

TOKSİK LİDERLİĞİN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

A MODEL PROPOSAL FOR THE IMPACT OF TOXIC LEADERSHIP ON THE COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOURS AND INTENTION TO LEAVE

İhsan AKCA * & Ferruh TUZCUOĞLU**

* Uzman Hava Trafik Kontrolörü, Devlet Hava Meydanları İşletmesi
TÜRKİYE, e-mail: ihsanakca@outlook.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4149-8266>

** Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi,
TÜRKİYE, e-mail: tuzcuoglu@sakarya.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0319-9396>

Geliş Tarihi: 20 Nisan 2020; Kabul Tarihi: 20 Haziran 2020
Received: 20 April 2020; Accepted: 20 June 2020

ÖZET

Bilgi çağı olarak nitelendirilen günümüz iş hayatında çalışanların örgütsel sürdürülebilirlik için taşıdığı önem oldukça fazladır. İnsan unsurunun üretim faktörlerinin en değerlisi haline gelmesi bu önemi arttırmaktadır. Çalışanların örgütsel süreçler için gayret ve çaba göstermesinde onları etkileyecek liderlik yaklaşımlarının olması bireysel ve kurumsal performansı ve tatmini arttırmaktadır. Bu kapsamda çalışan davranışlarının örgütsel çıktılar üzerinde belirleyici olması araştırmacıları davranışsal tutumlar üzerine çalışmalar yapmaya yöneltmektedir. Son yıllarda popüler bir kavram olarak ele alınan toksik liderlik, örgütler ve çalışanlar için istenmeyen bir unsur olarak kabul edilmektedir. Toksik liderliğin çalışan davranışlarını ve tutumlarını olumsuz yönde etkileyebileceği düşüncesi bu çalışmada yer alan model önerisinin temelini oluşturmaktadır. Yıkıcı ve yıpratıcı bir liderlik türü olan toksik liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşumunu hızlandırması beklenmektedir. Ayrıca toksik liderliğin çalışanların örgütte kalma istekliliklerini azaltarak bireyleri işten ayrılma niyetine yönlendirebileceği öngörülmektedir. Bu çalışmada toksik liderlik, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve işten ayrılma niyeti değişkenleri kavramsal olarak ele alınmış ve bu değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarmak üzere araştırma soruları oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, İşten Ayrılma Niyeti

Jel Kodları: M10, M12, M54.

ABSTRACT

The importance of employees for organizational sustainability in today's business life, which is described as the information age, is particularly important. The fact that the human element becomes the most valuable of the production factors increases this importance. Having leadership approaches that will affect employees in their efforts for organizational processes, increases individual and corporate performance and satisfaction. In this context, the fact that employee behaviors are determinant on organizational outcomes, leads researchers to conduct studies on behavioral attitudes. Toxic leadership, which has been considered as a popular concept in recent years, is evaluated as an undesirable factor for organizations and employees. The idea that toxic leadership may negatively affect employee behavior and attitudes is the basis of the model proposal in this study. Toxic leadership, a destructive and corrosive leadership type, is expected to accelerate the formation of counter productive work behavior. In addition, it is anticipated that toxic leadership can direct individuals to the intention to leave by reducing employees' willingness to stay in the organization. In this study, toxic leadership, counterproductive work behaviors and intention to leave are conceptually addressed and research questions are created to reveal relationships between these variables.

Keywords: Toxic Leadership, Counterproductive Work Behaviors, Intention to Leave

Jel Codes: M10, M12, M54

1. GİRİŞ

Entelektüel sermayenin günümüz işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerinde taşıdığı rol oldukça önemlidir. Günümüz iş hayatı özellikleri insanın en değerli üretim faktörü haline gelmesinde etkili olmaktadır. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarının üretkenliğinden faydalanarak örgütsel amaçlara erişmek isterler (Hitlan ve Noel, 2009:477). Ancak bazı durumlarda yenilikçi ve yaratıcı iş davranışlarının aksine çalışanlarda üretkenlik karşıtı iş davranışları gözlemlenmektedir (Instone, 2012). Çalışma ortamındaki olumsuz özellikler, liderlik, ikili ilişkiler, çalışanın işten bekledikleri ile gerçekleşenlerin uyuşmaması gibi pek çok faktör iş hayatına yönelik algıları etkileyerek bireysel davranışları şekillendirmektedir. Çalışan davranışlarının oluşumunda liderliğin belirleyici olduğunu ortaya çıkaran araştırmalara rastlamak mümkündür. Özellikle yapıcı liderlik modelleri ile pozitif iş çıktıları arasındaki ilişkiler sıklıkla analiz edilmektedir. Bununla birlikte son yıllarda liderliğin arka bahçesi olarak nitelendirilen karanlık liderlik türlerinin de çalışan davranışları üzerinde belirleyici olduğunu ele alan çalışmalara rastlanmaktadır. Bu kapsamda karanlık liderlik modellerinden yıkıcı liderlik, toksik liderlik, istismarcı liderlik, kurumsal psikopati gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır. Olumsuz liderlik türlerinin mevcut olduğu örgütlerde çalışan perspektifinde çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bireyler mutlu ve memnun olmadıkları çalışma ortamlarından uzaklaşma eğilimine girmekte ve işten ayrılma niyeti içerisinde alternatifleri değerlendirebilmektedir. Diğer tarafta kişiler işten ayrılma niyeti içerisinde girmese bile bilinçli olarak örgüte, örgütsel faaliyetlere, diğer çalışanlara zarar verici davranışlara yönelmektedir. Bu hususta günümüz işletmelerinin en önemli görevi; örgütsel çıktıların kalitesini arttırmak, iş hayatındaki huzur düzeyini yükseltmek, çalışanların mental sağlıklarını korumak ve örgütsel amaçlar ile çalışan amaçlarını uyumlaştıracak yönetimsel yaklaşımları oluşturmaktır. Bu süreçte ortaya çıkabilecek toksik liderlik gibi olumsuz liderlik türlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini belirleyebilmek ve bu etkileri minimize edecek önlemleri almak örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde önemli rol oynayacak bir yaklaşımdır.

Bu çalışmada son yirmi yıldır anılan ancak örgütsel araştırmalarda yeni kullanılan bir kavram olan toksik liderliğin işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşısı iş davranışları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla bir model önerisi kurgulanmıştır. Toksik liderlik, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşısı iş davranışları kavramları teorik çerçevede ele alınmıştır. Bununla birlikte model önerisinde değişkenler arası ilişkilerin modellenmesine zemin hazırlayan bilimsel çalışmalar irdelenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Toksik Liderlik Kavramı

Liderlik çalışmalarının genellikle lider davranışlarının pozitif çıktıları üzerine odaklandığı görülmektedir (İnce, 2018). Pozitif liderlik modelleri ve iş çıktıları arasında ilişkilerin neden-sonuç ilişkisi ile analiz edilmeye çalışıldığı gözlemlenmektedir. Ancak son yıllarda olumsuz liderlik tipleri ile ilişkili karanlık liderlik tipinden beslenen bir kavramın dikkat çekici olduğunu söylemek mümkündür. Toksik liderlik olarak adlandırılan bu kavrama göre lider özellikleri ve liderlik; çalışanları bilinçli olarak yıpratma ve onlar üzerinde olumsuz etkiler bırakma arzusundan beslenmektedir. Latince ve Yunanca'da zehir manasına gelen "toxic" teriminden türeyen kavram, Türkçe'de Toksik ya da zehir" olarak kullanılabilir. Bilimsel olarak ilk defa Whicker (1996) tarafından ele alınan kavram negatif liderlik modelleri çerçevesinde incelenmiştir (Çetinkaya, 2017; Bahadır, 2018). Bu kapsamda toksik liderlik, insanları yönlendirerek ahenkli bir şekilde amaçlara erişirme felsefesinin aksine amaç erişiminde insanları yıpratıcı ve onlara zarar verici davranış ve eylemleri sergileyen liderlik modelini tanımlamaktadır (Kellerman, 2004).

Yıkıcı ve yıpratıcı yaklaşım sahibi olma, fonksiyonel olmayan kişisel özellikler gösterme, çalışanların heves, yenilikçilik ve yaratıcılık tutumlarını zehirlenme toksik liderliğe özgü davranışlardır (Lipman-Blumen, 2005). Toksik liderin çalışanların girişimcilik ve yenilikçilik hevesini azaltıcı bu yaklaşımları örgütsel çıktıların kalitesinin de düşmesine neden olmaktadır (Armitage, 2015). Toksik lider, olumsuz davranışları ile gücü elinde bulundurmaya istemektir. Toksik liderlerin bir diğer özelliği ise kural ve kaidelerin uygulanabilirliğinin kendi inisiyatifleri doğrultusunda gerçekleştirilmesidir. Ayrıca kendi yaptıkları hataları da çalışanların hatası gibi göstererek kendilerini savunma mekanizması oluştururlar. Astlarının gelişimini desteklemez, onları örgütsel amaçlara erişimde bir meta olarak görürler. Örgüt içi bilgi sahibi olmak amacıyla yakın oldukları astları bile istedikleri zaman gözden çıkarabilirler. Toksik liderin etik ve ahlaki olmayan bu davranışlarının altında yatan çeşitli etmenler olabilmektedir. Toksik liderin yaşadığı olumsuz deneyimler, narsistlik, bilgi eksikliğini bastırma güdüsü zehirleyici davranışların oluşumunu hızlandırmaktadır (Lipman-Blumen, 2005; İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016:263; Yalçınsoy ve Işık, 2018:1018).

Kellerman (2004) toksik ya da karanlık liderliğin oluşumunda etkili olan lider türlerini aşağıdaki gibi ele almaktadır (Aktaran, Bahadır, 2018: 48):

- Liderlik yeterliliğine sahip olan ancak uyumsuzlukları neticesinde yeni görüş ve bilgi alış-verişlerini beceremeyen katı liderler,
- Öz- kontrol becerisinden mahrum ve astların ihtiyaç ve sorunlarına müdahale etme hevesinden yoksun ölçsüz liderler,
- Çalışanları ve diğerlerini görmezden gelme eğilime sahip duyarsız liderler,
- Kendi menfaatlerini kurumsal ve kamusal menfaatlerden önde görerek etik dışı, hileci davranışlara yönelen ahlaksız liderler,
- Lider kararlarından etkileneceklerin refah ve istikrarını düşünmeyen yozlaşmış liderler,

- Zorlamayı, acı vermeyi ve kötü davranışları güç aracı olarak kabul eden, çalışanları fiziksel ve mental olarak hasara uğratabilecek kötü liderler.

Toksik liderler; yönettikleri, toplumu, örgütü, grupları, bireyleri ciddi ve uzun süreli olarak zarar verici davranışları ve işlevsiz kişilik özellikleri ile yıpratıcı ve zehirleyen yöneticilerdir (Lipman-Blumen, 2005:2). Bununla birlikte psikopati ve narsistlik de toksik lider davranışları üzerinde etkili olabilecek mental özelliklerdir (Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Conger ve Kanungo, 1998). Bass ve Steidlmeier (1999) toksik liderlik modelinin temelinde liderin kötü niyet besleyen davranışlarının var olduğunu ifade etmişlerdir. Şeytani olarak da nitelendirilen bu davranışlar, çalışanların iş ortamındaki huzurunu bozmaktadır. Olumsuz ve zehirleyici lider davranışlarının kişisel hedeflere erişimi engellediği ve iş çıktıları üzerinde olumsuz etkiler yarattığı da belirtilmektedir (Hogan ve Hogan, 2001; Hogan ve Kaiser, 2005). Lipman-Blumen (2005) toksik liderlerin otorite kurma, ait olma, kendini özel ve güvende hissetme gibi ihtiyaçlarının olduğunu belirtirken, toplum dışına itilme ve güç kaybetme korkularının da mevcut olduğunu vurgulamıştır (Akt: İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016:264). Son olarak toksik liderliğin mevcut olduğu örgütlerde güven, iletişim, entegrasyon sorunlarının olduğu ve örgütsel yapının bencil ve çıkarıcı bir yöne evrilmeye başladığını söylemek mümkündür (İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016:264).

2.2. İşten Ayrılma Niyeti

Günümüzde örgütler rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirmek, maksimum kar elde etmek, etkin ve verimli olmak için en değerli kaynaklarının başında yer alan entelektüel sermayelerinin yani çalışanlarının mutlu, huzurlu, tatminkâr, başarılı olmalarını sağlamak durumundadır (Yenihan, Öner ve Çiftiyıldız, 2014:40). Aksi takdirde çalışanlarda işten ayrılma niyeti olarak adlandırılan kavram ön plana çıkmaktadır.

Bireyin mevcut çalıştığı işinden ayrılmak istemesine yönelik düşünceleri işten ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır (Kim ve Ahn, 2012). Bir başka tanıma göre işten ayrılma niyeti, kişinin kendi irade, istek ve arzusu ile çalıştığı örgütünden ayrılma eğilimine yönelik düşünceleridir (Gaertner, 1999). Tett ve Meyer (1993) işten ayrılma niyetinin, işi bırakma davranışının önemli bir sinyali olduğunu vurgulamışlardır. Griffeth, Hom ve Gaertner'da (2000) işten ayrılma niyetinin işgücü devrinin önemli bir göstergesi olduğunu ifade etmişlerdir. İşten ayrılma niyeti gönüllü ya da gönülsüz olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Kişinin daha iyi bir iş bulması, eğitim, evlilik, çocuk sahibi olma gibi nedenler ile işten ayrılma niyetine girmesi gönüllü bir tutum sergilemesini etkiler. Diğer taraftan, işini seven ancak iş ortamında mutlu olmayan, lider davranışlarından memnuniyet duymayan, örgütsel özellikler ile bağdaşamayan kişiler gönülsüz bir şekilde işten ayrılma niyeti içerisine girebilmektedir. Aslında her iki açıdan değerlendirildiğinde işten ayrılma niyeti, kişi için sıkıntı yaratan ve kolay olmayan bir süreçtir (Uslu ve Aktaş, 2017). Bu süreçte bireyler çeşitli kriterleri referans olarak değerlendirmeler yapar ve nihai bir karar verirler.

Ayalew ve arkadaşları (2015) işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilecek öncülleri; liderlik yaklaşımları, çalışma ortamı, ücret, iş yükü, ekip içi iletişim, ast-üst ilişkileri şeklinde ele almışlardır. Ayrıca literatürde konu ile ilgili yapılan araştırmalarda lider-üye ilişkisinin önemli olduğu ve bu ilişkinin yönetici kaynaklı bozulması durumunda ise çalışanın işten ayrılma niyetine yöneldiği belirtilmektedir (Pradhan ve Jena, 2016:240). İşyerinde mutlu olmayan ve tatmin seviyeleri düşük çalışanlar, işten ayrılmaya daha çok eğilim göstermektedir (Lambert, Hogan ve Barton, 2001; Tett ve Meyer, 1993). Bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler çalışan tatminini etkilemekte, tatmin duygusunda azalma olması da kişiyi işten ayrılma niyetine sokmaktadır. Ayrıca, otoriterleşme, kuralların katılaştırılması, ilkecilik ile ilgili pek çok düzenleme de bireyi işten ayrılma niyetine yönlendirebilecek örgütsel öncüllerdir (Akbolat vd. 2014:4; Akt. Öktem, Kızıltan ve Tarhan, 2016:166). Mohsin ve Kumar (2013) ise işten ayrılma niyeti

üzerinde belirleyici olan faktörleri; çalışma koşullarına ilişkin eksiklikler düşük ücret, kariyer yolunun olmaması, iş yükü ve çalışma süresi sorunları olarak ele almıştır.

2.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Yöneticilerin karanlık davranışlarının yanı sıra son yıllarda popüler olan bir diğer kavram ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları konusunun araştırmacılar tarafından dikkat çekici hale gelmesinde bu davranışların bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki olumsuz etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, iş ortamında çalışanlar ile ilişkili olumsuzluk içeren sapma davranışları üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak değerlendirilmektedir (Heyde vd., 2014:1). Üretkenlik karşıtı iş davranışları çalışanların bilinçli olarak işini yapmaması, yanlış yapması ve iş çıktıları ve örgütsel süreçler üzerinde olumsuz etkiler yaratması olarak ifade edilmektedir (Spector ve Fox, 2005). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının hedefinde örgüt, diğer çalışanlar, müşteriler, iş süreçleri, liderler, meslektaşlar ve yöneticiler olabilmektedir. Çalışanın bilinçli olarak örgütsel ve bireysel çıktılara yönelik zarar verme yönteminin pek çok aracı bulunmaktadır (Fox, Spector ve Miles, 2001:292). İstismarcı davranışlar, yalan söyleme, hile yapma, karşıtılık, sabotaj, çaba göstermeme, dikkatsizlik, sözlü taciz, emniyetsiz davranışlar, iş ortamında alkol kullanımı, başkalarını rahatsız etme, sinirli tavır gösterme üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilintili örneklerdir (Penney, Hunter ve Perry, 2011:60; Heyde vd., 2014:2; Gruys ve Sackett, 2003:38).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları yelpazesi oldukça geniştir. Küçük bir kırtasiye ürünü çalma ya da iş arkadaşına sözlü tacizde bulunma üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak ele alınsa bile etkilerinin farklılık göstereceği aşıkardır (Collins ve Griffin 1998). İşe geç gelme, iş yerinde örgütsel amaçlar harici vakit harcama gibi çalışan davranışları da temelinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelik hisleri beslemektedir. Spector ve arkadaşları'na (2006) göre üretkenlik karşıtı iş davranışları; istismarcılık, pasif davranışlar, sabotaj, hırsızlık ve geri çekilme davranışlarıdır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütsel üretkenlik karşıtı iş davranışları ve kişiler arası üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak iki boyutta ele alınmaktadır (Spector vd., 2006; Robinson ve Bennett,1995). İşe gelmeme, üretim sapmalarına sebep olma ve sabotaj örgüte yönelik karanlık davranışları içeren üretkenlik karşıtılığdır. Diğer tarafta, istismarcılık, kişiler arası çatışmalar, dedikodu, anti-sosyal davranışlar, nezaketsizlik ise kişiler arası ilişkileri hedefleyen üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır (Abdullah ve Halim, 2016:3; Abas vd., 2015:100). Son olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tanımlanmasındaki en belirgin özelliğın bilinçli ve kötü niyet temelli olduğunu vurgulamak gerekir. Kaza ile olan ya da istenmeden gerçekleşen davranışların bu kapsamda değerlendirilmemesi önem arz etmektedir (Gruys ve Sackett, 2003:30).

3. MODEL ÖNERİSİ VE ARAŞTIRMA SORULARI

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel faktörler nedeniyle işten ayrılma niyeti işyerinde algılanan stresörlere yönelik bir tepkidir (Spector ve Jex, 1998; Jex ve Beehr, 1991). Sosyal Öğrenme Teorisine göre insan davranışları bireysel gözlemler sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın işyerinde algıladığı zehirleyici ve olumsuz davranışlar, bireyin davranışlarının da üretkenlik karşıtı olmasında etkilidir. Liderlik kavramının temelinde, örgütsel amaçlara erişmek için insanları ahenkli bir şekilde yönetme ve bireysel hedefler ile örgütsel hedefleri uyumlaştırma felsefesi bulunmaktadır. Bu süreçte çalışanların yönlendirilmesi, onların kişisel olarak iyi olma hallerinin sağlanması ve motive edilmeleri faaliyetlerin yürütülmesinde önem arz eden lider davranışlarının başında yer almaktadır. Örgütsel fonksiyonların icra edilmesinde toksik davranışların gözlemlenmesi karşısında çalışanların reaksiyon olarak olumsuz davranışlara yönelmesi muhtemeldir (Boddy, 2014).

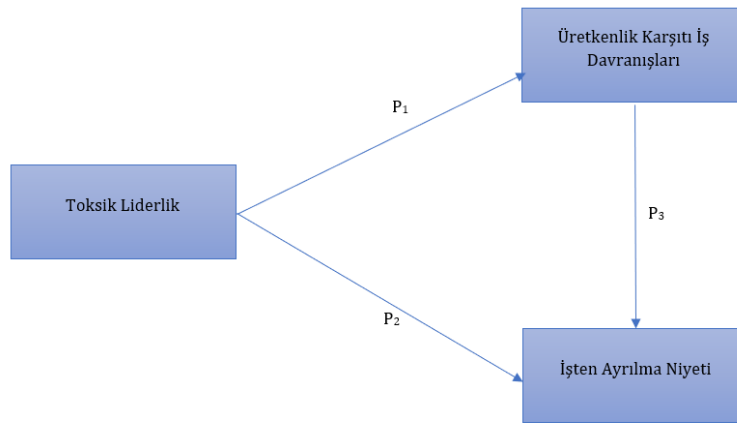
Çalışma ortamında lider-üye etkileşiminin rolü çalışan davranışları üzerinde büyük bir öneme sahiptir. Lider iletişiminin zayıf olması, liderin toksik davranışlar sergileyip çalışanlara zarar vermesi bireylerin işten ayrılma niyeti içerisinde girmelerinde etkili olabilmektedir. Bununla birlikte Sosyal Değişim Teorisi ve Bilişsel Sosyal Teori göz önüne alındığında örgüt içerisinde çalışan davranışlarının olumsuz yönde evrilmesinde ast-üst arası ilişkilerin bozulmasının önemli olduğu bilinmektedir (Abdullah ve Halim, 2015 :3).

Çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılığı, iş tatmini, üretkenliği, verimliliği, performansı, yaratıcılığı toksik liderlik davranışları sonucu azalma eğilimine girmektedir. Toksik lider davranışları çalışma ortamına tesir ederek kaytarma, tükenmişlik, işten ayrılma, yalnızlık, üretkenlik karşıtı iş davranışları, uzaklaşma ve sapma davranışlarında da artış gözlemlenmektedir (Gallus vd., 2013). Bununla birlikte toksik lider tutumları lidere yönelik güven duyulmasını imkânsız hale getirerek çalışma ortamına lider-üye etkileşiminin kurulmasını engellemektedir (Pelletier, 2012). Ayrıca toksik liderler, iş ortamındaki huzuru bilinçli şekilde bozmaya çalışır ve çalışanlar arası biçimsel olmayan bağların kurulmaması için çabalar. Bu taktikle organizasyonu kendi elinde bulundurduğu güç ile yönetmeyi hedefler. Onların bu çabaları hedeflerinin aksine bireysel ve örgütsel sapmalar ile sonuçlanmaktadır. Kısa dönemde örgütsel hedeflere ulaşılsa bile örgüt içerisindeki entelektüel sermaye değeri azalmakta ve çalışanların bireysel tatmin düzeyleri düşerek işe ve işyerine olan aidiyet duyguları körelmektedir (Gallus vd, 2013; Özer vd., 2017; Başar, Sığırı ve Basım; 2016).

Işıkay (2019) toksik liderliğin etkilerini bireysel etkiler ve örgütsel etkiler olmak üzere iki başlıkta ele almıştır. Fiziksel sağlık problemleri, ruhsal belirtilerin bireysel etkiler kapsamında değerlendirilebileceğini belirtmiş ve işten ayrılma niyeti, işe gelmeme, yabancılaşma gibi tutumları da örgütsel etkiler ile ilişkilendirmiştir.

Bu çalışmada toksik liderlik, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı iş davranışları teorik olarak ele alınmıştır. Ayrıca bu değişkenler arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Bu kapsamda kuramsal yapı ile uyumlu bir model oluşturulmuş ve araştırma soruları hazırlanmıştır.

Şekil 1: Model Önerisi



P₁: Toksik Liderlik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

P₂: Toksik Liderlik işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

P₃: Üretkenlik karşıtı iş davranışları işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

4. SONUÇ

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının işletmelere maliyeti oldukça yüksektir. Çalışanların hırsızlık, iş yavaşlatma, iş süreçlerini aksatma gibi üretkenlik karşıtı davranışları her yıl finansal kayıplara neden olmaktadır (Bennett ve Robinson, 2000; Kelloway vd., 2010). İşten ayrılma maliyetleri de işletmeler için önemli bir kalemdir. Özellikle nitelikli işgücünün işten ayrılması hem yeni personel istihdam maliyetlerini hem de eğitim ve oryantasyon maliyetlerini arttırmaktadır. Ayrıca bir örgütün işgücü devir oranının yüksek olması ya da üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sürekliliği kurumsal imajın zarar görmesine neden olmaktadır (Kozako, Safin ve Rahim,2013:182). Literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bireysel performansı ve verimliliği düşürerek örgütsel karlılığı azalttığını ortaya çıkaran araştırmalara rastlamak mümkündür. Deshong vd., 2015:55; Bashir vd., 2012). Bununla birlikte işten ayrılma niyeti de çalışan için kolay olmayan bir süreçtir. Bu süreçte çalışanın performansında sapmalar gözlemlenmekte ve bireysel tatmin ve başarı duygusu azalmaktadır (Hershcovis ve Barling, 2010). Örgütsel maliyetlerin azaltılması ve bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki olumsuz etkilerin minimizasyonu amacıyla işten ayrılma niyeti içerisinde olan çalışanların belirlenebilmesi ve bu kişilerin (nitelikli olanlar) örgütte devamlılığın sağlanması için uzlaşmacı yaklaşımların oluşturulması önem arz etmektedir. Özellikle toksik liderlik gibi yıpratıcı liderlik davranışları nedeniyle pasif ve karşıt davranış sergileme durumu olduğu saptanırsa bunun ortadan kaldırılması ve etkilerinin azaltılması için önlemler alınması sürdürülebilir performans ve rekabet avantajı sağlamada işletmeye katkı sağlayacak bir yaklaşım olarak değerlendirilmelidir.

Bu çalışmada toksik liderlik, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve işten ayrılma niyeti kavramları teorik olarak ele alınmış ve bu değişkenler arası ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca ampirik bir araştırma uygulamasında kullanılmak üzere değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarmayı hedefleyen bir model oluşturulmuştur. İleriki araştırmalarda modelin test edilmesi ve aracı ya da düzenleyici değişkenler ile model kapsamının genişletilmesinin, bulguların bilimsel anlamlılığı üzerinde olumlu faydalar sağlayacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- ABAS, C., OMAR, F., HALİM, F. W., & HAFIDZ, S. W. M. (2015). The Mediating Role Of Organizational-Based Self-Esteem in Perceived Organizational Support And Counterproductive Work Behaviour Relationship, *International Journal of Business and Management*, 10(9), 99-109.
- ABDULLAH, A., & HALİM, F. W. (2016). The Influence Of Work Ethic And Counterproductive Work Behaviour Of Civil Servants, *Journal of Technology Management and Business*, 3(1).1-14.
- AKBOLAT, M., YILMAZER, A., & TUTAR, H. (2014). Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Mobbingin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 1-17.
- ARMITAGE, A. (2015). The Dark Side: The Poetics Of Toxic Leadership, *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 376-390.
- AYALEW, F., KOLS, A., KIM, Y. M., SCHUSTER, A., EMERSON, M. R., & Van ROOSMALEN, J. (2015). Factors Affecting Turnover İntention Among Nurses in Ethiopia, *World Health Popul*, 16(2), 62-74.
- BAHADIR, E. (2018). Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BASHIR, S., NASIR, M., QAYYUM, S., & BASHIR, A. (2012). Dimensionality Of Counterproductive Work Behaviors in Public Sector Organizations of Pakistan, *Public Organization Review*, 12(4), 357-366.
- BAŞAR, U., SİĞRİ, Ü., & BASIM, N. (2016). İş Yerinde Karanlık Liderlik, *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- BENNETT, R. J., & ROBINSON, S. L. (2000). Development of A Measure of Workplace Deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- BODDY, C. R. (2014). Corporate Psychopaths, Conflict, Employee Affective Well-Being And Counterproductive Work Behaviour, *Journal of Business Ethics*, 121(1), 107-121.
- COLLINS, J. M. & GRIFFIN, R. W. (1998). *The Psychology Of Counterproductive Job Performance*. In R. W. Griffin, A. O'leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent And Deviant Behavior*, 219-242. Stamford, Ct: Ja1.
- CONGER, J., & KANUNGO, R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- ÇETİNKAYA, H. (2017). Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- DESHONG, H. L., GRANT, D. M., & MULLINS-SWEATT, S. N. (2015). Comparing Models of Counterproductive Workplace Behaviors: The Five-Factor Model and The Dark Triad, *Personality And Individual Differences*, 74, 55-60.
- FOX, S., SPECTOR, P. E., & MILES, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (Cwb) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions, *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.

- GALLUS, J. A., WALSH, B. M., VAN DRIEL, M., GOUGE, M. C., & ANTOLIC, E. (2013). Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of The Impact of Toxic Leadership on Us Military Units and Service Members, *Military Psychology*, 25(6), 588-601.
- GRIFFETH, R. W., HOM, P. W., & GAERTNER, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents And Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications For The Next Millennium, *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- GRUYS, M. L., & SACKETT, P. R. (2003). Investigating The Dimensionality of Counterproductive Work Behavior, *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- HERSHCOVIS, M. S., & BARLING, J. (2010). "Towards A Multi-Foci Approach to Workplace Aggression: A Meta-Analytic Review of Outcomes from Different Perpetrators", *Journal Of Organizational Behavior*, 31(1), 24-44.
- HEYDE, A. V. D., MIEBACH, J., & KLUGE, A. (2014). Counterproductive Work Behaviour In A Simulated Production Context: An Exploratory Study With Personality Traits As Predictors of Safety-Related Rule Violations, *J Ergonomics*, 4(130), 2-9.
- HITLAN, R. T., & NOEL, J. (2009). The Influence of Workplace Exclusion And Personality on Counterproductive Work Behaviours: An Interactionist Perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.
- HOGAN, R., & HOGAN, J. (2001). Assessing Leadership: A View From The Dark Side, *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40-51.
- HOGAN, R., & KAISER, R. (2005). What We Know About Leadership, *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- INSTONE, K. (2012). Counterproductive Work Behavior, *White Paper. Diunduh Tanggal*, 8.1-13.
- İNCE, M. (2018). Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Uygulama: Kars Belediyesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İZGÜDEN, D., EROYMAK, S., & Erdem, R. (2016). Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.
- JEX, S. M., & BEEHR, T. A. (1991). Emerging Theoretical And Methodological Issues in the Study of Work-Related Stress, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9(31), L-365.
- KELLERMAN, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Harvard Business Press.
- KELLOWAY, E. K., FRANCIS, L., PROSSER, M., & CAMERON, J. E. (2010). Counterproductive Work Behavior As Protest, *Human Resource Management Review*, 20(1), 18-25.
- KIM, J. S., & AHN, K. Y. (2012). The Relationship Between Organizational Commitment and Intention to Leave and The Moderating Effect of Gender and Occupation in Dae-Deok Venture Enterprises, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(4), 77-86.

- KOZAKO, I. N. A. M. F., SAFIN, S. Z., & RAHIM, A. R. A. (2013). The Relationship of Big Five Personality Traits on Counterproductive Work Behaviour Among Hotel Employees: An Exploratory Study, *Procedia Economics And Finance*, 7, 181-187.
- LAMBERT, E. G., LYNNE HOGAN, N., & BARTON, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers, *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- LIPMAN-BLUMEN, J. (2005). Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade As Noble Visions, *Leader To Leader*, (36), 29-36.
- MOHSIN, A., LENGLER, J., & KUMAR, B. (2013). Exploring The Antecedents Of Intentions to Leave The Job: The Case Of Luxury Hotel Staff, *International Journal of Hospitality Management*, 35, 48-58.
- ÖKTEM, Ş., KIZILTAN, B., & ÖZTOPRAK, M. (2016). Örgütsel Güven ile Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Journal of Business Research Turk*, 8(4), 162-186.
- ÖZER, Ö., UGURLUOĞLU, Ö., KAHRAMAN, G., & AVCİ, K. (2017). A Study On Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers, *Global Business And Management Research*, 9(1), 12-23.
- PELLETIER, K. L. (2012). Perceptions of and Reactions to Leader Toxicity: Do Leader-Follower Relationships and identification with Victim Matter?, *The Leadership Quarterly*, 23(3), 412-424.
- PENNEY, L. M., HUNTER, E. M., & PERRY, S. J. (2011). Personality and Counterproductive Work Behaviour: Using Conservation of Resources Theory to Narrow the Profile of Deviant Employees, *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 84(1), 58-77.
- PRADHAN, S., & JENA, L. K. (2016). The Moderating Role Of Neutralizers on The Relationship Between Abusive Supervision and Intention to Quit: A Proposed Model, *Journal of Human Values*, 22(3), 238-248.
- ROBINSON, S. L., & BENNETT, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- ROSENTHAL, S. A., & PITTINSKYA, T. L. (2006). Narcissistic Leadership, *Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- S. GAERTNER. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction And Organizational Commitment in Turnover Models, *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.
- SPECTOR, P. E., & FOX, S. (2005). *A Model of Counterproductive Work Behavior*. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive Workplace Behavior: Investigations Of Actors And Targets* (Pp. 151-174). Washington, Dc: Apa.
- SPECTOR, P. E., & JEX, S. M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory, *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- SPECTOR, P. E., FOX, S., PENNEY, L. M., BRUURSEMA, K., GOH, A., & KESSLER, S. (2006). The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?, *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.

- TETT, R. P., & MEYER, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- USLU, S., & AKTAŞ, H. (2017). İşten Ayrılma Niyeti ile Örgütsel Sessizlik Etkileşiminde İş Güvencesi Memnuniyeti ve İş Güvencesi Endeksinin Aracı Rolü: Özel Bir Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1), 141-160.
- WHICKER, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Praeger Publishers.
- YALÇINSOY, A., & IŞIK, M. (2018). Toksik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- YENİHAN, B., ÖNER. M., & ÇİFTYILDIZ, K. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.

