

Article History

Received / Geliş
26.07.2017

Accepted / Kabul
27.08.2017

Available Online / Yayınlanma
15.10.2017

A QUALITATIVE RESEARCH ON POSSIBILITY OF WHISTLEBLOWING AT ELIMINATING OF INTOXICATION AND TOXIC LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL TOXICITY

ZEHİRLİ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ZEHİRLENME VE ZEHİRLENMEYİ GİDERMEDE İFŞA OLASILIĞI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA¹

Eylem BAYRAKÇI²

Abstract

Toxic leaders who are motivated with his/her personal interests exhibit devastating, rude, tyrant and even irregular behaviours and these behaviours may cause negative and permanent effect upon organization's employees, the whole organization and the followers being in the first place. While toxic leaders' behaviours affect motivation and performance of the organization members negatively, organization's productivity may also decrease. To prevent toxic behaviours, whistleblowing is an alternative behaviour of organization member. However, in order that the organization member decide for whistleblowing, proper organizational conditions need to be provided. In this search in order to prevent and/or remove toxic behaviours and organizational toxicity that if healthcare professionals' leaders (managers) perceived whistleblowing as an effective mechanism or not and whistleblowing possibilities were researched via qualitative interview method. Within this scope, qualitative interviews were made with 23 medical staff. While analysing data, Maxda 12 qualitative data analysis programme was used. The findings were grouped into five categories such as perceived toxic leadership behaviours, effects of toxic behaviours, behaviour alternatives against toxic behaviours, whistleblowing alternative in overcoming toxicity and solution proposal in preventing toxicity. Accordingly, it was determined that participants perceived exploitative behaviours mostly as toxic and these behaviours affected the whole participants psychologically. Moreover, although whistleblowing intention was high against toxic behaviours it was determined that whistleblowing behaviour was quite low. Doing the study with the qualitative method provided employees to determine other behaviour possibilities in order to prevent / correct organizational toxicity.

Keywords: toxic leadership, organizational toxicity, whistleblowing.

Özet

Kişisel çıkarlarıyla güdülenen ve başarısı uğruna yıkıcı, kaba, zorba ve hatta usulsüz davranışlarda bulunan zehirli liderlerin sergilediği bu davranışlar başta takipçileri olmak üzere örgüt çalışanları ve örgütün bütünü üzerinde olumsuz ve kalıcı etkilere neden olabilmektedir. Zehirli liderlerin yaptığı davranışlar örgüt üyelerinin motivasyonunu ve performansını olumsuz etkilerken örgütün verimliliğini de azaltabilmektedir. Zehirli davranışların önlenmesi için ifşa örgüt üyesinin önündeki davranış alternatiflerinden birisidir. Ancak, örgüt üyesinin ifşaya karar verebilmesi için uygun örgütsel koşulların sağlanması gerekir. Bu araştırmada sağlık çalışanlarının liderlerin (yöneticilerin) zehirli davranışlarını ve örgütsel zehirlenmeyi önlemek ve/veya gidermek için ifşayı etkili bir mekanizma olarak algılayıp algılamadıkları ve ifşa olasılıkları nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseniyle araştırılmıştır. Bu kapsamda 23 sağlık çalışanıyla nitel görüşmeler yapılmıştır. Verilerin analizinde Maxqda 12 nitel veri analiz programı kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, algılanan zehirli liderlik davranışları, zehirli davranışların etkileri, zehirli davranışlar karşısında davranış seçenekleri, zehirlenmenin giderilmesinde ifşa seçeneği ve zehirlenmenin önlenmesinde çözüm önerileri olmak üzere beş kategoride toplanmıştır. Buna göre katılımcıların en çok istismarcı davranışları zehirli olarak algıladıkları ve bu davranışların katılımcıların tamamını psikolojik olarak etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca zehirli davranışlar karşısında ifşa niyeti yüksek

¹ Bu çalışma, 18-20 Mayıs 2017'de Alanya'da düzenlenen II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumunda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Yrd.Doç.Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi, Yalvaç Büyükkutlu Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

olmasına rağmen ifşa davranışının oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın nitel yöntemle yapılması çalışanların örgütsel zehirlenmeyi önlemek/düzeltilmek için tercih edebileceği diğer davranış olasılıklarının da belirlenmesini sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: zehirli liderlik, örgütsel zehirlenme, ifşa

GİRİŞ

Enron, Nortel, WorldCom, Northern Rock, HSBC Bankası (İsviçre Şubesi) gibi finansal piyasalar üzerinde derin izler bırakan kurumsal usulsüzlükler liderlerin (yöneticilerin) başarı uğruna yapabilecekleri konusunda endişelerin artmasına ve bu konularda araştırmaların yapılmasına neden olmuştur. Bunların içinde özellikle Enron ve WorldCom skandalları örgüt içinde yaşanan zehirli liderlik uygulamalarının ve zehirli örgütlerin birer örnekleridir (Yeo ve Carter, 2008: 33). Bu skandalların ifşa sonucu ortaya çıkmış olması ise zehirli liderlik uygulamalarının tespit edilmesinde ve durdurulmasında ifşa davranışının önemini ortaya koymaktadır.

Alan yazına bakıldığında zehirli liderliğin son zamanlarda daha çok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu zehirli liderlik uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkileri (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Aubrey, 2012; Bacal, 2000; De Hoogh, Greer ve Den Hartog, 2015; Reed, 2004;), örgüt üyelerinin zehirli liderlik algıları (Giberson, 2009; İzgüden, Eroymak ve Erdem 2016; Kasalak ve Aksu 2016) zehirli liderliğe karşı koyma yöntemleri (Tavanti, 2011; Webster, Brough ve Daly, 2016; Yeo ve Carter, 2008) gibi çalışmalardan oluşmaktadır.

Örgütlerde liderler veya yöneticiler tarafından yapılan davranışların örgüt yaşamını etkilediği bilinmektedir. Liderin gösterdiği zehirli davranışlar sürekli ve yoğun bir şekilde olursa, uzun zamana yayılırsa ve örgütün büyük bölümüne yönelik olursa örgüt iklimini ve örgüt kültürünü de etkileyerek zehirli örgütlere neden olabilmektedir. İfşa, örgüt üyesinin örgütsel zehirlenmeyi önlemek/gidermek için tercih edebileceği davranış alternatiflerinden birisidir. Ancak ifşa bir çok faktörün etkilediği karmaşık bir karar verme sürecidir. Bu nedenle örgüt içinde gerçekleşen her olay ifşa ile sonuçlanmaz. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının ifşayı örgütsel zehirlenmeyi önlemek/gidermek için bir çözüm yolu olarak algılayıp algılamadığı nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseniyle araştırılacaktır. Çalışmada zehirli liderlik ve örgütsel zehirlenme birer olgu olarak ele alınmıştır. Araştırmada nitel araştırma yönteminin kullanılacak olması nedeniyle, zehirli liderlik ve örgütsel zehirlenme ile ilgili farklı durumların ortaya çıkabileceği öngörülmektedir. Bu nedenle öncelikle katılımcıların liderlerinin (yöneticilerinin) hangi tür davranışlarını zehirli olarak algıladıkları ve bu davranışlardan nasıl etkilendikleri belirlenecek, daha sonra bu davranışlar karşısında hangi davranış alternatiflerini tercih edebilecekleri ve ifşanın bu davranışlar arasındaki yeri değerlendirilecek ve son olarak katılımcıların zehirlenmeyi engellemek için önerilerine yer verilecektir.

1.Zehirli Liderlik ve Örgütsel Zehirlenme

Son zamanlarda askeri ve sivil örgütlerde zehirli liderlik, zehirli iş çevreleri, zehirli örgütler gibi konuların daha fazla çalışıldığı ve araştırıldığı görülmektedir. Uluslararası yazında toxic, toxicity olarak kullanılan kavram ülkemizde genellikle toksik, toksisite, toksiklik olarak yer almaktadır. Araştırmada kavramın Türkçe karşılığı olan "zehirli" kavramı kullanılmıştır. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğünde, zehir, "organizmaya girdiğinde kimyasal etkisiyle fizyolojik görevleri bozan ve miktarına göre canlıyı öldürebilen madde" olarak tanımlanmaktadır (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TK.GTS.5710e08dcf9617.82934462, Erişim Tarihi: 27.06.2017). Bu tanımlamaya göre örgütsel bağlamda zehir, örgüte girdiğinde örgütün yapısını ve işleyişini etkileyerek, örgütün görevlerini, misyonunu, amacını gerçekleştirilmesini engelleyen ve miktarına göre, uzun

süre ve yoğun olarak maruz kalındığında zararlı kalıcı etkilere neden olan ve hatta örgütün yok olmasına dahi neden olabilen bir unsurdur.

Yazında zehirli liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında kavramın oldukça geniş bir kullanım alanının olduğu ve tanımlanmasının da zor olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin, kıyaslanabilir ve birbirine benzer şartlar altında dahi, her zehirli liderin aynı seviyede zehirli davranışlar göstermemesi, aynı düzeyde yıkıcı davranışlarda bulunmaması ve iş süreçlerine zarar verebilecek aynı işlevsiz davranışlarda bulunmaması olduğu düşünülmektedir (Lipman-Blumen, 2010: 215).

Zehirli liderlik genel olarak, farkında olmadan veya bilinçli olarak yapılan kötü, yıkıcı, zararlı, bencil uygulamaları içeren ve çevresine kalıcı zararlar veren liderlik tarzı olarak görülmektedir. Lipman-Blumen'e göre (2005: 2) zehirli liderler, yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişilik özellikleri nedeniyle bireyler, gruplar, örgütler, topluluklar ve hatta toplum üzerinde kalıcı ve ciddi zararlara yol açan bireylerdir. Wilson-Starks (2003: 2) zehirli liderliği, coşkun, yaratıcılığın, özerkliğin, yaratıcı düşünmenin, yenilikçi ifadenin zehirlenmesi yoluyla örgüt çalışanlarına, en sonunda örgüte zarar veren liderlik türü olarak tanımlamıştır. Gilbert vd. (2012: 31) tanımlarında liderin ben merkezci davranışlarına dikkati çekmiş ve zehirli liderliği, liderin kendi çıkarlarına fazlasıyla odaklanmasının yol açtığı, başkalarının haklarını ihlal etme, sömürü, aşırı kontrol ve zorbalık davranışları olarak ifade etmişlerdir. Zehirli liderler, uyumsuz, tatminsiz, kötü niyetli ve hatta kinci liderlerdir. Böyle liderler takipçilerine moral vermek yerine, onları kontrol ederek ve onları baskı altına alarak başarıya ulaşmaya çalışır, bu nedenle zehirli liderlik örgütün verimliliğinin düşmesine neden olur ve örgütün büyümesinin önünde bir engeldir (Whicker, 1996; alıntılan Carrington, 2012 :19).

Reed (2004: 67) astlarına karşı yüksek sesle konuşan, kararlı, sert ve astlarından çok şey isteyen her liderin zehirli olmadığını, bazen yumuşak sesli ve samimi görünen liderlerin de zehirli olabileceğini belirtmiştir. Araştırmacıya göre zehirli sayılabilecek belirgin bir davranış kalıbı yoktur. Bir liderin zehirli olarak kabul edilebilmesi için davranışlarının bulunduğu birimdeki çalışanların motivasyonunu bozması ve örgüt iklimini olumsuz etkilemesi gerekmektedir. Reed (2004: 67) aynı zamanda bu davranışların uzun zamana yayılması ve örgütün bütünü olumsuz etkilemesi gerekliliğinden bahsetmiştir. Buna göre bir defaya mahsus olan ve/veya örgütün iklimini, kültürünü etkilemeyecek şekilde sadece bir veya bir kaç örgüt üyesine karşı yapılan davranışlar zehirli olarak kabul edilemeyecektir. Bununla birlikte zehirli liderlik sendromunun üç temel unsuru vardır; açıkça astlarının refahını ve iyiliğini düşünmemek; örgütsel iklimi olumsuz etkileyen kişisel veya kişilerarası ilişki teknikleri ve öncelikle kendi çıkarları ile motive olmak (Reed, 2004: 67).

Lipman-Blumen (2010: 214) zehirli liderlerin niyetlerine göre kasıtlı zehirli liderler ve kasıtsız zehirli liderler olmak üzere ikiye ayrıldığını ifade etmiştir. Yazara göre kasıtlı zehirli liderler kendi durumlarını yükseltmek uğruna başkalarına bilerek zarar veren ve başkalarının pahasına kendi çıkarlarını düşünen liderlerdir. Kasıtsız zehirli liderler ise dikkatsiz veya düşüncesiz hareketleri nedeniyle - bunun içine beceriksizlik de dahildir- diğer örgüt üyelerini ve örgütün iş süreçlerini olumsuz etkileyen liderlerdir (Lipman-Blumen, 2010: 214). Buna göre, lider başarılı olmak uğruna istemeden de olsa zehirli davranışlar gösterebilecektir. Liderin kasıtlı olmaması onu zehirli lider olmaktan çıkarmayacaktır.

Genel olarak zehirli liderlerin gösterdikleri davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 18-19; Bacal, 2000; Kusy ve Hollaway, 2009: 29-36; Ulmer, 2012: 48):

- Örgütü her zaman, her yönüyle sıkı kontrol altında tutarlar, astlarını verilen emirleri yerine getiren ve sorgulamayan birer robot olarak görürler.
- Kendi çıkarları için başkalarını kullanmaktan çekinmezler.
- Astlarına karşı küçümseyen bir ses tonu kullanırlar ve sürekli emir verirler. Eşdüzeylerinin yanında, astlarını yaptıkları işler nedeniyle sürekli eleştirirler. Birimlerindeki neredeyse bütün personeli küçümserler ve korkuturlar.
- Başarıları kendilerine ait görürler ve paylaşmazlar. Hataları ise kabul etmezler. Bir sorun ortaya çıktığında çoğunlukla ya üstünü örterler ya da suçlayacak birini bulurlar.
- Kararsız ve tutarsızdırlar. Söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle örtüşmez. Belirgin bir gerekçe olmadan kararlarını ve emirlerini değiştirebilirler. Bu durum kararlarının olası sonuçlarını değerlendirmek için zaman olmaması anlamına gelir. Astlarına karmaşık mesajlar gönderdikleri için astlar ne yapacaklarını çoğunlukla bilemezler, bu nedenle verimlilikleri ve performansları düşer.
- Genellikle etkileyici ve coşkulu sunumları ile kendi yöneticilerinin desteğini almayı başarırlar. Üstlerinin yanında zehirli davranışlarda bulunmazlar.
- Başkalarına güvenmezler.
- Çoğunlukla astlarının moralinden ve örgüt ikliminden habersizdirler veya bunu umursamazlar. Oysa ki astları tarafından genellikle kendi çıkarlarına hizmet eden, dar görüşlü kişiler olarak görülürler.

Zehirli liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda, zehirli liderlerin özelliklerini açıklamak için yıkıcı liderlik, otoriter liderlik, kaba liderlik, narsistik liderlik gibi bazı liderlik özelliklerinin sayıldığı ve bunların toplamının zehirli liderliği oluşturduğu söylenmektedir (Çelebi vd., 2015; Schmidt, 2008). Buna göre zehirli liderlik, kasıtlı olsun veya olmasın, bu liderlik türlerinin özelliklerinde bulunan kaba, olumsuz, çalışanların çalışma isteğini ve güdüsünü bozan, iletişime zarar veren, örgüt iklimini ve örgüt kültürünü olumsuz etkileyen, baskıcı ve yıkıcı, istenmeyen, ben merkezci her türlü uygulamayı kapsamaktadır.

Liderlik ve örgüt kültürünün örgüt yaşamının birbiriyle ilişkili unsurları olduğu, her ikisinin de örgüt içinde benzer fonksiyonları yerine getirdiği, benzer şekillerde çalıştığı ve karşılıklı olarak birbirlerini etkilediği bilinmektedir (Giberson vd., 2009: 125). Genel anlamda örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından evrensel olarak benimsenen ve nispeten sürekliliği olan davranışlar, değerler, normlar bütünü olarak tanımlanabilir. Merkezi karar almanın önemli olduğu, uyumun ödüllendirildiği ve çalışanların yenilik yapmalarının yaratıcılığa değil standart prosedürlere bağlı olduğu, bürokratik ve otoriter örgüt yapıları (ordu gibi) kurumsallaşmış normlar ve değerler nedeniyle tiranlığın ortaya çıkmasını kolaylaştırarak zehirli liderlik için uygun ortamı sağlayabilir (Aubrey, 2012: 2). Her örgüt, yöneticilerinden ve/veya liderlerinden etkilenmiş bir kültür geliştirir. Blenkinsopp ve Snowden (2016: 125) liderlerin stratejik kararlarının örgüt kültürünü etkilemekte önemli rol oynadığını, ancak liderlerin davranışlarının daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Kültür, çalışma ortamında kendisini gösteren semboller, varsayımlar, dil, davranışlar, değerler ve normlar gibi bileşenlerden oluşur. Kültür, çalışanların başkaları ile etkileşimde bulunurken veya görevlerini yerine getirirken kullandıkları yazılı veya yazılı olmayan, açık veya gizli kurallardır. Çalışanların davranışları da örgüt kültüründen etkilenir. Şöyle ki; maço kültürün hakim olduğu bir örgütte çalışan bir kişi, sorunlar üzerinde tartışamazken aynı çalışan açık kültürde çalışıyor olsa fikirlerini açıkça ifade edebilecektir. Burada şunu belirtmek önemlidir; gizli kültür, davranışlara, algıya ve yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak bölümden bölüme değişebilir, bununla birlikte elbette bir

bölümün kültürünün bütünüyle örgüt kültüründen farklı olması da çok mümkün değildir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 19).

Liderlerin davranışları örgüt kültürü yanında örgütün yapısını ve işleyişini de etkileyerek zehirli örgütler oluşturabilmektedir. Bacal (2000) her zehirli liderin kişisel problemleri nedeniyle zehirli örgütler yarattıklarını ifade etmiştir. Zehirli örgütler, çalışanlara, müşterilere ve/veya örgütle herhangi bir şekilde bağlantısı olan kişi veya gruplara, maddi, duygusal ve fiziksel olarak zarar veren örgütlerdir. Başka bir ifadeyle zehirli örgütler, işlevlerini yerine getirmekte zorlanan, daha etkili çalışabilecek durumdayken ortalama düzeyde etkili olan ve sonuç olarak genellikle başarısız ve aynı zamanda çalışanları ve liderleri üzerinde yıkıcı etkileri olan örgütlerdir (Gangel, 2008: 8). Zehirli örgütler, hedefleri gerçekleştirilmede yetersiz, problem çözme ve karar verme süreçleri korkuya dayanan bu nedenle nadiren doğru kararların verildiği ve büyük miktarda maddi kayıpların yaşandığı, örgüt içi iletişimin zayıf olduğu, çıkarıcı ve ben merkezci kişiler arası ilişkilerin olduğu örgütlerdir (Bacal, 2000). Sağlıklı örgütlerde zehirli yöneticiler ve liderler fark edildikleri zaman örgütten uzaklaştırılırlar ancak zehirli örgütlerde ya gözden kaçırırlar ya da muhtemelen örgüt tarafından ödüllendirilirler (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 19).

Lawrence (2015: 19) zehirli örgütlerin özelliklerini şu şekilde belirtmiştir:

- Adaletsizlik (çalışma arkadaşlarının başarılarını takdir etmemek, çalışma arkadaşlarının başarılarından kendine pay çıkarmak, bazı çalışma arkadaşlarının yanında diğerleri yokmuş gibi davranmak, sorumluluklarını saptırmak veya başarısızlıkta başkalarını suçlamak).
- Etik dışı, ahlak dışı, kanun dışı davranışlar (başarısızlıkların üstünün örtülmesini veya yalan söylenmesini istemek, bu davranışlarda bulunmak, belge, bilgi veya raporlarda oynama yapılmasını istemek, öne geçmek için cinsiyeti kullanmak).
- Kötü niyetli yöneticilerin/liderlerin ve zehirli çalışma arkadaşlarının varlığı (cinsel tacizlerde bulunmak, açıkça ırkçı, cinsel ayırmacı şakalar yapmak, diğer çalışanların verimliliğini olumsuz etkileyecek şekilde çalışma sürelerinde kayıplara neden olmak, korku ve sindirmeyle iş yaptırmaya çalışmak).
- Fiziksel tehlike arzeden durumlar (çalışanlara fiziksel tehdit ve tacizde bulunmak, güvensiz çalışma koşulları nedeniyle fiziksel risk altında çalışmak)
- Sıkıntı veren durumlar (iş akışının kesilmesi, çalışma alanlarının işgal edilmesi, sürekli yardım istenmesi, düzenli olarak dedikodu ve casusluk yapmak)

Zehirli örgütler sayılan unsurların birini veya birçoğunu bünyesinde bulundurabilir.

Zehirli liderlik örgüt kültürü ve örgüt yapısı yanısıra örgüt üyelerini ve üyelerin davranışlarını da etkilemektedir. Zehirli liderliğin sıkı bir kontrol üzerine kurulu olması nedeniyle özellikle yeni projeler üzerindeki sıkı ve boğucu kontroller çalışanların yaratıcılığını azaltır (Wilson-Starks, 2003: 3). Örgüt üyeleri ve iş süreçleri üzerindeki bu sıkı kontrol nedeniyle zehir zamanla çalışma ortamına ve örgüte yayılmaya başlayarak en sonunda tüm örgütü ele geçirebilir. Zehirli liderliğin olduğu çevrelerde liderle aynı fikirde olanlar ödüllendirilir, farklı görüşler cezalandırılır. Zehirli örgütlerde karar verme mekanizmalarına, zihinsel kaynakları olan, sorgulayabilen ve eleştirel düşünebilen kişiler dahil edilmez aksine liderlik rolünü destekleyen ve evet diyen üyeler ödüllendirilir (Wilson-Starks, 2003: 2).

Kötü liderlik uygulamaları, yüksek stres, düşük iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık ve yüksek iş gücü devri ile ilişkiliyken, iyi liderlik uygulamaları olumlu örgütsel sonuçlara neden olur (Reed, 2014: 3). Zehirli liderlik de genellikle yüksek iş gücü

devrine, düşük verimliliğe, düşük yaratıcılığa ve bölümler arası düşük fonksiyonel çatışmalara neden olur (Wilson-Starks, 2003: 3).

Zehirli liderlik, baskıcı, yıkıcı, kaba ve benmerkezci davranışlarıyla kişisel çıkarları uğruna çalışma arkadaşlarının ve örgütünün refahını olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuz davranışlar süreklilik gösterdiği, uzun bir zamana yayıldığı ve örgütte çalışanların büyük bir bölümüne veya tamamına yayıldığı takdirde örgüt kültürünü de olumsuz etkilemekte ve zehirli örgütler yaratmaktadır.

Yazında sağlık sektöründen zehirli liderlik uygulamaları ile ilgili sınırlı sayıda çalışma vardır. İzgüden vd. (2016) üniversite hastanesinde yaptıkları araştırmada liderlerin zehirli davranış düzeylerinin düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. Özer vd.'nin (2017) sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ve zehirli liderlik algıları ile ilgili yaptıkları çalışmada orta yaştan daha büyük çalışanların zehirli liderlik algılarının düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırmacılar bunun nedenini bu yaş grubunda kariyer hedeflerinin önemini yitirmesi nedeniyle yöneticilerin gösterdiği davranışların göz ardı edilebilir olması olarak ifade etmişlerdir.

3. İfşa

İfşa, örgüt içinde veya örgütle ilişkili yapıda meydana gelen kanun dışı, etik dışı, gayrimeşru olay veya uygulamaların, bu uygulamaları durdurma veya düzeltme gücü ve yetkisine sahip olan, örgüt içindeki veya örgüt dışındaki kişi veya kurumlara bu uygulamalar yapıldığı sırada örgüt üyesi olan bir kişi tarafından bildirilmesi davranışdır (Near ve Miceli, 1985: 4). Kelimenin kabul görmüş evrensel bir tanımı yoktur (Lewis; 2011: 72) ancak temel parametre örgütsel usulsüzlük olarak kabul edilebilecek, kanun dışı, etik dışı, gayrimeşru, kötü yönetim (liderlik) uygulamaları gibi olayların, bu olaylar yaşandığı sırada örgüt üyesi olan bir kişi tarafından açığa çıkartılmasıdır.

Farklı şekillerde tanımlanmasına rağmen davranışın oluşması için sekiz ögenin bulunması gerekmektedir (Chiu, 2003: 65; Jubba, 1999: 83): **Aktör**, davranışın oluşması için gerekli ilk ögedir. Aktör, örgüt içindeki veri ve bilgiye erişebilecek, örgütle ilişkili, eskiden çalışmış veya halen çalışmakta olan, davranışı başlatan örgüt üyesidir. **Hedef**, etik dışı, ahlak dışı veya usulsüz eylemi yapan organizasyon üyesi veya yönetim kademesinin bir üyesi olarak davranışın failidir. **İfşanın alıcısı**, usulsüzlüğü düzeltme ve/veya durdurma gücüne sahip, ifşanın yapıldığı örgüt içindeki (müfettiş, teftiş kurulu, üst yönetici, denetmen, iç kontrolör gibi) veya örgüt dışındaki (basın, meslek odaları, sivil toplum örgütleri, yargı kurumları, güvenlik güçleri gibi) kişi veya kurumdur. **Konu**, etik dışı, kanun dışı, gayri meşru eylem olarak ifşanın yapılmasına neden olan olay veya uygulamadır. **Bilgi, iddia** usulsüzlükle ilgili delil veya makul şüphedir. **Güdü**, ifşacının harekete geçmesine neden olan faktördür. **Hareket**, gönüllü ve bilinçli olarak yapılan davranıştır. **Sonuç** duruma bağlı olarak tüm taraflar üzerinde (ifşacı, örgüt, örgüt üyeleri, toplum gibi) olumlu veya olumsuz olabilecek ifşanın çıktısıdır ve davranışın son ögesidir.

İfşanın bir olay olmaktan çok farklı aşamalardan oluşan karmaşık bir karar verme süreci olduğu görülmektedir. Yazında ifşa süreci ile ilgili farklı adımlardan ve aşamalardan söz edilmektedir (Dozier ve Miceli, 1985: 831-834; Henik, 2008: 113; Mclean ve Keenan, 1999: 260; Near ve Miceli, 1985: 5). Genel olarak ifşa karar süreci beş adımdan oluşmaktadır (Bayrakçı, 2016: 285); 1- karşılaşılan usulsüzlüğün değerlendirilmesi, 2- delillerin değerlendirilmesi, 3- örgüt içi ifşa mekanizmalarının değerlendirilmesi, 4- davranış alternatiflerinin ve olası sonuçlarının değerlendirilmesi, 5- davranışın seçilmesi. Süreçte yer alan her adım farklı unsurlardan etkilenmektedir ve her adımda rol alan öge ve etkisi değişmektedir. Süreci etkileyen unsurlar; davranışa neden olan güdü, ifşacının gücü, ifşacının anonimliği ve güvenilirliliği olarak

sayılabilir (Bayrakçı, 2016: 57-59). Bu nedenle örgüt içinde gerçekleşen her usulsüzlük ifşa ile sonuçlanmaz. Örgüt üyesinin ifşa dışında seçebileceği davranış alternatiflerinin; sessiz kalmak, çalışma arkadaşlarıyla olayı/durumu tartışmak, faili uyarmak ve örgütten ayrılmak olduğu görülmektedir (Bayrakçı, 2016: 77-83). Örgüt üyesi ifşaya karar vermişse, olaya veya duruma bağlı olarak uygun ifşa türünü tercih edecektir. Tercih edilebilecek ifşa türleri, içsel ve dışsal ifşa, anonim ve isimli ifşa, resmi ve gayri resmi ifşa, sert ve yumuşak ifşa, eşdüzey ifşa, aktif ve pasif ifşa, kişisel ve kişisel olmayan ifşa, faili gizli ve faili açık ifşa olarak sıralanabilir (Bayrakçı, 2016: 26). *İçsel ifşa*, örgüt içi kişi veya kurumlara yapılan ifşa iken, *dışsal ifşa* örgüt dışında yer alan basın, meslek odaları, yargı kurumları, güvenlik güçleri gibi yerlere yapılan ifşadır (Park vd., 2008: 2). *Anonim ifşa*, ifşacının kimliği ile ilgili bilgileri vermeden veya takma isim ile yaptığı ifşadır. *İsimli ifşa*, ifşacının kimliği ile ilgili bilgileri vererek yaptığı ifşadır (Park vd., 2008: 930). *Resmi ifşa*, örgüt içi kurumsal ifşa kanalları kullanılarak yapılan ifşa iken, *gayri resmi ifşa* ifşacının resmi kanallar kullanmadan yaptığı ifşadır (Park vd., 2008: 930). *Sert ifşa*, kanun dışı, etik dışı, gayri meşru olay ve eylemlerin ifşası olarak klasik durumu ifade ederken (Leiter, 2014: 430), *yumuşak ifşa* hukuka ve etiğe aykırılık olarak kabul edilemeyecek ancak yine de örgüte zarar verebilecek olay ve uygulamaların ifşa edilmesidir (Lazarus, 2014: 2). *Eşdüzey ifşa* yatay kontrol mekanizması olarak ifşacının kendisi ile aynı düzeyde bulunan örgüt üyesini ifşa etmesidir (Trevino ve Victor, 1992: 40; Zhuang, 2003: 2). Aktif ve pasif ifşa ifşanın zamanlaması ile ilgili ayrımdır. *Aktif ifşada* ifşacı söz konusu usulsüz uygulamayı kendisi ortaya çıkartmaktadır. *Pasif ifşada* ise zaten şüphelenilen veya incelemesi/ araştırması devam eden bir durumla ilgili örgüt üyesinin bilgisine başvurulduğu zaman ifşada bulunmaktadır (Alp, 2013: 6). *Kişisel ifşada*, ifşa edilen söz konusu olay veya uygulamadan etkilenen kişi ifşacının kendisi olmaktadır, *kişisel olmayan ifşa* ise ifşacının kendisi dışında diğer örgüt üyelerine, örgüte veya topluma zarar verebilecek usulsüzlüklerin ifşa edilmesidir (Bayrakçı, 2016: 31). *Faili gizli ifşa*, ifşacının ifşada bulunurken usulsüz uygulamayı yapan kişiyi açıkça belirtmeden genel ifadelerle ifşada bulunmasıdır. Bu ifşa türü örgüt üyesi tarafından misilleme olasılığını azalttığı düşüncesiyle tercih edilebilecektir (Bayrakçı, 2016: 32). *Faili açık ifşada* ise ifşacı usulsüzlüğü yapan kişiyi de açıkça belirtmektedir. Elbette usulsüzlükle ilgili araştırmanın sağlıklı yürütülebilmesi için faili açık ifşa daha etkili olacaktır.

Sağlık çalışanları arasında ifşa niyeti ile ilgili yapılmış çalışmalarda ifşa olasılığının genellikle düşük olduğu, ifşada bulunduğu zaman ise çoğunlukla içsel ifşanın tercih edildiği görülmektedir (McDonald, 1999; Black, 2011; Bakar, 2012).

Dünyada liderlerin zehirli davranışları sonucunda zehirli örgüte dönüşen ve ifşa ile sonuçlanan önemli bazı olaylar olduğu görülmektedir. Bu olaylar arasında özellikle finansal piyasalar üzerinde derin etkiler bırakan ve ABD'de ifşa yasası olarak bilinen Sarbanes - Oxley yasasının yürürlüğe girmesine neden olan Enron vakası zehirli liderlik uygulamalarının örgüt kültürünü zehirleyerek zehirli örgüt yaratması ve bu durumun ifşa ile sonuçlanması bakımından önemli bir örnek olarak göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra WorldCom ve Tyco skandalları da ifşa ile ortaya çıkan zehirli örgüt vakaları olarak görülmektedir.

Elbette liderlerin davranışlarını en iyi gözlemleyecek ve ortaya çıkartılmasını sağlayarak örgütün zehirlenmesini engelleyecek olan en önemli kaynak örgüt üyesidir. Ancak örgüt üyesinin ifşaya karar vermesi oldukça zor olacaktır. Bunun için örgüt içinde ifşa mekanizmalarının kurulması ve etkin ve etkili bir şekilde işletilmesi gerekmektedir.

4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Deseni ve Amacı

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Christensen, Johnson ve Turner'e göre (2010) olgu bilimin birincil amacı, bir kişinin veya bir grup insanın yaşadığı deneyimlerin anlamını, yapısını ve özünü belirli bir olgu etrafında açıklamaktır (Simon ve Goes: 2011). Olgu bilim deseninde mevcut uygulamaların katılımcıların yaşamında ne anlama geldiği, farklı ilişkilerini (arkadaş, yönetim gibi) nasıl etkilediği, yaşamında ne tür sorunlara veya imkanlara yol açtığı gibi yeterli düzeyde anlayışa veya açıklamaya sahip olunamayan konulara odaklanılarak, olguların çeşitli açılardan ne anlama geldiğini ortaya çıkarmak amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 72-73). Yazında belirtildiği gibi zehirli liderlikle ilgili net bir çerçeve belirlenmemekte, olay ve durumlara göre farklı algılanabilmektedir. Araştırmada zehirli liderlikle ilgili durumların neler olduğu, bu olay ve durumların katılımcıların örgüt yaşamını ve ilişkilerini nasıl etkilediği katılımcıların deneyimlerinden ve algılarından yola çıkılarak açıklanmaya çalışıldığı için olgu bilim deseni kullanılmıştır. Buna göre zehirli liderlik ve örgütsel zehirlenme birer olgu olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın temel sorusu "zehirli liderlik davranışları karşısında ifşa davranışı bir çözüm yolu olarak algılanmakta mıdır?" olarak belirlenmiştir. Araştırma nitel çalışmaya uygun olarak keşfedici bir yaklaşımla yürütüldüğünden zehirli davranışlar ve örgütsel zehirlenme karşısındaki farklı durumların ortaya çıkacağı öngörülmüştür. Araştırmanın temel sorusuna bağlı olarak araştırmanın amaçları şu şekilde belirlenmiştir:

Örgüt üyeleri tarafından hangi tür davranışlar zehirli olarak algılanmaktadır?

Örgüt üyeleri zehirli davranışlardan nasıl etkilenmektedir?

Örgüt üyeleri zehirli davranışlar karşısında hangi davranışları tercih etmektedir?

İfşa örgüt üyeleri tarafından bir çözüm yolu olarak algılanmakta mıdır?

Örgüt üyeleri örgütsel zehirlenmeyi önlemek/gidermek için hangi önerilerde bulunmaktadır?

4.2. Örneklemin Belirlenme Süreci ve Katılımcılar

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre katılımcılar iki farklı devlet hastanesinde ve bir tıp fakültesi hastanesinde çalışan toplam 23 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Araştırmacının iletişim halinde bulunduğu kişilerden bazılarını ulaşılarak yöneticilerinin olumsuz davranışlarına maruz kaldığını belirten 23 kişi ile görüşme yapılmasına karar verilmiştir. Araştırmanın dış geçerliliğini arttırmak için amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan 23 katılımcıdan 16'sı (%69,57) hemşire, 3'ü (%13,03) eczacı, 2'si (%8,70) tıbbi sekreter, 1'i (%4,35) psikolog ve 1 tanesi de (%4,35) doktor olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların 20'si (%86,96) kadın ve 3'ü (%13,04) erkektir. Katılımcılar 25-45 yaş aralığında bulunmaktadır. En kısa çalışma süresi 2 yıl en uzun çalışma süresi ise 25 yıldır.

4.3. Veri Toplama ve Analiz Süreci

Araştırmada katılımcılarla araştırmanın amaçlarıyla uyumlu olarak hazırlanan 5 ana sorudan oluşan nitel görüşmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış olarak hazırlanan görüşme formlarına aynı zamanda katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular eklenmiştir. Bununla birlikte katılımcıların özellikle önemli konularda görüşlerini serbestçe belirtmelerini teşvik etmek için, "neydi, nasıl olmuştu, en son ne

zaman olmuştu, bu durumda ne hissettiniz" gibi sondaj sorular sorulmuştur. Görüşmeler en kısası 21 dakika en uzununu 43 dakika olmak üzere Mart 2017'de katılımcıların iş yerlerinde yapılmış ve ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır.

Ses kayıtları word belgesi halinde bilgisayar ortamına aktarılmış ve satır satır okunarak sistematik bir şekilde analiz edilmiştir. Görüşmelerin sistematik analizini kolaylaştırmak için lisansı alınan Maxqda 12 nitel veri analiz programı kullanılmıştır. Nitel yöntemle yapılan araştırmalarda bu tür programların kullanılmasının güvenilirliği arttırdığı bilinmektedir (Kuş Saillard, 2010: 17). Katılımcıların görüşmeleri bir kaç kez okunmuş, yazında yer alan sınıflandırmalar ve ölçeklerden yola çıkılarak ifadeler kodlanmış, anlam ve ilişki bakımından bir birine benzeyen kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. Daha sonra bu temalar araştırmanın amaçlarıyla uyumlu olarak oluşturulan kategoriler altına tanımlanmıştır.

4.4. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışmaları

Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu biçimde ve mümkün olduğu kadar tarafsız gözlemesi anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 1986, alıntılan Yıldırım ve Şimşek, 2006: 255). Katılımcılarla görüşmeler aynı ortamda ve yüzyüze yapılmış, katılımcıların ifadelerine doğrudan alıntılarla (anlam kolaylığı açısından sadece noktalama işaretleri kullanılmıştır) yer verilmiş ve buradan yola çıkarak sonuçlar açıklanmıştır. Bu durumlar araştırmanın geçerliliğini etkilemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 256-257). Araştırma kapsamında görüşme yapılan bazı katılımcılara kendi ifadeleri ile ilgili bulguların bir kısmı gösterilmiş ve bunların kendi görüşlerine ne kadar uygun olduğu konusunda geri dönüş istenmiştir. Katılımcı doğrulaması adı verilen bu strateji, araştırmacının gözlemler hakkındaki yanlış anlama ve ön yargılarını belirleme için kullanılan ve bunları bertaraf etmeyi sağlayacak en önemli yoldur (Maxwell, 2005, alıntılan, Merriam, 2013: 207).

Genel olarak güvenilirlik yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların yeniden üretilip üretilmemesi ile ilgilidir. Ancak, nitel bir çalışmanın tekrarlanması aynı sonuçları ortaya çıkartmayabilir çünkü aynı veriler hakkında sayısız yorum yapılabilir. Bu nedenle nitel araştırmalarda asıl soru, ulaşılan sonuçların toplanan verilerle ne kadar tutarlı olduğudur (Merriam, 2013: 212). Araştırmada, araştırmanın yöntemi ve aşamaları mümkün olduğu kadar açık ve ayrıntılı açıklanmış, araştırma soruları katılımcılara açıkça ifade edilmiş ve araştırmacı araştırma sürecindeki konumunu açıkça ifade etmiştir. Yapılan bu çalışmalar nitel araştırmalarda güvenilirliği sağlamanın yolları olarak görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 261-264).

BULGULAR

Araştırma amaçlarıyla uyumlu olarak beş kategori belirlenmiştir: 1) algılanan zehirli liderlik davranışları, 2) zehirli davranışların etkileri, 3) zehirli davranışlar karşısında davranış seçenekleri, 4) örgütsel zehirlenmenin önlenmesinde/giderilmesinde ifşa ve 5) örgütsel zehirlenmeyi önleme/giderme önerileri.

5.1. Algılanan Zehirli Liderlik Davranışları İle İlgili Bulgular

Yöneticileri tarafından yapılan ve istenmeyen, onları rahatsız eden davranışların neler olduğunu sordüğümüz soruya katılımcıların verdikleri cevaplara göre, örgüt üyelerinin algıladığı zehirli liderlik davranışları yazından yararlanılarak beş ayrı temada toplanmıştır. Buna göre sırasıyla, 23 katılımcıdan 18'i (%78,26) istismarcı davranışları, 14 katılımcı (%60,87) otoriter davranışları, 12 katılımcı (%52,17) kendini gösterme davranışlarını ve 3 katılımcı (%13,04) narsist davranışları zehirli olarak algılamaktadır.

Tablo 1: Algılanan Zehirli Davranışlar

ZEHİRLİ DAVRANIŞLAR KATEGORİSİNE AİT TEMALAR	Sıklık	Yüzde	Yüzde (geçerli)	Kodlama Sayısı
İSTİSMARCI DAVRANIŞLAR	18	78,26	78,26	43
OTORİTER DAVRANIŞLAR	14	60,87	60,87	31
KENDİNİ GÖSTERME DAVRANIŞLARI	12	52,17	52,17	18
NARSİST DAVRANIŞLAR	3	13,04	13,04	3
Total	23	100,00	100,00	95
Missing	0	0,00	-	
Total	23	100,00	-	

Kategori içinde yer alan her bir temanın alt kodları şu şekilde oluşmuştur:

Tablo 2: Algılanan İstismarcı Davranışlar

İSTİSMARCI DAVRANIŞLAR TEMASI KODLAR	Sıklık	Yüzde	Yüzde (geçerli)	Kodlama Sayısı
Kaba Davranışlar/Sözler	15	65,22	83,33	21
Fazla veya İlgisiz Sorumluluk Verme	7	30,43	38,89	13
Küçümseme	6	26,09	33,33	9
Total	18	78,26	100,00	43
Missing	5	21,74	-	
Total	23	100,00	-	

İstismarcı davranışlar temasında sırasıyla "kaba davranışlar ve sözler" (%65,22), "fazla veya ilgisiz sorumluluk yükleme" (%30,43) ve "küçümseme" (%26,09) kodları yer almaktadır. Araştırmaya katılan 5 katılımcının (%21,74) istismarcı davranış temasına dahil edilebilecek ifade bulunmadığı görülmektedir. "Kaba davranış ve sözler" istismarcı davranışlar içinde en yüksek sıklığa sahip olan davranış olarak oluşmuştur. G11 kaba davranış ve sözleri "...hemşire arkadaşına durmadan hakaret ediyor, hiç bir şey yapamıyorsunuz, hiç bir şey demiyorsunuz, hani siz hiç bir şey bilmiyorsunuz, gerizekalılar yani bu şekilde tabi, tabi bunu yapan da normal doktor yani" şeklinde ifade etmiştir. İkinci en yüksek sıklığa sahip davranışın "fazla veya ilgisiz sorumluluk verme" olduğu görülmektedir. G8 "kişisel sorumluluklarını, işlerini astlarına yüklüyorlar, çay-kahve servisi bile istiyorlar" ve G18 "böyle durumlarda görev tanımımızın dışında kalan şeyleri de yapmak zorunda kalıyoruz doktorlar bizim işimiz olmayan şeyleri de yüklüyor" sözleriyle ifade etmişlerdir. Üçüncü sırada yer alan "küçümseme" davranışı ile ilgili olarak ise G14 "sen elinden geleni yaparsan da kendini üstün görmek, yanındakini ezmek, onu incitmek bir marifet gibi görüyorlar" ve G10 "doktorun biri bana sen hemşiresin ben doktorum ben düşünürüm sen uygularsın demişti yani biz düşünmüyoruz ya küçük görüyor işte bizi" ifadelerinde bulunmuşlardır.

Tablo 3: Algılanan Otoriter Davranışlar

OTORİTER DAVRANIŞLAR TEMASI KODLAR	Sıklık	Yüzde	Yüzde (geçerli)	Kodlama Sayısı
Görev Dağılımında ve Davranışlarda Adaletsizlik	9	39,13	64,29	13
Kararlara Katılmaya İzin Vermeme	6	26,09	42,86	9
Sıkı Denetim	5	21,74	35,71	7
Farklı Görüşlere Kapalı Olma	2	8,70	14,29	2
Total	14	60,87	100,00	31
Missing	9	39,13	-	
Total	23	100,00	-	

Otoriter davranışlar temasında sırasıyla "görev dağılımında ve davranışlarda adaletsizlik" (%64,29), "kararlara katılmaya izin vermeme" (%42,86), "sıkı denetim" (%35,71) ve farklı görüşlere kapalı olma (%14,29) yer almaktadır. 9 katılımcı (%39,13) otoriter davranış olarak algılanan bir ifadede bulunmamıştır. İlk sırada yer alan adaletsiz davranışları G7 "yöneticilerimin özellikle adaletsizliği sürekli yaşanıyor. Sadece eleman seçiminde değil, iş yerindeki çalışma şartlarında da adamına göre muamele yaptıklarını düşünüyorum" şeklinde ifade etmiştir. "Kararlara katılmaya izin vermeme" otoriter davranışlar içinde ikinci sırada yer almaktadır. Bu durumu G6 "kendi isteğimiz dışında, servisimiz, işimiz değiştiriliyor, benim de kendi rızam dışında, haberim bile olmadan değiştirildi" demiştir. Aynı şekilde G8 "statü farkı sebebiyle herhalde, bizim görüşümüz sorulmuyor bile, önerilerimiz de dikkate alınmıyor" şeklinde ifade etmiştir. Üçüncü sırada yer alan "sıkı denetim" davranışı ile ilgili olarak G2 "personelin takip edildiği hissini uyandırın diye iş disiplinini sağlıyor ama sergilenen bu sıkı tutum çalıştığım iş yerinde yöneticim tarafından çok sıkı şekilde denetleniyor olmak, stresli ve gergin bir ortamda çalışmaya neden oluyor" söyleminde bulunmuştur. "Farklı görüşlere kapalı olma" davranışı ile ilgili olarak ise G1 "bir konu hakkında yöneticime itiraz ettiğimde çalıştığım birimden alınmakla tehdit edildim ve itirazım görmezden gelindi. Böyle oluyor yöneticiye itiraz edemiyorsunuz ki her gün korkuyla çalışıyorsunuz" demiştir.

Tablo 4: Algılanan Kendini Gösterme Davranışları

KENDİNİ GÖSTERME DAVRANIŞI TEMASI KODLAR	Sıklık	Yüzde	Yüzde (geçerli)	Kodlama Sayısı
Hatalarda Sorumluluk Almama	8	34,78	66,67	8
Verdiği Kararlarda Hatalı Olduğunu Kabul Etmeme	4	17,39	33,33	4
İlerlemesine Yardımcı Olacak Kişilerle İyi Geçinme	3	13,04	25,00	3
Başarıları Kendine Atfetme	2	8,70	16,67	2
Yöneticilerinin Yanında Farklı Davranma	1	4,35	8,33	1
Total	12	52,17	100,00	18
Missing	11	47,83	-	
Total	23	100,00	-	

Kendini gösterme davranışları temasında sırasıyla, "hatalarda sorumluluk almama" (%34,78), "verdiği kararlarda hatalı olduğunu kabul etmeme" (%17,39), "ilerlemesine yardımcı olacak kişilerle iyi geçinme" (%13,04), "başarıları kendine atfetme" (%8,70) ve "yöneticilerin yanında farklı davranma" (%4,35) alt kodları oluşmuştur. "Hatalarda

sorumluluk almama" davranışında G5 "en çok hasta şikayetlerinde karşılaşıyoruz, şikayet oldu mu haksız bir şekilde bizi hep başarısızlıkla suçlamaları en çok bu" demıştır. "Verdiği kararlarda hatalı olduğunu kabul etmeme" davranışında G23 "olmayacak bir iş veriyor, biz itiraz ettiğimiz zaman ise, olayın kendi inisiyatifinde olmadığını söyleyerek sorumluluğu başkasına atıyor" söyleminde bulunmuştur. "İlerlemesine yardımcı olacak kişilerle iyi geçinme" davranışı ile ilgili G21 "... sürekli karşılaşıyoruz neden mi çünkü yaptığın işin nasıl nitelikli yapıldığına bakılmıyor. Yöneticilerle olan samimiyete bakıyor ona göre muamele ediliyor" demıştır. "Başarıları kendine atfetme" davranışında G20 "ne zaman birisi gelse her işi kendisi yapıyor biz hiç bir şey yapmıyoruz, yönetici ya o ondan" söyleminde bulunmuştur. Yöneticilerinin yanında farklı davranma davranışı ile ilgili olarak G19 "bizim yanımızda başka, başkalarının yanında başka, söylesek şikayet etsek inanmazlar ki bize, melek gibi çünkü onların yanında" demıştır.

Tablo 5: Algılanan Narsist Davranışlar

NARSİST DAVRANIŞLAR TEMASI KODLAR	Sıklık	Yüzde	Yüzde (geçerli)	Kodlama Sayısı
Kişisel Çıkar	3	13,04	100,00	3
Total	3	13,04	100,00	3
Missing	20	86,96	-	
Total	23	100,00	-	

Narsist davranışlar temasında 3 katılımcının (%13,04) yöneticilerinin kişisel çıkarlarıyla hareket ettiği ve bu durumu zehirli olarak algıladıkları görülmüştür. Bununla ilgili olarak G5 "yöneticiler görev listelerini kafalarına göre ayarlıyorlar nasıl kolay geleceksene öyle" ve G6 "hep kendilerini düşünürler biz hata yapsak arkamızda durmazlar ki" demışlerdir.

5.2. Zehirli Davranışların Etkileri İle İlgili Bulgular

Katılımcılara yöneltilen yöneticilerinin yaptıkları böylesine istenmeyen ve rahatsız edici davranışlar karşısında nasıl hissettikleri ve nasıl etkilendikleri sorusuna verilen cevaplara göre zehirli davranışların etkileri kategorisinde psikolojik ve davranışsal etkiler olmak üzere iki ayrı tema oluşturulmuştur.

Tablo 6: Zehirlenmenin Etkileri

ZEHİRLİ DAVRANIŞLARIN ETKİLERİ KATEGORİSİ TEMALAR	Sıklık	Yüzde	Yüzde (geçerli)	Kodlama Sayısı
Psikolojik Etkiler	23	100,00	100,00	50
Davranışsal Etkiler	8	34,78	34,78	8
Total	23	100,00	100,00	58
Missing	0	0,00	-	
Total	23	100,00	-	

Buna göre, yöneticilerinin zehirli davranışları karşısında 23 katılımcının (%100) psikolojik olarak etkilendikleri, 8'inin ise (%34,78) davranışsal tepkiler verdikleri görülmektedir. Her temanın alt kodları ise şu şekilde oluşmuştur:

Tablo 7: Zehirli Davranışların Psikolojik Etkileri

PSİKOLOJİK ETKİLER TEMASI KODLAR	Sıklık	Yüzde	Yüzde (geçerli)	Kodlama Sayısı
Mutsuzluk	13	56,52	56,52	15
Özgüvenin Sarsılması/Değersizlik Duygusu	11	47,83	47,83	14
Motivasyon Düşüklüğü	8	34,78	34,78	9
Kabullenme/Kaçınma	6	26,09	26,09	6
İşe Gelme İsteğinin Azalması	3	13,04	13,04	3
Örgüte/Yöneticilere Olan Güvenin Azalması	3	13,04	13,04	3
Total	23	100,00	100,00	50
Missing	0	0,00	-	
Total	23	100,00	-	

Zehirli davranışların psikolojik etkileri sırasıyla; mutsuzluk (%56,52), özgüvenin sarsılması ve değersizlik duygusu (%47,83), motivasyon düşüklüğü (%34,78), kabullenme veya kaçınma (%26,09), işe gelme isteğinin azalması (%13,04), örgüte ve yöneticilere olan güvenin azalması (%13,04) olarak oluşmuştur. "Mutsuzluk" etkisiyle ilgili G4 "bize insanlık dışı ve hadsiz davranışlar sergileyen yöneticilere karşı duyduğumuz olumsuz hisler, davranış, konuşma ve işlerimizi ister istemez yoruyor, herkes mutsuz işe gelip, mutsuz gidiyor" demiştir. "Motivasyon düşüklüğü" etkisini G1 "elbette böylesine davranışlara maruz kalmak ilk başta verimliliği düşürüyor" sözleriyle ifade etmiştir. "Kabullenme/ kaçınma" etkisiyle ilgili G14 "herkesi kendi ile başbaşa bırakırım zamanı gelince zaten ilahi adalet yerini bulur" demiştir. "İşe gelme isteğinin azalması" etkisini G23 "işte geçirdiğim zamanın olabildiğince az olmasını istiyorum. İşe istekli gelmiyorum ama hevesle hastaneden çıkıp gidebiliyorum" sözleriyle ifade etmiştir. "Örgüte/ yöneticilere olan güvenin azalması" etkisinde G22 "böyle davranışları görünce yöneticinin adaletine olan güvenim de sarsılıyor, sisteme de güvenmiyorum, güçlünün yanında oluyor" söyleminde bulunmuştur.

Tablo 8: Zehirli Davranışların Davranışsal Etkileri

DAVRANIŞSAL ETKİLER TEMASI KODLAR	Sıklık	Yüzde	Yüzde (geçerli)	Kodlama Sayısı
Kurum Değiştirmeyi Düşünme	5	21,74	62,50	5
Hataya Neden Olma	2	8,70	25,00	2
Kişiler Arası Çatışmalara Neden Olma	1	4,35	12,50	1
Total	8	34,78	100,00	8
Missing	15	65,22	-	
Total	23	100,00	-	

Zehirli davranışların neden olduğu davranışsal etkiler temasında sırasıyla, kurum değiştirmeyi düşünme (%21,74), hataya sebep olma (%8,70) ve kişiler arası çatışmalara neden olma (%4,35) yer almaktadır. "kurum değiştirmeyi düşünme" etkisini G13 "mümkün olsa kurum ya da yer değiştirmeyi düşünen arkadaşlarımızın sayısı oldukça fazla" sözleriyle ifade etmiştir. "Hataya neden olma" etkisi ile ilgili olarak G2 "bu kadar tedirgin bir ortamda yaşamının hataya neden olması muhtemeldir" demiştir. Kişiler arası çatışmalara neden olma etkisiyle ilgili G7 "böyle davranışlar işe gelme isteğini azaltıyor, iş arkadaşlarımızla olmadık tartışmalar çıkıyor,

bir süre sonra yöneticinin davranışları için herkes birbirini suçlamaya başlıyor, verimliliği düşürüyor olmuyor yani" söyleminde bulunmuştur.

5.3. Zehirli Davranışlar Karşısında Davranış Seçenekleri İle İlgili Bulgular

Katılımcılara yöneltilen yöneticilerin bu davranışları karşısında nasıl hareket ettikleri/etmek istedikleri sorusuna verdikleri cevaplar ışığında, zehirli davranışlar karşısında davranış seçenekleri kategorisinde 5 tema oluşturulmuştur.

Tablo 9: Zehirli Davranışlar Karşısında Davranış Seçenekleri

ZEHİRLİ DAVRANIŞLAR KARŞISINDA DAVRANIŞ SEÇENEKLERİ KATEGORİSİ TEMALAR	Sıklık	Yüzde	Yüzde (geçerli)	Kodlama Sayısı
İfşa	18	78,26	78,26	28
Sessiz Kalmak	8	34,78	34,78	12
Çalışma Arkadaşlarıyla Olayı/Durumu Tartışmak	7	30,43	30,43	7
Yöneticiyi (Lideri) Uyarmak/Konuşmak	4	17,39	17,39	4
Örgütten Ayrılmak	4	17,39	17,39	4
Total	23	100,00	100,00	55
Missing	0	0,00	-	-
Total	23	100,00	-	-

Buna göre zehirli davranışlar karşısında tercih edilecek davranışlar sırasıyla ifşa (%78,26), sessiz kalmak (%34,78), çalışma arkadaşlarıyla durumu tartışmak (%7), yöneticiyi uyarmak/konuşmak (%17,39) ve örgütten ayrılmak (%17,39) olarak oluşmuştur.

İfşa olasılığı ayrı bir tema olarak ele alınmıştır. (5.4.). Diğer davranış alternatiflerinde ikinci sırada yer alan davranış "sessiz kalmak" seçeneğidir. Araştırmaya katılan 8 katılımcı sessiz kalacaklarını ifade etmişlerdir. Sessiz kalmak ile ilgili olarak G3 "bu davranışlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederim....üst yönetime başvurmayı düşünmem bile daha beter inatlaşmak istemem" demiştir. "Çalışma arkadaşlarıyla olayı/durumu tartışmak" seçeneği ile ilgili G15 "yöneticinin bu tür davranışlarında olayın en yakın tanığı olan arkadaşlarımızdan fikir alıyoruz, onların görüşlerini soruyoruz, bununla yetinmek zorundayız" söyleminde bulunmuştur. "Yöneticiyi uyarmak/konuşmak" seçeneğini G5 "yöneticimin karşısında söz alıp konuşmayı tercih ediyorum, işe pek yaramıyor ama içim rahat ediyor, ne kaybederim ki diyorum" sözleriyle ifade etmiştir. "Örgütten ayrılmak" seçeneğinde G9 "böyle davranışlarda işten ayrılmayı düşünme ilk başta seyrediyor" demiştir.

5.4. Örgütsel Zehirlenmeyi Engellemede İfşa İle İlgili Bulgular

Zehirli davranışlar karşısında ilk tercih edilecek davranış olarak ifşa ifade edilmiştir. Katılımcıların ifadelerine göre tercih edilebilecek ifşa türleri şu şekildedir:

Tablo 10: Tercih Edilebilecek İfşa Türleri

İFŞA TÜRLERİ TEMASI KODLAR	Sıklık	Yüzde	Yüzde (geçerli)	Kodlama Sayısı
İçsel İfşa	12	52,17	66,67	14
Dışsal İfşa	7	30,43	38,89	7
Gayri Resmi İfşa	3	13,04	16,67	4
Anonim İfşa	2	8,70	11,11	3
Total	18	78,26	100,00	28
Missing	5	21,74	-	
Total	23	100,00	-	

Zehirli davranışlara maruz kalan 18 katılımcı ilk olarak bu davranışları durdurmaya/önlemeye etkili olabilecek kişi veya kurumlara ifşada bulunacaklarını ifade etmişlerdir. İfşa için ise ilk tercih kurum içi yetkili mercilere ifşa anlamındaki içsel ifşa olacaktır. İçsel ifşa ile ilgili olarak G22 "ilk olarak kurum içinde halletmek isterim, üsttekilere söylerim çünkü dışarıdan birine gitsen şimdi geri dönecek illa sana" söyleminde bulunmuştur. İfşa içinde ikinci tür "dışsal ifşa" olacaktır. 7 katılımcı örgüt dışında yer alan kişi veya kurumlara ifşayı tercih edeceklerini ifade etmişlerdir. Dışsal ifşa seçeneğinde G7 "en son yapılan adaletsiz görev dağılımında BİMER'e ve CİMER'e yazdım çünkü artık kaybedecek bir şeyim olmadığına inanıyorum" demiştir. "Gayri resmi ifşa" ile ilgili G20 "üsttekilere sözlü olarak söylerim öyle resmi bir şey değil çünkü doktorların bize bile bir yolunu bulurum ben olayı kapatırım dediğini duydum" ifadesinde bulunmuştur. "Anonim ifşa" seçeneğinde G17 "üst yönetime şikayet ederim de öyle adımları, kimliğimi vermem korkarım sonuçta geri döner mutlaka bana" demiştir.

Zehirli davranışlar karşısında davranış alternatifleri kategorisinde ifşa ilk sırada yer almasına rağmen, zehirli davranışlara maruz kalan katılımcılar dahil hiç ifşa davranışında bulunulmamış olması üzerine (sadece G7 dışsal ifşada bulunduğunu ifade etmiştir) neden ifşa davranışında bulunulmadığı sorulmuştur. Katılımcı ifadelerine göre ifşada bulunmama nedenleri üç kod altında toplanmıştır.

Tablo 11: İfşada Bulunmama Nedenleri

İFŞADA BULUNMAMA NEDENLERİ TEMASI KODLAR	Sıklık	Yüzde	Yüzde (geçerli)	Kodlama Sayısı
Sonuç Alınamayacağını Düşünmek	13	56,52	81,25	19
Misilleme Korkusu	11	47,83	68,75	14
İspat Edememe	5	21,74	31,25	6
Total	16	69,57	100,00	39
Missing	7	30,43	-	
Total	23	100,00	-	

Buna göre, ifşanın tercih edilmeme nedenleri sırasıyla, sonuç alınamayacağını düşünmek (%56,52), misilleme korkusu (%47,83) ve ispat edememe (%21,74) olarak oluşmuştur. "Sonuç alınamayacağını düşünmek" kodunda G16 "yaptığım itirazların çözüm olacağına inanmıyorum, çünkü yöneticiler torpil ile atanıyor, yani küçük şikayetler onları etkilemez" ve G21 "sorunlarımızla çok ilgilenilmediğini düşünüyorum, o yüzden var olan problemi dile getirme gereği bile duymuyorum" ifadelerinde

bulunmuşlardır. "Misilleme korkusu" nedenini G3 "yönetim zinciri birbirinin arkasını kollayan insanlardan oluştuğu için bir üst yönetime şikayete gitmek sadece idarenin bana tavır almasına sebep olur, yaptığımız itirazlar tehditlerle geri savrulur" ve G7 "özel sektör olduğu için güvencelerimizin kısıtlı olduğunu biliyoruz, o yüzden susmayı tercih ediyoruz" sözleriyle ifade etmişlerdir. "İspat edememe" nedeniyle ifşanın tercih edilmeyeceği kodunda G9 "böyle sözlerin, hakaretin, mobbingin ispatı çok zor, en kolay çözüm susmak yani böyle şikayet edip uğraşmaktansa, oldukça zorlu bir süreç, herkes böyle tercih ediyor susuyor yani" demiştir.

5.4. Örgütsel Zehirlenmeyi Giderme/Önleme Önerileri ile İlgili Bulgular

Katılımcılara yöneticilerin/liderlerin zehirli davranışlarını engellenebilmesi ve çalıştıkları kurumun tamamını etkilemeden önce önlem alınabilmesi için neler yapılabileceği konusunda görüşleri sorulmuştur. Bu konudaki katılımcı ifadelerinden yola çıkılarak dört tema oluşturulmuştur.

Tablo 12: Örgütsel Zehirlenmeyi Engelleme/Önleme Önerileri

ZEHİRLENMEYİ ENGELLEME ÖNERİLERİ KATEGORİSİ TEMALAR	Sıklık	Yüzde	Yüzde (geçerli)	Kodlama Sayısı
Yöneticilerin Eğitimi	7	30,43	33,33	8
Yöneticilerin Denetlenmesi	7	30,43	33,33	7
Yöneticilerin Liyakata Göre Seçilmesi/Atanması	5	21,74	23,81	5
Çözümü Mümkün Değil	5	21,74	23,81	5
Total	21	91,30	100,00	25
Missing	2	8,70	-	-
Total	23	100,00	-	-

Örgütsel zehirlenmeyi engellemek için öneriler sırasıyla "yöneticilerin eğitimi" (%30,43), "yöneticilerin denetlenmesi" (%30,43), "yöneticilerin liyakata göre seçilmesi/atanması" (%21,74) olarak belirlenmiştir. 5 katılımcı (%21,74) bu önerilere rağmen çözümün mümkün olmadığını belirtmiş ve 2 katılımcı bu konuda görüş bildirmemiştir. "Yöneticilerin eğitilmesi" çözüm önerisinde G5 "yöneticilere personel eğitimi verilmesi gerekmektedir, makamların geçici olduğunu bence herkes benimsemeli" ve G15 "bakın eğitim tüm kurumlarda şart ama bizde hizmet içi eğitim çok önemli eğitim verilsin, motivasyon eğitimi, liderlik eğitimi" ifadelerinden bulunmuşlardır. "Yöneticilerin denetlenmesi" çözüm önerisini G1 "ayrıca denetleme mekanizması sadece çalışanlar için değil yöneticiler için de işlemeli, yönetici denetlendiğini bilsin bize karşı olan davranışları da denetlensin, görüşümüz sorulsun" sözleriyle ifade etmiştir. "Yöneticilerin liyakata göre seçilmesi/atanması" çözüm önerisinde G12 "maalesef yöneticilik yapanlarda liyakata önem verilmediği ve insanlar normalde hak etmediği mevkilerde çalıştırıldığı için yetkin olmayan yöneticilerimiz var, sorun çözmek için çaba sarfetmeyen, bana bulaşmayın durumunda olan insanlar tarafından idare ediliyoruz, böyle olunca bu durumlar kaçınılmaz oluyor" söyleminde bulunmuştur. "Çözümün mümkün olmadığı" konusunda ise G3 "hiçbir çözüm önerim yok, siyasal ve idareci egolar olduğu sürece devam edecektir, kişi ya da kurum farkı oluşturacağını sanmıyorum" demiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada zehirli liderlik davranışları nedeniyle oluşabilecek örgütsel zehirlenmeyi önlemek veya zehirlenmenin etkilerini gidermek için ifşanın örgüt üyeleri tarafından çözüm yolu olarak algılanıp algılanmadığı araştırılmıştır. Bu bağlamda, örgüt üyelerinin hangi tür davranışları zehirli olarak algıladığı, zehirli davranışlardan nasıl

etkilendikleri, zehirli davranışlar karşısında hangi davranışları tercih ettikleri ve örgütsel zehirlenmeyi engellemek için hangi çözüm yollarını önerdikleri araştırmanın alt amaçları olarak belirlenmiştir.

Sağlık çalışanlarının, liderlerinin/yöneticilerinin hangi davranışlarından olumsuz etkilendikleri, istenmeyen, acı veren davranışların neler olduğu sorulduğunda elde edilen ilk bulgu, sağlık çalışanlarının büyük çoğunluğunun doktor davranışlarını ifade etmiş olmasıdır. Katılımcıların çoğunluğunu (16 kişi) hemşirelerin oluşturduğu göz önüne alındığında sağlık çalışanlarının doktorları lider/yönetici olarak gördüğü ortaya çıkmaktadır. Yazında sağlık sektöründe zehirli liderliğin ve/veya örgütsel zehirlenmenin çalışıldığı sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmış olup, bu çalışmalarda böyle bir bulgudan söz edilmemiştir.

Sağlık çalışanları üzerinde istenmeyen, acı veren davranışlar olarak ifade edilen zehirli davranışlar Schmidt (2008) tarafından oluşturulan zehirli liderlik ölçeği göz önüne alınarak dört ayrı kategoride toplanmıştır. Bunlar sırasıyla, istismarcı davranışlar, otoriter davranışlar, kendini gösterme davranışları ve narsist davranışlar olarak belirlenmiştir. Araştırmada Schmidt (2008)'in ölçeğinde yer alan öngörülemezlik davranışları ile ilgili katılımcı ifadesi yorumlanmamıştır. Bununla birlikte araştırmanın alan yazın bölümünde belirtildiği gibi, belirgin bir zehirli liderlik davranışı tanımlaması yapılamamasına rağmen yazında bu çalışmaya benzer sınıflandırmalar (Appelbaum ve Roy Girard, 2007; Kasalak ve Aksu, 2016; Gangel, 2008) bulunmaktadır.

Sağlık çalışanlarının ifade ettikleri istismarcı davranışlar; kaba davranışlar ve sözler, fazla veya ilgisiz sorumluluk verme ve küçümseme olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde Schmidt (2008)'in zehirli liderlikle ilgili ölçek geliştirme üzerine yaptığı tez çalışmasında "kötü muamele" olarak sınıflandırılan kaba davranışlar ve sözler en yüksek puanı alan davranış türü olmuştur. Başar vd. (2016) karanlık liderlik ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, karanlık liderliğin önemli boyutlarından birisi olarak ilk sırada ifade ettikleri "bezdirici davranışlar" temasında benzer davranışlar kodlanmıştır. Yavaş'ın (2016) otomotiv ve konaklama sektörlerinde zehirli davranışların algılanması ile ilgili yaptığı çalışmada, hizmet sektöründe yer alan konaklama sektörü çalışanlarının en çok kötü davranışlar, küçümseme ve otokratik davranışları zehirli olarak algıladığını ortaya koymuştur.

Sağlık çalışanlarının algıladığı otoriter davranışlar temasında yer alan davranış kodları ise görev dağılımında ve davranışlarda adaletsizlik, kararlara katılmaya izin vermeme, yakından ve sıkı denetim, farklı görüşlere kapalı olma olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde De Hoogh vd. (2015) otoriter liderlik ile ilgili yaptıkları çalışmalarında otoriter liderlerin çalışanlara ne yapıp ne yapmamaları gerektiği ile ilgili emirler veren ve onları yakından kontrol eden liderlik tarzı olduğunu belirtmişler ve çalışanların moral ve performanslarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının zehirli davranış olarak algıladıkları kendini gösterme davranışları; yapılan hatalarda sorumluluk almama, verdiği kararların hatalı olduğunu kabul etmeme, ilerlemesine yardımcı olacak kişilerle iyi geçinme, başarıları kendine atfetme ve yöneticilerinin yanında farklı davranma olarak belirlenmiştir. Çalışmada algılanan zehirli davranışlar kategorisinde ilk üç sırada yer alan ve istismarcı davranışlar, otoriter davranışlar ve kendini gösterme davranışları temalarında betimlenen kodların büyük bölümü, Kasalak ve Aksu (2016)'nın akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada "etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite" teması içinde tek bir tema altında toplanmış ve algılanan zehirli davranışlar içinde ilk sırada yer aldığı ifade edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının zehirli olarak algıladığı narsist davranışlar temasında kendi çıkarını ön planda tutarak kişisel çıkarlarla hareket etmek yer almaktadır. İzgüden vd. (2016) üniversite hastanesi çalışanları üzerinde yaptıkları zehirli liderlikle ilgili çalışmalarında zehirli liderlik davranışlarının düşük olduğu, bununla birlikte en çok görülen zehirli davranışın narsist davranışlar olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Çalışmada zehirli liderlik davranışlarının sağlık çalışanları üzerindeki etkileri psikolojik etkiler ve davranışsal etkiler olarak iki temada toplanmıştır. Webster vd.(2014) çalışmalarında zehirli davranışların etkilerini psikolojik etkiler, duygusal etkiler ve fizyolojik etkiler olarak üç temada toplarken, Başar vd. (2016) bu etkileri psikolojik ve fizyolojik etkiler olarak iki ayrı temada betimlemişlerdir. Katılımcıların tamamının zehirli davranışlardan psikolojik olarak etkilendiklerini ifade ettikleri çalışmada psikolojik etkiler, mutsuzluk, özgüvenin sarsılması, motivasyon düşüklüğü, kabullenme veya kaçınma, işe gelme isteğinin azalması ve örgüte ve yöneticilere olan güvenin azalması olarak kodlanmıştır. Elde edilen bu sonuçlar yazında yapılmış bir çok çalışma ile örtüşmektedir. Yazındaki çalışmalarda zehirli davranışlara maruz kalan veya tanık olan örgüt üyelerinin bu davranışları hatırladıkça mutsuz, umutsuz, değersiz, motivasyonu düşük hissettikleri belirtilmektedir (Webster vd. 2014; Albrecht, 2006; Gangel, 2008; Kiefer ve Barclay, 2012; Başar vd. 2016; Kasalak ve Aksu, 2016; Bektaş ve Erkal, 2015). Reyhanoğlu ve Akın (2016) da çalışmalarında üst yönetimin otoriter bir yapı kurarak bu yapı içinde örgüt üyelerine aşağılayıcı ve küçük düşürücü davranışlarda bulunmalarının çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini düşüreceğini ifade etmişlerdir (s: 451). Davranışsal etkiler ise, kurum değiştirmeyi düşünme, hataya sebep olma ve kişiler arası çatışmalara neden olma olarak belirlenmiştir. Davranışsal etkiler olarak betimlenen bu tema Kasalak ve Aksu'nun (2016) yaptıkları çalışmada "açığa vurma" ve "ilişkiyi kesme" temalarıyla benzer bulgular içermektedir. Lyden ve Klingele (2000) zehirli liderliğin çalışanlarda antipati oluşturarak örgütsel bağlılıklarını ve sadakatlerini azaltacağını, bunun sonucunda işlerine isteyerek ve seyerek gelmelerini engelleyeceğini belirtmişlerdir (Alıntılan Reyhanoğlu ve Akın; 2016: 452). Çalışmanın zehirli davranışların etkileri ile ilgili bulgusu zehirli liderlik davranışlarının örgüt üyelerini en çok psikolojik olarak etkilediğini göstermektedir. Frost (2004: 111-112) zehirli davranışların psikolojik etkilerini (üzüntü, mutsuzluk, duyarsızlık, özgüven eksikliği gibi) duygusal zehirlenme olarak tanımlamış ve bu durumun oldukça zararlı olduğunu ve bireyi tüm organizasyondan uzaklaştırdığını ifade etmiştir.

Sağlık çalışanlarının zehirli davranışlar karşısında tercih edecekleri davranış seçenekleri, ifşa, sessiz kalmak, çalışma arkadaşlarıyla olayı/durumu tartışmak, yöneticiyi uyarmak/konuşmak, ve örgütten ayrılmak olarak betimlenmiştir. Yazında zehirlenme ile başa çıkma stratejileri (Webster vd., 2014; Frost, 2004; Kasalak ve Aksu, 2016) olarak yer alan bu kategori oluşturulurken yazından farklı bir yaklaşımla hareket edilmiş, sessiz kalmak, örgütten ayrılmak gibi kodlar başa çıkma yöntemi olarak değil verilebilecek bir tepki, bir davranış seçeneği olarak algılanmıştır. Bu nedenle yazından farklı olarak bu çalışmada "zehirli davranışlar karşısında davranış seçenekleri" olarak kategorize edilmiştir. Elde edilen bulgular ise zehirli liderlikle ilgili başa çıkma stratejileri olarak ifade edilen bulgularla örtüşmektedir. Araştırma bulgularında yer alan sessiz kalmak seçeneği Kasalak ve Aksu (2016)'nın çalışmasında kaçınma temasında, Başar vd. (2016) pasif tepkiler temasında kodlanmıştır. Benzer şekilde çalışma arkadaşlarıyla durumu tartışmak seçeneği Kasalak ve Aksu (2016)'nin sosyal destek, Başar vd (2016) pasif tepkiler temasında, Webster vd. (2014)'nin çalışmasında da destek arama davranışında yer almıştır. Çalışmada belirtilen örgütten ayrılmak seçeneği Webster vd.(2014)'nin çalışmasında istifa etmek olarak yer alırken, Başar vd. (2016)'nin çalışmasında aktif tepkiler temasında yer almaktadır. Yöneticiyle konuşmak seçeneği Webster vd. (2014)

çalışmasında liderle iletişim kurmak olarak, Başar vd.(2016)'nin çalışmasında ise aktif tepkiler temasında kodlanmıştır.

Çalışmanın asıl araştırma sorusu zehirli davranışlar karşısında ifşa seçeneğinin tercih edilip edilmeyeceği idi. Araştırma bulgularına göre ifşa, zehirli davranışlar karşısında tercih edilecek ilk davranış olarak ifade edilmiştir. Ancak zehirli davranışlara maruz kalan katılımcılar da dahil olmak üzere bir katılımcı dışında ifşada bulunan katılımcı yoktur. Buradan hareketle, zehirli davranışlar karşısında ifşa niyeti yüksek olmasına rağmen ifşa davranışının oldukça düşük olduğu söylenilebilir. Tercih edilebilecek ifşa türleri olarak ise sırasıyla, içsel ifşa, dışsal ifşa, gayri resmi ifşa ve anonim ifşa olarak belirlenmiştir. Yazında da örgütsel usulsüzlükler karşısında ilk olarak içsel yolların kullanılacağı, buradan sonuç alınmadığı takdirde dışsal yollara başvurulacağı yönünde araştırma bulguları mevcuttur (Callahan ve Collins, 1992; Rothschild ve Miethe, 1999; Davis ve Konishi, 2007). İfşada bulunulmama nedenleri, sonuç alınamayacağını düşünmek, misilleme korkusu ve ispat edeme olarak belirlenmiştir. Bu bulgular yazındaki çalışmalarla örtüşmektedir (Miceli ve Near, 2002; Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005; Bayrakçı, 2016).

Yazında doğrudan örgütsel zehirlenmenin engellenmesinde ifşa olasılığı ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte, zehirli liderlik ile ilgili yapılan nitel bazı çalışmalarda ifşanın farklı kodlar altında yer aldığı görülmektedir. İfşa, Webster vd. (2014)'nin çalışmasında lideri şikayet etme olarak betimlenirken, Kasalak ve Aksu (2016)'nin çalışmasında sosyal destek temasında toksik durum ve davranışlar yöneticiler ile paylaşma (içsel ifşa) ve direnme temasında hukuksal hak arayışında bulunma (dışsal ifşa) olarak kodlanmıştır. Başar vd. (2016)'nin yaptıkları çalışmada ise ifşanın aktif tepkiler temasında bir üst makama şikayet etmek (içsel ifşa) olarak kodlandığı görülmektedir.

İfşa davranışının oldukça düşük çıktığı katılımcıların örgütsel zehirlenmeyi önlemek için ifade ettikleri çözüm önerileri, yöneticilerin eğitimi, yöneticilerin denetlenmesi, yöneticilerin liyakata göre seçilmesi/atanması olarak belirlenmiştir. Bunun yanısıra çözümün mümkün olmadığı da ifade edilen görüşler arasındadır. Araştırma bulgularına benzer şekilde Lipman-Blumen (2005: 7-8)'nin çalışmasında zehirli liderliğin engellenebilmesi için önerileri; liderlerin periyodik olarak 360 derece denetlenmesi, açık ve demokratik liderlik seçim süreci, düzenli rapor verme ve ifşacılar için koruma mekanizmalarının oluşturulması olarak sıralanmıştır. Gangel (2008: 6) büyük işletmelerde bulunan zehirli liderlerin, birisi ifşa edene kadar davranışlarına devam edeceklerini ifade etmektedir. Bu ifade araştırmacının ifşayı zehirli liderlik uygulamalarının açığa çıkartılmasında en önemli yol olarak gördüğünü göstermektedir. Benzer şekilde Johnson (2012), Lease (2006) ve Tavanti (2011)'de ifşanın zehirli liderlik uygulamalarının tespit edilmesinde ve örgütlerin zehirlenmesinin engellenmesinde büyük rol oynadığını ifade etmektedirler. Blumen (2005:10-11) zehirlenmenin önlenebilmesi için ifşa mekanizmalarının oluşturulması ve ifşacıların misillemelerden korunması gerekliliğinden bahsetmektedir. Burke (2011: 16, 24) iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili kitabında örgütlerin sağlıklı olabilmesinin ifşa ile bağlantılı olduğunu ve ifşacıların korunması gerektiğini belirtmiştir. Pathak (2017: 63) çalışmasında zehirli liderlerin bireyler üzerinde olduğu kadar örgütlerin sürdürülebilirliği üzerinde de olumsuz etkileri olduğundan söz etmiş ve örgüt hayatının kaçınılmaz hastalığı olarak tanımladığı zehirli liderlerin örgütten uzaklaştırılabilmesi için örgüt içinde sorumlu ve etik koruyucular gerektiğini ifade etmiştir.

Yazında zehirli liderlik davranışları ve ifşa arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaya rastlanılmamıştır, ayrıca sağlık çalışanları arasında zehirli liderlik davranışları üzerinde yapılan çalışma sayısı da oldukça sınırlıdır. Bu nedenle yazına katkıda

bulunulacağı düşünülmektedir. Ancak, çalışmanın araştırması zehirlenme ve ifşa ilişkisi olduğu için katılımcıların demografik özellikleri analiz dışında bırakılmıştır. Elbette demografik değişkenler araştırma konusu üzerinde etkilidir. Daha sonra yapılacak çalışmalarda bu konu araştırılabilir. Ayrıca, çalışmanın nitel yöntemle yapılmış olması nedeniyle elde edilen bulgulardan hipotezler oluşturularak nicel yöntemlerle araştırılabilir ve genellemeler oluşturulabilir (örneğin; zehirli örgütlerde içsel ifşa olasılığı düşük, dışsal ifşa olasılığı yüksektir gibi). Ayrıca sağlık sektörü başta olmak üzere örgütlerde zehirlenmenin önlenmesi için etkin, etkili, güvenilir ve tüm çalışanların haberdar olduğu ifşa mekanizmalarının oluşturulması, örgüt çalışanlarına yönelik liderlik, liderlerin örgüt kültürü ve örgüt verimliliği üzerindeki etkileri, zehirli davranışlar ve zehirli davranışların örgütsel ve toplumsal maliyetleri konusunda eğitimler düzenlenmesi, sağlık çalışanlarının yaptıkları memnuniyet ve motivasyon ölçüm anketlerinin ciddiyetle ele alınması ve bunun çalışanlar tarafından algılanmasının sağlanması örgütsel zehirlenmenin önlenmesi için yapılabilecekler olarak görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Albrecht, K. (2006). Sosyal zekâ-başarının yeni bilimi (Selda Göktan Çev.). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Alp, M. (2013). Çalışanın işvereni ve iş arkadaşlarını ihbar etmesi-çalışanın hukuka ve etik kurallara aykırılıkları ifşa hakkı ve ihbar borcu. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Appelbaum S.H. ve Roy-Girard. D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. Corporate Governance International Journal of Business In Society, 7/1, 17-28.
- Aubrey, D.W. (2012). The effect of toxic leadership. Strateji araştırma projesi, United States Army War College, Carlisle. ABD.
- Bacal, R. (2000). Toxic organizations - welcome to the fire of an unhealthy workplace. <http://work911.com/articles/toxicorgs.htm> adresinden erişildi (ET: 06.05.2016).
- Bakar, Ş. (2012). Çalışanların iş yerlerinde karşılaştıkları etik olmayan durumları raporlama eğilimleri ve bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Başar, U. Sığırı, U.Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. İş ve İnsan Dergisi, 3/2, 65-76.
- Bayrakçı, E. (2016). Örgütsel bağlılık düzeylerine göre ifşa davranışının nitel araştırma ile incelenmesi: Isparta ili örneği. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2015). Örgütlerde toksisite davranışlar: toksik duygu deneyimleri ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği çalışması. Research Journal of Business and Management, 2/4, 519-529.
- Black, L.M. (2011). Tragedy into policy: a quantitative study of nurses' attitudes toward patient advocacy activities. American Journal of Nursing, 111/6, 26-35.
- Blenkinsopp, J. ve Snowden, N. (2016). What about leadership? comment on "cultures of silence and cultures of voice: the role of whistleblowing in healthcare organisations. International Journal of Health Policy and Management, 5/2, 125-127.
- Burke, R.J. (2011). Building a Safe and Healthy Workplace. R.J. Burke, S. Clarke, C.L. Cooper (Edt) Occupational health and safety. Oxon: Routledge. UK.
- Callahan, E.S. ve Collins, J.W. (1992). Employee attitudes toward whistleblowing: management and public policy implications. Journal of Business Ethics, 11/12, 939-948.

- Carrington, M.N. (2012). Females and toxic leadership. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Colarado Teknik Üniversitesi, Colarado. ABD.
- Chiu, R.K. (2003). Ethical judgment and whistleblowing intention: examining the moderating role of locus of control. *Journal of Business Ethics*, 43/2, 65-74.
- Çelebi, N. Güner. H. ve Yıldız. V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4/1, 249-268.
- Davis, A. J. ve Konishi, E. (2007). Whistleblowing in Japan. *Nursing Ethics*, 14/2, 194-202.
- De Hoogh, A.H.B. Greer, L.L. ve Den Hartog D.N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? an investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26, 687-701.
- Dozier, J. B. ve Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: a prosocial behavior perspective. *The Academy of Management Review*, 10/4, 823-836.
- Frost. P.J. (2004). Handling toxic emotions: new challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33/2, 111-127.
- Gangel, K.O. (2008). *Surviving toxic leaders: how to work for flawed people in churches, schools, and christian organizations*. Eugene, Origen: Wipf and Stock Publishers.
- Giberson, T.R. vd. (2009). Leadership and organizational culture: linking ceo characteristics to cultural values. *J Bus Psychol*, 24, 123-137.
- Gilbert, J.A. vd. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: The role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 7/1, 29-47.
- Henik, E. (2008). mad as hell or scared stiff? the effects of value conflict and emotions on potential whistle-blowers. *Journal of Business Ethics*, 80/1,111-119.
- İzğüden, D. Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık, 262-276.
- Jhonson, C.E. (2012). *Meeting the ethical challenges of leadership:casting light or shadow*. Los Angeles: Sage Publications.
- Jubb, P.B. (1999). Whistleblowing: a restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21, 77-94.
- Kasalak, G. ve Bilgin Aksu, M. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31/4, 676-694.
- Kiefer, T. ve Barclay, L. J. (2012). Understanding the mediating role of toxic emotional experiences in the relationship between negative emotions and adverse outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85/4, 600-625.
- Kusy. M.E. ve Holloway, E.L. (2009). *Toxic workplace! managing toxic personalities and their systems of power*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuş Saillard, E. (2010). Ruhsal hastalara yönelik damgalamaya ilişkin psikiyatrist görüşleri ve öneriler, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21/1, 14-24.
- Lawrence, K. (2015). How to cleanse a toxic workplace. *İdeas@work Business Insights from UNC Executive Development*. 8, 14-22.
- Lazarus, R.J. (2014). Flexing agency muscle?. *Georgia Law Review*, 1-7.
- Lease, D.R. (2006). From great to ghastly: how toxic organizational cultures poison companies the rise and fall of Enron, Worldcom, Healthsouth, and Tyco International. [http://studylib.net/doc/8168553/ from-great-to-ghastly-how-toxic-organizational adresinden erişildi](http://studylib.net/doc/8168553/from-great-to-ghastly-how-toxic-organizational-adresinden-erişildi). (E.T. 14.05.2017).
- Leiter, A.C. (2014). Soft whistleblowing. *Georgia Law Review*, 48, 425-498.

- Lewis, D. (2011). Whistleblowing in a changing legal climate: is it time to revisit our approach to trust and loyalty at the workplace? *Business Ethics: A European Review*, 20/1,71-87.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, January/February, 1-8.
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: a conceptual framework F. Bournois et al. (eds). *Handbook of Top Management Teams* (214-220). Londra: Macmillan Publishers Limited.
- McDonald, S. (1999). Reporting misconduct a descriptive study of whistleblowing in nursing. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Edith Cowan University, Avustralya.
- McLain, D.L. ve Keenan, J.P. (1999). Risk, information, and the decision about response to wrongdoing in an organization. *Journal of Business Ethics*, 19/3, 255-271.
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (2002). What makes whistle-blowers effective? three field studies. *Human Relations*, 455-479.
- Merriam, S.B. (2013). Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber. (Çev.Selahattin Turan), Ankara: Nobel Akademik Yay. Eğt. Dan. Tic. Ltd. Şti.
- Mesmer-Magnus, J.R. ve Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: an examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 277-297.
- Near, J.P. ve Miceli, M.P. (1985). Organizational dissidence: the case of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 4/1,1-16.
- Özer, Ö. Uğurluoğlu, Ö. Kahraman, G. ve Avcı, K. (2017). A study on toxic leadership perception of healthcare workers. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9/1, 12-23.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Öktem, M. K. ve Ömürgönülşen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: a comparison of South Korea, Turkey and the U.K. *Journal of Business Ethics*, 82, 929-939.
- Pathak, M. (2017). Decoding toxic leadership. *Human Capital*, 20/9, 62-64.
- Reed, C.G.E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84/4, 67-71.
- Reed, G. (2014), Toxic leadership, unit climate, and organizational effectiveness, *Air And Space Power Journal*. <http://www.researchgate.net/publication/265413726> adresinden erişildi (E.T. 16.10.2015).
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5/3, 442-459.
- Rothschild, J. ve Miethe, T. D. (1999). Whistle-blower disclosures and management retaliation the battle to control information about organization corruption. *Work And Occupations*, 26/1,107-128.
- Schmidt, A.A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maryland Üniversitesi, Maryland, ABD.
- Simon, M.K. ve Goes, J. (2011). Dissertation and scholarly research: recipes for success. Seattle: Dissertation Success LLC.
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 6/83, 127-136.
- Trevino, L.K. ve Victor, B. (1992). Peer reporting of unethical behavior a social context perspective. *Academy of Management Journal*, 35/1, 38-64.
- TÜRK DİL KURUMU (2017). Güncel Türkçe Sözlük. (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TK.GTS.5710e08dcf9617.8294462 adresinden erişildi (ET:27.06.2017)).

- Ulmer, L.W.F. (2012). Toxic leadership: what are we talking about?. ARMY Magazine, 62/6, 47-52.
- Webster, V. Brough, P. ve Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: common responses for follower coping with toxic leadership. Stress And Health, 32/4, 346-354.
- Wilson-Starks, K.Y. (2003). Toxic leadership. <http://www.transleadership.com/ToxicLeadership.pdf> adresinden erişildi (ET:20.11.2016).
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 229, 267-276.
- Yeo, A. ve Carter, S. (2008). Toxic leaders inevitable or avoidable?. Accountants Today, 21/6, 32-36.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhuang, J. (2003). Whistleblowing & peer reporting: a cross-cultural comparison of Canadians and Chinese. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, The University of Lethbridge, Alberta, Canada.