağlamda kurum içerisinde kurmuş oldukları ilişkilerde katılımcıların bezdirici (yorucu) ve bağlantıyı kesen duygulara kapılma düzeylerinin düşük; buna karşın tekrar eden duygulara kapılma düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Son olarak katılımcıların işyerinde dışlanmışlık düzeyi algıları incelendiğinde ortalamanın 1,54 ($Ort=1,54$; $Ss=0,70$) olduğu görülmektedir. Yani katılımcıların işyerinde dışlanmış olma algıları düşük bir seviyededir.

3.6.3. Korelasyon ve Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyonel araştırma, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahalede bulunulmadan incelendiği araştırmalardır. Korelasyonel araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişkilerin açığa çıkarılmasını ve bu ilişkilerin düzeylerinin belirlenmesini sağlamaktadır⁸⁰⁸.

Korelasyon katsayısının 1,00 olması mükemmel pozitif yönde bir ilişkiyi, -1,00 olması mükemmel negatif yönde bir ilişkiyi, 0,00 olması ise herhangi bir ilişkinin olmadığını göstergesidir. Korelasyon katsayısının 0,70 – 1,00 arasında olması yüksek,

⁸⁰⁸ Büyüköztürk ve Diğerleri, **a.g.e.**, ss. 184 – 185.

0,70 – 0,30 arasında olması orta, 0,30 – 0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişkinin varlığına işaretir⁸⁰⁹.

Araştırma kapsamında değişkenlerarası korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda belirtilmiş ve sonuçlara ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

Tablo 12. Güven ile İşyerinde Dışlanma Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	r	p
Güven İşyerinde Dışlanma	-0,445	0,000*

* $p < 0.01$

Güven ile işyerinde dışlanma arasında anlamlı ve negatif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r = -0,445$; $p < 0.01$). Güven arttıkça, işyerinde dışlanma azalmakta; güven azaldıkça, işyerinde dışlanma artmaktadır.

Tablo 13. İşyerinde Dışlanma ile İletişim Doyumu Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	r	p
İşyerinde Dışlanma İletişim Doyumu	-0,369	0,001*

* $p < 0.01$

İletişim doyumu ile işyerinde dışlanma arasında anlamlı ve negatif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır ($r = -0,369$; $p < 0.01$). İletişim doyumu arttıkça, işyerinde dışlanma azalmakta; iletişim doyumu azaldıkça, işyerinde dışlanma artmaktadır.

⁸⁰⁹ Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, s. 32.

Tablo 14. Güven ile Tekrar Eden Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	r	p
Güven Tekrar Eden Duygular	-0,568	0,000*

* $p<0.01$

Güven ile tekrar eden duygular arasında anlamlı ve negatif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=-0,568$; $p<0.01$). Güven arttıkça, tekrar eden duygular azalmakta; güven azaldıkça, tekrar eden duygular artmaktadır.

Tablo 15. Güven ile Bezdirici (Yorucu) Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	r	p
Güven Bezdirici (Yorucu) Duygular	-0,462	0,000*

* $p<0.01$

Güven ile bezdirici (yorucu) duygular arasında anlamlı ve negatif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=-0,462$; $p<0.01$). Güven arttıkça, bezdirici (yorucu) duygular azalmakta; güven azaldıkça, bezdirici (yorucu) duygular artmaktadır.

Tablo 16. Güven ile Bağlantıyı Kesen Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	r	p
Güven Bağlantıyı Kesen Duygular	-0,458	0,000*

* $p<0.01$

Güven ile bağlantıyı kesen duygular arasında anlamlı ve negatif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=-0,458$; $p<0.01$). Güven arttıkça, bağlantıyı kesen duygular azalmakta; güven azaldıkça, bağlantıyı kesen duygular artmaktadır.

Tablo 17. İletişim Doyumu ile Tekrar Eden Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	r	p
İletişim Doyumu Tekrar Eden Duygular	-0,420	0,000*

* $p<0.01$

İletişim doyumu ile tekrar eden duygular arasında anlamlı ve negatif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=-0,420$; $p<0.01$). İletişim doyumu arttıkça, tekrar eden duygular azalmakta; iletişim doyumu azaldıkça, tekrar eden duygular artmaktadır.

Tablo 18. İletişim Doyumu ile Bezdirici (Yorucu) Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	r	p
İletişim Doyumu Bezdirici (Yorucu) Duygular	-0,684	0,000*

* $p<0.01$

İletişim doyumu ile bezdirici (yorucu) duygular arasında anlamlı ve negatif yönde yükseğe yakın bir ilişki vardır ($r=-0,684$; $p<0.01$). İletişim doyumu arttıkça, bezdirici (yorucu) duygular azalmakta; iletişim doyumu azaldıkça, bezdirici (yorucu) duygular artmaktadır.

Tablo 19. İletişim Doyumu ile Bağlantıyı Kesen Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	r	p
İletişim Doyumu Bağlantıyı Kesen Duygular	-0,418	0,000*

* $p<0.01$

İletişim doyumu ve bağlantıyı kesen duygular arasında anlamlı ve negatif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=-0,418$; $p<0.01$). İletişim doyumu arttıkça, bağlantıyı kesen duygular azalmakta; iletişim doyumu azaldıkça, bağlantıyı kesen duygular artmaktadır.

Tablo 20. Tekrar Eden Duygular ve İşyerinde Dışlanma Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	r	p
Tekrar Eden Duygular İşyerinde Dışlanma	0,310	0,008*

* $p<0.01$

Tekrar eden duygular ve işyerinde dışlanma arasında anlamlı ve pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,310$; $p<0.01$). Tekrar eden duygular arttıkça, işyerinde dışlanma artmakta; tekrar eden duygular azaldıkça, işyerinde dışlanma azalmaktadır.

Tablo 21. İşyerinde Dışlanma ve Bezdirici (Yorucu) Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	r	p
İşyerinde Dışlanma Bezdirici (Yorucu) Duygular	0,573	0,000*

* $p<0.01$

İşyerinde dışlanma ile bezdirici (yorucu) duygular arasında anlamlı ve pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,573$; $p<0.01$). İşyerinde dışlanma arttıkça, bezdirici (yorucu) duygular artmakta; işyerinde dışlanma azaldıkça, bezdirici (yorucu) duygular azalmaktadır.

Tablo 22. İşyerinde Dışlanma ve Bağlantıyı Kesen Duygular Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	r	p
İşyerinde Dışlanma Bağlantıyı Kesen Duygular	0,352	0,002*

* $p < 0.01$

İşyerinde dışlanma ile bağlantıyı kesen duygular arasında anlamlı ve pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,352$; $p<0.01$). İşyerinde dışlanma arttıkça, bağlantıyı kesen duygular artmakta; işyerinde dışlanma azaldıkça, bağlantıyı kesen duygular azalmaktadır.

Araştırmada ayrıca regresyon analizine yer verilmiştir. Regresyon analizi, bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadıklarını; birden fazla bağımsız değişken var ise bunların bağımlı değişken üzerindeki göreceli önemliliklerini saptamak amacıyla yapılmaktadır. Bağımlı değişken bir, bağımsız değişken iki ya da daha fazla ise çoklu regresyon analizi gerçekleştirilir⁸¹⁰. Bu araştırmada da çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 23. İşyerinde Dışlanma Boyutunun Yordanmasına Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	SE B	β	t	p
İşyerinde Dışlanma	Tekrar Eden Duygular	-0,062	0,124	-0,076	-0,496	0,621
	Bezdirici (Yorucu) Duygular	0,544	0,161	0,506	3,378	0,001*
	Bağlantıyı Kesen Duygular	0,010	0,123	0,012	0,080	0,936
	Güven	-0,116	0,205	-0,090	-0,563	0,575
	İletişim Doyumu	-0,094	0,164	-0,087	-0,572	0,569
R^2 Adjusted	0,293					
F	6,970					
Model (p)	0,000					

* $p < 0.05$

⁸¹⁰ A.g.e., s. 91.

İşyerinde dışlanma değişkeni için; tekrar eden duygular, bezdirici (yorucu) duygular, bağlantıyı kesen duygular, güven ve iletişim doyumu değişkenleri birlikte işyerinde dışlanma değişkenine ilişkin varyansın % 29.3' ünü açıklamaktadır (R^2 Adjusted=0,293).

İşyerinde dışlanma değişkeni üzerinde tekrar eden duygular, bezdirici (yorucu) duygular, bağlantıyı kesen duygular, güven ve iletişim doyumu değişkenlerinin etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000<0.05$).

Analiz sonucunda tekrar eden duygular, bağlantıyı kesen duygular, güven ve iletişim doyumunun işyerinde dışlanmayı anlamlı bir şekilde yordayamadığı; yalnızca bezdirici (yorucu) duyguların işyerinde dışlanmayı anlamlı ve pozitif bir şekilde yordadığı anlaşılmıştır ($B=0,544$, $p=0,001<0.05$).

3.6.4. T – Testi Analizine İlişkin Bulgular

İlişkisiz örneklem için t – testi, iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın manidar olup olmadığını test etmek için kullanılır⁸¹¹.

Bu araştırmada da farklı ana kütlelerden elde edilen gruplar arasında karşılaştırmalar yapılacağı için “*ilişkisiz (bağımsız) örneklem t – testi (independent samples t – test)*” yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında t – testi analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda belirtilmiş ve sonuçlara ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

⁸¹¹ A.g.e., s. 39.

Tablo 24. Üst ve Orta Düzey Yönetici ile İşgörenlerin Dışlanmışlık Algılarının Düzeylerine İlişkin T – Testi Analizi Sonuçları

Grup	N	Ort.	Ss	t	df	p
İşgören	37	1,4717	0,60827	-0,538	69	0,593*
Üst ve Orta Düzey Yönetici	34	1,5543	0,68525			

* $p>0.05$

Araştırmaya katılan 37 işgörenin (N=37) dışlanmışlık düzeylerine ilişkin algılarının ortalaması 1,4717 iken (Ort=1,4717), 34 üst ve orta düzey yöneticinin (N=34) ortalaması ise 1,5543' tür (Ort=1,5543) . Üst ve orta düzey çalışanlar ve işgörenler arasında işyerinde dışlanma bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t=-0,538$; $p=0,593>0.05$).

Tablo 25. Kadın ve Erkek Çalışanların Dışlanmışlık Algılarının Düzeylerine İlişkin T – Testi Analizi Sonuçları

Grup	N	Ort.	Ss	t	df	p
Kadın	50	1,5709	0,79019	0,466	72	0,643*
Erkek	24	1,4898	0,45898			

* $p>0.05$

Araştırmaya katılan 50 kadın çalışanın (N=50) işyerinde dışlanma algılarının ortalaması 1,5709 iken (Ort=1,5709), 24 erkek çalışanın (N=24) ortalaması ise 1,4898' dir (Ort=1,4898). Araştırmada kadın veya erkek çalışanların işyerinde dışlanmışlık algıları düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($t=0,466$; $p=0,643>0.05$).

3.7. BULGULARIN YORUMLANMASI

Yapılan araştırmayla, İstanbul ilinde ilaç sektöründe faaliyet gösteren yerli bir kurumun yönetici ve beyaz yakalı 120 çalışanın kurum içerisinde algıladıkları kişilerarası toksik (zehirli) iletişimin işyerinde dışlanma davranışına olan etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, ilk olarak kişilerarası iletişim, kişilerarası toksik (zehirli) iletişim ve dışlanma kavramları açıklanmış; devamında kurum içerisinde toksik iletişimin çalışanlararası ilişkilerde kendisini hissettirmeye başlamasından, kurumun tümüne etki etmesine kadar ilerleyen süreçte toksik iletişimin kaynakları, belirleyicileri, kurum içerisinde yayılması ve ortaya koyduğu sonuçlar yapılan literatür taraması ile

ifade edilmiş; son olarak ise kavramlararası ilişkileri ortaya koyabilmek adına yapılan araştırmaya ve araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Kurum içerisinde toksik yani zehirli iletişimin varlığı, kurumun mevcut iletişim iklimi yapısının değerlendirilmesi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Alanyazında da belirtildiği üzere bir kurumsal iklim boyutu olan iletişim iklimi, çalışanların kurum içerisinde ne oranda verimli bir bilgi alışverişi yapıldığı ile ilgili algılarını açıklar⁸¹² ve iletişim iklimi olgusu güvenilirlik, karar verme, dürüstlük, şeffaflık, dinleme ve dikkat verme arzusu ile karakterize edilir. Böylece karşılıklı anlayış ve dürüstlük ortamının yaratılmasına aracı olunur. Tüm bunların yanında iletişim iklimi, kurum çalışanlarının fikirleri, duyguları ve beklentileri ile ilgili bir bağlam olması; kurum çalışanlarının davranışlarını açıklamaya yardımcı olması; kurum çalışanlarını belirli bir şekilde davranmaya teşvik eden şeyleri daha iyi anlayabilmeye aracı olması; bir kültürün bütünlüğüne ve kültürel gelişime rehberlik etmesi ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları için verimlilik ile bir köprü oluşturması sebebiyle kurumlar için önem arz eden bir nitelik taşımaktadır⁸¹³.

Kişilerin sosyal etkileşimlere karşı verdikleri olumlu ya da olumsuz cevaplar olan duygular ise ister olumlu ister olumsuz olsun, kişinin diğer kişilerle olan ilişkilerini değerlendirmelerine yardımcı olur⁸¹⁴. Bu sebeple, iletişim ikliminin mevcut yapısının belirlenmesinin devamında kurum içerisinde çalışanlar arasında var olan iletişim yapısının kişiler üzerindeki duygusal etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Çünkü iletişim tarzı duyguları görünür kılar yani duygularda tezahür eder. Bu sebeple çalışmada duygular ölçülmüştür. Buradan hareketle de kurum çalışanlarının kurum içerisindeki toksik iletişim algılarının ve buna bağlı olarak oluşan toksik duygu deneyimleri düzeylerinin işyerinde dışlanma davranışı üzerine olan etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda gerçekleştirmiş olduğumuz araştırmada öncelikli olarak araştırma katılımcılarının kurumda var olan iletişim iklimine yönelik algıları incelenmiş ve iletişim iklimine ilişkin algılarının ortalamasının yükseğe yakın bir düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Yani katılımcıların kurum içerisinde kurmuş oldukları ilişkilere güven

⁸¹² Wilson and Others, **a.g.m.**, p. 571.

⁸¹³ Pardede, **a.g.m.**, pp. 31 – 32.

⁸¹⁴ Güney, **a.g.e.**, s. 266.

duydukları ve iletişim doyumuna sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların iletişim iklimine dönük olarak toksik duygu deneyimleri incelenmiş ve katılımcıların kurum içerisinde kurmuş oldukları ilişkilerde bezdirici (yorucu) ve bağlantıyı kesen duygulara kapılma düzeylerinin düşük; buna karşın tekrar eden duygulara kapılma düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu görülmüştür. Son olarak ise katılımcıların işyerinde dışlanmışlık düzeyi algıları incelenmiştir. Katılımcıların işyerinde dışlanmış olma algılarının ise düşük bir seviyede seyrettiği anlaşılmıştır.

Araştırma kapsamında değişkenlerarası ilişkinin açığa çıkarılması ve bu ilişkinin düzeyinin belirlenmesi hedeflenmiş ve ilk olarak iletişim iklimi ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişki ölçülmüştür. Bu doğrultuda iletişim iklimi ve işyerinde dışlanma arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin varlığı bulgularla kanıtlanmıştır. İletişim iklimi boyutlarından güven arttıkça, işyerinde dışlanma azalmakta; güven azaldıkça, işyerinde dışlanma artmaktadır. Yine aynı şekilde iletişim doyumunu arttıkça, işyerinde dışlanma azalmakta; iletişim doyumunu azaldıkça, işyerinde dışlanma artmaktadır. Böylelikle, “*iletişim iklimi ile işyerinde dışlanma arasında bir ilişki vardır*” şeklindeki birinci hipotezimiz (**H₁**) doğrulanmıştır. Alanyazında da belirtildiği üzere kurum içerisinde iletişimi geliştiren bir iklimden ziyade iletişimi yasaklayan bir iletişim ikliminin var oluşu, çalışanlar tarafından hissedilmekte ve çalışanların birbirleriyle iletişim kurmamalarını öğrenmelerine sebep olmaktadır⁸¹⁵. Araştırma bulgularımızdan da görülebileceği üzere, iletişim ikliminin en önemli iki unsuru olan güven ve iletişim doyumunun olmayışı, çalışanların birbirleri ile iletişim kurmaktan kaçınmalarına ve bu kaçınma durumu da iletişimin kesilmesine yani dışlanmaya neden olmaktadır. Güven ve iletişim doyumunun olmayışı, işyerinde dışlanmaya sebep olmakta; aynı şekilde çalışanların işyerinde birbirlerini dışlamaları da güven ve iletişim doyumunun azalması ile sonuçlanmaktadır. Yani kurum içi iletişim iklimi ve işyerinde dışlanma olgusu arasında karşılıklı bir ilişki vardır.

“*İletişim iklimi ile toksik duygu deneyimleri arasında bir ilişki vardır*” şeklindeki ikinci hipotezimizi (**H₂**) test etmeye yönelik elde ettiğimiz sonuca göre iletişim iklimi ve toksik duygu deneyimleri arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki

⁸¹⁵ Gürüz ve Eğinli, *İletişim Becerileri: Anlamak – Anlatmak – Anlaşmak*, s. 188.

saptanmış ve ikinci hipotezimiz (**H₂**) böylelikle doğrulanmıştır. Araştırma bulgularımıza göre iletişim iklimi boyutlarından güven arttıkça, toksik duygu deneyimleri boyutları olan tekrar eden duygular, bağlantıyı kesen duygular ve bezdirici (yorucu) duygular azalmakta; güven azaldıkça, tekrar eden duygular, bağlantıyı kesen duygular ve bezdirici (yorucu) duygular artmaktadır. Yine aynı şekilde iletişim iklimi boyutlarından olan iletişim doyumu arttıkça, toksik duygu deneyimleri boyutları olan tekrar eden duygular, bağlantıyı kesen duygular ve bezdirici (yorucu) duygular azalmakta; iletişim doyumu azaldıkça, tekrar eden duygular, bağlantıyı kesen duygular ve bezdirici (yorucu) duygular artmaktadır. Töremen ve Çankaya' nın da belirttiği gibi kurumların sahip oldukları genel özellikler ve kurum iklimi, kişiler üzerinde doğrudan etkisini gösterebildiği gibi; kişilerin sahip oldukları kişisel ve ortak duygular da kurum iklimi üzerinde doğrudan etki yaratabilmektedir⁸¹⁶. Şayet kişinin hislerinde değişime neden olan uyarıcı etkinin meydana gelmesi ile yaşanan davranış değişikliği olarak tanımlanan duyguların birer iletişim aracı oldukları bilinir. Duygular, kişilerarası iletişimin başlamasında ve sürekliliğinin sağlanmasında aktif bir rol üstlenirler. Kişilerin ruh halleri ile doğrudan ilişkili olan duygular, böylece etkileşim içerisinde bulunan diğer kişileri etkiler⁸¹⁷. Kurumlarda toksik davranışlar çalışanlarda; kin, nefret, korku, intikam, kaygı, stres, şüphe gibi bir birçok olumsuz duyguyu tetikleyerek beraberinde; aşırı kıskançlık, iğneleyici sözler, üstünlük vurgusu, öfke, çalışanları rencide etme, aşırı denetim, ağır iş yükü, sınırlı işler, sınırlı çalışma alanları ve sınırlı ast – üst ilişkileri gibi toksik davranışları getirmektedir⁸¹⁸. Araştırma bulgularımızdan da görülebileceği üzere, kurum içi iletişim iklimine bağlı olarak çalışanların toksik duygulara kapılmaları arasındaki ilişki anlamlı ve karşılıklı bir ilişkidir. Kurum içi iletişim iklimi yapısı, çalışanların toksik duygulara kapılmalarına olanak verebildiği gibi; çalışanların toksik duygulara kapılmaları da kurum içi iletişim iklimi üzerinde etkisini gösterebilmektedir.

Bir diğer bulgumuza ise “*toksik duygu deneyimleri ile işyerinde dışlanma arasında bir ilişki vardır*” şeklindeki üçüncü hipotezimizi (**H₃**) test etmemiz sonucunda ulaşılmış ve bu hipotezimiz de doğrulanmıştır. Araştırma sonuçlarımıza göre toksik

⁸¹⁶ Töremen ve Çankaya, **a.g.m.**, s. 41.

⁸¹⁷ Gürüz ve Eğinli, *Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller*, ss. 267 – 272.

⁸¹⁸ Bektaş ve Erkal, **a.g.m.**, s. 520.

duygu deneyimleri ve işyerinde dışlanma arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Yani toksik duygu deneyimleri boyutları olan tekrar eden duygular, bağlantıyı kesen duygular ve bezdirici (yorucu) duygular arttıkça, işyerinde dışlanma artmakta; tekrar eden duygular, bağlantıyı kesen duygular ve bezdirici (yorucu) duygular azaldıkça, işyerinde dışlanma azalmaktadır. Alanyazında işyerleri dışlanmanın oluşmasında yer alan önemli sosyal ortamlardan birisi olarak belirtilir⁸¹⁹. Dışlanma ile sosyal bağların zayıflaması kişiye hayal kırıklığı, sosyal acı ve endişe gibi olumsuz duygular yaşatır. Kendilerini herhangi bir tepki vermek için güçsüz hisseden kişiler, kendilerine acı veren, hayal kırıklığı yaşatan ortamı bir an önce terk etmek isterler⁸²⁰. Yıldırım ve Akın' ın yapmış oldukları araştırmada da vardığımız sonucu destekler nitelikte bir sonuca ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dışlanma ile pozitif duygusallık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki; dışlanma ile negatif duygusallık arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır⁸²¹. Hitlan ve Noel de gerek gerçek gerek kişisel algılamaya dayalı olsun dışlanmanın hüznün, yalnızlık, kıskançlık, suçluluk/utanç, rahatsızlık ve sosyal kaygı gibi olumsuz duygusal durumlarla ilgili olduğunu belirtmişlerdir⁸²².

“Üst ve orta düzey yöneticiler ile işgörenlerin dışlanmışlık düzeyleri arasında bir fark vardır” şeklindeki dördüncü hipotezimiz (**H₄**) doğrulanmamıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar üst ve orta kademedeki yöneticiler ve işgörenler arasında dışlanmış olma düzeylerine ilişkin algılarına dönük anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Aynı şekilde “dışlanmışlık düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir” şeklindeki beşinci (**H₅**) ve son hipotezimiz de doğrulanmamıştır. Araştırma sonuçlarına göre işyerinde dışlanma düzeyi cinsiyete göre anlamlı herhangi bir fark göstermemektedir. İşyerinde dışlanma üzerine Çelik ve Koşar'ın yapmış oldukları araştırmada ise cinsiyet ile işyerinde dışlanma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılığa bakıldığında erkekler, kadınlara oranla işyerinde daha çok dışlanmaya maruz kalmaktadırlar⁸²³. Alanyazın ile araştırmamız arasında ortaya çıkan bu farklılığın nedenini ise araştırmanın gerçekleştirilmiş olduğu örneklemin farklılığı ve

⁸¹⁹ Wu, Wei and Hui, **a.g.m.**, p. 24.

⁸²⁰ Ordun, **a.g.e.**, s. 755.

⁸²¹ Yıldırım ve Akın, **a.g.m.**, s. 441.

⁸²² Hitlan and Noel, **a.g.m.**, p. 479.

⁸²³ Çelik ve Koşar, **a.g.m.**, s. 59.

araştırmanın gerçekleştirilmiş olduğu kurumunun yapısal anlamda taşıdığı özellikleri (yerli veya yabancı sermayeli / özel veya kamu kuruluşu olması gibi) ile açıklayabiliriz.

Ayrıca işyerinde dışlanma değişkeni üzerinde tekrar eden duygular, bezdirici (yorucu) duygular, bağlantıyı kesen duygular, güven ve iletişim doyumu değişkenlerinin etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda modelin anlamlı olduğu görülmüş; analiz sonucunda ise tekrar eden duygular, bağlantıyı kesen duygular, güven ve iletişim doyumunun işyerinde dışlanmayı anlamlı bir şekilde yordayamadığı; yalnızca bezdirici (yorucu) duyguların işyerinde dışlanmayı anlamlı ve pozitif bir şekilde yordadığı anlaşılmıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İletişim, kişiler arasında duyguların, düşüncelerin, davranışların vb. iletilmek istenen bilginin, çeşitli araçlarla kişiden kişiye aktarımıdır. Kişinin doğumu ile başlayıp, ölümüne kadar geçen zaman zarfında iç içe olduğu bir süreçtir. Hayatın her alanında böylesine geniş ve önemli bir yere sahip olan iletişim, süreç içerisinde bazen olumlu bazense olumsuz etkilerin yayılmasında önemli bir rol oynar. Olumsuz etkilerin yayılmasında ise kişilerarası toksik (zehirli) iletişim dediğimiz olgu karşımıza çıkar. Kişilerarası iletişimin olumsuz yanını yansıtan, ilişkilerde arzulanmayan, istenmeyen ve tercih edilmeyen karanlık bir yapıya işaret eden kişilerarası toksik iletişim iş, aile, arkadaş grupları gibi hayatın her alanında kendisine yer bulabilmektedir.

Toksik iletişimin varlığını ortaya koyabildiği ve etkisini yoğun bir şekilde hissettirebildiği alanlardan birisi de işyerleri yani kurumlardır. Gerek kurum bütünlüğü gerek kurum çalışanlarının arasındaki ilişkiler açısından ortaya koyduğu negatif sonuçları ile toksik iletişim hem kurumu hem de kurum çalışanlarını tehdit etmektedir. Oysaki ideal olan kurumun ve kurum çalışanlarının tümüyle sağlıklı bir yapıda olması, kurum içi ilişkilerin de bu doğrultuda ilerlemesidir. Nitekim toksik iletişimin varlığı, sağlıklı kişilerarası ilişkiler geliştirmenin ve tüm yönleriyle sağlıklı bir kurum yaratmanın önünde engel teşkil etmektedir.

Kurumsal iletişimde zayıflıkların var olması, kurumsal işleyişte korkunun hükmünü sürmesi, kişiler arasında çatışmaların baş göstermesi, istismar edici davranışların ve zorbalığın çalışanlararası ilişkilere hâkim olması, ast veya üst farketmeksizin narsist kişiliklerin sayısında artış yaşanması ve çalışanlararası ilişkilerde etiketleme/damgalama ve ayrımcılık gibi ilişkileri olumsuz manada etkileyen davranışların kendisini göstermeye başlaması, çalışanlararası ilişkilerde toksik iletişimin varlığına dair belirleyici birer unsur olarak kabul edilir ve kurumun toksisite ile tehdit altında olduğuna ilişkin bir işaret niteliği taşır.

Kurum içerisinde açık veya gizli bir şekilde varlığını sürdüren toksik liderlerden, yöneticilerden, çalışanlardan veya başlı başına toksik bir yapıya sahip kurumdan kaynaklı olan toksisite yavaş yavaş kurum kültürüne, kurum iklimine ve

kurumun iletişim iklimine sirayet eder. Kurumun genel atmosferini ifade eden kurum iklimi ve kuruma özgü davranışları, inançları ve alışkanlıkları ifade eden kurum kültürü, toksik bir yapıya büründüğünde ise hem kuruma hem de kurum çalışanlarına zarar verir. İşyerinde mevcut kurum içi iletişim iklimi ise bu noktada üzerinde önemle durulması gereken ayrıca bir olgudur. Çünkü kurum içi iletişim ikliminin mevcut yapısı, çalışanların duygularına, tutumlarına ve davranışlarına yansır. Neticede çalışanlarda kurum içi iletişim iklimine bağlı olarak oluşan duygular, tutumlar ve davranışlar, çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına hatta ve hatta kurumuna karşı olan genel duygu, tutum ve davranışlarını yönlendirmede etkin bir rol üstlenir.

Kurum içi iletişim yapısında formal ve informal boyutta yaşanan toksik iletişim, birçok etik dışı davranışın ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Bu etik dışı davranışların başında da işyerinde dışlanma davranışı gelir. İşyerinde dışlanma, çalışma ortamında bir kişi ya da grubun başka bir kişi ya da grubu dışlamasını, sosyal etkileşimlere dâhil etmemesini ve görmezden gelmesini ifade eder. İşyerinde dışlanma davranışı, bu tarz bir davranışa hedef olan kişi açısından bakıldığında aidiyet duygusunu olumsuz anlamda etkileyen, benlik saygısını zedeleyen, mevcut kişilerarası ilişkiler üzerindeki kontrolü zayıflatan ve böylece kişinin kurumdaki varlığının anlamını sorgulamasına neden olan olumsuz etkileri beraberinde getirir. Dışlanma, sosyal ilişkiler kurmaktan ve geliştirmekten mahrum bırakarak, kişiyi yalnızlığa hapseder ve kişiyi sosyal bir acı ile başbaşa bırakır.

Bir stres oluşturunca olarak işyerinde dışlanma, dışlanmaya hedef olan açısından istenmeyen bir durumu yansıtmaktadır. Çünkü işyerleri, kişilerin sosyalleşmelerine olanak sağlama ve işbirliğine açık bir ortam olma özelliği ile anılır. Kişiler, bu düşünce ile bu ağı dâhil olmak ister, arzuladıkları ortamı göremediklerinde ise hayal kırıklığı duygusu yaşarlar ve bulundukları ortamı terk etmek isterler. Zaman zaman bu durumun tam tersi bir durum da yaşanabilir. Dışlanma ile karşı karşıya kalan kişinin kendisini tekrar gruba dâhil etmek için çaba gösterdiği yönünde çalışmalar da mevcuttur. Fakat genel itibariyle dışlanmanın kişi üzerinde bıraktığı etkiler olumsuz bir niteliğe sahiptir.

Araştırma sonuçlarımız da göstermektedir ki, toksik iletişim ile işyerinde dışlanma arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu noktada işyerinde

dışlanma, çalışanların kurumsal yapıdan kopmaları üzerine etki eden mekanizmalarla ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda işyerinde toksik iletişim ortamının yol açtığı işyerinde dışlanma davranışı, kişinin çalışma ortamında, sosyal ilişkileri bağlamında diğer kurum üyeleriyle olan ilişkilerindeki bozulmaları, sosyal bağlarının kopmasını ve bunun sonucunda da çalıştığı kurumla bütünleşmenin zorlaşmasına vurgu yapmaktadır.

Yapılan bu araştırma ve araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar, çalışma yaşamında dışlanma davranışını ortaya çıkaran süreçlerin tespiti ve süreçlerin işleticisi olarak da toksik iletişim kavramına dikkat çekilmesi açısından son derece önemlidir. Bu sebeple, öncelikli olarak kurum içi iletişim iklimi atmosferi ile yakından ilgilenilmeli ve doğru bir şekilde çözümlenmelidir. Kişi ve kurumların karşı karşıya kalabilecekleri bir tehdit olan toksik iletişim olgusunun doğru bir şekilde algılanıp, kavranması ve kurumlar tarafından önleyici ve koruyucu tedbirlerin alınması, hem kişi hem de kurumlar nezdinde olumsuz etkilerini savabilmek adına son derece önemlidir. Kurum içerisinde sağlıklı bir iletişim ortamı yaratabilmek için gerekli tedbirlerin alınması, toksik iletişimin yıkıcı etkilerinden kurum ve kurum çalışanlarını koruyabilmek ve hem kişisel hem de kurumsal başarıya katkı sağlayabilmek için faydalı olacaktır.

EKLER

EK 1: ANKET

Bu anket, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Kişilerarası İletişim Bölümünde “**Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Kişilerarası Toksik İletişimin İşyerinde Dışlanma Davranışı Üzerine Etkisi**” konulu araştırma için düzenlenmiştir.

Ankette yer alan sorular dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerle ilgili sorular; ikinci bölümde iletişim iklimine yönelik sorular; üçüncü bölümde toksik duygu deneyimlerini içeren sorular ve son bölümde işyerinde dışlanma davranışı üzerine etkileri belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Bu araştırma kapsamında size ait özel bilgiler hiçbir yerde ve hiçbir şekilde ifşa edilmeyecektir. Sorulara samimi ve içten cevaplar vermeniz anket güvenilirliği açısından önemlidir. Katkınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Emel YILMAZ - Şeniz BIYIK
Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Kişilerarası İletişim Bölümü
emelyilmaz@marmara.edu.tr senizbiyik@marun.edu.tr

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek
3. Medeni Durumunuz: a) Evli b) Bekâr
4. Eğitim Durumunuz: a) İlk ve Orta Dereceli Okul b) Lise
c) Üniversite d) Lisansüstü (YL) e) Doktora
5. Pozisyonunuz: a) İşgören b) Orta Kademe Yönetici
c) Üst Düzey Yönetici

İşyerinizde, çalışma arkadaşlarınız ile olan iletişiminizi açıklayan en iyi ifadeyi işaretleyiniz.

(Bu ifadeleri okuyarak her bir ifadeye katılma derecenizi ilgili sütuna “X” işareti koyarak belirtiniz. Bazı ifadelerin size tam olarak uygun olmadığını düşünebilirsiniz ama yine de size en yakın seçeneği işaretleyiniz. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.)

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma arkadaşlarımdan aldığım bilginin güvenilir olduğunu düşünürüm.					
2. Çalışma arkadaşlarım, bana karşı akıllarındakini ifade ederler.					
3. Çalışma arkadaşlarımdan aldığım bilginin güvenilir olduğunu düşünürüm.					
4. Ben ve çalışma arkadaşlarım birbirimize güveniriz.					
5. Çalışma arkadaşlarım, yöneticileriyle konuştuklarında benim çıkarımı da gözetirler.					
6. Çalışma arkadaşlarım, gerçekten alanında yetkin ve uzman kişilerdir.					
7. Çalışma arkadaşlarımdan aldığım bilginin güvenilir olduğunu düşünürüm.					
8. Bu kurumdaki insanlar birbirlerini açık ve samimi olma konusunda cesaretlendirir.					
9. Beni rahatsız eden şeyleri anlatırken çalışma arkadaşlarım beni dinler.					
10. Çalışma arkadaşlarıma gerçekten ne düşündüğümü söylemek güvenlidir.					
11. Çalışma arkadaşlarım, bana karşı içten ve samimidir.					
12. Çalışma arkadaşlarıma karşı içten ve samimiyim.					
13. İş konusundaki hayal kırıklıklarımın çalışma arkadaşlarıma bahsedebiliyorum.					
14. Bu kurumdaki insanlar, bilgilerini ve düşüncelerini özgürce ifade edebiliyor.					
15. Bulunduğum departmanda çalışma					

arkadaşlarımın işi yapma şekli ile ilgili görüşlerimi söyleyebilirim.					
16. Çalışma arkadaşlarım, işimle alakalı olan hassas bilgiyi benimle paylaşma konusunda isteklidir.					
17. Çalışma arkadaşlarıma onlarla aynı fikirde olmadığımı özgürce ifade edebilirim.					
18. Çalışma arkadaşlarım, onları rahatsız eden şeylerden bana özgürce bahsedebilirler.					
19. Çalışma arkadaşlarıma olumsuz haberleri iletmede herhangi bir misilleme korkusu hissetmiyorum.					
20. İşimi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğum bilgileri çalışma arkadaşlarımdan elde etmek kolaydır.					
21. İşimi gerçekleştirmek için yeterli miktarda bilgi, istememe gerek kalmadan çalışma arkadaşlarım tarafından sağlanır.					
22. İhtiyacım olan bilgi, ona ihtiyaç duyduğum noktada çalışma arkadaşlarım tarafından verilir.					
23. Çalışma arkadaşlarımdan işim ile alakalı aldığım bilgi genellikle doğrudur.					
24. Çalışma arkadaşlarım, gerçekten istediğim ve ihtiyaç duyduğum tür bilgiyi sağlıyor.					
25. Çalışma arkadaşlarımdan gelen bilgiyi, üstlerimden, toplantılardan ya da şirket kanalından gelen bilgiye tercih ederim.					
26. Kurumun başarısı, karlılığı ve büyüme planları ile ilgili yeni gelişmelerden çalışma arkadaşlarımın beni bilgilendirme çabasından memnunum.					
27. İşimi etkileyen değişiklikler konusunda önceden bilgilendirilirim.					
28. Çalışma arkadaşlarımın beni gerçekten anladığına inanıyorum.					
29. Çalışma arkadaşlarımın, onları anladığımı düşündüğüne inanıyorum.					
30. Çalıştığım kurumda tepe yönetim ve çalışanlar arasında iletişim uçurumu vardır.					
31. Çalışma arkadaşlarımın problemlerini anladığıma inanıyorum.					
32. Çalışma arkadaşlarımın onların problemlerini anladığımı düşündüğüne inanıyorum.					

İşyerinizde yaşadığınız duygu deneyimlerini aşağıdaki ifadelerden size en yakın olanla açıklayınız.

(Bu ifadeleri okuyarak her bir ifadeye katılma derecenizi ilgili sütuna “X” işareti koyarak belirtiniz. Bazı ifadelerin size tam olarak uygun olmadığını düşünebilirsiniz ama yine de size en yakın seçeneği işaretleyiniz. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.)

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1. İşyerinde uzun süredir olumsuz duygular yaşıyorum.					
2. Olumsuz duygularım yüzeye çıkıyor.					
3. Bazı farklı durumlar olumsuz duygularımı geri getiriyor.					
4. İşyerinde yaşadığım bazı olumsuz duygusal deneyimler aklımdan gitmiyor.					
5. Olumsuz duygusal deneyimlerim devam ediyor.					
6. Kendimi izole etmek istiyorum.					
7. Kendimi yalnız hissediyorum.					
8. Çalışma arkadaşlarım ile etkileşim kuramıyorum.					
9. Çalışma arkadaşlarım beni görmezden geliyor.					
10. Kendimi bitkin hissediyorum.					
11. Enerjim hemen düşüyor.					
12. Kendimi işten kopuk hissediyorum.					
13. Halim kalmamış gibi hissediyorum.					
14. Kendimi uyuşuk hissediyorum.					

Çalışma arkadaşlarınızın size olan yaklaşımını en iyi anlatan ifadeyi işaretleyiniz.

(Bu ifadeleri okuyarak her bir ifadeye katılma derecenizi ilgili sütuna “X” işareti koyarak belirtiniz. Bazı ifadelerin size tam olarak uygun olmadığını düşünebilirsiniz ama yine de size en yakın seçeneği işaretleyiniz. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.)

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1. Bir ortamda tanıtılmam gerektiğinde çalışma arkadaşlarım beni tanıtmaya zahmet etmez.					
2. Çalışma arkadaşlarım beni öğlen yemeği, çay molası gibi sosyal ortamlara davet etmez.					
3. Çalışma arkadaşlarım beni işle ilgili faaliyetlere katılma konusunda cesaretlendirmez.					
4. İşyerinde bir odaya girdiğim zaman iş arkadaşlarım o odayı terk ederler.					
5. Çalışma arkadaşlarım benimle birlikte çalışmak istemezler.					
6. Çalışma arkadaşlarım diğer çalışanları takdir edici şeyler söylerken, benim için söylemezler.					
7. Toplantı gibi işle ilgili faaliyetler esnasında çalışma arkadaşlarım yanıma oturmazlar.					
8. Çalışma arkadaşlarım programlarını benimle çalışmaktan uzak duracak şekilde düzenlerler.					
9. Benim yanımda başkalarına bir şeyler fısıldar ve beni dışlarlar.					
10. Çalışma arkadaşlarım, işyerindeki çalışma ortamlarını benden uzak bir yere oturacak şekilde düzenlerler.					
11. Çalışma arkadaşlarımdan doğum günü gibi önemli günleri kutlanır, benimki ise fark edilmez.					

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Alparslan, Ali Murat. “Örgütlerde Sessizlik ve Düşüncelerini Açıkça İfade Etme Davranışları”, Pelin Kanten ve Selahattin Kanten (Ed.). **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü** içinde. 1. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, ss. 883 – 904.
- Aydın, İnayet. **İş Yaşamında Stres**. 4. Basım. Ankara: Pegem Akademi, 2016.
- Aydın, Orhan. “Davranış Üzerine Sosyal Etkiler”, Enver Özkalp (Ed.). **Davranış Bilimlerine Giriş** içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2002, ss. 261 – 277.
- Aziz, Aysel ve Ülkü Dicle. **Örgütsel İletişim**. 1. Basım. İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2017.
- Aziz, Aysel. **İletişime Giriş**. 4. Basım. İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2013.
- Balda, Janis Bragan and Wesley D. Balda. **Handbook for Battered Leaders**. USA: InterVarsity Press, 2013.
- Barbour, Alton and Alvin A. Goldberg. **Interpersonal Communication: Teaching Strategies and Resources**. ERIC Clearinghouse on Reading and Communication Skills, 1974.
- Barlı, Önder. **Davranış Bilimleri**. Ankara: Bizim Büro Basımevi, 2007.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. 3. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2004.
- Baumeister, Roy F. and Jean M. Twenge. “The Social Self”, Irving B. Weiner, Theodore Millon and Melvin J. Lerner (Ed.). in **Handbook of Psychology: Volume 5 Personality and Social Psychology**. John Wiley & Sons Inc., 2003, pp. 327 – 352.
- Bilgin, Nuri. **Sosyal Psikoloji**. 2. Basım. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, 2008.
- Bruce, Anne. **Bulding A High Morale Workplace**. The McGraw-Hill Companies, 2003.
- Burger, Jerry M. **Kişilik**. 5. Basım. İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2016.
- Büyüköztürk, Şener, Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün, Şirin Karadeniz ve Funda Demirel. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. 19. Basım. Ankara: Pegem Akademi, 2015.

- Büyüköztürk, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. 23. Basım. Ankara: Pegem Akademi, 2017.
- Can, Halil, Öznur Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın. **Organizasyon ve Yönetim**. 8. Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2011.
- Champoux, Joseph E. **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, And Organizations**. 4th Edition. West Publishing Company, 2011.
- Cialdini, Robert. **İknanın Psikolojisi: Teori ve Pratik Bir Arada**. Yasemin Fletcher (çev.). İstanbul: Mediacat Yayınları, 2013.
- Cüceloğlu, Doğan. **“Keşke”siz Bir Yaşam İçin İletişim**. 45. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2013.
- Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı**, 15. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2006.
- Cüceloğlu, Doğan. **Yeniden İnsan İnsana**. 47. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2013.
- Çelen, H. Nermin. **Öğrenme Psikolojisi**. 2. Basım. Ankara: İmge Kitabevi, 2010.
- Çolak, Hayat Ebru Erdost. “Örgütsel Sessizlik”, N. Derya Ergun Özler (Ed.). **Örgütsel Davranışta Güncel Konular** içinde. Bursa: Ekin Yayınevi, 2015, ss. 363 – 396.
- Demirci, M. Kemal ve Köksal Büyük. “Mobbing: Duygusal Taciz”, N. Derya Ergun Özler (Ed.). **Örgütsel Davranışta Güncel Konular** içinde. Bursa: Ekin Yayınevi, 2015, ss. 247 – 268.
- Demirkaya, Harun. **Bireysel ve Örgütsel Boyutlarıyla Sosyal Davranış**, 1. Basım. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2012.
- DeVito, Joseph A. **Human Communication The Basic Course**. 13th Edition. Pearson Education, 2015.
- DeVito, Joseph A. **The Interpersonal Communication Book**. 13 th Edition. Pearson, 2013.
- Dolgun, Uğur. “Tükenmişlik Sendromu”, Derya Ergun Özler (Ed.). **Örgütsel Davranışta Güncel Konular** içinde. Bursa: Ekin Yayınevi, 2015, ss. 287 – 308.
- Durré, Linnda. **Surviving The Toxic Workplace: Protect Yourself Against The Co-Workers, Bosses, and Work Environments That Poison Your Day**. McGraw-Hill, 2010.
- Düzen, N. Ekrem. **Herkes İçin Kolay ve Pratik Ayrımcılık, Ötekileştirme, Dışlama Rehberi**. 1. Basım. Ankara: Pharmakon Yayınevi, 2015.

- Erden, Nil Selenay. “Fısıltı Gazetesi: Örgütlerde Dedikodu ve Söylenti”, Pelin Kanten ve Selahattin Kanten (Ed.). **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü** içinde. 1. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, ss. 685 – 703.
- Erdoğan, İrfan. **İletişimi Anlamak**. 4. Basım. Ankara: Pozitif Matbaacılık, 2011.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 15. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2015.
- Erkutlu, Hakan Vahit. **Negatif Örgütsel Davranış**. Ankara: Akademisyen Kitabevi, 2017.
- Ersoy, Sevdije ve Serkan Bayraktaroğlu. “Örgütsel Bağlılık”, N. Derya Ergun Özler (Ed.). **Örgütsel Davranışta Güncel Konular** içinde. Bursa: Ekin Yayınevi, 2015, ss. 1 – 19.
- Eskiyörük, Diğdem. **Örgütsel İletişim**. 1. Basım. İstanbul: Cinius Yayınları, 2015.
- Firestone, Robert W. and Joyce Catlett. **The Ethics of Interpersonal Relationships**. First Edition. London: Karnac Books, 2009.
- French, John R. P. and Bertram Raven, “The Bases of Social Power”, Dorwin Cartwright (Ed.). in **Studies in Social Power**. Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Research, University of Michigan, 1959, pp. 150 – 167.
- Gaertner, Lowell and Jonathan Iuzzini. “Rejection and Entitativity: A Synergistic Model of Mass Violence”, Kipling D. Williams, Joseph P. Forgas and William Von Hippel (Ed.). in **The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying**. New York: Psychology Press, 2005, pp. 307 – 320.
- Gangel, Kenneth O. **Surviving Toxic Leaders: How to Work for Flawed People in Churches, Schools, and Christian Organizations**. Wipf & Stock Publishers, 2008.
- Goldman, Alan. **Transforming Toxic Leaders**. California: Stanford University Press, 2014.
- Gökdağ, Rüçhan. “Sosyal Etki ve Sosyal Güç”. Sezen Ünlü (Ed.). **Sosyal Psikoloji – 1** içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2011, ss. 56 – 70.
- Göregenli, Melek. “Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık”, **Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar**. Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan (drl.). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2012, ss. 17 – 27.
- Gruen, Arno. **İtaate Karşı**. Yasemin Wöhler (çev.). 1. Basım. İstanbul: Totem Yayınları, 2018.

- Güler, Ahmet, Mustafa Bülent Halıcıoğlu ve Serkan Taşğın. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma**. 2. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2015.
- Güney, Salih. **Sosyal Psikoloji**. 4. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2017.
- Gürüz, Demet ve Ayşen Temel Eğinli. **İletişim Becerileri: Anlamak – Anlatmak – Anlaşmak**. 6. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2018.
- Gürüz, Demet ve Ayşen Temel Eğinli. **Kişilerarası İletişim: Bilgiler – Etkiler – Engeller**, 5. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.
- Halloran, Michael J. “Culture”, Roy F. Baumeister and Kathleen D. Vohs (Ed.). in **Encyclopedia of Social Psychology**. California: Sage Publications, 2007, pp. 210 – 211.
- Hogg, Michael A. and Graham M. Vaughan. **Essentials of Social Psychology**. Pearson Education Limited, 2010.
- Hutchinson, Carrie C. **Interpersonal Communication: Navigating Relationships in a Changing World**.
- Hutchison, Paul, Dominic Abrams and Julie Christian. “The Social Psychology of Exclusion”, Dominic Abrams, Julie Christian and David Gordon (Ed.). in **Multidisciplinary Handbook of Social Exclusion Research**. John Wiley & Sons, Ltd., 2007, pp. 29 – 57.
- İslamoğlu, Güler, Melek Birsell ve Deniz Börü. **Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü**. 1. Basım. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2007.
- Jahoda, Gustav. **Sosyal Psikoloji Tarihi**, Şeyda Başlı (çev.). İstanbul: İş Bankası Yayınları, 2011.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem ve Zeynep Cemalcılar, **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş**. 16. Basım. İstanbul: Evrim Yayınevi, 2014.
- Karabey, Canan Nur. **İşyerinde Dışlanma**. Ankara: İmaj Yayınevi, 2014.
- Karaeminoğulları, Ayşegül. “Üretkenlik Karşısı İş Davranışları”, Pelin Kanten ve Selahattin Kanten (Ed.). **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü** içinde. 1. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, ss. 475 – 518.
- Kesebir, Pelin. “Sosyal Psikoloji”, Zeynep Cemalcılar (Ed.), **Psikolojiye Giriş** içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2012, ss. 162 – 188.
- Kirel, Ayşe Çiğdem. “Örgütsel Stres Kaynaklar ve Yönetimi”, Ayşe Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargoş (Ed.). **Örgütsel Davranış** içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2013, ss. 144 – 167.

- Kipling D. Williams and Cassandra L. Govan, “Reacting to Ostracism: Retaliation or Reconciliation?”, Dominic Abrams, Michael A. Hogg and José M. Marques (Ed.), in **The Social Psychology of Inclusion and Exclusion**. Psychology Press, 2005, pp. 47 – 62.
- Köknel, Özcan. **Şiddet Dili**. 1. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2013.
- Kusy, Mitchell E. and Elizabeth L. Holloway. “**Toxic Workplace: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power**”. Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2009.
- Leary, Mark R. “Varieties of Interpersonal Rejection”, Kipling D. Williams, Joseph P. Forgas and William Von Hippel (Ed.). in **The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying**. New York: Psychology Press, 2005, pp. 35 – 51.
- Liddell, Dave. “The Causes of Workplace Conflict”, Heather Falconer (Ed.). in **Managing Conflict In The Workplace**. Reed Elsevier, 2004, pp. 11 – 35.
- Lipman-Blumen, Jean. **The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them**. Oxford University Press, 2005.
- Lubit, Roy H. **Coping with Toxic Managers, Subordinates: ... And Other Difficult People**. First Edition. Financial Times Prentice Hall, 2004.
- Madran, H. Andaç Demirtaş. “Sosyal Kimlik ve Ayrımcılık”, **Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar**. Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan (drl.). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2012, ss. 73 – 85.
- Maisonneuve, Jean. **Sosyal Psikoloji**. Evin Aktar (çev.). Ankara: Dost Kitabevi Yayınları, 2005.
- Maitlis, Sally. “Organizational Toxicity”, Stewart R. Clegg and James R. Bailey (Ed.). in **International Encyclopedia of Organization Studies**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008. pp. 1203 – 1205.
- Major, Brenda and Collette P. Eccleston. “Stigma and Social Exclusion”, Dominic Abrams, Michael A. Hogg and José M. Marques (Ed.). in **The Social Psychology of Inclusion and Exclusion**. Psychology Press, 2005, pp. 63 – 87.
- Marshall, Gordon. **Sosyoloji Sözlüğü**, Osman Akınhay ve Derya Kömürcü (çev.). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1999.
- Maslach, Christina. “Understanding Job Burnout”, Ana Maria Rossi, Pamela L. Perrewé and Steven L. Sauter (Ed.). in **Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health**. IAP, 2006, pp. 37 – 52.

- McConnon, Shay and Margaret McConnon. **Conflict Management in the Workplace: How to Manage Disagreements and Develop Trust and Understanding**, 3rd Edition. United Kingdom: How To Books, 2008.
- Meyer, John P. and Natalie J. Allen. **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**. Sage Publications, 1997.
- Montgomery, Jack G. and Eleanor I. Cook. **Conflict Management for Libraries: Strategies For A Positive, Productive Workplace**. United States of America: American Library Association, 2005.
- Morgan, Clifford T. **Psikolojiye Giriş**. Sirel Karakaş ve Rükzan Eski (Ed.). 19. Basım. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, 2011.
- Morreale, Sherwyn P., Brian H. Spitzberg and J. Kevin Barge. **Human Communication: Motivation, Knowledge and Skills**. 2nd Edition. Thomson Wadsworth, 2007.
- Mutlu, Erol. **İletişim Sözlüğü**. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1998.
- Olson, James M. and Gregory R. Maio. “Attitudes in Social Behavior”, Irving B. Weiner, Theodore Millon and Melvin J. Lerner (Ed.), in **Handbook of Psychology: Volume 5 Personality and Social Psychology**. John Wiley & Sons Inc., 2003, pp. 299 – 325.
- Ordun, Güven. “İş Yerinde Dışlanma”, Pelin Kanten ve Selahattin Kanten (Ed.). **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü** içinde. 1. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, ss. 733 – 757.
- Oskay, Ünsal. **İletişimin ABC’si**. 5. Basım. İstanbul: Der Yayınları, 2007.
- Oskay, Ünsal. **İletişimin ABC’si**. 6. Basım. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2017.
- Oyserman, Daphna. “Social Identity and Self-Regulation”, Arie W. Kruglanski and E. Tory Higgins (Ed.). in **Social Psychology: Handbook of Basic Principles**. 2nd Edition. The Guilford Press, 2007, pp. 432 – 453.
- Özkalp, Enver. “Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini”, Ayşe Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargoş (Ed.). **Örgütsel Davranış** içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2013, ss. 56 – 86.
- Özkalp, Enver. “Toplumsallaşma”, Enver Özkalp (Ed.). **Davranış Bilimlerine Giriş** içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2002, ss. 75 – 92.
- Paker, Murat. “Psikolojik Açıdan Önyargı ve Ayrımcılık”, **Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar**. Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan (drl.). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2012, ss. 41 – 52.

- Poussard, Jale Minibaş. “Transaksiyonel Analiz ve Yönetim: Liderin Benliği”. Tarık Solmuş (Ed.), **Endüstriyel Klinik Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde. İstanbul: Beta, 2007, ss. 305 – 324.
- Reina, Dennis and Michelle Reina. **Trust and Betrayal in the Workplace Building Effective Relationships in Your Organization**. 2nd Edition. Berrett-Koehler Publishers, 2005.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. **Organizational Behavior**. 15th Edition. USA: Pearson Education Inc., 2013.
- Ronningstam, Elsa F. **Identifying and Understanding the Narcissistic Personality**. Oxford University Press, 2005.
- Roter, Annette B. **Understanding and Recognizing Dysfunctional Leadership: The Impact of Dysfunctional Leadership on Organizations and Followers**. Routledge, 2017.
- Sakallı, Nuray. **Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?**. 1. Basım. Ankara: İmge Kitabevi, 2001.
- Sapancalı, Faruk. **Sosyal Dışlanma**. 1. Basım. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları, 2005.
- Saruhan, Şadi Can “Yönetim ve Yönetici”, Barış Baraz ve A. Nurhan Şakar (Ed.). **İşletme Yönetimi** içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2012, ss. 2 – 34.
- Sayar, Kemal ve Mehmet Dinç. **Psikolojiye Giriş**. 8. Basım. İstanbul: Dem Yayınları, 2018.
- Schein, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**, 3rd Edition. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- Sears, David O., Letitia Anne Peplau ve Shelley E. Taylor, **Sosyal Psikoloji**, Ali Dönmez (çev.), Ankara: İmge Kitabevi, 2015.
- Seyrek, Ahmet Murat (hızl.). **Psikoloji Sözlüğü**. İstanbul: Yediveren Yayınları, 2018.
- Solomon, Robert C. ve Fernando Flores. **İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak**. Ahmet Kardam (çev.), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2001.
- Spitzberg, Brian H. and William R. Cupach. “Disentangling The Dark Side of Interpersonal Communication”, Brian H. Spitzberg and William R. Cupach (Ed.). in **The Dark Side of Interpersonal Communication**. 2nd Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2009, pp. 3 – 28.
- Spitzberg, Brian H. and William R. Cupach. **Handbook of Interpersonal Competence Research**. Springer-Verlag, New York, 1989.

- Tarhan, Nevzat. **Duyguların Psikolojisi ve Duygusal Zekâ**. 23. Basım. İstanbul: Timaş Yayınları, 2019.
- Turgut, Tülay. “Kurumlarda Ahlaka Aykırı Davranışlar ve Saldırganlık”, Suna Tevrüz (Ed.). **İş Hayatında Etik** içinde. İstanbul: Beta Yayınları, 2007, ss. 223 – 255.
- Tutar, Hasan. **Sosyal Psikoloji Kavramlar ve Kuramlar**. 3. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016.
- Usal, Alparslan ve Zeynep Kuşluyan. **Davranış Bilimleri**. İzmir: Şafak Matbaacılık, 1999.
- Usluata, Ayseli. **İletişim**. 1. Basım. İstanbul: İletişim Yayınları, 1994.
- Van Riel, Cees B. M. and Charles J. Fombrun. **Essentials of Corporate Communication**. Routledge, 2007.
- Varoğlu, Abdülkadir. “Örgüt Kültürü”, Ayşe Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargoş (Ed.). **Örgütsel Davranış** içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2013, ss. 88 – 117.
- Varol, Muharrem. **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş (Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine)**. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 1993.
- Vaughan, Graham M. ve Michael A. Hogg. **Sosyal Psikoloji**. Aydın Gelmez ve İbrahim Yıldız (çev.). Ankara: Ütopya Yayınevi, 2017.
- Watzlawick, Paul, Janet Helmick Beavin and Don D. Jackson. **Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes**. New York: W. W. Norton & Company, 2011.
- Wilde, Joanna. **The Social Psychology Of Organizations: Diagnosing Toxicity And Intervening In The Workplace**. First Edition, New York: Routledge, 2016.
- Williams, Kipling D. “Social Ostracism”, Robin M. Kowalski (Ed.). in **Aversive Interpersonal Behaviors**. The Springer Series in Social Clinical Psychology, 1997, pp. 133 – 170.
- Williams, Kipling D. and Lisa Zadro. “Ostracism: The Indiscriminate Early Detection System”, Kipling D. Williams, Joseph P. Forgas and William Von Hippel (Ed.). in **The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying**. New York: Psychology Press, 2005, pp. 19 – 34.
- Williams, Kipling D., Eric D. Wesselmann and Zhansheng Chen. “Social Exclusion”, Roy F. Baumeister and Kathleen D. Vohs (Ed.). in **Encyclopedia of Social Psychology**. California: Sage Publications, 2007, pp. 896 – 897.
- Yalçın, Ayşe Seda M. ve Duygu Güner. **Sosyal Etki Ölçümlemesi**. İstanbul: KUSIF Yayınları, 2015.

- Yıldırım, Hilal Bozkurt. “Örgütsel Yabancılaşma”, N. Derya Ergun Özler (Ed.). **Örgütsel Davranışta Güncel Konular** içinde. Bursa: Ekin Yayınevi, 2015, ss. 397 – 428.
- Yolaç, Emrah. **Sapere Aude – Düşünceden Duyguya**. 1. Basım. İstanbul: Sola Yayınları, 2017.
- Yüksel, Hülya. “Toplumsal Etki ve Uyuma”, Ali Şimşek ve Ömer Eroğlu (Ed.). **Davranış Bilimleri** içinde. Konya: Eğitim Yayınevi, 2013, ss. 455 – 484.
- Zıllıoğlu, Merih. **İletişim Nedir?**. 3. Basım. İstanbul: Cem Yayınevi, 2007.

Sürekli Yayınlar

- Ada, Nesrin, İpek Alver ve Fatma Atlı. “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**. Cilt. 8, Sayı. 2, 2008, ss. 487 – 518.
- Ada, Nesrin. “Örgüt Kültürü ve İletişim Sürecinin Örgüt İçindeki İlişkisi”. **Dayanışma Dergisi**. Sayı. 121, 2014, ss. 43 – 50.
- Ahsanul, İslam M. “The Role of Communication Climate in Organizational Effectiveness”. **International Journal of Scientific & Engineering Research**. Vol. 4, No. 7, 2013, pp. 155 – 156.
- Aiken, Michael and Jerald Hage. “Organizational Alienation: A Comparative Analysis”, **American Sociological Review**. Vol. 31, No. 4, 1966, pp. 497 – 507.
- Akar, Hüsamettin. “Kişilerarası İletişim Motivasyonları: İnsanların Çevrelerindeki Kişilerle İletişime Girme Sebepleri Üzerine Bir Araştırma”. **Humanities Sciences**. Vol. 12, Sayı. 2, 2017, ss. 76 – 89.
- Akça, Meltem. “The Impact of Toxic Leadership on Intention to Leave of Employees”. **International Journal of Economics, Business and Management Research**. Vol. 1, No. 4, 2017, ss. 285 – 298.
- Akgün, Ceylan. “Oedipus’un Kibri”. **Psikeart**, No. 56, 2018, ss. 12 – 15.
- Akman, Yener. “Yıkıcı Liderlik ile Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”. **Eğitimde Kuram ve Uygulama**. Cilt. 12, Sayı. 3, 2016, ss. 622 – 648.
- Akyıldız, Hüseyin ve Murat Ali Dulupçu. “Kavramsal ve Diyalektik Süreç Olarak Yabancılaşma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 8, Sayı. 3, 2003, ss. 27 – 48.
- Al-Atwi, Amer Ali. “Pragmatic Impact of Workplace Ostracism: Toward a Theoretical Model”, **European Journal of Management and Business Economics**. Vol. 26, No. 1, 2017, pp. 35 – 47.
- Alipour, Fakhredin Hamze. “The Relationship Between Organizational Climate and Communication Skills of Managers of The Iranian Physical Education Organization”. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. Vol. 30, 2011, pp. 421 – 428.
- Alkın, Tunç. “Savaş ya da Kaç”. **Psikeart**. No. 19, 2012, ss. 6 – 10.
- Altunoğlu, Ali Ender, Başak Çataloğlu ve Algin Okursoy. “Çalışan Morali ve İşten Ayrılma İsteği: Muhasebecilik Mesleği Üzerine Bir Araştırma”, **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**. 2008, ss. 71 – 84.

- Andersson, Lynne M. and Christine M. Pearson. "Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace", **The Academy of Management Review**. Vol. 24, No. 3, 1999, pp. 452 – 471.
- Anjum, Amna, Xu Ming, Ahmed Faisal Siddiqi and Samma Faiz Rasool. "An Empirical Study Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments", **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Vol. 15, No. 5, 2018.
- Appelbaum, Steven and David Roy-Girard. "Toxins In The Workplace: Affect On Organizations And Employees", **Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society**. Cilt. 7, No. 1, 2007, pp. 17 – 28.
- Appelbaum, Steven H., Giulio David Iaconi and Albert Matousek. "Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions", **Corporate Governance**. Vol. 7, No. 5, 2007, pp. 586 – 598.
- Arbak, Yasemin ve Ulaş Çakar. "İşyerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**. Cilt. 4, Sayı. 1, 2004, ss. 5 – 24.
- Arı, Güler Sağlam ve Emine Çına Bal. "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt. 15, Sayı. 1, 2008, ss. 131 – 148.
- Arı, Güler Sağlam, Hasan Bal ve Emine Çına Bal. "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 15, Sayı. 3, 2010, ss. 143 – 166.
- Arslan, Nagehan Talat. "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme". **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt. 9, Sayı. 1, 2004, ss. 203 – 228.
- Aslan, Esra. "Benlik Kavramı ve Bireyin Yaşamındaki Etkileri". **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. Sayı. 4, 1992, ss. 7 – 14.
- Asunakutlu, Tuncer. "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme". **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı. 9, 2002, ss. 1 – 13.
- Aşık, Nuran Akşit. "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme". **Türk İdare Dergisi**. Sayı. 467, 2010, ss. 31 – 51.
- Atalay, Hakan. "Ben Dünyanın En Mütevazı İnsanıyım". **Psikeart**. No. 56, 2018, ss. 20 – 23.

- Atay, Salim. “Narsistik Kişilik Envanteri’nin Türkçe’ye Standardizasyonu”. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 11, Sayı. 1, 2009, ss. 181 – 196.
- Atay, Sevgi Elmas ve Merve Gerçek. “Algılanan Rol Belirsizliğinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının İncelenmesi”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**. Cilt. 7, Sayı. 2, 2017, ss. 321 – 332.
- Aydın, Orhan, Deniz Şahin, Hayal Yavuz Güzel, Yasemin Abayhan, Alp Giray Kaya ve Savaş Ceylan. “Ait Olma İhtiyacının ve Haberdar Olmanın Psikolojik Dışlanmaya Gösterilen Tepkiler Üzerindeki Etkileri”, **Türk Psikoloji Dergisi**. Cilt. 28, Sayı. 72, 2013, ss. 21 – 31.
- Aydoğan, Emine. “Marx ve Öncülerinde Yabancılaşma Kavramı”. **Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı. 54, 2015, ss. 273 – 282.
- Bacak, Bünyamin ve Yusuf Yiğit. “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. Cilt. 5, Sayı. 1, 2010, ss. 29 – 44.
- Bakan, İsmail ve İlker Kefe. “Kurumsal Açından Algı ve Algı Yönetimi”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 2, Sayı.1, 2012, ss. 19 – 34.
- Balliet, Daniel and D. Lance Ferris. “Ostracism and Prosocial Behavior: A Social Dilemma Perspective”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Vol. 120, No. 2, 2013, pp. 298 – 308.
- Başerler, Zeynep, Dilek Başerler ve Pervin Naile Demirkaya. “Kişiler Arası İletişim Engelleri Ölçeği Geliştirme”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**. Sayı. 43, 2016, ss. 290 – 303.
- Baumeister, Roy F. and Mark R. Leary. “The Need To Belong: Desire For Interpersonal Attachments As A Fundamental Human Motivation”, **Psychological Bulletin**. Vol. 117, No. 3, 1995, pp. 497 – 529.
- Bayrakçı, Eylem. “Zehirli Liderlik, Örgütsel Zehirlenme ve Zehirlenmeyi Gidermede İfşa Olasılığı Üzerine Nitel Bir Araştırma”. **Route Educational and Social Science Journal**. Cilt. 4, Sayı. 6, 2017, ss. 34 – 56.
- Bayram, Levent. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. **Sayıştay Dergisi**. Sayı. 59, ss. 125 – 139.
- Bektaş, Meral ve Pınar Erkal. “Örgütlerde Toksisite Davranışlar: Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması”, **Research Journal of Business and Management**. Cilt. 2, Sayı. 4, 2015, ss. 519 – 529.

- Bektaş, Meral ve Ramazan Erdem. “Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 17, Sayı. 1, 2015, ss. 125 – 139.
- Bilgiç, Hasan Fikri. “Örgütsel Bağlılık – İş Tatmini İlişkisi”. **BEU Akademik İzdüşüm Dergisi**. Cilt. 2, Sayı. 3, 2017, ss. 34 – 49.
- Blackhart, Ginette C., Brian C. Nelson, Megan L. Knowles and Roy F. Baumeister. “Rejection Elicits Emotional Reactions But Neither Causes Immediate Distress Nor Lowers Self-Esteem: A Meta-Analytic Review Of 192 Studies On Social Exclusion”, **Personality and Social Psychology Review**. Vol. 13, No. 4, 2009, pp. 269 – 309.
- Boddy, Clive R. “Corporate Psychopaths, Bullying and Unfair Supervision in the Workplace”. **Journal of Business Ethics**. Vol. 100, No. 3, 2011, pp. 367 – 379.
- Boddy, Clive R. “Organisational Psychopaths: A Ten Year Update”. **Management Decision**, Vol. 53, No. 10, 2015, pp. 2407 – 2432.
- Bolarinwa, J.A. and D. Y. Olorunfemi. “Organizational Communication for Organizational Climate and Quality Service in Academic Libraries”, **Library Philosophy and Practice**. 2009, pp. 1 – 5.
- Bozkaya, Müjgan ve İrem Erdem Aydın. “Kültürlerarası İletişim Kaygısı: Anadolu Üniversitesi Erasmus Öğrencileri Değişim Programı Örneği”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. Cilt. 39, 2010, ss. 29 – 42.
- Brocato, E. Deanne, Clay M.Voorhees and Julie Baker. “Understanding the Influence of Cues from Other Customers in the Service Experience: A Scale Development and Validation”, **Journal of Retailing**. Vol. 88, No. 3, 2012, pp. 384 – 398.
- Büyükbaykal, Güven Necati. “İletişim ve İletişim Sürecinin Yaşamımızdaki Yeri”. **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. 2003, ss. 185 – 191.
- Büyüköztürk, Şener. “Anket Geliştirme”. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. Cilt. 3, Sayı. 2, 2005, ss. 133 – 151.
- Büyükyılmaz, Ozan ve Betül Tunçbiz. “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma”, **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt. 7, Sayı. 14, 2016, ss. 89 – 114.
- Chamberlain, Lindsey Joyce and Randy Hodson. “Toxic Work Environments: What Helps and What Hurts”, **Sociological Perspectives**. Vol. 53, No. 4, 2010, pp. 455 – 477.
- Cheang, Henry S. and Steven H. Appelbaum. “Corporate Psychopathy: Deviant Workplace Behaviour and Toxic Leaders – Part One”, **Industrial and Commercial Training**. Vol. 47, No. 4, 2015, pp. 165 – 173.

- Chow, Rosalind M., Larissa Z. Tiedens and Cassandra L. Govan. "Excluded Emotions: The Role of Anger in Antisocial Responses to Ostracism", **Journal of Experimental Social Psychology**. No. 44, 2008, pp. 896 – 903.
- Chu, Li-Chuan. "Mediating Toxic Emotions In The Workplace - The Impact of Abusive Supervision". **Journal of Nursing Management**. Vol. 22, No. 8, 2014, pp. 953 – 963.
- Chua, Sarah Mei Yi and Duncan William Murray. "How Toxic Leaders Are Perceived: Gender and Information-Processing", **Leadership & Organization Development Journal**. Vol. 36, No. 3, 2015, pp. 292 – 307.
- Chung, Yang Woon. "The Mediating Effects Of Organizational Conflict On The Relationships Between Workplace Ostracism With In-Role Behavior And Organizational Citizenship Behavior". **International Journal of Conflict Management**. Vol. 26, No. 4, 2015, pp. 366 – 385.
- Coburn, David. "Job Alienation And Well-Being". **International Journal of Health Services**. Vol. 9, No. 1, 1979, pp. 41 – 59.
- Cortina, Lilia, Vicki J. Magley, Jill Hunter and Regina Day Langhout. "Incivility in the Workplace: Incidence and Impact", **Journal of Occupational Health Psychology**. Vol. 6, No. 1, 2001, pp. 64 – 80.
- Cura, Duygu Onur ve Tufan Çankaya. "Genetik Faktörlerin Şiddet Davranışı Üzerine Etkisi", **DEÜ Tıp Fakültesi Dergisi**. Cilt. 31, Sayı. 2, 2017, ss. 97 – 102.
- Çavuş, Şenol ve Arzu Gürdoğan. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı. 1, 2008, ss. 18 – 34.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz. "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma". **Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt. 6, Sayı. 2, 2005, ss. 23 – 39.
- Çekmecelioğlu, Hülya. "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma". **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt. 8, Sayı. 2, 2006, ss. 153 – 168.
- Çelebi, Nurhayat, Halim Güner ve Veysel Yıldız. "Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi", **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt. 4, Sayı. 1, 2015, ss. 249 – 268.
- Çelik, Cemile ve Alaidin Koşar. "Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt. 24, Sayı. 2, 2015, ss. 47 – 62.

- Çelik, Muhsin. “Tükenmişlik Yaşam Doyumu ve İş Yükü İlişkisi: Denizli’de Faaliyet Gösteren Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 21, Sayı. 4, 2016, ss. 1139 – 1152.
- Çivici, Tülay. “İş Doyumu, Demotivasyon Faktörleri ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Mimarlar Üzerine Bir Araştırma”. **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt. 18, Sayı. 2, 2016, ss. 131 – 150.
- Daniel, Teresa A. “Managing Toxic Emotions at Work: HR ’s Unique Role as the ‘Organizational Shock Absorber’ ”. **Employment Relations Today**. Vol. 43, No. 4, 2017, pp. 13 – 19.
- Daum, Kevin. “Ofiste Kötü İletişimi Önlemenin Yolları”. **Skylife Dergisi**. Sayı. 412, 2017.
- Demir, Mahmut. “İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. Cilt. 11, Sayı. 3, 2011, ss. 453 – 464.
- Demircan, Nigar ve Adnan Ceylan. “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt. 10, Sayı. 2, 2003, ss. 139 – 150.
- Demirel, Yavuz. “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı. 15, 2009, ss. 115 – 132.
- Demirez, Fatma ve Nuray Tosunoğlu. “Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Cilt. 9, Sayı. 2, 2017, ss. 69 – 88.
- Demirtaş, H. Andaç. “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”. **İletişim Araştırmaları Dergisi**. Cilt. 1, Sayı. 1, 2003, ss. 123 – 144.
- Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç. “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 32, Sayı. 2, 2014, ss. 103 – 132.
- Doğan, Tayfun ve Fatma Sapmaz. “Kişilerarası İlişki Tarzları Ve Öznel İyi Oluş”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt. 10, Sayı. 3, 2012, ss. 585 – 601.
- Doksat, Mehmet Kerem. “Stres ve Tükenmişlik”. **Psikeart**. Sayı. 15, 2011, ss. 20 – 27.
- Downs, Cal W. and Michael D. Hazen. “A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction”, **The Journal of Business Communication**. Vol. 14, No. 3, 1977, pp. 63 – 73.

- Durğun, Serpil. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”. **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt. 3, Sayı. 2, 2006, ss. 112 – 132.
- Duygulu, Sergül ve Süheyla Abaan. “Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi”, **Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**. Cilt. 14, Sayı. 2, 2007, ss. 61 – 73.
- Eğinli, Ayşen Temel ve Selin Bitirim. “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**. Cilt. 5, Sayı. 3, 2008, ss. 124 – 140.
- Eğinli, Ayşen Temel ve Selin Bitirim. “Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları)”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)**. Sayı. 24, 2010, ss. 45 – 66.
- Eğrilmez, Ayhan. “Tüketim Toplumunun Tükenen İnsanı”. **Psikeart**. Sayı. 15, 2011, ss. 6 – 7.
- Einarsen, Ståle, Merethe Schanke Aasland and Anders Skogstad. “Destructive Leadership Behaviour: A Definition And Conceptual Model”, **The Leadership Quarterly**, Vol. 18, No. 3, 2007, pp. 207 – 216.
- Eisenberger, Naomi I., Matthew D. Lieberman and Kipling D. Williams. “Does Rejection Hurt? An fMRI Study of Social Exclusion”, **Science**. Vol. 302, 2003, pp. 290 – 292.
- Elgünler, Tuğçe Çedikçi ve Tuğba Çedikçi Fener, “İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi”, **The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication**. Cilt. 1, Sayı. 1, 2011, ss. 35 – 39.
- Elmblad, Ray, Gergana Kodjebacheva and Lynn Lebeck. “Workplace Incivility Affecting CRNAs: A Study of Prevalence, Severity, and Consequences With Proposed Interventions”, **AANA Journal**. Vol. 82, No. 6, 2014, pp. 437 – 445.
- Engin, Elif ve Burcu Eker Akgöz. “The Effect of Communication Satisfaction on Organizational Commitment”, **British Journal of Arts and Social Sciences**. Vol. 14, No. 2, 2013, pp. 109 – 124.
- Ercan, İlker ve İsmet Kan. “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”. **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt. 30, Sayı. 3, 2004, ss. 211 – 216.
- Erdil, Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat. “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 5, Sayı. 1, 2004, ss. 17 – 26.
- Erdoğan, Gülnur. “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”. **TBB Dergisi**. Sayı. 83, 2009, ss. 318 – 352.

- Eren, Altay. “Korku Kültürü, Değerler Kültürü ve Şiddet”. **Aile ve Toplum**. Cilt. 2, Sayı. 9, 2005, ss. 23 – 35.
- Eroğlu, Erhan ve Gülden Özkan. “Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği”, **Selçuk İletişim**, Cilt. 5, Sayı. 4, 2009, ss. 50 – 61.
- Eroğlu, Susran Erkan. “Saldırganlık Davranışının Boyutları ve İlişkili Olduğu Faktörler: Lise ve Üniversite Öğrencileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı. 21, 2009, ss. 205 – 221.
- Eroğlu, Kemal. “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. Cilt. 11, Sayı. 1, 2011, ss. 121 – 136.
- Erol, Yücel ve Müslüme Akyüz. “Dünyanın En Eski Medyası: Dedikodunun Örgüt Düzeyindeki İşlevleri ve Algılanışı: Sağlık Örgütlerinde Bir Alan Araştırması”, **Zeitschrift für die Welt der Türken / Journal of World of Turks**. Vol. 7, No. 2, 2015, ss. 149 – 166.
- Esmer, Yusuf ve Muhammet Yüksel. “İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik bir Çerçeve”, **Akademik Bakış Dergisi**. Sayı. 62, 2017, ss. 258 – 272.
- Feinberg, Matthew, Robb Willer and Michael Schultz. “Gossip and Ostracism Promote Cooperation in Groups”, **Psychological Science**, Vol. 25, No. 3, 2014, pp. 656 – 664.
- Forehand, Garlie A. and B. Von Haller Gilmer. “Environmental Variation In Studies of Organizational Behavior”, **Psychological Bulletin**, Vol. 62, No. 6, 1964, pp. 361 – 382.
- Francis, Itiveh and Gbemudu Chyke. “Effective Communication As A Tool For Efficiency And Sustainability In Modern Organizations”, **International Journal of Innovative Development & Policy Studies**. Vol. 4, No. 3, 2016, pp. 1 – 6.
- Francis, Lori. Camilla M.Holmvall and Laura E. O’ Brien. “The Influence Of Workload And Civility Of Treatment On The Perpetration Of Email Incivility”, **Computers in Human Behavior**. Vol. 46, 2015, pp. 191 – 201.
- Frederick, Chris. “Toxic Employees”. **Motor Age**. 2009, pp. 62 – 66.
- Freudenberger, Herbert J. “Staff Burn-Out”. **Journal of Social Issues**. Vol. 30, No. 1, 1974, pp. 159 – 165.
- Frost, Peter J. “Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and Their Organization”. **Organizational Dynamics**. Vol. 33, No. 2, 2004, pp. 111 – 127.

- Geuens, Nina, Moniek Braspenning, Peter Van Bogaert and Erik Franck. "Individual Vulnerability To Burnout In Nurses: The Role Of Type D Personality Within Different Nursing Specialty Areas", **Burnout Research**. Vol. 2, No. 2 – 3, 2015, pp. 80 – 86.
- Gibb, Jack R. "Defensive Communication". **The Journal of Communication**. Vol. 11, No. 3, 1961, pp. 141 – 148.
- Glasø, Lars and Tina Løkke Vie. "Toxic Emotions at Work", **Scandinavian Journal of Organizational Psychology**. Vol. 2, No. 1, 2009, pp. 49 – 54.
- Goldman, Alan. "Company on the Couch: Unveiling Toxic Behavior in Dysfunctional Organizations". **Journal Of Management Inquiry**. Vol. 17, No. 3, 2008, pp. 226 – 238.
- Goldman, Alan. "High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and The Dysfunctional Organization". **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 21, No. 8, 2006, pp. 733 – 746.
- Gonsalkorale, Karen and Kipling D. Williams. "The KKK Won't Let Me Play: Ostracism Even By A Despised Outgroup Hurts", **European Journal of Social Psychology**. Vol. 37, No. 6, 2007, pp. 1176 – 1186.
- Gök, Sibel. "Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma". **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. Cilt. 6, Sayı. 2, 2009, ss. 587 – 605.
- Gönenç, E. Özgür. "İletişimin Tarihsel Süreci", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. Sayı. 28, 2007, ss. 87 – 102.
- Gönüllü, Müzeyyen. "Grup ve Grup Yapısı". **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt. 2, Sayı. 1, 2001, ss. 191 – 201.
- Guzley, Ruth M. "Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization". **Management Communication Quarterly**. Vol. 5, No. 4, 1992, pp. 379 – 402.
- Güçlü, Nezahat. "Örgüt Kültürü". **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı. 6, 2003, ss. 147 – 159.
- Gül, Hasan. "Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyet Üzerine Kavramsal Bir Araştırma", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt. 12, Sayı. 18, 2010, ss. 91 – 98.
- Gülнар, Birol. "İletişim Doyumu Boyutları ile Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği". **Selçuk İletişim**. Cilt. 5, Sayı. 4, 2009, ss. 62 – 82.

- Gülova, Asena Altın ve Özge Demirsoy. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal**. Vol. 3, No. 3, 2012, ss. 49 – 76.
- Gündüz, Yüksel ve Senem Ezgi Dedekorkut. “Yıkıcı Liderlik”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt. 10, Sayı. 1, 2014, ss. 95 – 104.
- Gürel, Esra Bulgurcu. “Duygusal Tükenmişlik, İş Stresi ve İşe Bağlılığın İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma”. **Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı. 48, 2016, ss. 349 – 364.
- Güz, Nükhet. “İletişim Süreci ve Temel Ögeler”. **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. Sayı. 7, 1998, ss. 121 – 142.
- Hadadian, Zagross and Jamileh Zarei. “Relationship Between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers”, **Studies in Business and Economics**. Cilt. 11, No. 3, 2016, pp. 84 – 89.
- Halbesleben, Jonathon R. B. and M. Ronald Buckley. “Burnout in Organizational Life”, **Journal of Management**. Vol. 30, No. 6, 2004, pp. 859 – 879.
- Halis, Mine ve Yavuz Demirel. “Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı. 11, 2016, ss. 318 – 335.
- Haq, Inam Ul. “Workplace Ostracism and Job Outcomes: Moderating Effects Of Psychological Capital”, **Management, Knowledge and Learning International Conference**. 25 – 27 June 2014, pp. 1309 – 1323.
- Hassan, Bushra, Aneela Maqsood and Muhammad Naveed Riaz. “Relationship Between Organizational Communication Climate and Interpersonal Conflict Management Styles”, **Pakistan Journal of Psychology**. Vol. 42, No. 2, 2011, pp. 23 – 41.
- Hazar, Çetin Murat. “Kişilik ve İletişim Tipleri”. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**. Cilt. 4, Sayı. 2, 2006, ss. 125 – 140.
- Hecht, Michael L. “Measures of Communication Satisfaction”. **Human Communication Research**. Vol. 4, No. 4, 1978, pp. 350 – 368.
- Hitlan, Robert T. and Jennifer Noel. “The Influence of Workplace Exclusion And Personality on Counterproductive Work Behaviours: An Interactionist Perspective”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol. 18, No. 4, 2009, pp. 477 – 502.
- Hitlan, Robert T., Rebecca J. Clifton and M. Catherine DeSoto. “Perceived Exclusion in the Workplace: The Moderating Effects of Gender on WorkRelated

- Attitudes and Psychological Health”, **North American Journal of Psychology**. Vol. 8, No. 2, 2006, pp. 217 – 236.
- Hofstede, Geert. “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”. **Online Readings in Psychology and Culture**. Vol. 2, No. 1, 2011, pp. 1 – 26.
- Holloway, Elizabeth Lee and Mitchell E. Kusy. “Disruptive and Toxic Behaviors in Healthcare: Zero Tolerance, The Bottom Line and What To Do About It”, **The Journal of Medical Practice Management: MPM**. Vol. 25, No. 6, 2010, pp. 335 – 340.
- Horowitz, Irving Louis. “On Alienation and the Social Order”. **Philosophy and Phenomenological Research**. Vol. 27, No. 2 1966, pp. 230 – 237.
- Hoş, Canan ve Aygen Oksay. “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 20, Sayı.4, 2015, ss. 1 – 24.
- İzgüden, Dilruba, Selin Eroymak ve Ramazan Erdem. “Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, **International Congress of Management Economy And Policy: BJSS Balkan Journal of Social Sciences**. İstanbul. 26 – 27 Kasım 2016, ss. 262 – 276.
- Jamieson, Jeremy P., Stephen G. Harkins and Kipling D. Williams. “Need Threat Can Motivate Performance After Ostracism” , **Personality and Social Psychology Bulletin**. Vol. 36, No. 5, 2010, pp. 690 – 702.
- Jaramillo, Fernando, Robert Nixon and Doreen Sams. “The Effect Of Law Enforcement Stress On Organizational Commitment”, **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**. Vol. 28, No. 2, 2005, pp. 321 – 336.
- Jonason, Peter K., Sarah Slomski and Jamie Partyka. “The Dark Triad At Work: How Toxic Employees Get Their Way”, **Personality and Individual Differences**. Vol. 52, No. 3, 2012, pp. 449 – 453.
- Judge, Timothy A., Jeffery A. LePine and Bruce L. Rich. “Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self- and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance”, **Journal of Applied Psychology**. Vol. 91, No. 4, 2006, pp. 762 – 776.
- Kahveci, Gökhan ve Zülfü Demirtaş. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”, **Turkish Journal of Educational Studies**. Cilt. 1, Sayı. 3, 2014, ss. 27 – 62.
- Kant, Elif ve Reva Balcı Akpınar. “Hemşirelerin İletişim Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, **Atatürk İletişim Dergisi**. Sayı. 14, 2017, ss. 203 – 215.

- Kanten, Pelin ve Funda Ülker. “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı. 32, 2014, ss. 16 – 40.
- Kanten, Pelin. “İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü”. **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 6, Sayı. 1, 2014, ss. 11 – 26.
- Karaca, Mustafa ve Fatma İnce. “İşyerinde Saldırganlık ve Şiddet İşten Ayrılma Niyetini Etkiler (Mi?): Kamu Sektörü Örneği”, **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt. 18, Sayı. 2, 2016, ss. 41 – 62.
- Karcioğlu, Fatih. “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt. 15, Sayı. 1 – 2, 2001, ss. 265 – 283.
- Kasalak, Gamze ve Mualla Bilgin Aksu. “Örgütler Nasıl Zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algıları”. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt. 31, Sayı. 4, 2016, ss. 676 – 694.
- Kazancı, Onur. “Toksik Liderliğin Sağaltımı ve Ortaya Çıkmadan Önlenmesine Dair Bilişsel Farkındalık (Üstbiliş) Gelişimi Çerçevesinden Bir Bakış”. **Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi**. Cilt. 2, Sayı.2, 2017, ss. 62 – 84.
- Kılıç, Tamer. “Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma”, **Toros Üniversitesi İktisadi, İdari, Sosyal Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt. 2, Sayı. 4, 2015, ss. 57 – 74.
- Kırııcı, Ezgi ve Aziz Gökhan Özkoç. “Turist Rehberlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İşe Yabancılaşma Eğilimlerine Etkisi”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**. Cilt. 14, Sayı. 1, 2017, ss. 20 – 32.
- Kiefer, Tina and Laurie J. Barclay. “Understanding The Mediating Role Of Toxic Emotional Experiences in The Relationship Between Negative Emotions And Adverse Outcomes”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 85, No. 4, 2012, pp. 600 – 625.
- Kiraz, Sibel. “Yabancılaşmanın Kökeni Üstüne”. **Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı. 12, 2011, ss. 147 – 169.
- Koç, Bozkurt. “Kişilerarası İlişki Tarzlarının Saldırganlık ile İlişkisi”. **Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi**. Cilt. 3, Sayı. 4, 2014, ss. 160 – 182.
- Korkut, Fidan. “İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları”. **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**. Cilt. 2, Sayı. 7, 1996, ss. 18 – 23.
- Köse, Sevinç Semra Tetik ve Cuma Ercan. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt. 7, Sayı. 1, 2001, ss. 219 – 242.

- Kumral, Tuğçe ve Canan Çetin. “İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Bir Yazın İncelemesi”, **Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Ek Sayı. 1, 2016, ss. 153 – 171.
- Kurtulmuş, Mehmet ve Bilgin Yiğit. “İşe Yabancılaşmanın Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt. 12, No. 3, 2016, ss. 860 – 871.
- Kutanis, Rana Özen ve Seher Ulu. “İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı. 35, 2016, ss. 359 – 372.
- Leary, Mark R., Jean M. Twenge and Erin Quinlivan. “Interpersonal Rejection as a Determinant of Anger and Aggression”, **Personality and Social Psychology Review**. Vol. 10, No. 2, 2006, pp. 111 – 132.
- Leung, Alicia S. M., L.Z.Wu, Y. Y. Chen and Michael N.Young. “The Impact of Workplace Ostracism in Service Organizations”, **International Journal of Hospitality Management**. Vol. 30, No. 4, 2011, pp. 836 – 844.
- Linton, Daniel K. and Jacqueline L.Power. “The Personality Traits Of Workplace Bullies Are Often Shared By Their Victims: Is There A Dark Side To Victims?”, **Personality and Individual Differences**. Vol. 54, No. 6, 2013, pp. 738 – 743.
- Liu, Jun and Wei Wang. “Employee Behaviors, Supervisor-Subordinate Guanxi and Workplace Exclusion”, **International Conference on Management and Service Science**. 12 – 14 August 2011.
- Lustenberger, Donald E. and Carolyn M. Jagacinski. “Exploring the Effects of Ostracism on Performance and Intrinsic Motivation”, **Human Performance**. Vol. 23, No. 4, 2010, pp. 283 – 304.
- Lutgen-Sandvik, Pamela. “Take This Job and ... : Quitting and Other Forms of Resistance to Workplace Bullying”, **Communication Monographs**. Vol. 73, No. 4, 2006, pp. 406 – 433.
- Macklem, Katherine. “The Toxic Workplace”. **Maclean's**. Vol. 118, No. 5, 2005, pp. 34 – 35.
- Malkoç, Asude ve Devrim Erginsoy. “Rekabetçi Tutum, Bilişsel Çarpıtmalar ve Çok Boyutlu Kıskançlık”, **Psikoloji Çalışmaları**. Cilt. 28, 2008, ss. 1 – 14.
- Maner, Jon K., C. Nathan DeWall, Roy F. Baumeister and Mark Schaller. “Does Social Exclusion Motivate Interpersonal Reconnection? Resolving the ‘Porcupine Problem’”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 92, No. 1, 2007, pp. 42 – 55.

- Maslach, Christina and Susan E. Jackson. "Burnout In Organization Settings", **Applied Social Psychology Annual**. Vol. 5, 1984, pp. 133 – 153.
- Maslach, Christina and Susan E. Jackson. "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal Of Occupational Behaviour**. Vol. 2, 1981, pp. 99 – 113.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli and Michael P. Leiter. "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**. Vol. 52, 2001, pp. 397 – 422.
- Mayer, Roger C., James H. Davis and F. David Schoorman. "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**. Vol. 20, No. 3, 1995, pp. 709 – 734.
- McAllister, Daniel J. "Affect –and Cognition- Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations". **Academy of Management Journal**. Vol. 38, No. 1, 1995, pp. 24 – 59.
- Mehta, Sunita and G. C. Maheshwari. "Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Contemporary Management Research**. Vol. 8, No. 2, 2013, pp. 1 – 23.
- Mehta, Sunita and G. C. Maheshwari. "Toxic Leadership: Tracing The Destructive Trail", **International Journal of Management**. Vol. 5, No. 10, 2014, pp. 18 – 24.
- Meyer, John P. and Natalie J. Allen. "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**. Vol. 1, No. 1, 1991, pp. 61 – 89.
- Mines, Robert A., Rachel A. Meyer and Michael R. Mines. "Emotional Intelligence and Emotional Toxicity: Implications For Attorneys and Law Firms", **The Colorado Lawyer**. Vol. 33, No. 4, 2004, pp. 91 – 96.
- Mishra, Jitendra and Molly A. Morrissey. "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", **Public Personnel Management**. Vol. 19, No. 4, 1990, pp. 443 – 486.
- Molden, Daniel C., Gale M. Lucas, Wendi L. Gardner, Kristy Dean and Megan L. Knowles. "Motivations for Prevention or Promotion Following Social Exclusion: Being Rejected Versus Being Ignored", **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol. 96, No. 2, 2009, pp. 415 – 431.
- Monks, Claire P., Peter K. Smith, Paul Naylor, Christine Barter, Jane L. Ireland and Iain Coyne. "Bullying In Different Contexts: Commonalities, Differences And The Role Of Theory", **Aggression and Violent Behavior**. Vol. 14, No. 2, 2009, pp. 146 – 156.
- Mottaz, Clifford J. "Some Determinants of Work Alienation". **The Sociological Quarterly**. Vol. 22, No. 4, 1981, pp. 515 – 529.

- Nair, Nisha and Neharika Vohra. "Developing A New Measure Of Work Alienation", **Journal of Workplace Rights**. Vol. 14, No. 3, 2009, pp. 293 – 309.
- Naktiyok, Atılhan ve Erdoğan Kaygın. "Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. Cilt. 4, No. 1, 2012, ss. 23 – 32.
- Nergiz, Ebru ve Fatih Yılmaz. "Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı. 14, 2016, ss. 50 – 79.
- Nettle, Daniel. "Using Social Impact Theory to Simulate Language Change". **Lingua**. Vol. 108, No. 2, 1999, pp. 95-117.
- Neuman, Joel H. and Robert A. Baron. "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets", **Journal of Management**. Vol. 24, No. 3, 1998, pp. 391 – 419.
- Nezlek, John B. , Eric D. Wessellmann, Ladd Wheeler and Kipling D. Williams. "Ostracism in Everyday Life", **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**. Vol. 16, No. 2, 2012, pp. 432 – 451.
- Ngambi, H. C. "The Relationship Between Leadership and Employee Morale In Higher Education". **African Journal of Business Management**. Vol. 5, No. 3, 2011, pp. 762 – 776.
- Nordin, Shahrina Md, Subarna Sivapalan, Ena Bhattacharyya, Hezlina Hashim Wan Fatimah Wan Ahmad and Azrai Abdullah. "Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. Vol. 109, 2014, pp. 1046 – 1058.
- Nowak, Andrzej, Jacek Szamrej and Bibb Latané, "From Private Attitude to Public Opinion: A Dynamic Theory of Social Impact", **Psychological Review**. Vol. 97, No. 3, 1990, pp. 362-376.
- Onay, Meltem ve Sevede Kılıcı. "İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt. 3, Sayı. 2, 2011, ss. 363 – 372.
- Osho, Gbolahan Solomon, Carolyn Ashe ve Jennifer Wickramatunge. "Correlation of Morale, Productivity and Profit in Organizations", **National Social Science Journal**. Vol. 26, No. 1, 2006, pp. 108 – 115.
- Örücü, Edip ve Sibel Özafşarlıoğlu. "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama". **Mustafa**

Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt. 10, Sayı. 23, 2013, ss. 335 – 358.

Örücü, Edip, Sedat Yumuşak ve Yasin Bozkır. “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi.** Cilt. 13, Sayı. 1, 2006, ss. 39 – 51.

Özaydın, Mehmet Merve ve Ömer Özdemir. “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi.** Cilt. 6, Sayı. 1, 2014, ss. 251 – 281.

Özbek, Ferhat. “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.** Cilt. 6 Sayı. 1, 2004, <https://www.isguc.org/?p=article&id=201&cilt=6&sayi=1&yil=2004> (25 Kasım 2018).

Özdevecioğlu, Mahmut. “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi.** Cilt. 18, Sayı. 2, 2003, ss. 113 – 130.

Özel, Hüseyin. “Ölümün Politik İktisadı: Polanyı ve Marx'ın İnsan Anlayışlarına Dayanan Bir Deneme”. **H.Ü. İktisadi ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi.** Cilt. 18, Sayı. 2, 2000, ss. 61 – 81.

Özgüzel, Seyfi ve Sebahattin Taş. “Hubris Sendromuna Yakalanan Yöneticilerde Çocukluktaki Aile İçi İletişimin Etkisinin İncelenmesi”, **21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum.** Cilt. 5, Sayı. 13, 2016, ss. 119 – 132.

Pardede, Erwin. “The Analysis of Communication Climate and Organizational Culture for Increasing the Performance of Regional Development Planning”. **The Indonesian Journal of Geography.** Vol. 46, No. 1, 2014, pp. 30 – 43.

Pincus, J. David. “Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance”. **Human Communication Research.** Vol. 12, No. 3, 1986, pp. 395 – 419.

Plieger, T., M. Melchers, C. Montag, R. Meermann and M.Reuter. “Life Stress As Potential Risk Factor For Depression And Burnout”, **Burnout Research.** Vol. 2, No. 1, 2015, pp. 19 – 24.

Poncet, Marie Cécile, Philippe Toullic, Laurent Papazian, Nancy Kentish-Barnes, Jean-François Timsit, Frédéric Pochard, Sylvie Chevret, Benoit Schlemmer and Elie Azoulay. “Burnout Syndrome in Critical Care Nursing Staff”, **American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine.** Vol. 175, No. 7, 2007, pp. 698 – 704.

Poon, Kai-Tak, Fei Teng, Wing-Yan Wong and Zhansheng Chen. “When Nature Heals: Nature Exposure Moderates the Relationship Between Ostracism and

- Aggression”, **Journal of Environmental Psychology**. Vol. 48, 2016, pp. 159 – 168.
- Poyraz, Kemal ve Bülent Kama. “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 13, Sayı. 2, 2008, ss. 143 – 164.
- Raven, Bertram H. “The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence”. **Analyses of Social Issues and Public Policy**., Vol. 8, No. 1, 2008, pp. 1 – 22.
- Reed, George E. “Toxic Leadership”. **Military Review**, 2004, pp. 67 – 71.
- Reyhanoğlu, Metin ve Özden Akın. “Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi?”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**. Cilt. 5, Sayı. 3, 2016, ss. 442 – 459.
- Robinson, Sandra L. and Rebecca J. Bennett. “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, **The Academy of Management Journal**. Vol. 38, No. 2, 1995, pp. 555 – 572.
- Salihoğlu, Güneş Han. “Örgütsel Yabancılaşma”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt. 6, Sayı. 2, 2014, ss. 1 – 11.
- Sandra L. Robinson, Jane O’Reilly and Wei Wang. “Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism”, **Journal of Management**. Vol. 39, No. 1, 2013, pp. 203 – 231.
- Savery, Lawson K., Anthony Travaglione and Ian G.J. Firms. “The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing”, **Personnel Review**. Vol. 27, No. 4, 1998, pp. 312 – 324.
- Saygılı, İshak. “Ölüm Bizi Ayırana Dek”. **Psikeart**. No. 56, 2018, ss. 6 – 11.
- Schaufeli, Wilmar B., Michael P. Leiter and Christina Maslach. “Burnout: 35 Years of Research and Practice”, **Career Development International**. Vol. 14, No. 3, 2009, pp. 204 – 220.
- Schiller, Shu Z. and Jiaying Cui. “Communication Openness in the Workplace: The Effects of Medium (F2F and IM) and Culture (U.S. and China)”, **Journal of Global Information Technology Management**. Vol. 13, No. 2, 2010, pp. 37 – 75.
- Seeman, Melvin. “On The Meaning of Alienation”. **American Sociological Review**. Vol. 24, No. 6 1959, pp. 783 – 791.
- Serçeoğlu, Neslihan, Zennübe Işık ve Mehmet Yavuz Çetinkaya. “İşyeri Zorbalığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Çalışan

- Personel Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt. 9, Sayı. 45, 2016, ss. 1099 – 1109.
- Settles, Isis H. and Rachel C. O’Connor. “Incivility at Academic Conferences: Gender Differences and the Mediating Role of Climate”, **Sex Roles**. Vol. 71, No. 1, 2014, pp. 71 – 82.
- Sezici, Emre. “İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları”, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 14 – 16 Mayıs 2015, ss. 106 – 121.
- Shaban, Osama Samih, Ziad Al-Zubi, Nafez Ali and Atalla Alqotaish. “The Effect of Low Morale and Motivation on Employees’ Productivity & Competitiveness in Jordanian Industrial Companies”, **International Business Research**. Vol. 10, No. 7, 2017, pp. 1 – 7.
- Silva, Sílvia Maria Luísa Lima and Conceição Baptista. “OSCI: An Organisational and Safety Climate Inventory”, **Safety Science**. Vol. 42, No. 3, 2004, pp. 205 – 220.
- Smidts, Ale, Ad Th. H. Pruyn and Cees B. M. Van Riel. “The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification” , **Academy of Management Journal**. Cilt. 49, Sayı. 5, 2001, pp. 1051 – 1062.
- Solmaz, Başak. “Söylenti ve Dedikodu Yönetimi”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı. 16, 2006, ss. 563 – 575.
- Solmuş, Tarık. “İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler: Öfke - Saldırganlık Ve Romantik İlişkiler”. **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt. 6, Sayı. 1, 2004, <https://www.isguc.org/?p=article&id=188&cilt=6&sayi=1&yil=2004> (25 Kasım 2018).
- Solmuş, Tarık. “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık / Taciz (Mobbing)”. **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt. 7, Sayı. 2, 2005, ss. 1 – 14.
- Soybalı, Hüseyin ve Osman Pelit. “Örgütsel Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt. 20, Sayı. 3, 2018, ss. 225 – 249.
- Soysal, Abdullah. “İş Yaşamında Stres”. **Çimento İşveren Dergisi**. Cilt. 23, Sayı. 3, 2009, ss. 17 – 40.
- Soysal, Abdullah. “İş Yaşamında Tükenmişlik”. **Çimento İşveren Dergisi**. Cilt. 25, Sayı. 6, 2011, ss. 14 – 26.

- Sürgevil, Olca. “Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo - Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar”. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt. 11, Sayı. 20, 2008, ss. 111 – 124.
- Swailes, Stephen. “Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures”. **International Journal of Management Reviews**. Vol. 4, No. 2, 2002, pp. 155 – 178.
- Şahin, Ali. “Örgüt Kültürü – Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”. **Maliye Dergisi**. Sayı. 159, (2010), ss. 21 – 35.
- Şahin, Doğan. “Kendilik Saygısı Eksikliğinin Göstergesi Olarak Kibrin Dört Yüzü”. **Psikeart**. No. 56, 2018, ss. 16 – 19.
- Şahin, Faruk. “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi”. **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt. 4, Sayı. 1, 2011, ss. 24 – 39.
- Şimşek, M. Şerif, Adnan Çelik, Tahir Akgemci ve Tamara Fettahlıoğlu. “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı. 15, 2006, ss. 569 – 587.
- Tamer, İdil. “Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı. 21, 2012, ss. 337 – 352.
- Tavanti, Marco. “Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them”. **Human Resource Management**. 2011, pp. 127 – 136.
- Telli, Eda, A. Sinan Ünsar ve Adil Oğuzhan. “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**. Cilt. 2, Sayı. 2, 2012, ss. 135 – 150.
- Tınaztepe, Cihan. “Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt. 4, Sayı. 1, 2012, ss. 53 – 63.
- Too, Linda and Michael Harvey. “ ‘TOXIC’ Workplaces: The Negative Interface Between The Physical and Social Environments”, **Journal of Corporate Real Estate**. Vol. 14 No. 3, 2012, pp. 171 – 181.
- Töremen, Fatih ve İbrahim Çankaya. “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, **Kuramsal Eğitimbilim Dergisi**. Cilt. 1, Sayı. 1, 2008, ss. 33 – 47.
- Tuna, Muharrem ve Murat Yeşiltaş. “Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. Cilt. 25, Sayı. 1, 2014, ss. 105 – 117.

- Türkmen, Erman, Altan Doğan ve Ayşegül Karaeminoğulları. “The Impact of Ostracism on Work Effort: A Comparison Between Turkish and Azerbaijani Employees” , **International Journal of Human Resource Studies**, Vol. 6, No. 6, 2016, pp. 110 – 128.
- Uludağ, Gökhan. “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”. **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt. 7, Sayı. 1, 2018, ss. 171 – 193.
- Ulusoy, Hayriye. “Sanayi Örgütü İşçileri ve İşe-Yabancılaşma”. **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih – Coğrafya Fakültesi Dergisi**. Cilt. 32, Sayı. 1 – 2, 1998, ss. 77 – 84.
- Unur, Kamil ve Yeliz Pekerşen. “İş Stresi ile Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**. Cilt. 14, Sayı. 1, 2017, ss. 108 – 129.
- Uygur, Akyay. “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”. **G. Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı: 1, 2007, ss. 71 – 85.
- Üçok, Dilek ve Dilay Turgut. “İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt. 9, Sayı. 3, 2014, ss. 163 – 179.
- Ünler, Ela, Bülent Kılıç ve Jale Canan Çıray. “İletişim İkliminin, İş Doyumu ve İşden Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**. Cilt. 11, Sayı. 41, 2014, ss. 237 – 250.
- Ünsar, A. Sinan ve Derya Karahan. “Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt. 11, Sayı. 21, 2011, ss. 361 – 378.
- Üstün, Besti. “Çünkü İletişim Çok Şeyi Değiştirir”, **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**. Cilt. 8, Sayı. 2, 2005, ss. 88 – 94.
- Van Beest, Ilja and Kipling D. Williams. “When Inclusion Costs and Ostracism Pays, Ostracism Still Hurts”, **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol. 91, No. 5, 2006, pp. 918 – 928.
- Van Fleet, David D. and Ricky W. Griffin, “Dysfunctional Organization Culture: The Role of Leadership in Motivating Dysfunctional Work Behaviors”, **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 21, No. 8, 2006, pp. 698 – 708.
- Vargel, Serpil Yandı. “Doymamış Ruhların Fakirliği: Kibir”. **Psikeart**. No. 56, 2018, ss. 26 – 31.
- Varol, Muharrem. “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”. **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt. 44, Sayı. 1, 1989, ss. 195 – 222.

- Vurgun, Levent ve Sezai Öztop. “Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 16, Sayı. 3, 2011, ss. 217 – 230.
- Walton, Michael. “Leadership Toxicity—An Inevitable Affliction of Organisations?”. **Organisations & People**. Vol. 14, No. 1, 2007, pp. 19 – 27.
- Wech, Barbara A. “Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange”. **Business & Society**. Vol. 41, No. 3, 2002, pp. 353 – 360.
- Wesselmann, Eric D. and Kipling D. Williams. “Social Life And Social Death: Inclusion, Ostracism, And Rejection In Groups”, **Group Processes & Intergroup Relations**. Vol. 20, Sayı. 5, 2017, pp. 1 – 14.
- Wesselmann, Eric D., Dongning Ren and Kipling D. Williams. “Motivations For Responses To Ostracism”, **Frontiers Psychology**. Vol. 6, No. 40, 2015, pp. 1 – 5.
- Williams, Kipling D. “Ostracism”. **Annual Review of Psychology**. Vol. 58, No. 1, 2007, pp. 425 – 452.
- Williams, Kipling D. and Kristin L. Sommer. "Social Ostracism by Coworkers: Does Rejection Lead to Loafing or Compensation?", **Personality & Social Psychology Bulletin**, Vol. 23, No. 7, 1997, pp. 693 – 706.
- Williams, Kipling D. and Steve A. Nida. “Ostracism: Consequences and Coping”, **Current Directions in Psychological Science**. Vol. 20, No. 2, 2011, pp. 71 – 75.
- Williams, Kipling D., Vanessa Croker, Daniel Tynan, Cassandra L. Govan, Maggie Cruickshank and Albert Lam. “Investigations Into Differences Between Social- and Cyberostracism”, **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**. Vol. 6, No. 1, 2002, pp. 65 – 77.
- Wilson, Mark G., David M. Dejoy, Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson and Allison L. Mcgrath. “Work Characteristics and Employee Health and Well-Being: Test of a Model Healthy Work Organization”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 77, No. 4, 2004, pp. 565 – 588.
- Wu, Long-Zeng, Frederick Hong-kit Yim, Ho Kwong Kwan and Xiaomeng Zhang. “Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Ingratiation and Political Skill in Employee Psychological Distress”, **Journal of Management Studies**. Vol. 49, No. 1, 2012, pp. 178 – 199.
- Wu, Longzeng, Liqun Wei and Chun Hui. “Dispositional Antecedents And Consequences Of Workplace Ostracism: An Empirical Examination”, **Frontiers Of Business Research In China**. Vol. 5, No. 1, 2011, pp. 23 – 44.

- Yalçın, İbrahim ve Seçkin Can Koyuncu. “Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt. 16, Sayı. 26, 2014, ss. 86 – 94.
- Yalçınsoy, Ayhan ve Metin Işık. “Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Gaziantep University Journal of Social Sciences**. Cilt. 17, Sayı. 3, 2018, ss. 1016 – 1025.
- Yaman, Erkan ve Halime Güngör. “Damgalama (Stigma) Ölçeği’nin Geliştirilmesi, Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması”, **Değerler Eğitimi Dergisi**. Cilt. 11, No. 25, 2013, ss. 251 – 270.
- Yaman, Erkan. “Üniversiteler ve Etik: Baskılar ya da Psikolojik Şiddet”. **İş Ahlakı Dergisi**, Cilt. 1, Sayı. 1, 2008, ss. 81 – 97.
- Yan, Yanling, Erhua Zhou, Lirong Long and Yang Ji. “The Influence of Workplace Ostracism On Counterproductive Work Behavior: The Mediating Effect Of State Self-Control” , **Social Behavior And Personality**. Vol. 42, No. 6, 2014, pp. 881 – 890.
- Yelboğa, Atilla. “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt. 8, Sayı. 2, 2006, ss. 196 – 211.
- Yıldırım, Aytolan and Dilek Yıldırım. “Mobbing In The Workplace By Peers and Managers: Mobbing Experienced By Nurses Working In Healthcare Facilities In Turkey And Its Effect On Nurses”, **Journal of Clinical Nursing**. Vol. 16, No. 8, 2007, pp. 1444 – 1453.
- Yıldırım, Eşe ve Mahmut Akın. “Örgütlerde Dışlanma, Sinizm ve Pozitif-Negatif Duygusallık Arasındaki İlişkiler: Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Rolü”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**. Cilt. 14, Sayı. 2, 2018, ss. 427 – 449.
- Yıldız, Harun ve Alptekin Develi. “Çalışanların Yalan Söyleme Eğiliminin Bir Öncülü Olarak Örgütsel Dışlanma”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt. 6, Sayı. ICEESS, 2018, ss. 141 – 148.
- Yılmaz, Ensar. “İşletmede İnsan Davranışlarını Etkileyen Bazı Unsurlar”. **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt. 2, Sayı. 3, 2011, ss. 83 – 97.
- Yılmaz, Hasan ve Abubekir Kaymaz. “Kurumsal Bir Risk Unsuru: Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz)”, **Denetim**. Sayı. 14, 2014, ss. 73 – 80.
- Yılmaz, Kürşad ve Yahya Altunkurt. “Örgütsel İklim Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt. 3, Sayı. 1, 2013, ss. 1 – 11.

- Yüceler, Aydan. “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı. 22, 2009, ss. 445 – 458.
- Yüksel, Ahmet Halûk. “İletişim Süreci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi”, **Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi**. Cilt. 6, Sayı. 6, 1989, ss. 15 – 63.
- Yüksel, İhsan. “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt. 6, Sayı. 2, 2005, ss. 291 – 306.
- Zadeh, Jamileh Mahdi, Mehdi Kahouei, Omran Cheshmenour and Sajjad Sangestani. “Work Ethics, Organizational Alienation and Justice Among Health Information Technology Managers”, **Mater Sociomed**. Vol. 28, No. 3, 2016, pp. 224 – 228.
- Zengin, Yunus ve Erdoğan Kaygın. “Mobbing’in Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma”, **International Turgut Özal Congress on Business Economics and Political Science**. Ankara: Turgut Özal Üniversitesi. 14 – 16 Nisan 2016, ss. 55 – 65.
- Zhao, Hongdan, Zhenglong Peng and Geoff Sheard. “Workplace Ostracism and Hospitality Employees’ Counterproductive Work Behaviors: The Joint Moderating Effects of Proactive Personality and Political Skill”, **International Journal of Hospitality Management**. Vol. 33, 2013, pp. 219 – 227.
- Zheng, Xiaoming, Jun Yang, Hang-Yue Ngo, Xiao-Yu Liu and Wengjuan Jiao. “Workplace Ostracism and Its Negative Outcomes”, **Journal of Personnel Psychology**. Vol. 15, No. 4, 2016, pp. 143 – 151.

Yayınlanmamış Tezler

- Abayhan, Yasemin. “Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Psikolojik Dışlanma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Hacettepe Üniversitesi SBE, 2013.
- Dennis, Harry Sutphen. “A Theoretical And Empirical Study Of Managerial Communication Climate In Complex Organizations”, **Unpublished PhD Thesis**. Purdue University, 1974.
- Dobb, James M. “The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, and Organizational Cynicism”, **Unpublished PhD Thesis**. University of San Diego, 2014.
- Doğan, İlhan. “Sosyal Dışlanma ve İşgücü Piyasaları: İstanbul Fatih İlçesi’nde Bir Saha Araştırması”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. İstanbul Üniversitesi SBE, 2014.
- Fisher-Blando, Judith Lynn. “Workplace Bullying: Aggressive Behavior and Its Effect On Job Satisfaction and Productivity”, **Unpublished PhD Thesis**. University of Phoenix, 2008.
- Gül, Özkan. “Örgütsel İklim Ve İletişim İklimi Arasındaki Etkileşim: Omu Vakfı İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2012.
- Keleş, Hatice Necla Çelik. “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Selçuk Üniversitesi SBE, 2006.
- Kırbaç, Metin. “Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İnönü Üniversitesi EBE, 2013.
- Omarov, Azad. “Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2009.
- Roter, Annette B. “The Lived Experiences of Registered Nurses Exposed to Toxic Leadership Behaviors”, **Unpublished PhD Thesis**. Capella Üniversitesi, 2011.
- Saymaz, İlkey. “Üniversite Öğrencilerinin Kişilerarası İlişkileri ve Bağlanma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Üniversitesi SBE, 2003.
- Schmidt, Andrew A. “Development and Validation of The Toxic Leadership Scale”, **Unpublished Master Thesis**. University of Maryland, 2008.
- Shim, JiHyun. “The Relationship Between Workplace Incivility And The Intention To Share Knowledge: The Moderating Effects of Collaborative Climate and Personality Traits”, **Unpublished PhD Thesis**. University Of Minnesota, 2010.

- Soylu, Bilge. “Psikolojik ve Sosyal Dışlanma ile Sosyal Reddedilme Kavramları Arasındaki Farklılıkların Saldırganlık Temelinde İncelenmesi: Cinsiyet, Bağışlayıcı Kişilik ve Negatif Duygulanımın Rolü”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Hacettepe Üniversitesi SBE, 2010.
- Yenilmez, Özlem. “Yönetimde Verimliliğe Etkileri Açısından Ast Üst İlişkilerinin Değerlendirilmesi ve Arçelik A.Ş. Eskişehir İşletmesinde Bir Uygulama”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi SBE, 1995.
- Yüceler, Aydan. “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Selçuk Üniversitesi SBE, 2005.

Diğer

- Anderson, Amy Rees. “Coping In A Toxic Work Environment”, *Forbes*. 17 June 2013, par. 8, <https://www.forbes.com/sites/amyanderson/2013/06/17/coping-in-a-toxic-work-environment/#254fb2f27461> (14 Eylül 2018).
- Artar, Melike. “Örgütlerde Yabancılaşma”, *Anahtar Dergisi*. Eylül 2016, Sayı. 333, par. 34, <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/orgutlerde-yabancilasma/7276> (26 Ekim 2018).
- Baltaş, Acar. “İş Çatışması Yüceltir”, *Kaynak Dergisi*. Temmuz – Eylül 2005, No. 23, par. 12, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=23&sira=384> (8 Mart 2018).
- Baltaş, Acar. “Narsist Liderlik”, 22 Haziran 2016, par. 21, <http://www.acarbaltas.com/narsistik-liderlik/> (15 Ağustos 2018).
- Baltaş, Acar. “Narsistik Liderlik”, *Kaynak Dergisi*. Ekim – Aralık 2013, No. 56, par. 20, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=56&sira=681> (8 Mart 2018).
- Baltaş, Zuhal. “Çatışmanın Çalkantılı Sularında”, *Kaynak Dergisi*. Temmuz – Eylül 2005, No. 23, par. 8, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=23&sira=157> (8 Mart 2018).
- Bennett, Rebecca J., Shelly Marasi ve Lauren Locklear. “Workplace Deviance”, May 2018, pp. 1 – 26, <http://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-111?print=pdf> (28 Eylül 2018).
- Boisselle, David J. ve Jeanne McDonnell. “Dark Leadership in the Ranks: How the U.S. Armed Forces Can Address Narcissism and Toxic Leadership”, (t.y.), pp. 1 – 25, https://www.regent.edu/acad/global/conferences/virtual/2014/papers/2014_Moral_Leadership_Conference_Boisselle_McDonnell.pdf (17 Ağustos 2018).
- Business Dictionary, (t.y.), <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html> , (8 Ağustos 2018).
- Cesur, Dilek. “İş Hayatında Etkin İletişim”, 25 Ağustos 2017, par. 2, <http://www.halklailiskiler.com/is-hayatinda-etkin-iletisim.html> (11 Eylül 2017).
- Çelik, Orhan. “Etkili İletişim Tarzı”, (t.y.), par. 14, <http://www.gripsikiyatri.com/etkili-iletisim-tarzi/> (28 Ağustos 2018).

- Doğan, Tayfun. “Kişilerarası İlişki Tarzları: Besleyici ve Zehirleyici İlişkiler”, (30 Ekim 2016), par. 8, <http://www.tayfundogan.net/2016/10/30/kisilerarasi-iliski-tarzları-besleyici-ve-zehirleyici-iliskiler/>, (28 Ağustos 2018).
- Duman, Yasemin. “Tükenmişlik Sendromu: Modern Zamanların Hastalığı”, *Kaynak Dergisi*. Ekim – Aralık 2013, Sayı. 56, par. 14, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=56&sira=682> (8 Mart 2018).
- Ersoy, Füsun, Cenap Yıldırım ve Tamer Edirne. “Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu”, *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*. Şubat 2001, par. 17, <https://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html> (30 Ekim 2018).
- Feldmann, John. “The Importance Of Creating A Work Culture Free From Job Envy”, *Forbes*. 11 September 2017, par. 5, <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/09/11/the-importance-of-creating-a-work-culture-free-from-job-envy/#d92540c1a050> (9 Mart 2018).
- Gündoğdu, Derya. “Tükenmişlik Sendromu Nedir? Belirtileri, Nedenleri ve Tedavisi”, *Medikal Akademi*. (t.y.), par. 21, <https://www.medikalakademi.com.tr/tukenmislik-sendromu-nedir-tani-tedavisi-nasil-gecer/> (1 Kasım 2018).
- Heathfield, Susan M. “You Can Boost Employee Morale: Simple Ideas for Improving Employee Morale in Your Workplace”, 12 June 2018, par. 12, <https://www.thebalancecareers.com/you-can-boost-employee-morale-1918107> (20 Ekim 2018).
- Housman, Michael and Dylan Minor. **Toxic Workers**. Harvard Business School Strategy Unit Working Paper. No. 16-057, 2015, pp. 1 – 29.
- How to Avoid “Toxic Communication”*. 28 November 2006, par. 6 <http://www.hrmguide.net/canada/communication/toxic-communication.htm> (24 Ocak 2018).
- Interpersonal Communication Skills*. (t.y.), par. 18, <https://www.skillsyouneed.com/ips/interpersonal-communication.html> (24 Şubat 2018).
- Jerez, Indira. “Seven Management Behaviors That Erode Employee Morale”, *Forbes*. 27 March 2018, par. 19, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/03/27/seven-management-behaviors-that-erode-employee-morale/#21aec4db163d> (20 Ekim 2018).
- Juneja, Prachi. “After Effects of Poor Employee Relationship Management”, *Management Study Guide*. (t.y.), par. 9,

<https://www.managementstudyguide.com/effects-of-poor-employee-relationship-management.htm> (14 Eylül 2018).

Kappel, Mike. "How To Boost Workplace Morale At Your Business", *Forbes*. 31 May 2017, par. 28, <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/05/31/how-to-boost-workplace-morale-at-your-business/#52cec9e4a7b7> (8 Mart 2018).

Karakaya, Nedrip. "Karl Marx ve 'Yabancılaşma' Kavramı", *Düşünbil Dergisi*. 27 Aralık 2017, par. 5, <https://dusunbil.com/karl-marx-ve-yabancilasma-kavrami/> (28 Ekim 2018).

Kıskançlığın Nedenleri Nelerdir?. 28 Mart 2017. par. 11, <http://www.haberturk.com/saglik/haber/1441749-kiskancligin-nedenleri-nelerdir> (19 Haziran 2017).

Kinsey, Anne. "The Effects of Poor Communication in Business", (t.y.), par. 12, <http://smallbusiness.chron.com/effects-poor-communication-business-345.html> (8 Mart 2018).

Laleli, Şule. "İş Dünyasının 'En'leri: Narsistler", *Fortune Turkey*. 25 Eylül 2015, par. 10, <http://www.fortuneturkey.com/is-dunyasinin-enleri-narsistler-19898> (8 Mart 2018).

Lipman-Blumen, Jean. "The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches", *Ivey Business Journal*. January – February 2005, <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-allure-of-toxic-leaders-why-followers-rarely-escape-their-clutches/> (15 Şubat 2018).

Lisitsa, Ellie. "The Four Horsemen: Criticism, Contempt, Defensiveness, and Stonewalling", 23 April 2013, par. 18, <https://www.gottman.com/blog/the-four-horsemen-recognizing-criticism-contempt-defensiveness-and-stonewalling/>, (4 Ekim 2018).

Lubit, Roy. "The Tyranny Of Toxic Managers: Applying Emotional Intelligence To Deal With Difficult Personalities", *Ivey Business Journal*, March – April 2004, pp. 1 – 7, <http://home.mycybernet.net/~taylors/Publish/Tyranny%20of%20toxic%20Managers.pdf> (15 Ağustos 2018).

Mack, Stan. "What Is a Communication Climate in Business?", (t.y.), par. 5, <https://smallbusiness.chron.com/communication-climate-business-57145.html> (21 Kasım 2018).

Menon, Tanya ve Leigh Thompson. "Envy at Work", *Harvard Business Review*. April 2010, par. 31, <https://hbr.org/2010/04/envy-at-work> (9 Mart 2018).

Mitnick, Edward R. "Managing Toxic Employees", 13 April 2009, par. 27, <http://businesswest.com/blog/managing-toxic-employees/> 17 Ekim 2016.

- Morgan, Lee. “Causes of Low Employee Morale”, (t.y.), par. 5, <https://smallbusiness.chron.com/causes-low-employee-morale-43267.html> (20 Ekim 2018).
- Morin, Amy. “How To Deal With A Workplace Bully: Advice For Victims, Bosses And Coworkers”, *Forbes*. 21 August 2015, par. 20, <https://www.forbes.com/sites/amymorin/2015/08/21/how-to-deal-with-a-workplace-bully-advice-for-victims-bosses-and-co-workers/#4256e8875f0b> (8 Mart 2018).
- Neely, Sydney. “Relationship Between Work Environment & Job Satisfaction in an Organization for Employee Turnover”, (t.y.), par. 5, <https://woman.thenest.com/relationship-between-work-environment-job-satisfaction-organization-employee-turnover-18452.html> (20 Ekim 2018).
- Neubert, Amy Patterson. “Professor: Pain Of Ostracism Can Be Deep, Long-Lasting”, *Purdue University: University News Service*. 10 May 2011, par. 15, <https://www.purdue.edu/newsroom/research/2011/110510WilliamsOstracism.html> (31 Ağustos 2018).
- Oxford Dictionaries. (t.y.), <https://en.oxforddictionaries.com/definition/toxic> (23 Ocak 2018).
- Oxford Dictionaries. (t.y.), <https://en.oxforddictionaries.com/definition/exclusion> (2 Ağustos 2018).
- Öztürk, Ekrem. “İşyerinde Çatışma”, (t.y.), par. 18, <https://ekremozturk.com/yazilarimdan-secmeler/isyerlerinde-catisma/> (11 Eylül 2018).
- Polard, Andrea F. “5 Ways to Cope With Ostracism”, *Psychology Today*. 24 December 2016, par. 10, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/unified-theory-happiness/201612/5-ways-cope-ostracism> (31 Ağustos 2018).
- Ryan, Liz. “Ten Unmistakable Signs of A Toxic Culture”, *Forbes*. 19 October 2016, par. 27. <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/10/19/ten-unmistakable-signs-of-a-toxic-culture/2/#27dc82557e42> (13 Mart 2017).
- Schwantes, Marcel. “9 Ways to Get Rid of Workplace Gossip Immediately”, 25 January 2017, par. 18, <https://www.inc.com/marcel-schwantes/if-you-do-these-things-you-qualify-as-a-gossiper-which-research-says-can-ruin-yo.html> (6 Eylül 2018).
- Semerci, Bengi. “Çalışanlar Arasında Çatışmalar ve Çözümler”, (t.y.), par. 9, <https://www.bengisemerci.com/calisanlar-arasinda-catismalar-ve-cozumler/> (11 Eylül 2018).

- Snyder, Jilisa. "Is Workplace Stress Toxic to Your System?", 1 August 2010, par. 21, <https://www.brattlebororetreat.org/articles/workplace-stress-toxic-your-system> (4 Ekim 2018).
- Social Impact Theory*. (t.y.), par. 8, <https://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/social-psychology-theories/social-impact-theory/> (25 Şubat 2017).
- Şimşek, Ebru. (t.y.), "İşe Devamsızlık Sorunu ve İşgören Devri", <http://www.sgmd.org.tr/ebru-simsek-makaleleri/1022-e-devamsizlik-sorunu-ve-goeren-devr> (4 Temmuz 2017).
- The Causes And Costs Of Absenteeism In The Workplace*. 10 July 2013. Psr. 13, <https://www.forbes.com/sites/investopedia/2013/07/10/the-causes-and-costs-of-absenteeism-in-the-workplace/#34ee30813eb6> (7 Kasım 2018).
- Toksik Liderlik Kışkacı*. 14 Ağustos 2013, par. 7, <https://www.haberler.com/toksik-liderlik-kiskaci-4938875-haberi/> (6 Kasım 2016).
- Toxic Workplaces Increase Stress, Decrease Morale; Yet 53% of Employees Choose to Ignore These Issues*, 24 August 2017, par. 10, <https://hrdailyadvisor.blr.com/2017/08/24/toxic-workplace-increases-stress-decreases-morale-53-employees-choose-ignore-issues/> (20 Ekim 2018).
- Türk Dil Kurumu (TDK). (t.y.), http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.594f967e9eee77.26333693 (25 Haziran 2017).
- Türk Dil Kurumu (TDK). (t.y.), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58ebd3f86907b2.75270644 10 Nisan 2017.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (t.y.), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59480496831555.55828939 (19 Haziran 2017).
- Türk Dil Kurumu (TDK). (t.y.), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bf6766fb32d09.11293897 (22 Kasım 2018).
- Türk Dil Kurumu (TDK). (t.y.), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a5fa945727336.54081009 (17 Ocak 2018).
- Türk Dil Kurumu (TDK). (t.y.), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b63244b3b8d97.37204159 (2 Ağustos 2018).

- Türk Dil Kurumu (TDK). (t.y.), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.58ebd3f183db67.29770525 10 Nisan 2017.
- Veldsman, Theo. “How Toxic Leaders Destroy People As Well As Organisations”, 14 January 2016, par. 19, <https://theconversation.com/how-toxic-leaders-destroy-people-as-well-as-organisations-51951> (24 Ekim 2016).
- Voorhees, TJ Van. “Toxic” Employees: A Guide to Managing/Firing Difficult Employees”, 2011, pp. 1 – 31, https://www.pcg-services.com/resources_pdf/PCG%20Guide-How%20to%20Fire%20a%20Toxic%20Employee%202011.pdf (5 Mart 2019).
- Webber, Jim. “Toxic Co-Workers, Bullies And You: Dealing With Them Without Becoming One of Them”, 2011, pp. 1 – 10, <http://www.lgma.ca/assets/Programs~and~Events/Clerks~Forum/2011~Clerks~Forum/Jim-Webber-toxic-coworkers-and-bullies.pdf> (28 Ağustos 2018), pp. 1 – 10.
- Wilson-Starks, Karen Y. “Toxic Leadership”, 2003, pp. 1 – 4, <http://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf> (9 Ekim 2018).
- Yetimoğlu, Selin. “Toksik Kurum Kültürü Nasıl Düzeltilir?”, 5 Mart 2018, par. 4, <https://selinyetimoglu.com/2018/03/05/toksik-kurum-kulturu-nasil-duzeltilir/> (28 Ağustos 2018).
- Yılmaz, Abdullah Murat. “Sosyal Bir Davranış: Uyma ve Asch Deneyi”, 2 Mart 2017, <http://www.pdrdergisi.com/sosyal-bir-davranis-uyma-ve-asch-deneyi-83.html> (4 Aralık 2018).
- Yılmaz, İlknur. “İşyerinde Kıskançlık”, (t.y.), <http://www.ilknuryilmaz.com/makalelerimiz/makaleler-ilknur-yilmaz/isyerinde-kiskanclik.html> (7 Mart 2018).