

SOSYAL, BEŞERİ VE İDARİ BİLİMLER ALANINDA AKADEMİK ÇALIŞMALAR CİLT 1

gece kitaplığı



SOSYAL, BEŞERİ VE İDARİ BİLİMLER ALANINDA AKADEMİK ÇALIŞMALAR

CİLT 1

gece kitaplığı

İmtiyaz Sahibi / Publisher • Gece Kitaplığı
Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • Doç. Dr. Atilla ATİK
Proje Koordinatörü / Project Coordinator • B. Pelin TEMANA
Editör / Editors • Dr. Öğr. Üyesi Yavuz ÇOBANOĞLU
Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Gece Akademi
Sosyal Medya / Social Media • Arzu ÇUHACIOĞLU

Birinci Basım / First Edition • © EKİM 2018

ISBN • 978-605-288-607-6

© copyright
Bu kitabın yayın hakkı Gece Kitaplığı'na aittir.
Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin
almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz.

The right to publish this book belongs to Gece Kitaplığı.
Citation can not be shown without the source, reproduced in any way
without permission.

Gece Kitaplığı / Gece Publishing
ABD Adres/ USA Address: 387 Park Avenue South, 5th Floor,
New York, 10016, USA
Telefon / Phone: +1 347 355 10 70
Türkiye Adres / Turkey Address: Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak
Ümit Apt. No: 22/A Çankaya / Ankara / TR
Telefon / Phone: +90 312 384 80 40
+90 555 888 24 26

web: www.gecekitapligi.com
e-mail: geceakademi@gmail.com





Baskı & Cilt / Printing & Volume
Sertifika / Certificate No: 26649



SOSYAL, BEŞERİ VE İDARİ BİLİMLER ALANINDA AKADEMİK ÇALIŞMALAR

CİLT 1

gece kitaplığı

CHAPTER 12

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ TOKSİK LİDERLİK KONUSUNDAKİ ALGILARI

Ezgi Fatma Erbaş KELEBEK, Nilay KARASAKAL, Nur KARACAN

1.GİRİŞ

İnsanlar sosyal varlıklar olduğu için grup halinde yaşarlar ve grup olarak yaşamanın bir sonucu olarak kendilerini yönetecek, hedeflerine ulaştıracak liderlere ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar mensubu oldukları grubun gereksinimlerine göre gruplarını yönetecek değişik (dini, askeri, ticari, siyasi vb.) liderler seçmişler ve bu liderlerin kararlarından etkilenmişlerdir. (Çetinkaya, 2017: s.9). Liderler ve liderlik, akademik anlamda da çok uzun süredir gündemde olan kavramlardır ve bu konularda sayısız kitap ve makale yazılmıştır. Bu kavramın bu kadar ilgi görmesi, birebir insan ilişkilerinin odağında olmasından kaynaklanmaktadır.(Koçel, 2015: 675)

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme yeteneği ve bilgisinin toplamı şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2001: 465). Örgütsel anlamda ise, liderlik, örgüt çalışanlarının üyesi oldukları örgütün etkililiğine ve başarısına katkıda bulunmaları için onları motive etme, etkileme, ikna etme, harekete geçirme sanatıdır. (McShane ve Von Glinow, 2009: 360). Diğer bir değişle, liderlik, örgütte yapılması gerekenleri ve bunların nasıl yapılacağını anlama ve kabul etme konusunda çalışanları, etkileme süreci olup örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için bireysel ve kollektif çabaların toplamıdır. (Yukl, 2013: 7).

Günümüze kadar liderlik konusunda birçok yaklaşım ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımlarda lider özellikleri, liderin davranışları, durumsal olarak karar alma yöntemleri gibi konular üzerinde durulmuştur. Teknolojik gelişmelerin hızlanması, rekabetin artması, bilgi toplumu ihtiyaçlarının geleneksel liderler tarafından karşılanamaması gibi sebepler son yıllarda liderlik ile ilgili farklı yaklaşımların oluşmasına sebep olmuş, dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik, babacan liderlik gibi modern liderlik yaklaşımları ortaya atılmıştır. Tüm bu yaklaşımlarda genel düşünce liderlerin hep olumlu, iyi ve etkili sonuçlar ortaya çıkaracakları yönündedir. Buna karşın geçmişte ve yakın tarihte güçlü lider olarak insanları peşinden sürükleyen ve ancak insanlık açısından felaketlere neden olan pek çok lider vardır. Örneğin; Hitler, Saddam Hüseyin, Usame Bin Ladin vb. (Çetinkaya, 2017: 9)

Benzer durum örgütsel hayatta da mevcuttur. Her ne kadar lider kelimesi olumluluğu anımsatıyor olsa da bazı liderler sanılanın aksine çalışanları olumsuz şekilde etkileyip, moral ve motivasyonlarını düşürerek yaptıkları işi çekilmez bir hale getirebilmektedir. Zamanla, bu olumsuz lider tipi örgütsel hayatta da araştırmacıların dikkatini çekmiş ve liderliğin karanlık yüzünü oluşturan faktörleri ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar yürütülmüştür.(Başar vd.2016: s.66) Bu tarz yöneticiler, literatürde toksik lider olarak tanımlanmakta, örgüt için zararlı sonuçlar

doğurabilmektedir. Bir örgütün genel olarak performansını azaltan, olumsuz özelliklere sahip liderlik biçimi olan toksik liderlik; çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğuran çalışanların bozan, onları verimsizliğe yönelten yıkıcı lider tipidir. (Schmidt, 2008: 3).

Bu çalışmada sağlık sektöründe çalışanların toksik liderlik algıları ve sektörde görülen toksik liderlik davranışlarından hangilerine daha sık rastlandığının araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma örneklemini Kocaeli'nde faaliyet gösteren 3 özel hastanenin çalışanları oluşturmaktadır. İncelenen hastanelerden tesadüfi olarak seçilmiş 266 adet hastane çalışanına anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda en yüksek toksik liderlik davranışının değer bilmezlik olduğu ortaya çıkmıştır.

2.KAVRAMAL ÇERÇEVE

Köklerini fen ve sağlık bilimlerinden alan toksik kavramı Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne (2015) göre, zehirli, sağlığa zararlı olan madde olarak tanımlanmaktadır.(Günsel,2017: 27) Sözcüğün kökeninde yer alan zehir, mecazi olarak acı anlamında da kullanılabilmektedir. Acı, "herhangi bir dış etken dolayısıyla duyulan rahatsızlık, ızdırap", "kırıcı, üzücü, incitici, dokunaklı, kötü" ve "bazı olayların yarattığı üzüntü, keder, elem olarak tanımlanmaktadır.(Kasalak ve Aksu, 2016: 666-667)

Yönetim literatüründe ilk kez Whicker (1996) tarafından kullanılan bu kavram birçok işlevsiz liderlik çeşitleriyle ilişkilendirilmiştir. Daha sonra Frost (2003), örgüt içinde öfke, gerilim, korku, endişe ve sıkıntı gibi olumsuz duyguların ve acının oluşmasında örgütlerin ve liderlerinin yaptıklarını açıklayan toksik kavramını ortaya atmıştır.(Demirel, 2015: s.7). Yeni bir kavram olan toksik liderlik -liderliğin karanlık yönü olarak- ilerleyen dönemlerde araştırmacıların ilgi odağı olmuş ve tanımlanmaya çalışılmıştır.(İzgüden vd., 2016: 264)

Lipman-Blumen'ın (2005), liderin yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel nitelikleri nedeniyle kişiler üzerinde ciddi ve kalıcı zararlara sebep olduğu süreç olarak tanımladığı toksik liderlik, diğer bir ifade ile zehir etkisi oluşturan bir süreçtir. (Lipman–Blumen, 2005: s. 29) Flynn (1999)'e göre çalışanlarına zorbalık eden, tehditkâr olan ve bağıran kişiler olarak tanımlanan toksik liderler aynı zamanda, anlık ruhsal durumlarına göre, örgütün iklimi bir anda değiştirebilirler. (Flynn, 1999:s.4) Wilson-Starks (2003) da toksik liderliği çalışanlara ve nihayetinde tüm örgüte, yaratıcılığı, özerkliği ve yeni fikirleri zehirleyip öldürerek zarar veren bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamaktadır. Dolasıyla bu özelliği sahip liderler, sorgulayan ve eleştiren çalışanları sevmemekte ve yükselmelerini engellemektedir. (Wilson-Starks, 2003: 2)

Toksik liderler çalışanlarının gözünü korkutur, motivasyonlarını düşürür, örgüt içinde iletişim aksaklıklarına ve umutsuzluk duygusunun yayılmasına sebep olur.(İzgüden ve Eroymak, 2016: 264) Toksik liderin olduğu ortamda, genel olarak işten ayrılma oranları yüksek, yaratıcılık ve yenilikçilik zedelenmiş ve örgütte çatışmaların oluştuğu bir iklim meydana gelir. (Kırbaç, 2013: 67) Toksik liderlerin bazı özellikleri şu şekildedir: (Bakkal ve Aydıntuğ, 2016: 521)

• Çalışanlarının yaptıkları iş için yetersiz olduklarını düşünürler

• Yaptıkları hareketlerle çalışanlarının yaratıcılığını engellerler.

• Çalışanlarını kontrol altında tutarak ortak karar alma konularında onlara konuşma hakkı vermezler

• Çalışanları hakkında başkalarına kötümser konuşurlar.

• Çalışanların daha önce yaptığı hatalarını sürekli gündemde getirirler.

• İşle ilgili konular dışında çalışanlar ile iletişim kurmazlar.

• Çalışanlarının başarısızlığında sorumluluğu almazlar.

• Kendilerine ait suçları inkar etme eğimindedirler

• Çalışanlar tarafından elde edilen başarıyı kendileri sahiplenir.

• Çalışanlarına güvenmezler.

• Her zaman çalışanları ile konuşurken emir kipi kullanırlar.

• Kendilerini yüceltip diğerlerini küçük düşürerek kararlar alırlar.

• Bir anda aşırı sinirlenme gibi günlük davranışlarında dengesizlikler yaşarlar

• Bulundukları pozisyona fazla önem verirler

• Kişisel menfaatleri için her şeyi yaparlar.

Bencilce hareketlerde ve bulunma, narsist eğilimlere sahip olma, kötü niyetli, çalışma arkadaşlarını istismar etme ve kısaca örgüte ve çalışanlara olumsuz etkilerde bulunma olarak tanımlanan toksik liderlik örgüte tümden yayılarak 'toksik bir ortam çalışma yeri' yaratabilir.(Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 445) Nitekim toksik olarak kabul edilen lider davranışı bir çalışana yönelik belirli bir davranıştan ziyade örgütün genelinin motivasyonunu ve kültürü üzerinde etkili olan motivasyon düşürücü davranışların kümülatif toplamıdır. (Reed, 2004: 67) Diğer bir değişle, bir liderin toksik lider olarak adlandırılması için toksik olarak yaptığı etkiyi belirli bir çalışana değil örgütü etkileyecek şekilde sergilemesi gerekmektedir. Tüm kurumu ile çok iyi ilişkiler içinde olan bir lider yönetici bir çalışanına karşı negatif tavırlar sergiliyor ise bu Reed'in dediği gibi toksik lider kavramı içine girmemektedir. Bu şekilde örgüte yansımayan kişisel sorunlar yöneticinin toksik liderlik özelliği olarak görülmemektedir.(Çelebi ve Güner, 2015: 250) Toksik liderin kararlı, yüksek sesli ve zorlayıcı olması gerekmez. Toksik bir lider bazen yumuşak ses tonunu ve samimi bir yüz ifadesine de sahip olabilir. Toksik liderler, kontrol sırasında oluşabilecek bir lider tipidir, 'zehirli davranışlarını' ellerindeki kontrol gücüyle yayarlar.(Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 445-446)

Çelebi, Güner ve Yıldız (2015), öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmalarında "Toksik Liderlik Ölçeği"ni geliştirmeyi amaçlamışlardır. Yapılan analizler sonucunda dört alt boyutlu bir ölçek meydana gelmiştir. Faktör analizi sonucunda bu alt boyutlar "değer bilmezlik", "çıkarcılık", "bencilik" ve "olumsuz ruhsal durum" olarak adlandırılmıştır.

İlk boyut olarak değer bilmezlik toksik liderin işgörenlere değer vermemesi, geçmiş hatalarını onlara sürekli hatırlatarak ve kendilerini yetersiz hissettirerek üstlerinde baskı kurması olarak ifade edilebilmektedir. Değerbilmezlik boyutu altında liderin astlarıyla sadece iş ortamında emir komuta tarzında iletişim kurarak iş dışında iletişime kapalı olması ve esneklikten uzak olması da yer almaktadır.(Günsel, 2017: 34-35)

İkinci boyut olan çıkarcılık, liderin sadece ona fayda sağlayacak astlara ayrıcalıklı davranmasını, astların emek ve başarılarının üstlenirken hata ve başarısızlıkların sorumluluğunu onlara yıkmasını içermektedir. Keyfi davranışlar, terfi ve makamın önemsenerek üstlere iyi görünmek için yapmacık tavırların sergilenmesi yine çıkarcılık boyutu kapsamında ele alınmaktadır. (Günsel, 2017: 35)

Üçüncü boyut olan bencillik, toksik liderin narsist karakterinin bir yansımasıdır. Toksik liderler her defasında "ben" ifadesini tercih eden başarılı durumları sadece kendisinde, başarısız durumları da çalışanlarda görür. Yapıcı değildirler ve sürekli olumsuz mesajlar verirler ve egolarının tatmini daha önemlidir. Benmerkezci, karakter olarak zayıf özellikler gösteren ve güven oluşturamayan özelliklere sahiptirler Ayrıca çalışanları kendilerine benzetmeye çalışan ve bu anlamda kuruma toksik bir iletişimi yayan, zor kişilerdir (Bitirim ve Eğinli, 2008: 134).

Son boyut olarak ise olumsuz ruhsal durum karşımıza çıkmaktadır. Bu boyuta ilişkin olarak toksik liderlerde görülen kötü niyetli, yozlaştıran, dar görüşlü ve sert davranışlar örnek gösterilebilir. Diğer bir değişle liderin dengesiz davranışlarını; bu davranışları hareket, ses tonu ve mimikleri ile çalışma ortamına yansıtmasını bu nedenle de işgörenlerin liderin o anki ruh hallerine göre hareket etmek zorunda kalmalarını ifade etmektedir.

Çelebi, Güner ve Yıldız (2015), öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmalarında Andrew A. Schmidt'in (2008) uyguladığı "toksik liderlik ölçeği"den büyük ölçüde yararlanmışlardır. Yapılan analizler sonucunda 30 maddeli ve dört alt boyutlu bir ölçek meydana gelmiştir. Faktör analizi sonucunda bu alt boyutlar "değer bilmezlik", "çıkarcılık", "bencilik" ve "olumsuz ruhsal durum" olarak adlandırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına bakılarak ölçeğin öğretmenlerin toksik lider algılarını ölçmede kullanılabileceği söylenebilir. Toksik liderlik okula, okul iklimine kalıcı olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Bu nedenle öğretmenlerdeki toksik liderlik algısının ölçülmesi yöneticinin daha olumlu hale getirilmesinde kullanılabileceği sonucuna varmışlardır.

Bektaş ve Erkal (2015) kamu ve özel sektörde görev yapan çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarında Keifer ve Barclay (2012)'in yapmış olduğu toksik duygu deneyimleri ölçeğini alarak Türkçeye çevirmişlerdir. Keifer ve Barclay (2012) tarafından kullanılan "toksik duygu deneyimleri ölçeği" nin geçerlilik ve güvenirlik çalışmasının yapılmasını amaçlamışlar ve bu amaç doğrultusunda, ölçeğin güvenirliği için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapmışlardır. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin üç faktörde toplandığı tespit edilmiştir. Birinci faktör beş ifadeden oluşan "Tekrar eden olumsuz duygular", ikinci faktör beş ifadeden oluşan "İletişimi kesen duygular" ve üçüncü faktör dört ifadeden oluşan "Bezdirici (yorucu) duygular" olarak adlandırılmıştır. Toksik duygu deneyimleri ölçeğinin uyum istatistikleri sonucunda ölçüm modelinin büyük oranda yapısal olarak geçerli olduğunu belirtmişlerdir. Ölçeğe ait geçerlilik güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin Türkiye de kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Demirel (2015) araştırmasında,(Schmidt) öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; müdürlerin okullarına karşı olumsuz davranışlarını daha çok olumsuz ruh hali olarak yansıttıkları görülmüştür. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasında pozitif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

İzgüden, Eroymak ve Erdem (2016), sağlık kurumlarında bulunan toksik liderlik davranışlarından hangilerine daha sık rastlandığını bulmak amacıyla yaptıkları çalışmalarında, 5 alt boyuttan bahsetmiştir.(Kendi reklamını yapan lider, Kötü davranan lider, Öngörülemez lider, Narsist lider, Otoriter lider). Çalıştıkları örneklem üzerinde de genel anlamda toksik liderlik düşük düzeyde bulunmuştur. Ayrıca çalışanların gelir ve eğitim seviyesi düştükçe toksik liderlik davranışı algılarının da düştüğü bulunmuştur. Narsist liderlik davranışının göreli olarak en sık gözlemlenen toksik liderlik davranışı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Boyut ortalamalarına göre düşük ortalamaya sahip toksik liderlik davranışı ise kötü davranan lider davranışı çıkmıştır.

Kırbaç (2013)'ın yapmış olduğu araştırma sonucunda; tüm örgütlerin az ya da çok toksik özellikleri potansiyel olarak barındırdığı, toksisitenin örgüt içerisinde kendisine yer bulduğu andan itibaren düzenli ve hızlı bir biçimde yayıldığı, toksik liderlerin elde ettiği başarılarla, etik olmayan davranışlarını maskeleyebildiğini, kötü karar alma sürecinin, toksik iletişimin adaletsiz uygulamaların toksik okul kültürünün oluşmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır

Clegg ve Bailey (2008) "Örgütsel toksisite (Organizational toxicity)" adlı çalışmasında toksik liderlik ve toksik örgütler hakkında yapılan bazı çalışmalardan bahsetmiş ve yorumlamıştır. Örgütsel toksisitenin yaygın, yoğun ve çalışanların mesleklerinden, iş arkadaşlarından ve örgütlerinden uzaklaştıracak kadar zarar verici bir negatif etki yarattığını, her tarafa nüfuz edebilen, bireylerin güvenlerini, umutlarını ve kendilerine saygılarını yitirmelerine neden olacağını söylemişlerdir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada sağlık sektöründe çalışanların üst kademe yöneticileri hakkındaki toksik liderlik algıları ve sektörde görülen toksik liderlik davranışlarından hangilerine daha sık rastlandığı ortaya konulmaya çalışılmıştır

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, Kocaeli'nde faaliyet gösteren 3 özel hastanenin çalışanları oluşturmaktadır. İncelenen hastanelerden tesadüfi olarak seçilmiş 266 adet hastane çalışanına anket uygulanmıştır

3.3.VERİ TOPLAMA ARACI

Toksik liderlik konusunda 2008 yılında Schmidt tarafından geliştirilmiş olan Toksik Lidelik Ölçeği yabancı literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Çelebi ve arkadaşları 2015 yılında toksik liderlik ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada da bu ölçek kullanılmıştır.

Ölçekte 25 adet soru kullanılmıştır. Soruların en az seviyeden en çok seviyeye "kesinlikle katılmıyorum-1", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum-5" yanıtlarından oluşan 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak cevaplanması talep edilmiştir.

3.4.ANALİZ YÖNTEMİ

Bu çalışmada saha çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS 21 paket programı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda faktör analizi, ANOVA, Friedman Testi, Pearson Korelasyon Testi uygulanmış ve elde edilen bulgular frekans dağılımları (n), ortalamalar (Ort) ve standart sapmalarla (s) birlikte özet tablolar şeklinde sunulmuştur. Verilerin analizinde anlamlılık düzeyi %5 (p=0,05) olarak alınmıştır. Faktörlerin demografik değerlerle olan ilişkilerinin tespiti için genel olarak ANOVA ve t-test'ten yararlanılmıştır. Çoklu karşılaştırmalar yapıldığında ise Tukey HSD testinden faydalanılmıştır. Varyans homojenliği saptanamadığı durumda da Tamhane Testi çalıştırılmıştır.

3.5.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda verilmiştir;

-Sağlık kurumları emek yoğun işletmeler olmakla birlikte, birbirine bağımlı departmanlardan oluşmaktadır. Bir departmandan alınan çıktı başka bir departmanın girdisini oluşturmaktadır. Bu nedenle departmanlar ve bu departmanlarda çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması önemlidir. Sonuç olarak mevcut insan kaynaklarının verimli ve etkili bir biçimde örgüt çıkarları doğrultusunda kullanılabilmesi için sağlık kurumlarında liderlik önemli bir olgudur. Bu çalışmada bu düşüncenden hareketle toksik liderlik konusunda sağlık sektörü uygulama alanı olarak tercih edilmiş, diğer sektör çalışanları kapsam dışı bırakılmıştır.

-Çalışanlar üzerinde müşteri memnuniyeti yaratma baskısının özel hastanelerde daha yoğun olacağı düşüncesiyle, kamu hastaneleri kapsam dışı bırakılmıştır,

-Kocaeli İli, İzmit merkezde faaliyet gösteren özel hastanelerden tesadüfi seçilmiş üç hastane çalışanları üzerinde anket uygulanmış, diğer hastaneler kapsam dışı bırakılmıştır,

-Sağlık çalışanları kapsamında hekim statüsünde olanlar kapsam dışı bırakılmış sadece hemşire, tıbbi sekreter v.b. pozisyonunda çalışanlar kapsama alınmıştır.

-Toksik liderlik algısında kullanılan ölçekte üst-orta-alt düzey yönetim kademesinin tamamını kapsayacak şekilde 'üst yönetim' şeklinde genel ifade kullanılmış, yönetim kademelerinde bir ayırım yapılmamıştır.

3.5.BULGULAR

Katılımcıların demografik özellikleri baktığımızda (Tablo 1), çalışanların %82,3'ü(219 kişi) kadınlardan ve %17,7'si(47 kişi) erkeklerden oluşmaktadır. Medeni durum olarak ise% 36,0'ı(95 kişi) evli ve %64,0'ı(169 kişi) bekardır. Çalışanların yaş seviyeleri 18-25 yaş aralığında ile 26-35 yaş aralığında yoğunlaşmaktadır (241 kişi %90,6). Katılımcıların %19,3'ü(51 kişi) lisans, %35,6'sı(94 kişi) önlisans, % 40,5'i(107 kişi) ise lise mezunudur. Son olarak katılımcıların

%90.4'ü 5 yıla kadar; %8,8'i ise 6-15 yıl aralığında mevcut işyerinde çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 1: Demografik özelliklerin dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Erkek	47	17,7%
	Kadın	219	82,3%
Medeni hal	Evli	95	36,0%
	Bekar	169	64,0%
Yaş	18-25	153	57,5%
	26-35	88	33,1%
	36-45	23	8,6%
	46 ve üstü	2	0,8%
Toplam çalışma süresi	1 yıldan az	63	23,8%
	1-5 yıl	127	47,9%
	6-15yıl	60	22,6%
	16-20yıl	12	4,5%
	21yıl ve üstü	3	1,1%

		n	%
Mevcut işyeri kıdemi	1 yıldan az	91	34,7%
	1-5 yıl	146	55,7%
	6-15yıl	23	8,8%
	16-20yıl	1	0,4%
	21yıl ve üstü	1	0,4%
Eğitim	İlköğretim	8	3,0%
	Lise	107	40,5%
	Önlisans	94	35,6%
	Lisans	51	19,3%
	Lisansüstü	4	1,5%
Aylık gelir	2000 TL altı	194	72,9%
	2000-4000 TL	67	25,2%
	4001-6000 TL	3	1,1%
	6001 TL ve üstü	2	0,8%

Anket formunda katılımcıların toksik liderlik algılarını ölçmeye yönelik kullanılan ölçekte yer alan 25 ifade için faktör analizi uygulanmıştır. Bunun için ilk önce verilerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Arkasından örneklemin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmış ve son olarak da faktörler elde edilmiştir. Güvenilirlik testi sonucunda Cronbach α (Cronbach Alpha) katsayısı 0,943 çıkmış ve çalışmanın güvenilirliğinin %70'in üzerinde olduğunu göstermiştir. Uygulanacak faktör analizi için kullanılan KMO testinin sonucu 0,917 olarak bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi (BTS) sonucu da istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (χ^2=3993,01; p=0,000<0,01). Dolayısıyla, analiz için örneklemin yeterli ve faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılarak faktör analizine devam edilmiştir. (Tablo 2)

Toksik liderlik algılamaları ile ilgili faktörleri oluşturmak için yapılan faktör analizinde, dikey döndürme yöntemlerinden Varimax yöntemi uygulanarak üç faktör elde edilmiştir (Tablo 2). Bu üç faktör toplam varyansın %59,6'sını açıklayabilmektedir. Her faktörü oluşturan değişkenlerin istatistiksel değerleri ile açıkladığı varyans yüzdesi de Tablo 2'de gösterilmektedir.

Elde edilen ilk faktör olan "değer bilmezlik" toplam varyansın %44,437'sini açıklayabilmektedir. "Olumsuz ruhsal durum" olarak isimlendirilen ikinci faktörün toplam varyans içindeki oranı ise %8,832'dir. Üçüncü faktör olan "bencillik" toplam varyansın %6,329'unu açıklamaktadır.

Tablo 2'deki tüm ifadeler incelendiğinde hemen hemen tüm toksik liderlik davranışı ifadelerin 3'ün üstünde puan aldığı görülmektedir. Sadece bencillik alt faktörü altındaki "Üst yöneticim bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanıyorsa ona karşı olan düşüncelerim olumsuz yönde değişir." ifadesi '3ün altında puan almıştır. Dolayısıyla incelenen hastanelerde toksik liderlik davranışı görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 2: Toksik Liderliği oluşturan faktörlere dair faktör analizi sonuçları

FAKTÖRLER **KMO=0,917 ; BTS=3993,01 ; (p<0,05)**	**Faktör Yükleri**	**Ort**	**s**
Değer Bilmezlik *(Özdeğer=11,109; Açıklanan Varyans=%44,437)*			
Üst yöneticim, bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alırsa bu durumdan hoşlanmam.	0,841	4,18	1,07
Üst yöneticim çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşarak onları halk nazarında küçültürse bu durumdan kötü etkilenirim	0,786	4,01	1,10
Üst yöneticim çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergilerse kendimi kötü hissederim.	0,778	4,03	1,21
Üst yöneticim çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermezse kendimi kötü hissederim	0,736	3,80	1,16
Üst yöneticim çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır ve çalışanlarına yetersiz olduklarını söylerse motivasyonum düşer	0,716	3,97	1,14
Üst yöneticim çalışanlarına pek değer vermezse performansım olumsuz etkilenir.	0,675	4,00	1,16
Üst yöneticim çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder ve kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yüklerse bu durumdan olumsuz etkilenirim.	0,574	3,98	1,15
Üst yöneticimin iletişimi emirler şeklinde ise öfkelenirim.	0,559	3,78	1,09
Üst yöneticim çalışanlarına karşı esnek değilse sıkıntı yaşarım	0,522	3,65	1,12
Üst yöneticim iş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemezse mutsuz olurum.	0,323	3,20	1,42
Olumsuz Ruhsal Durum *(Özdeğer=2,208; Açıklanan Varyans=%8,832)*			
Çalışanların, üst yöneticimin ruh haline göre hareket edeceklerini düşünüyorum.	0,750	3,27	1,27
Üst yöneticimin olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemeyecektir.	0,705	3,68	1,29
Üst yöneticimin davranışlarında dengesizlik/değişkenlik varsa bu durumdan kötü etkilenirim.	0,693	3,89	1,10
Üst yöneticim olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtırsa kendimi kötü hissederim.	0,676	3,95	1,12
Üst yöneticim sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranırsa bu durumdan kötü etkilenirim.	0,650	4,03	1,20
Üst yöneticim kendi üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergilerse kötü hissederim	0,601	3,85	1,17
Üst yöneticimin o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.	0,537	3,66	1,21
Üst yöneticim ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alırsa öfkemi kontrol edemem.	0,529	3,53	1,24
Üst yöneticim kişisel çıkarlarını önde tutar ve sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışırsa kendimi kötü hissederim	0,525	3,74	1,17
Üst yöneticimin terfi/makam en önemsediği şeyse ona karşı olan düşüncelerim olumsuz yönde değişir..	0,524	3,49	1,18
Bencillik *(Özdeğer=1,582; Açıklanan Varyans=%6,329)*			
Üst yöneticim diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünüyorsa bencil olduğunu düşünürüm	0,815	3,30	1,32
Üst yöneticim mükemmel bir kişi olduğuna inanıyorsa ona karşı olan düşüncelerim olumsuz yönde değişir.	0,805	3,20	1,30
Üst yöneticim kurumun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanıyorsa bencil olduğunu düşünürüm	0,710	3,45	1,23
Üst yöneticim bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanıyorsa ona karşı olan düşüncelerim olumsuz yönde değişir.	0,704	2,97	1,29
Üst yöneticimin keyfi davranışları ve/veya kararları varsa sıkıntı yaşarım.	0,504	3,66	1,14

Faktörler arasında, önem derecesi bakımından fark olup olmadığı, hangi faktörün katılımcılar tarafından daha çok önem kazandığının anlaşılması için tüm faktörlere ilişkin ortalamalar alınmış ve Friedman testi uygulanmıştır. Friedman testine ilişkin sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, toksik liderliğe yönelik davranışlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmaktadır ($p<0,05$). Analiz sonuçlarına göre, söz konusu davranış faktörlerinin içerisinde en önemli faktör olarak %77,2 oranla "değer bilmezlik" ortaya çıkmaktadır. Bu faktörü sırasıyla %74,1 oranla "olumsuz ruhsal durum" ve %66,3 oranla "bencillik" faktörleri takip etmektedir.

Tablo 3: Faktörler arası karşılaştırma

	Ort	s	Ort. Sıralaması	Önem Derecesi	Test
Değer bilmezlik	3,86	0,84	2,33	77,2%	χ^2=71,319
Olumsuz ruhsal durum	3,71	0,87	2,03	74,1%	sd=2
Bencillik	3,32	0,97	1,64	66,3%	**p=0,000**

Elde edilen faktörlerin birbirleri arasındaki ilişkilerinin incelenmesi için yapılan korelasyon testi sonucu Tablo 4'te verilmiştir. Buna göre tüm faktörlerin birbirleri ile pozitif yönde ve orta seviyede doğrusal ilişkilerinin olduğu söylenebilir. "Değer bilmezlik" ile "olumsuz ruhsal durum" arasında %73,2 oranında bir ilişki (r=0,732), "değer bilmezlik"le "bencillik" arasında %54,2 oranında (r=0,542) ve "olumsuz ruhsal durum" faktörüyle "bencillik" arasında da %44,6 oranında (r=0,446) ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 4: Toksik Liderlik faktörlerinin birbirleri arasındaki ilişkileri

		Değer bilmezlik	Olumsuz ruhsal durum	Bencillik
Değer bilmezlik	r	1		
	p			
Olumsuz ruhsal durum	r	0,732	1	
	p	0,000		
Bencillik	r	0,542	0,601	1
	p	0,000	0,000	

Çalışmaya katılanların demografik yapılarının toksik liderliği oluşturan "değer bilmezlik, olumsuz ruhsal durum ve bencillik" faktörlerine göre ortaya çıkardığı farklılıklarının incelenmesi için t-test ve ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarının özeti Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Demografik yapıların toksik liderlik faktörleriyle karşılaştırılması

		Değer bilmezlik		**Olumsuz ruhsal durum**		**Bencillik**	
		Ort	**s**	**Ort**	**s**	**Ort**	**s**
Cinsiyet	Erkek	3,57	0,86	3,52	0,75	3,37	0,97
	Kadın	3,92	0,82	3,75	0,89	3,30	0,97
	p	**0,010 (2>1)**		0,110		0,638	
Medeni hal	Evli	3,77	0,91	3,65	0,99	3,39	1,04
	Bekar	3,90	0,80	3,72	0,79	3,25	0,92
	p	0,247		0,543		0,263	
Yaş	18-25	3,87	0,89	3,71	0,90	3,34	0,96
	26-35	3,82	0,78	3,71	0,82	3,26	0,97
	36-45	3,87	0,79	3,67	0,95	3,31	1,14
	46 ve üstü	4,10	0,14	4,10	0,14	3,10	0,71
	p	0,948		0,929		0,923	
Toplam çalışma süresi	1 yıldan az	3,82	0,91	3,76	0,85	3,33	0,92
	1-5 yıl	3,82	0,91	3,69	0,93	3,33	0,99
	6-15yıl	3,87	0,62	3,65	0,80	3,24	0,94
	16-20yıl	4,24	0,75	3,96	0,83	3,55	1,33
	21yıl ve üstü	3,86	0,35	3,27	0,90	2,73	0,23
	p	0,588		0,685		0,696	
İşyeri kıdemi	1 yıldan az	3,80	0,87	3,62	0,94	3,18	0,93
	1-5 yıl	3,88	0,86	3,77	0,84	3,42	0,97
	6-15yıl	3,92	0,68	3,66	0,86	3,25	1,06
	16-20yıl	3,30		3,20		1,80	
	21yıl ve üstü	3,50		3,20		3,00	
	p	0,866		0,632		0,186	
Eğitim	İlköğretim	2,73	1,16	2,85	1,36	2,08	0,87
	Lise	3,92	0,81	3,78	0,81	3,42	0,93
	Önlisans	3,86	0,82	3,66	0,87	3,29	0,93
	Lisans	3,84	0,80	3,77	0,86	3,28	1,00
	Lisansüstü	4,05	0,65	3,48	1,14	3,10	1,39
	p	**0,003 (2,3,4>1)**		0,055		**0,005 (2,3,4>1)**	
Aylık gelir	2000 TL altı	3,86	0,87	3,69	0,91	3,32	1,00
	2000-4000 TL	3,87	0,78	3,78	0,80	3,34	0,93
	4001-6000 TL	3,40	0,75	3,37	0,76	2,67	0,90
	6001 TL ve üstü	3,75	0,35	3,60	0,57	3,30	0,42
	p	0,818		0,818		0,715	

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların medeni hal, yaş, toplam çalışma süresi, işyeri kıdemi ve aylık gelir farklılıklarının "değer bilmezlik, olumsuz ruhsal durum ve bencillik" toksik lidelik davranışlarında farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Sadece cinsiyet ve eğitim seviyesindeki farklılıklar toksik liderlik davranışlarında farklı etkiler göstermektedir.

Cinsiyet ele alındığında kadınların erkeklere göre toksik liderlik davranışlarından değer bilmezlik lider algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir değişle kadınlar liderlerinin daha "değer bilmez" olduklarını düşünmektedirler (p=0,010<0,05). Diğer faktörlerde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bununla birlikte, katılımcıların eğitim seviyesi incelendiğinde toksik liderlik davranışlarından "değer bilmezlik" ve "bencillik" davranışları üzerinde farklılık görülmektedir. (p=0,003 ve p=0,005<0,05). Yapılan Post-hoc testi sonucunda lise, önlisans ve lisans mezunlarının ilköğretim mezunlarına göre "değer bilmezlik" ve "bencillik" toksik lider algısının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Yani lise, önlisans ve lisans mezunları ilköğretim mezunlarına göre liderlerinin daha "değer bilmez" ve "bencil" olduklarını düşünmektedir.

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamızda elde edilen bulgular detaylı incelendiğinde, genel olarak toksik lidelik davranışları ölçeğinin ifadelerinin 3'ün üzerinde değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu da bizlere çalışanların ilgili ifadelere katılım eğilimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle incelediğimiz Kocaeli'nde faaliyet gösteren 3 özel hastanede toksik liderliğin görüldüğü söylenebilir. Ayrıca, toksik liderlik faktörleri(davranışları), önem derecesi bakımından farklılık göstermektedir. Sonuçlara göre, toksik liderliğe yönelik davranışlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, söz konusu davranış faktörlerinin içerisinde en önemli faktör "değer bilmezlik" ortaya çıkmaktadır. Bu faktörü sırasıyla olumsuz ruhsal durum ve bencillik faktörleri takip etmektedir.

Son olarak demografik özelliklere göre inceleme yapıldığında katılımcıların medeni hal, yaş, toplam çalışma süresi, mevcut işyeri kıdemi ve aylık gelir farklılıklarının değer bilmezlik, olumsuz ruhsal durum ve bencillik toksik lidelik davranışlarında farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sadece cinsiyet ve eğitim seviyesindeki farklılıklar toksik liderlik davranışlarında farklı etkiler göstermektedir. Buna göre cinsiyet ele alındığında kadınların erkeklere göre toksik liderlik davranışlarından değer bilmezlik lider algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir değişle kadınlar liderlerinin daha "değer bilmez" olduklarını düşünmektedirler. Diğer faktörlerde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bununla birlikte, katılımcıların eğitim seviyesi ise toksik liderlik davranışlarından "değer bilmezlik" ve "bencillik" davranışları üzerinde farklılık göstermektedir. Lise, önlisans ve lisans mezunlarının ilköğretim mezunlarına göre "değer bilmezlik" ve "bencillik" toksik lider algısının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Yani lise, önlisans ve lisans mezunları ilköğretim mezunlarına göre liderlerinin daha "değer bilmez" ve "bencil" olduklarını düşünmektedir.

Toksik liderlik bu çalışmada özel hastane de çalışanların algılarına göre belirlenmeye çalışılmış olup; daha sonraki çalışmalarda devlet hastaneleri de araştırmaya katılıp özel ve devlet karşılaştırılması yapılması yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

1. BAKKAL Elif ve Nursel AYDINTUĞ, (2016), "The Effect Of Toxıc Leadershıp On Healthcare Organızatıons" The Journal of Academic Social Science Studies, No:43, s.519-522
2. BAŞAR Ufuk, Ünsal Sığrı ve Nejat Basım, (2016), "İş Yerinde Karanlık Liderlik" İş ve İnsan Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, ss.65-76

3. BEKTAŞ, Meral ve Pınar Erkal, (2015), "Örgütlerde Toksisite Davranışları: Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenirliği Çalışması", Research Journal of Business and Management, Cilt: 31, Sayı: 4, ss.519-529.
4. BİTİRİM, Selin ve Ayşen Temel Eğinli, (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 5(3), 124–140
5. ÇELEBİ Nurhayat, Halim Güner ve Veysel Yıldız, (2015), "Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi", Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, s. 249 – 268
6. ÇETİNKAYA, Hakan, (2017), Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli
7. DEMİREL, Nasip,(2015), Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği), Yüksel Lisans Tezi, T.C. Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
8. EREN Erol, (2001), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta.
9. FLYNN, Gillian, (1999), "Stop Toxic Managers Before They Stop You!" Workforce, Volume:78, No:8, ss.4-40 http://www.workforce.com/1999/08/01/stop-toxic-managers-before-they-stop-you, 08/04/2018
10. GÜNSEL, Murat, (2017), Toksik Ve Yıkıcı Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
11. İZGÜDEN, Dilruba, Selin Eroymak, Ramazan Erdem, (2016), "Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları", Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, s.262-276
12. KIRBAÇ Metin, (2013), Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik, Yüksek Lisans Tezi, T.C İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya
13. KASALAK, Gamze, Mualla Bilgin Aksu, "Örgütler Nasıl Zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algıları", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:31, Sayı:4, s.676-694
14. KOÇEL, Tamer, (2015), İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta
15. LIPMAN-BLUMEN, Jean, (2005), "Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. Leader to Leader", Volume 36, s.29-36.
16. MCSHANE, Steven. L. ve Mary Ann Von Glinow, (2009), Organizational behavior. Boston: McGraw-Hill
17. REYHANOĞLU, Metin ve Özden Akın, (2016), "Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?", İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi Cilt: 5, Sayı: 3, s.442- 459.
18. REED, George.E. (2004), "Toxic Leadership", Military Review, s.67-71.
19. SCHMIDT, Andrew Alexander, (2008). Development and Validation of The Toxic Leadership Scale, Master Theses, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, Maryland
20. WİLSON-STARKS, K. Y. (2003). Toxic Leadership. Transleadership http://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf, 08/040/2018
21. YUKL, Gary. Leadership in Organizations.(2013), New Jersey: Prentice Hall