



Örgütler Nasıl Zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algıları*

How Do Organizations Intoxicate? Faculty's Perceptions on Organizational Toxicity at University

Gamze KASALAK**, Mualla Bilgin AKSU***

• Geliş Tarihi: 03 Kasım 2015 • Kabul Tarihi: 21 Ocak 2016 • Yayın Tarihi: 31 Ekim 2016

ÖZ: Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ile örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamayı ve örgütsel toksisite konusunda ürettikleri metaforları ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma olgubilim deseninde yürütülmüş nitel bir araştırmadır. Çalışma grubu, bir devlet üniversitesinde görev yapan ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden “kartopu veya zincir” örnekleme yoluyla seçilen 40 gönüllü öğretim elemanından oluşmaktadır. Veriler alanyazın taraması, uzman görüşleri ve pilot uygulamaya dayalı olarak oluşturulan yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formu ile toplanmış; içerik analizi tekniğiyle çözümlenmiştir. Örgütsel toksisiteye ilişkin görüşler narsist, saldırgan, etik dışı ve katı davranışlar; toksisitenin algılanan etkilerine ilişkin görüşler açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme; toksisiteyle başa çıkmaya yönelik stratejiler ise kaçınma, direnme, sosyal destek ve çatışma alt temaları çerçevesinde incelenmiştir. Örgütsel toksisiteye ilişkin bilişsel imgeler de üretilen metaforlarla belirlenmiştir. Örgütsel toksisite konusunda üretilen metaforlar mikroorganizma, eylem/olay, doğa/coğrafya, hastalık, materyal/araç, hayvan, bitki ve yiyecek temalarında ifade edilmiştir.

Anahtar sözcükler: Örgütsel toksisite, toksisitenin algılanan etkileri, toksisiteyle başa çıkma stratejileri, yükseköğretim, öğretim elemanları

ABSTRACT: The purpose of this study is to understand sources of organizational toxicity at university, effects of organizational toxicity, strategies to cope with organizational toxicity perceived by faculty, and to reveal organizational toxicity metaphors produced by them. This is a qualitative research with a phenomenological design. Sampling called either snowball or chain, a technique in purposive sampling method, was used. The participants of the study consisted of 40 volunteer faculty who were selected from a state university. Data were collected via individual semi-structured interview form that was developed by the researchers based on the literature review, expert opinions, and pilot study. Content analysis method was applied. Faculty's perceptions on organizational toxicity were examined within the framework of four sub-themes: narcissistic, aggressive, unethical and rigid behaviours; perceived effects of toxicity were examined under three sub-themes: draining, psychologically recurring and disconnecting; and perceived strategies to cope with toxicity were examined under four sub-themes: avoidance, resistance, social support and conflict. Faculty's metaphors were examined under the themes: microorganism, action/event, nature/geography, disease, material/tool, animal, plant, and food.

Keywords: Organizational toxicity, perceived effects of toxicity, coping strategies with toxicity, higher education, faculty

1. GİRİŞ

Toksosite, İngilizce ve Latince'deki “toxic” sözcüğünden türetilmiş bir kavram olup, ilk kez 1880 yılında “zehirli olma durumu” anlamında kullanılmış (Online Etymology Dictionary, 2014); “zehirlilik”, “zehirlenme yeteneği” ve “zehir etkisi gösterme derecesi” anlamlarını taşıdığı da gözlenmiştir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2015). Lipman-Blumen (2005, s.17), *toksik* sözcüğünün “zehirli davranan ya da zehirli etkiye sahip olan” olarak tanımlandığını belirtmektedir. Sözcüğün Türkçe kökeninde yer alan *zehir*, mecazi olarak *acı* sözcüğüyle

*Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi'nin 2014.03.0158.001 numaralı projesi olarak gerçekleştirilen bu araştırma, Prof. Dr. Mualla Bilgin Aksu danışmanlığında, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir.

** Uzm. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Antalya, gamzekasalak@gmail.com

*** Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Antalya, muallaaksu@akdeniz.edu.tr

eşanlımlıdır. Acı, “herhangi bir dış etken dolayısıyla duyulan rahatsızlık, ızdırap”, “kırıcı, üzücü, incitici, dokunaklı, kötü” (TDK, 2015) ve “hoşa gitmeyen duygulanım” (Hançerlioğlu, 2000, s.18) olarak tanımlanmaktadır.

Kökene fen ve sağlık bilimlerine dayanan toksisitenin örgüt ve yönetim alanyazımında incelenmesi, ilk olarak Whicker (1996) tarafından kullanılan “toksik” terimi ile başlamıştır. Ancak, “Örgütsel Toksikite” kavramını tanımlayarak örgüt ve yönetim alanına yeni bir kavram kazandıran Frost (2003) olmuştur (Carlock, 2013; Goldman, 2008; Maitlis, 2008). Kavramın kuramsal temellerini Fiedler’in lider-üye etkileşimi, Turner’ın kendini sınıflandırma, Tajfel’in sosyal kimlik, Freud’un psikodinamik; Bandura’nın sosyal öğrenme ve Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramları oluşturmaktadır (Lipman-Blumen, 2005; Lubit, 2003; O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996; Pelletier, 2009). Frost (2003), örgütsel toksisiteyi “işgörenlerin acı çekmeleri ve problemler yaşamalarına neden olan, moral ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyerek işlerine ilgiyi azaltan bir durum” (s.13) ve “kurumlarda işgörenlerin özgüvenlerini yıkıcı ve saygınlıklarını öldürücü acılar” (s.14) olarak tanımlamaktadır. Bir başka deyişle, kurumlarda yaşanan *duygusal acı*, toksisitedir (Frost, 2003, s.5). Bütün bu tanım ve görüşlerden yola çıkılarak, örgütsel toksisite, kurumların örselenmesine ya da yaralanmasına neden olan, işgörelere zararı dokunan, sıkıntı oluşturan ve yararlı olmayan durumlar olarak ifade edilebilir.

Örgütsel toksisite ile zorbalığı karşılaştıran Pelletier (2009), toksik davranışları sergileyen kişilerin zorbalık yapan kişilere göre zayıf ya da ast konumunda olma, zihinsel ve fiziksel güç kullanmayı tercih etme bakımından farklı olduğuna dikkat çekmektedir. Mantıksız iş taleplerinde bulunma, uydurmaca kuralları tutarsız bir şekilde uygulama, çalışanı işten atmayla tehdit etme, hakaret etme ve küçümseme, başarıları önemsememe, bağırıp çağırma ve bireyin çalışmalarını kendine mal etme gibi zorbalık taktiklerini uygulayan liderler “toksik” olarak kabul edilmektedir (Namie ve Namie, 2000). Ancak, toksisite kavramında, zorbalığa ek olarak yetersizlik ve ahlaksızlık gibi işlevsiz kişilik özellikleri de bulunmaktadır (Pelletier, 2009). Toksikite, çalışanlar üzerinde mobbinge benzer bir etki yaratmakla birlikte, “haftalık olarak altı aydan daha fazla süreyle 45 olumsuz eylemden birine maruz kalma” (Leymann, 1992; Akt. Einarsen, 1999, s.16) olarak tanımlanan mobbingten ayrılmaktadır. Mobbing, sistematik olarak doğrudan belirli bir kişiyi hedef alırken; sistematik olması gerekmeyen toksisiteden çalışma ortamında o anda bulunanlar etkilenebilmektedir.

Örgütsel toksisite, toksik işgören ve liderin davranışı ve kişilik özellikleri olarak sınıflandırılan *bireysel faktörlerin* yanı sıra örgütsel değişimler, örgütsel politikalar, travmalar, krizler ve örgütsel müdahaleler olarak sınıflandırılan *örgütsel faktörler* sonucunda da oluşmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Carlock, 2013; Friedman 2005; Frost, 2003; Lipman-Blumen, 2005; Musacco, 2009; Pelletier, 2009; Pelletier, 2012). Örgütsel toksisitenin oluşmasında davranış temelli yaklaşımlar üzerine odaklanan çalışmalar, toksik örgüt üyelerinin *narsist* (Lubit, 2003; Riley, Hatfield, Nicely, Keller-Glaze ve Steele, 2011; Schmidt, 2008), *saldırgan* (Carlock, 2013; Leet, 2011; Pelletier, 2009), *katı* (Gangel, 2007; Lubit, 2003; Schmidt, 2008) ve *etik dışı* (Lubit, 2003) olmak üzere toplam dört farklı türde davranış sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Çalışma ortamlarında kibirli olma, küstahça davranma, başkalarını küçük ve değersiz görme, vicdan ve empati eksikliği gösterme, başkalarının değerlerini aşağılama, sadece kendisinin önemli olduğunu düşünme, kendini beğenme, gösterişçi olma ve benmerkezci olma *narsist davranışlar* olarak görülmektedir (Lubit, 2003; Twenge ve Campbell, 2010). Kıskaçlık davranışları sergileme, gruplar arasında taraf olmaya zorlama, iftira atma ve asılsız dedikodular çıkarma *saldırgan davranış* özellikleridir (Lubit, 2003). Kurumların zehirlenmesine *katı (rigid) davranışlar* da neden olabilmektedir (Lipman-Blumen, 2005). Örgütsel toksisitenin bu türü, daha çok kaba davranışlar ve nezaketten uzak tavırlar gösteren, sinsice saygısızlık yapan ve kırıcı sözler söyleyen işgörenler tarafından sergilenmektedir (Frost, 2003). *Etik dışı davranışlar* ise işgörenlerden görevleri dışında işler bekleme, işgörenlerin özlük haklarının kullanımına engel olma ve iş yüklerini haksız biçimde artırma biçiminde ortaya

çıkabilir (Frost, 2003; Lubit, 2003). Örgütlerinde toksisiteyi oluşturan işgörenler, kural ve mevzuata aykırı davranışlar sergilemektedirler (Frost, 2003). İşyerinde toksisitenin belirleyicileri, ayrıca cinsiyete/ırka ilişkin olumsuz yorumlar, kişilerarası ilişkilerde yönlendirmeler, kurumsal iletişimde zayıflıklar, söylentiler ve kişisel çatışmalar, problem çözme ve karar verme süreci ile görev ve sorumluluklarda korkunun egemen olmasıdır. Bununla birlikte, kurumsal amaçlar ve değerlere bağlılığı sağlamada yetersizlikler; tehlikeli, rahatsız ve istismar edici davranışlar; sözlü/fiziksel tehditler; yüksek oranda işgören devamsızlıkları; kadro ve terfi savaşları; sadece kendi ilerlemesine odaklanıp başkalarını önemsememe ve sağlıksız örgüt iklimi örgütsel toksisite yaratmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich ve Konopaske, 2012; Goldman, 2006; Kusy ve Holloway, 2009). Araştırmalar incelendiğinde örgütsel toksisitenin sağlık alanında Roter (2011); eğitim alanında Bolton (2005), Buehler (2009), Parish-Duehn (2008), Peterson ve Deal (2009); savunma alanında Aubrey (2013), Black (2015), Mueller (2012), Schmidt (2008), Steele (2011); kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda Hitchcock (2015) tarafından ele alındığı anlaşılmaktadır. Türkiye’de sadece toksik liderlik konusunda yapılan iki alan çalışmasına rastlanmıştır. Bunlardan birinde, ilkokulda (Akduman-Yetim, Koşar ve Ölmez-Ceylan, 2013), diğesinde ilkokul ve ortaokulda Çelebi, Yıldız ve Güner, 2013) görev yapan öğretmenlerin toksik liderliğe ilişkin görüşleri alınmıştır. Ayrıca Temel-Eğimli ve Bitirim’in (2008) makalesi ile Kırbaç’ın (2013) yüksek lisans tezi ve Kırbaç ve Konan’ın (2011) bildiri metnine rastlanmıştır. Bu üç çalışmanın da alanyazın taramasıyla yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla Türk alanyazınında, örgütsel yaşamda toksisite olgusuna ilişkin akademik çalışmaların oldukça yeni, yönetim ve eğitim bilimleri alanında toksisite olgusunu irdeleyen araştırmaların da çok az olduğu söylenebilir.

Örgütsel toksisite, tekrarlı bir şekilde *olumsuz duygu* ve *eylemlerin* karşılıklı etkileşimlerinin sonucunda oluştuğu için örgüte ve çevresine ciddi ve kalıcı hasarlar veren yıpratıcı bir süreçtir (Frost, 2003; Lipman-Blumen, 2005; Maitlis, 2008). Örgütsel toksisitenin işgören üzerinde yol açtığı etkileri incelemek bu nedenle önemli görülmektedir. Kiefer ve Barclay (2012), örgütsel toksisitenin birey üzerindeki etkilerini *açığa vurma*, *olumsuz duyguları yineleme* ve *ilişkiyi kesme* boyutlarında incelemiştir. *Açığa vurma*, olumsuz duyguların oluşturduğu fiziksel ve psikolojik enerji halidir. Birey kendini stresli, kaygılı, yılgın, pişman, gergin, tükenmiş, yaralı, değersiz, yorgun, yabancılaşmış ve moralsiz hisseder (Albrecht, 2006; Frost, 2003; Gangel, 2007; Kiefer ve Barclay, 2012; Lubit, 2003; Pelletier, 2009). Olumsuz ve acı duygular, insan vücudunu zehirleyerek bağışıklık sistemini bozar (Frost, 2003). *Olumsuz duyguları yineleme*, bireye yük getiren, kendisini çözümsüz hissettiren ve olayın tekrarının yaşanma ihtimalinden korkutan durumdur (Frost, 2003; Kiefer ve Barclay, 2012). Bu boyutta, birey çalışma ortamında yaşadığı olumsuz duygularından bir türlü kurtulamaz; olay(lar)ı hatırladıkça üzülür, umutsuzluğa kapılır, hayal kırıklığı yaşar ve olay(lar)ı tekrar yaşama korkusuna kapılır (Albrecht, 2006; Gangel, 2007; Kiefer ve Barclay, 2012; Maitlis, 2008; Pelletier, 2009; Porter-O’Grady ve Malloch, 2010). *İlişkiyi kesme*, bireyin sosyal çevresiyle, iş arkadaşlarından uzaklaşma halidir. Böyle bir birey başkalarıyla etkileşim kurma isteğini kaybeder, sosyal koşullara uyum sağlayamaz, işe gelmek istemez, kendini çalışma ortamından soyutlar ve kendini yalnız hisseder (Kiefer ve Barclay, 2012).

Üniversitelerde, öğretim elemanlarının bireysel çıkarlarının, mesleki ideallerinin önüne geçmesi toksisiteye yol açabilir (Qian ve Daniels, 2008; Ramaley, 2002). Akademik yükseltmelerdeki kadro engellemeleri, bilimsel çalışmalara ve bireysel görüşlere değer verilmemesi, öğretim elemanları arasındaki iletişim sorunları ve nezaket ölçüleri dışındaki tutum ve davranışlar, bireysel kararlara saygısızlık ve gruplaşmalar, öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları olarak ortaya çıkabilir (Yaman, 2007). Özellikle öğretim elemanları arasındaki kişisel rekabet, meslektaşının başarısını kabullenmeme, örgütte statü ve rol farklılıkları, idari görevi olanların güçlerini kanıtlama gereksinimleri ve olumsuz örgütsel davranışları hoş gören

bir örgüt kültürüne sahip olma gibi etmenler örgütsel toksisiteye zemin hazırlayabilir. Alanda uzmanlaşmış olma, kişiler açısından belli bir güce sahip olmayı da beraberinde getirmekte; özellikle alınan akademik unvanlarla birlikte üniversite içindeki birimlerde elde edilen idari görevler, öğretim elemanlarının elde ettikleri gücü olumsuz biçimde kullanarak çatışmaların ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır (Farrington, 2010). Yükseköğretimdeki olumsuz ortam, üniversitelerin niteliksizleşmesine yol açabilmekte ve öğretim elemanı olma anlayışını zedeleyebilmektedir (Celep ve Konaklı, 2013). Bu nedenle, üniversite düzeyinde örgütsel toksisite olgusunun anlaşılması, örgütsel toksisitenin algılanan etkileri ve toksisiteyle başa çıkma stratejilerinin belirlenmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu araştırmanın amacı, bir devlet üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları, toksisitenin algılanan etkileri ile örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejilerini anlamak ve örgütsel toksisite konusunda ürettikleri metaforları ortaya koymaktır.

2. YÖNTEM

Bu çalışma, olgubilim deseninde tasarlanmış olup nitel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Üniversite düzeyinde örgütsel toksisite konusunda sadece Pelletier'in (2009) araştırmasına ulaşılabilmektedir. Konuya ilişkin araştırmaların yetersizliği nedeniyle oluşabilecek kavramsal belirsizliği ortadan kaldırmak amacıyla nitel yöntem tercih edilmiştir. Nitel araştırma ile katılımcıların deneyimlerini derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde açıklamaları sağlanabilmektedir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Olgubilim deseniyle de örgütsel toksisite bir olgu olarak incelenmiştir.

2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2013-2014 eğitim öğretim yılında amaçlı örnekleme yöntemlerinden “kartopu veya zincir” örnekleme yoluyla bir devlet üniversitesinden seçilen 40 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Öğretim elemanlarının yükseköğretim kurumlarında çalıştıkları süre içerisinde “duygusal olarak acı çekmelerine ve problemler yaşamalarına neden olan, moral ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyerek işlerindeki uğraşlarına olan ilgiyi azaltan durumlar” ile karşılaştıklarını (tanık olma ya da maruz kalma) düşünen ve bu konudaki görüşlerini ayrıntılı olarak aktaracak, toksisite olgusunun keşfedilmesi ve açıklamasında yararlı olacak gönüllü kişilere ulaşmak ve araştırmanın dış geçerliğini artırmak için amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların farklı akademik unvan, bilim dalları ve cinsiyetten olmalarına özen gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılımcılara ait bilgiler

Bilim Dalları	P		D		YD		ÖG		O		AG	
	E	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	
FB	1	4	1	-	1	-	-	2	-	-	-	-
SBB	-	2	1	2	5	-	4	-	1	-	3	1
SB	1	3	1	1	2	1	2	-	-	1	-	-
Toplam	2	9	3	3	8	1	6	2	1	1	3	1

Dokuz fen, 11'i sağlık ve 20'si sosyal ve beşeri bilimler alanında görev yapan katılımcıların 23'ü kadın, 17'si erkektir. Araştırmaya 11 profesör, 6 doçent, 9 yardımcı doçent, 8 öğretim görevlisi, 2 okutman ve 4 araştırma görevlisi katılmıştır. Her katılımcıya K1-K40 arasında bir kod numarası verilmiş; araç içinde de katılımcının unvanı, bilim dalı ve cinsiyetini gösteren simgeler (değişken düzeylerinin baş harflerinden oluşan) kullanılmıştır. Unvan değişkeninde “P” profesörü, “D” doçenti, “YD” yardımcı doçenti, “ÖG” öğretim görevlisini,

“O” okutmanı ve “AG” araştırma görevlisini; bilim dalında “FB” fen bilimlerini, “SBB” sosyal ve beşeri bilimleri ve “SB” sağlık bilimlerini; cinsiyette de “K” kadını ve “E” erkeği simgelemektedir (Tablo 1).

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler alanyazın taraması, uzman görüşleri ve pilot uygulamaya dayalı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formu ile toplanmıştır. Bu formun hazırlanmasında, iş yaşamında toksisite konusunda yapılmış araştırmaların (Carlock, 2013; Carrington, 2012; Doriane ve Manon, 2013; Leet, 2011; Mueller, 2012) dayandığı kavramsal çerçevede öne çıkan olgular göz önünde bulundurulmuştur. İlk olarak, bir taslak görüşme formu hazırlanmış ve bu taslak form uzman görüşüne sunulmuştur. Eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzman iki öğretim elemanından alınan görüşler doğrultusunda yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formuna son şekli verilmiştir (Ek 1). İlk deneme görüşmesi, eğitim yönetimi ve denetimi alanında görev yapan bir öğretim üyesi ile gerçekleştirilmiş ve görüşme formunda bir değişiklik yapılmadığı için bu veriler de araştırmaya dâhil edilmiştir.

Bireysel görüşme öncesinde katılımcılara kimlik bilgilerinin gizli kalacağı, görüşmeden dolayı kendilerine herhangi bir zarar gelmeyeceği, görüşmelerin ses kayıt cihazına kaydedilmesinin bireysel izinlerine bağlı olduğu ve istedikleri takdirde çalışmadan çekilebilecekleri belirtilmiştir. Böylece araştırmacı ile katılımcılar arasında güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır (Duverger, 1999). Görüşme sürecinin başlangıcında, araştırmacı tarafından araştırmanın amacı açıklanmış ve bireysel görüşmelerde yer alan sorular ile ilgili genel bilgi verilmiştir. Böylece araştırmacı ile katılımcılar arasında etkili iletişim kurulmasına çalışılmıştır. Görüşmeler esnasında, soruların anlaşılmadığı ya da katılımcılara eksik bilgi verildiği hissedildiğinde ayrıntı, açıklama ve aydınlatmaya yönelik alternatif ve sonda sorular yardımı ile katılımcıların sorulara derinlemesine yanıt vermeleri sağlanmış; ancak katılımcıların yönlendirilmesinden de kaçınılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Ayrıca, toksisite olgusuna ilişkin deneyimlerin halen görev yapılan kurumda yaşanmış olmayabileceği, önceki çalışma ortamlarını da düşünerek sorulara yanıt verebilecekleri belirtilmiştir. Sekiz hafta içerisinde tamamlanan ve her biri ortalama 30-35 dakika süren görüşmeler, katılımcıların belirledikleri zamanlarda ve kendi ofislerinde yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmanın iç geçerliğini artırmak amacıyla, uzun süreli etkileşim yöntemi kullanılmıştır. Böylece, araştırmacı ile katılımcılar arasında güven ortamı oluşturulmaya ve sağlıklı veri toplamaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

2.3. Verilerin Analizi

Nitel verilerin analizi, Ok ve Erdoğan’ın (2010) Schloss ve Smith’ten (1999) uyarladıkları beş aşamada gerçekleştirilmiştir. Bunlar çözümlenme, güvenilirlik analizi, verilerin kodlanması, tema ve kategoriler, sonuçlar ve yorumlar olarak adlandırılmıştır. *Çözümlenme* aşamasıyla katılımcılarla yapılan bireysel görüşmeler çözümlenerek düzenli yazı formatına aktarılmıştır. Toplam 308 sayfadan oluşan yazılı dökümler için, araştırmanın iç geçerliğini artırmak amacıyla e-posta yoluyla katılımcı teyidi alınmıştır. Bireysel görüşmelerin yazılı dökümlerinin katılımcılar tarafından incelenmesi, nitel çalışmalarda önerilen en önemli güvenilirlik çalışmalarından biridir (Patton, 2001). Katılımcıların dörtte üçünden yanıt gelmiş ve yaptıkları ekleme, çıkarma veya düzeltme aynen kabul edilmiştir. Teyit yanıtı vermeyen katılımcılara iki hafta arayla iki kez e-posta gönderilmiş; ancak herhangi bir dönüt alınamamıştır. Görüşmelerin başlangıcında tüm katılımcılardan alınan izin nedeniyle, teyit yanıtı vermeyen 10 katılımcının kendisiyle ilgili yazılı dökümü olduğu gibi kabul ettiği kanısına varılmıştır. Sonuçta, tüm veri seti analiz sürecine hazır hale getirilmiştir.

Güvenirlilik analizi aşamasında, tutarlılık incelemesi yönteminden yararlanılmıştır. Bu amaçla, nitel araştırma alanında bilimsel çalışmaları olan iki eğitim yönetimi ve denetimi uzmanından, katılımcıların yüzde 12,5'ine karşılık gelen ve kura yoluyla seçilen beş öğretim elemanına ait görüşme dökümlerini, araştırmacılar tarafından oluşturulan kodlama listesine bağlı kalarak kodlamaları istenmiştir. Uzmanların kodlamaları arasındaki uyumu belirlemek için SPSS 13.00 paket programında güvenirlilik analizi yapılmış ve Kohen Kappa tutarlılık katsayısı 0.83 ($p<0.001$) olarak hesaplanmıştır. Bu katsayının 0.81 ile 1.00 arasında olması, mükemmel bir uyumu göstermektedir (Landis ve Koch, 1977). Nitel araştırmanın dış güvenirliliğini artırmak için de teyit incelemesi yönteminden faydalanılmıştır. Bu bağlamda, görüşmelerin nasıl yapıldığı, verilerin nasıl kaydedildiği, görüşmelerin ne kadar sürede gerçekleştiği, veri analizinin nasıl yapıldığı ve bulguların nasıl raporlaştırıldığı ile ilgili ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir. Açıklamalar, eğitim yönetimi ve denetimi alanında görev yapan bir öğretim üyesinin değerlendirmesine sunulmuş ve teyit incelemesi gerçekleştirilmiştir.

Verilerin kodlanması aşamasında, görüşme dökümleri araştırmacılar tarafından ayrıntılı bir şekilde okunmuş ve incelenmiştir. Bu aşamada incelenen her sözcük, cümle ya da paragraf satır satır kodlanarak verilerin araştırmacıya sunduğu kavramların keşfedilmesine olanak sağlanmıştır. "Verilerden çıkarılan kavramlar" a göre kodlama süreci tamamlanmıştır (Corbin ve Strauss, 2008). Bu amaçla NVivo 10.00 paket programı kullanılmıştır. *Tema ve kategori oluşturma* aşamasında, görüşmeler arasında yapılan ayrıntılı karşılaştırma ve inceleme sonucunda benzer anlatımlarda genel bir kategorileştirmeye gidilerek, verileri kendi bağlamından ayırmadan tema oluşturma işlemi yapılmış ve tema analizine son şekli verilmiştir (Miles ve Huberman, 1994). Araştırmada "içerik analizi" tekniği kullanılmış, ayrıca görüşmelerden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Nitel araştırmanın dış geçerliliğini artırmak için de ayrıntılı betimleme yapılmıştır. Ayrıntılı betimleme ile "ham verinin ortaya çıkan kavram ve verilere göre yeniden düzenlenmiş bir biçimde okuyucuya yorum katmadan ve verinin doğasına mümkün olduğu ölçüde sadık kalınarak aktarılması" (Yıldırım ve Şimşek, 2008) amaçlanmıştır. *Sonuçlar ve yorumlar* aşamasında da araştırmanın iç geçerliliğini artırmak için uzman incelemesi yöntemine başvurulmuştur.

3. BULGULAR

3.1. Algılanan Örgütsel Toksikite

Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarının *etik dışı, narsist, saldırgan ve katı* davranışlardan kaynaklanan toksisite olmak üzere toplam dört alt tema çerçevesinde şekillendiği görülmektedir (Tablo 2).

Öğretim elemanlarının "özlük haklarının kullanılmasına engel olma" ve "kayırmacı davranışların sergilenmesi" kodları, *etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite* içerisinde en yüksek frekansa ($f=19$) sahiptir. K17 bu durumu, "...Size haber verilmeden elinizden dersleriniz alınabiliyor... İşte kademe ilerlemesi ya da akademik kariyer açısından ilerlemeler gibi. Siz kriterleri tamamlamanıza rağmen, o kriterleri yerine getirmenize rağmen sizden daha düşük kriterlerdeki kişilere o kadrolar ya da haklar verilirken size bu haklar verilmiyor." (D, SB, E) sözleriyle dile getirmiştir. "Örgütsel gücü kötüye kullanma" ($f=18$) kodunda K26 görüşünü, "Güç, erk, yetki sahibi olmanın getirdiği anlamları incelemek gerekir. ...İnsanların toksik denilebilecek şekilde davranmalarına yol açan iktidar ilişkileridir... Toksikite muhalefetten gelmez, iktidardan gelir. İktidarın kendisi bizzat güç üzerine kuruludur" (YD, SB, K) şeklinde ifade etmiştir. "Adaleti sağlamada yetersiz olma" ($f=14$) kodunda K38 "Benim algımda iyi bir yönetici olmak için asgari koşul yöneticinin adil olması, adil davrandırması, adaleti sağlayabilmesi... Adaleti sağlayamaması bence onun toksik bir davranışı oluyor. Çünkü zehir saçıyor ortama... İzne çıkmada adaletsizlik, kopya tutanağını işleme koymada adaletsizlik, kaynak dağılımında adaletsizlik." (AG, SBB, K) demıştır.

Tablo 2: Algılanan örgütsel toksisite

	f	%		f	%
Etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisite			Narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite		
Özlük haklarının kullanılmasına engel olma	19	47.5	Yorumlar ve fikirleri görmezden gelme, duyarsız olma	16	40
Kayırmacı davranışlar sergileme	19	47.5	Bireyi küçümseme	12	30
Örgütsel gücü kötüye kullanma	18	45	Bireyi aşağılama	9	22.5
Adaleti sağlamada yetersiz olma	14	35	Kendini başkalarından üstün görme	7	17.5
Ayrımcılık yapma	10	25	Bireysel çıkar(lar)ı ön planda tutma	6	15
Kararları katılımlı önleme	8	20	Alaycı sözler kullanma	3	7.5
Görev dışı iş bekleme	7	17.5	İğneleyici sözler kullanma	2	5
İş yükünü haksız biçimde artırma	7	17.5	Saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite		
İşten kaytarma	7	17.5	Dedikodu yapma	15	37.5
Yalan söyleme	7	17.5	Kıskançlık davranışları sergileme	15	37.5
Aşırı denetim uygulama	5	12.5	İftira atma	8	20
Hatalar karşısında sessiz kalma	3	7.5	Şiddet uygulama	5	12.5
Katı davranışlardan kaynaklanan toksisite			Taraf olmaya zorlama	4	10
Nezaketten uzak davranışlar sergileme	16	40	İkiyüzlü davranışlar sergileme	3	7.5
			Tehdit etme	2	5

“Ayrımcılık yapma” (f=10) kodunda K30, “Akademik ortamda hocalar arasındaki ayrım kişisel ilişkilere de yansıyor. Ben senden üstünüm, doçentim, sen okutmansın gibi. Çok içler acısı ve aşağılayıcı bir durum. Bu da benim kişiliğime yönelik bir toksik bir davranıştır.” (ÖG, SBB, K); “kararlara katılımlı önleme” (f=8) kodunda K11, “Bir öğretim üyesi olarak jüriye alınmam gerekirken jüriye almıyorlar.” (P, SB, E); “görev dışı iş bekleme” (f=7) kodunda K9, “Asistanlarımın görev tanımları dışındaki işlerde iradeleri dışında zorla çalıştırılıyor olmaları...” (P, SB, E) ve “iş yükünü haksız biçimde artırma” (f=7) kodunda K21, “Çok fazla angarya yükleniyor. Sizin hiç alanınız olmayan bir ders için bu derse gireceksin, diyor. Üzerimde çok ders var, kapasitem bu kadar ben bu dersi alamayacağım demenize rağmen hayır almak zorundasın, öyle bir tercihin yok, diyor.” (YD, SBB, K) şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. “İşten kaytarma” (f=7) kodunda K15, “...yapması gereken görevi zamanında ve hakkıyla yerine getirmeyen arkadaşlar var. Asgari işleri de yapmayanlar var. Unvanı ne olursa olsun işten kaytaranlar var.” (D, SBB, E); “aşırı denetim uygulama” (f=5) kodunda K3, “Fakülteye saat kaçta gelip gittiğim konusunda takip edildim. Bana insanlar bunun hesabını sordular... Akademik çalışmalarda mesai kavramı yoktur. Ama saat 15.40'ta fakülteden çıktınız, diye soruşturma açtılar bana. Ceza verdiler. Bunun gibi keyfi uygulamalar yapıldı.” (P, FB, E); “hatalar karşısında sessiz kalma” (f=3) kodunda K39, “Bizden kıdemli hocalarımızın kurumdaki akademik unsurlara yönelik adaletsizliklere karşı sessiz kalmalarına kahroluyorum. Bu tam bir zehirlenme.” (AG, SBB, E) ifadelerinde bulunmuşlardır.

Narsist davranışlardan kaynaklanan toksisite alt temasında en yüksek frekansın elde edildiği “yorumlar ve fikirleri görmezden gelme, duyarsız olma” (f=16) koduna K25, “Ben her ne iş ile uğraşıyorsam onun için izole ettiler... Herkesin konuştuğu bir toplantıda ben konuştuğum halde ben orada yokmuşum gibi duymazlığa vurdular.” (YD, SB, K) söylerken, “bireyi küçümseme” (f=12) ve “aşağılama” (f=9) kodlarında K37, “Yükseltmediğim için diğer öğretim üyeleri tarafından hor görülebiliyorum.” (AG, SBB, K) ve K38 “En iyi akıl benim aklım, en üstün akıl benim aklım, dolayısıyla eleştiri kabul etmem, öneri kabul etmem, sen nerden bileceksin, en iyi ben bilirim, düşüncesi; tez danışmanımın yaşadığım ilişkide en büyük zehirli davranıştır.” (AG, SBB, K) demiştir. “Kendini başkalarından üstün görme” (f=7) kodunda K1, “Sadece kendi bölümlerinin önemli olduğunu vurgulamak. Sadece ‘biz önemliyiz’ düşüncesinin hâkim olması, diğer bölümlerin göz ardı edilmesi ve bir sistemi bütün olarak algılayamama birer toksindir.” (P, FB, K); “bireysel çıkarları ön planda tutma” (f=6) kodunda K20, “...insanların çıkarlarını ön planda tutmasından, birilerini ezip önüne geçmesinden dolayı

zehirlenme gerçekleşiyor... Herkes bozula bozula, çıkarı için doğru değeri feda ettiğinde zaten yavaştan biz çürüyoruz, diye düşünüyorum” (YD, SBB, K); “alaycı sözler kullanma” (f=3) kodunda K12, “...Bir akademisyen sunumunu yaparken eksik arıyorsunuz... Asistanınız, doktora öğrenciniz kendini geliştirmek adına sunum yapıyor ama sunum yaparken onun yabancı diliyle dalga geçiyorsunuz böyle bir şey olabilir mi?” (D, FB, K) şeklinde görüşlerini paylaşmışlardır.

Saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisite alt temasında en yüksek frekansın elde edildiği “dedikodu yapma” ve “kıskançlık davranışları sergileme” (f=15) kodlarına ilişkin K8’in görüşü “...İnsanların işlerini güçlerini bırakıp dedikodu yapmalarıdır. İnsanların arkasından konuşmaları... Farklı alanlarda bile çalışıyor olsanız kıskançlık.” (D, FB, K) şeklindedir. “İftira atma” (f=8) kodunda K18, “Öğrencilere verdiğiniz konferans hakkında para aldı diye şikâyet edilebiliyorsunuz...” (YD, FB, K) demiştir. “Şiddet uygulama” (f=5) ve “tehdit etme” (f=2) kodlarında K3, “Fiziksel olarak tartaklandım... Hiç kimsenin yalanına, dolanına ortak olmamamdan kaynaklanıyor. Bu da insanları rahatsız ediyor herhalde, benim bağımsız davranmam. Bundan dolayı da fiziksel olarak tehdit edildim. Sözlü olarak da şiddete de maruz kaldım.” (P, FB, E); “taraf olmaya zorlama” (f=4) kodunda K35, “...İdareciniz size diyor ki, tarafını seç. Beni mi seçiyorsun, onları mı seçiyorsun? Bu soru çok ağır bir soru... Bu, savaş doğurur.” (O, SB, E) ve “ikiyüzlü davranışlar sergileme” (f=3) kodunda K4, “...siz haklısınız, sizi çok beğeniyorum, deyip bir bakıyorsunuz başka yerlerde sizin hakkınızda olumsuz şeyler söylüyor. ...samimi olmadığını görüyorsunuz.” (P, FB, E) ifadelerinde bulunmuşlardır.

Katı davranışlardan kaynaklanan toksisite, “nezaketten uzak davranışlar sergileme” (f=16) koduyla ifade edilmiş olup K6, “...koridorda bağırarak, ıslık çalıp şarkılar söylüyorsa, ben öğretim elemanıyım kimse bana bir şey diyemez diye bakıyorsa yapacak bir şey yok.” (P, SBB, E) ve K21, “... Merhaba deyip göz göze geldiğiniz insanlara selam veriyorsunuz, hiddetle ve şiddetle kafa çeviriyorlar.” (ÖG, SBB, K) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

3.2. Toksikitenin Algılanan Etkileri

Toksikitenin algılanan etkisi *açığa vurma*, *olumsuz duyguları yineleme* ve *ilişkiyi kesme* alt temaları içerisinde sunulmuştur (Tablo 3).

Tablo 3: Toksikitenin algılanan etkileri

Alt temalar	Kodlar	f	%
Açığa Vurma	Acı veren toksik durum ve davranışlar karşısında;		
	İşe odaklanma sorunu yaşama	23	57.5
	Güven duygusunu zedeleme	21	52.5
	Yıpranma	13	32.5
	Gergin ve stres altında olduğunu hissetme	12	30
	Fiziksel rahatsızlıklar yaşama	9	22.5
Olumsuz Duyguları Yineleme	Tükendiğini hissetme	6	15
	Mutsuz olma	18	45
	Üzülme	10	25
	Hayal kırıklığı yaşama	8	20
	Huzursuz olma	8	20
	Umutsuzluğa kapılma	4	10
İlişkiyi Kesme	Kurumdan ayrılmayı düşünme	15	37.5
	Etkileşim kurma isteğini kaybetme	15	37.5
	Yabancılaşma	1	2.5

Toksisiteden *açığa vurma* şeklinde etkilenme alt temasında en yüksek frekansın elde edildiği “işe odaklanma sorunu yaşama” (f=23) kodunda K18, “Akademik çalışmalarım bir dönem sıfırlandı... Hiçbir şeyi toparlayıp yazamadım” (YD, FB, K) ve K16, “Negatif bir enerji yaydığı için sizin de üretkenliğinizi azaltıyor... İş yapma hevesiniz kırılıyor.” (D, SB, K)

şeklinde görüş belirtmişlerdir. “Güven duygusunu zedeleme” (f=21) kodunda K26, “... duygusal kaos yaşarsınız. Ruhsal âleminiz zedelenir. Bu kurum için iyi bir şey yapma motivasyonu duyamaz hale gelirsiniz. İş barışı bozulur, karşılıklı güven ortadan kalkar, sonuçta başta öğrencilerimiz olmak üzere toplumumuz zarar görür.” (YD, SB, K) demiştir. “Yıpranma” (f=13) kodunda K20, “Haksızlık, adaletsizlik, insanların yerini bilmemesi, birey olarak beni yıpratıyor...” (YD, SBB, K) ve “fiziksel rahatsızlıklar yaşama” kodunda K35, “...Karın ağrılarından, sancılardan kıvrana kıvrana uyumaktan çok sıkıldım. Ciddi mide rahatsızlıkları yaşadım. Psikolojik tedavi gördüm. Hekim desteği aldım, ilaç kullandım.” (O, SB, E) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. “Gergin ve stres içinde olduğunu hissetme” (f=12) kodunda K33, “Her an gerginlik çıkabilir duygusu içerisindeydim.” (ÖG, SB, K) ve “tükenmişliği hissetme” (f=6) kodunda K13, “Bir tükenmişlik var açıkçası, derslerim bitince hemen eve gidiyorum.” (D, SBB, K) şeklinde görüşlerini paylaşmışlardır.

Toksisteden *olumsuz duyguları yineleme* alt temasına ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “mutsuz olma” (f=18) koduna ilişkin olarak K14, “...mutsuz oluyorum. Yanlış yerde olduğumu düşünüyorum, gitmek istiyorum, kurumdan ayrılmak istiyorum.” (D, SBB, E) şeklinde görüş belirtmiştir. “Üzülme” (f=10) ve “hayal kırıklığı yaşama” (f=8) kodlarına ilişkin K38, görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

...Proje ile yurtdışına gitmiştik. Proje yürütücümüz “Birlikte gideceğiz, ödemeleri ben yaparım”, demişti. Yalnız paylaşması gereken harcırahı paylaşmadı. Gerekli ödemeleri yapmayıp, bir şekilde benim harcırahıma el koymuştu... Harcanmayan kısmı iade etmemiz gerekiyor. İade de edilmemişti. ... Benim harcırahıma el koydu tamam ama fazlasını iade etmemiz gereken bir yer var, sen o noktada beni hırsız konumuna düşürüyorsun... Hocaya ima etmeye çalıştım, umursamadı beni. Ben de bölüm başkanına söyledim. Toplantı yaptı, söyledi. Çok üzüldüm, o hoca beni hayal kırıklığına uğrattı. (A, SBB, K)

Toksisteden *ilişkiyi kesme* şeklinde etkilenme alt temasında en yüksek frekansın elde edildiği “kurumdan ayrılmayı düşünme” (f=15) koduna ilişkin olarak K21, “Yaşadıklarımın dolaylı doktorayı bitirir bitirmez kurumdan ayrılmayı düşündüm.” (YD, SBB, K) demiştir. “Etkileşim kurma isteğini kaybetme” (f=13) kodunda ise K15, “...insanlar birbirinden uzak duruyorlarsa, birbirlerini görmemek için odasının dışına adım atmıyorlarsa, bence bunlar da toksik davranışların etkilerini gösteren somut adımlardır.” (D, SBB, E) görüşünü paylaşmıştır.

3.3. Toksikiteyle Başa Çıkma Stratejileri

Toksikiteyle başa çıkma stratejileri *kaçınma, sosyal destek, direnme ve çatışma* olmak üzere toplam dört alt temada sınıflandırılmıştır (Tablo 4).

Tablo 4: Toksikiteyle başa çıkma stratejileri

Alt temalar	Kodlar	f	%
Kaçınma	Toksik birey(ler) ile etkileşimi azaltma	15	37.5
	Toksik birey(ler)e umursamaz davranma	11	27.5
	Toksik durum ve davranışları görmezlikten gelme	8	20
	Sessiz kalma	4	10
Sosyal Destek	Toksik durum ve davranışlar yöneticiler ile paylaşma	14	35
	Toksik durum ve davranışlar meslektaşlar ile paylaşma	12	30
Direnme	Hukuksal hak arayışlarında bulunma	11	27.5
	Yılmadan işe odaklanma	9	22.5
	Toksikiteyle mücadele etme	6	15
Çatışma	Toksik birey(ler) ile çatışmayı göze alma	7	17.5
	Toksik birey(ler)e öfke gösterme	3	7.5

Toksikiteyle başa çıkmada *kaçınma stratejileri* “toksik birey(ler) ile etkileşimi azaltma” (f=15), “toksik birey(ler)e umursamaz davranma” (f=11), “toksik durum/davranışları görmezlikten gelme” (f=6) ve “sessiz kalma” (f=4) olarak betimlenmektedir. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “toksik birey(ler) ile etkileşimi azaltma” kodunda K3, “*Kendimi ancak izole ederek bu iğrenç ortamdan kurtulabiliyorum... Etrafımda bana zarar veren, zarar verebilecek insanlarla olan iletişimi kestim...*” (P, FB, E) demiştir. “Toksik birey(ler)e umursamaz davranma” kodunda K22, “*...ben yöneticimle durumu paylaştım... Sadece sizi dinliyor haklısın... geçecek... sabret... diyor ve hiçbir icraat yok. Yöneticinize bir kere, iki kere söylüyorsunuz, üçüncüsünde artık vurdumduymazlaşıyorsunuz. Üzülmemeye başlıyorsunuz, düzeltmeye çalışmıyorsunuz, artık siz de vurdumduymaz hale geliyorsunuz.*” (YD, SBB, K) şeklinde görüş belirtmiştir. “Toksik birey(ler)i görmezlikten gelme” kodunda K19, “*Görmezden gelmenin insana en büyük ceza olduğunu düşünüyorum.*” (YD, SBB, K) demiştir.

Toksikiteyle başa çıkmada *sosyal destek stratejileri* “toksik durum ve davranışları yöneticiler ile paylaşma” (f=14) ve “toksik durum ve davranışları meslektaşlar ile paylaşma” (f=12) kodlarıyla ifade edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “toksik durum ve davranışları yöneticiler ile paylaşma” kodunda K28, “*Bir toplantı ortamında yöneticiye ifade ettim. Sessiz kalmadım. Açık ve net bir şekilde konuştum*” (ÖG, FB, E) ve K30, “*Konuşuyoruz, toplantılarda söylüyoruz ama eğer imza yetkimiz yoksa, doçent değilsek, profesör değilsek zorlanıyorsunuz. Söylüyoruz ama sözde kalıyor.*” (ÖG, SBB, K) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. “Toksik durum ve davranışları meslektaşlar ile paylaşma” kodunda da K21, “*Çok samimi, iyi arkadaşlarım vardı. Sıkıntılarımı onlarla paylaştım.*” (YD, SBB, K) demiştir.

Toksikiteyle başa çıkmada *direnme stratejileri* “hukuksal hak arayışlarında bulunma” (f=11), “toksikiteden yılmadan işe odaklanma” (f=9) ve “toksikiteyle mücadele etme” (f=6) kodlarıyla ifade edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “hukuksal hak arayışlarında bulunma” kodunda K23, “*Birtakım yasal yollara başvururum... Hakkımı ararım. Gerek disiplin mevzuatı açısından gerek ceza mevzuatı açısından ve diğer alanlarda elimden gelenin fazlasını gösteririm... Kurumsal toksikite var ve biz bununla mücadele etmeliyiz.*” (YD, SBB, E) demiştir.

Toksikiteyle başa çıkmada *çatışma stratejileri* “toksik birey(ler) ile çatışmayı göze alma” (f=7) ve “toksik birey(ler)e öfke gösterme” (f=3) kodlarıyla ifade edilmiş olup; K4’ün görüşü şöyledir:

...Profesörlük kadrosuna başvurma durumum vardı. “Profesörlük kadrosuna başvurursan sorun var, eğer başvurmazsan sorun yok hocam”, dediler. “Başvurursan başına bir sürü iş çıkartırız”, dediler. Tehdit yani... “İstedığimi yapacağım. Siz de ne yaparsanız yapın” dedim. Kapıyı vurdum çıktım... Bu tarz davranış sergileyenlerin üstüne gitmek gerekiyor. (P, FB, E)

3.4. Örgütsel Toksikite Konusunda Üretilen Metaforlar

Örgütsel toksikite konusunda üretilen 35 adet geçerli metafor *mikroorganizma, eylem/olay, doğa/coğrafya, hastalık, araç, hayvan, bitki ve yiyecek* olmak üzere toplam sekiz alt temada toplanmıştır (Tablo 5).

Mikroorganizma alt temasıyla ilgili metaforlar “virüs” (f=6), “hücre” (f=2) ve “mikrop” (f=1) kodlarıyla ifade edilmiştir. Bu alt temada en yüksek frekansın elde edildiği “virüs” kodunda seçilen K34’ün görüşü aşağıda sunulmuştur:

Çünkü virüsü öldüremezsiniz. Kristalize hale gelir ve kendine yaşayacak ortamı bulduğu anda da canlanır... İnsan vücuduna bir kez bulaşması, insanın zayıf olduğu anda ortaya çıkmasına neden olur. Hiçbir zaman insan vücudundan uzaklaşmaz. Bir virüs ortama yayıldığı zaman bunu yok etmeniz mümkün değildir. Ancak kristalize hale

getirebilirsiniz. Bireyler gelir o virüsün canlanacağı toksik ortamı yaratır, o virüs yine canlanır. (O, SB, E)

Tablo 5: Örgütsel toksisite metaforları

Alt tema	Kodlar	f	%	Kodlar	f	%	
Mikroorganizma	Virüs	6	15	Hastalık	Salgın hastalık	2	5
	Hücre	2	5		Kanser	1	2.5
	Mikrop	1	2.5		Tümör	1	2.5
Eylem/Olay	Bozuk aile düzeni	1	2.5	Araç	Enfeksiyon	1	2.5
	Çürümüşlük	1	2.5		Zararlı organ	1	2.5
	Evcilik	1	2.5		Cadı kazanı	1	2.5
	Futbol oyunu	1	2.5	Bozuk duvar	1	2.5	
	Kâbus	1	2.5	Kirli akvaryum /havuz	1	2.5	
	Kokuşmuşluk	1	2.5	Delik teneke kutu	1	2.5	
	Pislik	1	2.5	Düdüklü tencere	1	2.5	
	Şeytani eylem	1	2.5	Hayvan	Fare	1	2.5
	Yemeği kirletmek	1	2.5		Kurbağa	1	2.5
Doğa/Coğrafya	Fırtına	2	5	Sırtlan	1	2.5	
	Hortum	1	2.5	Zehirli yılan	1	2.5	
	Afet	1	2.5	Bitki	Zehirli sarmaşık	1	2.5
	Bulutlu hava	1	2.5		Yiyecek	Çok beklemiş iyi bir yemek	1
	Kirli hava	1	2.5				
	Karanlık	1	2.5				
Kasırğa	1	2.5					

“Hücre” kodunda K28, “Aynı kanserli bir hücre gibi. Diğer hücreleri de etkileyerek tüm bünyeye zarar verip öldürüyor.” (OG, FB, E) ve “mikrop” kodunda K18, “Bazen bir kişi, yani bir mikrop yetiyor bütün bir kurumu zehirlemek için.” (YD, FB, K) şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Eylem/olay alt temasıyla ilgili metaforlar “bozuk aile düzeni” (f=1), “çürümüşlük” (f=1), “evcilik” (f=1), “futbol oyunu” (f=1), “kâbus” (f=1), “kokuşmuşluk” (f=1), “pislik” (f=1), “şeytani eylem” (f=1) ve “yemeği kirletmek” (f=1) kodlarıyla ifade edilmiştir. “Kâbus”, “karanlık” ve “bulutlu hava” metaforlarını birlikte kullanan K17, “Havanın bulutlu olması, kâbus ve karanlık diye düşünüyorum. Şu an karanlığın soğukluğunu hissediyoruz... Biliyorum ve inanıyorum ki, mevsim dönecek ve güneş açacak ve biz de o güneşin sıcaklığını hissedeceğiz.” (D, SB, E) demiştir. Doğa/coğrafya alt temasıyla ilgili metaforlar “fırtına” (f=2), “afet” (f=1), “hortum” (f=1), “kasırğa” (f=1), “bulutlu hava” (f=1), “kirli hava” (f=1) ve “karanlık” (f=1) kodlarıyla ifade edilmiştir. Hastalık alt temasıyla ilgili metaforlar, “salgın hastalık” (f=2), “kanser” (f=1), “tümör” (f=1), “enfeksiyon” (f=1) ve “zararlı organ” (f=1) kodlarıyla ifade edilmiştir. “Salgın hastalık” kodunda K12, “Salgın hastalıklar çok kolay bulaşır, çok kolay yayılır. Bu durum iş ortamında da aynıdır. Kötü bir şey çok kolay yayılır. Hocası nasıl olursa, öğrencisi de öyle yetişir.” (D, FB, K) şeklinde görüş belirtmiştir.

Araç alt temasıyla ilgili metaforlar, “cadı kazanı” (f=2), “bozuk duvar” (f=1), “kirli havuz/akvaryum” (f=1), “teneke kutu” (f=1) ve “düdüklü tencere” (f=1) kodlarıyla ifade edilmiştir. “Teneke kutu” kodunda K30, “Her tarafı delinmiş, vurduğunda ses çıkartan bir teneke kutuya benzetiyorum... Çünkü toksinler teneke kutuyu artık eritmiş, çürütmüş, küflendirmiş.” (ÖG, SBB, K) demiştir. “Düdüklü tencere” kodunda K19, “... Basıncı boşaltmadan düdüklü tencerenin kapağını açamazsınız. Akademik örgütlerde insanların üzerinde bir basınç var. Mutsuzluk var. Basınç boşaltılıyor mu? Hayır, gitgide tırmıyor. Bunun sonucu ne olur? Patlar. Düdüklü tencere patlarsa normal tencerenin patlamasına benzemez. Etrafa ciddi zarar verir.” (YD, SBB, K) görüşünü paylaşmıştır. “Kirli havuz/akvaryum” (f=1) kodunda K4’ün görüşü de şöyledir:

Kendisini mevcudun dışında hisseden, bir önceki dönemde de negatif yönde etkilenmiş olan, negatif yaptırımlara maruz kalmış olanlar, bir sonraki süreçte suyu temizlemek niyetiyle aslında suyu daha da kirlettiler. Geçmişte sıkıntı çekmiş olan insanların hücum etmesi sonucunda ortam bozuldu... Ortam kirli havuz ya da akvaryum oldu.(P, FB, E)

Hayvan alt-temasıyla ilgili metaforlar “kurbağa” (f=1), “fare” (f=1), “sırtlan” (f=1) ve “zehirli yılan” (f=1) kodlarıyla ifade edilmiştir. Bitki alt-temasıyla ilgili kullanılan metafor “zehirli sarmaşık” (f=1); yiyeceklerle ilgili kullanılan metafor ise “çok beklemiş iyi bir yemek” kodlarıyla ifade edilmiştir.

4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma, üniversitelerde öğretim elemanlarının duygusal olarak acı çekmelerine neden olan zehirlenme durumlarını (toksikite algıları), zehirlenme durumlarının etkilerini (toksikitenin algılanan etkileri) ve zehirlenme durumlarıyla bireysel olarak başa çıkma (toksikiteyle başa çıkma) stratejilerini anlamak; toksisite konusunda ürettikleri metaforları ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Öğretim elemanlarının görüşlerine göre, üniversitelerde toksisite *etik dışı, saldırgan, narsist ve katı davranışlardan* kaynaklanmaktadır. Örgütsel toksikitenin davranışsal faktörlerini belirlemeyi amaçlayan araştırmanın bu bulgusu, Appelbaum ve Roy-Girard (2007), Carrington (2012), Carlock (2013), Doriane ve Manon (2013), Frost (2003), Kusy ve Holloway (2009), Leet (2011), Lipman-Blumen (2005), Pelletier (2009) ile Schmidt’in (2008) sonuçlarıyla örtüşmekte; Lubit’in (2003) sınıflandırmasıyla da benzerlik göstermektedir. Öğretim elemanları, çalıştıkları ortamda *etik dışı davranışlardan kaynaklanan toksisiteyi* özlük haklarının kullanılmasına engel olma, kayırmacı davranışlar sergileme, örgütsel gücü kötüye kullanma, adaleti sağlamada yetersiz olma, ayrımcılık yapma, kararlara katılımı önleme, görev dışı iş bekleme, iş yükünü haksız biçimde artırma, işten kaytarma, yalan söyleme, aşırı denetim uygulama ve hatalar karşısında sessiz kalma durumları ile betimlemektedirler. İşgörenin resmi izinli olmasına rağmen iznin iptal ettirilip çalışmasının istenebileceği ve yakından izlenerek aşırı denetim uygulanabileceğini belirten Frost’un (2003) görüşü, bu araştırmanın iş yükünün haksız biçimde artırılması ve aşırı denetim uygulanması bulgularını destekleyici niteliktedir. Araştırmanın örgütsel gücü kötüye kullanma ve adaleti sağlamada yetersiz olma bulgusu, Porter-O’Grady ve Malloch’un (2010) adaletsiz dağıtılan ödüllerin ve adam kayırma uygulamaları ile kötüye kullanılan örgütsel gücün kurumların zehirlenmesini tetikleyebileceği görüşüyle tutarlıdır. Bu konuda, üniversitelerde etik tutum standartlarının oluşturulması, etik kurulların yetkilerinin artırılması ve öğretim elemanlarına özlük hakları hakkında hizmet içi eğitimler verilmesi önerilebilir.

Öğretim elemanları çalıştıkları ortamda *saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisiteyi* dedikodu yapma, kıskançlık davranışları sergileme, iftira atma, şiddet uygulama, taraf olmaya zorlama, ikiyüzlü davranışlar sergileme ve tehdit etme durumları ile betimlemektedir. Kets de Vries (2007), kurumlarda saldırgan ve şiddet eğilimli bireylerin başkalarına karşı güvensizlik, aşırı uyanıklık, gizlilik, kıskançlık ve düşmanlık davranışları gösterdiklerini; diğerlerinin eylemlerini kolaylıkla yanlış algılayıp çarpıttıklarını belirtmektedir. Lubit (2003) de başkalarının yetenek ve saygınlığına saldırma, yeteneklerini yok sayma, yoluna taş koyma; diğerlerine karşı acımasız, merhametsiz, ikiyüzlü ve zorba davranma, iftira atma, asılsız dedikodular yapma ve kıskançlık davranışları sergilemenin kurumları zehirleyebileceğini ileri sürmüştür. Bu bulgular doğrultusunda, öğretim elemanlarını duygusal bakımdan destekleyebilecek örgütsel bir ortam oluşturulması önerilebilir.

Öğretim elemanları, çalıştıkları ortamda *narsist davranışlardan kaynaklanan toksisiteyi* yorumları ve fikirleri görmezden gelme, duyarsız olma, küçümseme, aşağılama, kendini başkalarından üstün görme, bireysel çıkar(lar)ı ön planda tutma, alaycı sözler kullanma ve

iğneleyici sözler kullanma durumları ile betimlemektedir. Gücün ya da karar alma yetkisinin en tepe yönetici ya da küçük, homojen ve egemen bir koalisyonun elinde merkezleşmiş ve yoğunlaşmış olduğu kurumlarda, tepede meydana gelen çürümenin hızlı bir şekilde kuruma yayılacağını belirten Kets de Vries'a (2007) göre; güç, tepe yöneticinin elinde yoğunlaştığı sürece, astlarının onaylayıcı ve hayranlık sergileyici tepkilerinden beslenmek yöneticiyi coşturmaktadır. Böylece kendisine aşırı düşkün olan birey, zamanla başkalarına kibirli ve küstahça davranışlar sergileyecektir (Goldman, 2009). Böyle bir birey, başkalarını küçük görecektir ve değerlerini aşağılama yoluna girecektir (Lubit, 2003; Twenge ve Campbell, 2010). Padilla, Hogan ve Kaiser (2007) yıkıcı liderin davranışları, takipçileri ve yıkıcı lider davranışlarının oluşmasına yardım eden çevre şartlarından oluşan üç ögeyi kurumda yaratılan toksik bir üçgen olarak tanımlamış ve narsisizmi, bu yıkıcı lider davranışları kapsamında değerlendirmişlerdir. Aubrey'e (2012) göre, narsist ve kendine hizmet etmeye eğilimli olan zehirli liderler, örgüt kültürünün doğasında olan güven ve değerleri aşağılamaya başlar ve işgörenlerin eylemlerini istismar ederler. Narsistler genellikle diğerlerinin beğenisini kazanmak ve kendilerinin daha üstün olduklarını onaylatmak istedikleri için başkalarını aşağılama eğilimindedirler (Campbell ve Foster, 2002).

Öğretim elemanları, çalıştıkları ortamda *katı davranışlardan kaynaklanan toksisiteyi* nezaketten uzak davranışlar sergileme durumları ile betimlemektedir. Araştırmanın bu bulgusu, katı tutum ve davranışlara sahip bireylerin nezaketten uzak davranışlar sergileyerek ve başkalarının güvensizlikleri ve önyargılarından beslenen bir dil oluşturarak kurumları zehirlediklerini belirten Frost'un (2003) görüşleriyle tutarlıdır. Bu doğrultuda, öğretim elemanlarına nezaket kuralları, etkili iletişim teknikleri gibi konularda hizmet içi eğitimler verilerek daha hümanist bir çalışma ortamı oluşturulması sağlanabilir. Öğretim elemanlarının yüz yüze iletişimlerinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin artırılması yararlı olabilir.

Öğretim elemanları toksisitenin algılanan etkileri karşısında tepkilerini, *açığa vurma*, *olumsuz duyguları yineleme* ve *ilişkiyi kesme* şeklinde göstermektedirler. *Açığa vurma* tepkisi ile öğretim elemanları kendilerini stresli, gergin, yıpranmış, tükenmiş, güven duyguları zedelenmiş hissetmekte; fiziksel rahatsızlıklar ve işe odaklanma sorunu yaşamaktadırlar. Araştırmanın bu bulgusu, bireyin toksisite karşısında kendini kaygılı, yılgın, pişman, enerjisiz, yaralı, değersiz, yorgun, yabancılaşmış ve moralsiz hissettiğini belirten çeşitli araştırmacıların görüşlerini destekler niteliktedir (Albrecht, 2006; Frost, 2003; Gangel, 2007; Kiefer ve Barclay, 2012; Lubit, 2003; Pelletier, 2009). Olumsuz davranışlara tanık olmak, işgörenler üzerinde stres artışı (Sutton, 2008) ile psikolojik ve fizyolojik hastalıklar (Lubit, 2003; Frost, 2003; Porter-O'Grady ve Malloch, 2010) yaratmaktadır. Frost (2003), bireyin görevinde istekli olmasına rağmen kurumunda yaşadığı duygusal acıyla birlikte kendini tükenmiş hissetmesi ve iş yapamaz hale gelmesinin söz konusu olduğunu belirtmektedir. *Olumsuz duyguları yineleme* tepkisinde, öğretim elemanları üzülmeye, mutsuzluk, hayal kırıklığı, huzursuzluk ve umutsuzluk duygularını yaşamaktadırlar. Araştırmanın bu bulgusu, toksik olay(lar)ı hatırladıkça bireylerin üzüldüğünü, mutsuz ve huzursuz olduğunu, umutsuzluğa kapıldığını, hayal kırıklığı yaşadığını belirten araştırmacıların görüşlerini desteklemektedir (Albrecht, 2006; Gangel, 2007; Kiefer ve Barclay, 2012; Maitlis, 2008; Pelletier, 2009; Porter-O'Grady ve Malloch, 2010). Borysenko'ya (1988) göre üzüntü, hayal kırıklığı ve umutsuzluk gibi güçlü negatif duygular, bireyi olumsuz yönde etkileyerek vücudunu zehirlemekte ve bağışıklık sistemini bozmaktadır (Frost, 2003). *İlişkiyi kesme* tepkisinde, öğretim elemanları çalıştıkları kurumdan ayrılmayı düşündüklerini, başkalarıyla etkileşim kurma isteklerini kaybettiklerini ve zamanla yabancılaşma yaşadıklarını belirtmişlerdir. Acısı tedavi edilmeyen birey, Frost'a (2003) göre acıyı başlatan olaya benzeyen durumlardan; Kiefer ve Barclay'e (2012) göre ise, sosyal çevresi ve iş arkadaşlarından uzaklaşmaktadır. Sonuçta, işgörenler çalıştıkları ortamda başkalarıyla iletişimlerini zamanla azaltarak işlerinden ayrılabilirler (Albrecht, 2006; Kusy ve Holloway, 2009; Maitlis, 2008; Porter-O'Grady ve Malloch, 2010). Örgütsel toksisitenin etkilerini azaltmada, üniversite

yönetiminin konuya gereken duyarlılığı göstermesi ve ihtiyaç duyan işgörenlere danışmanlık hizmeti sunulması yararlı olabilir.

Öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkmada kullandıkları stratejiler *kaçınma*, *sosyal destek*, *direnme* ve *çatışma* şeklindedir. Öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkmada benimsedikleri *kaçınma stratejileri*, toksik birey(ler) ile etkileşimi azaltma, umursamaz davranma, görmezlikten gelme ve sessiz kalmadır. Araştırmanın bu bulgusu, Tutar'ın (2007) belirlediği, bireylerin sorunu inkâr etme ya da ortada bir şey yokmuş gibi davranma stratejisi ile Mete'nin (2013) gözlemlediği öğretim elemanlarının üniversitelerdeki olumsuz örgütsel davranışlar karşısında görmezden gelme ve görüşmeme tepkileriyle benzerlik göstermektedir. Bu bulgu, ayrıca Jóhannsdóttir ve Ólafsson'ın (2004) kurumlarda saldırganın davranışlarını kendiliğinden bitirmesini bekleme ve tepki vermemeyi kapsayan hiçbir şey yapmama yaklaşımı ile de kısmen örtüşmektedir.

Öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkmada benimsedikleri *sosyal destek stratejileri*, toksik durum ve davranışları yöneticiler ve meslektaşlar ile paylaşmadır. Acıyla altüst olmuş bireylerin tekrar güvenmeyi öğrenmeleri için; acılı deneyimin yinelenmeyeceğine, yöneticilerinin ve kurumlarının onları tekrar aynı şekilde incitmeyeceklerine, işyerinde iyi performans yeteneklerinin geri geleceğine, tekrar gülebileceklerine ve hayatlarının anlamını yeniden kazanabileceklerine ve kendi dünyalarında güvende olduklarına inanmaları gerekmektedir (Frost, 2003). Bu nedenle, öğretim elemanlarının sosyal destek stratejilerini benimsemeleri ya da kullanmaları, örgütsel toksisitenin neden olduğu zehirli, acı ve stres yaratan durumlarla başa çıkmada etkili bir yöntem olabilir. Lirio, Lituchy, Monserrat, Olivas-Lujan, Duffy, Fox, Gregory, Punnett ve Santos'a (2007) göre, sosyal destek, bir bireyin başkasına, sorunlarını çözmesi ve kendini iyi hissetmesi için katkı sağlaması ve yardımcı olmasıdır. Bireylerin hayata olumlu bakmalarını sağlamak, geçmiş deneyimlerin olumsuz etkileriyle başa çıkmalarına yardımcı olmak, iş streslerini azaltmak için kurumlarda sosyal destek stratejileri sağlanması önemli görülmektedir (Jóhannsdóttir ve Ólafsson, 2004; Leymann ve Gustafsson, 1996; Ridderstrale ve Wilcox, 2008; Shannon Rospenda ve Richman, 2007).

Öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkmada benimsedikleri *direnme stratejileri*, hukuksal hak arayışlarında bulunma, yılmadan işe odaklanma ve mücadele etme olarak belirlenmiştir. Kusy ve Holloway'e (2009) göre, toksisiteye maruz kalan bir işgören, toksik bireyin oluşturduğu sahte gündeme rağmen kendi çalışma planına bağlı kalmalı; toksik bireyin sergilediği problemleri çözmeli ve böylece toksik bireyin işe olan negatif etkisini kontrol altında tutmalıdır. İşgörenlerin kurumlarında yaşanan olumsuzluklar karşısında direnme yeteneklerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi önemlidir (Fischer, 2006). Öğretim elemanlarının toksisite karşısında direnme stratejilerini benimsemeleri, çalışma ortamının daha sağlıklı olması için bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Öğretim elemanlarının toksisiteyle başa çıkmada benimsedikleri *çatışma stratejileri*, toksik birey(ler) ile çatışmayı göze alma ve onlara öfke gösterme biçiminde ortaya çıkmıştır. Çatışmanın yıkıcı yönü, tarafların birbirlerine karşı düşmanca duygular beslemesidir (Fischer, 2006). Araştırma bulgusu bu yönüyle Fischer'ın (2006) görüşüyle tutarlıdır.

Araştırmada ayrıca, örgütsel toksisite kavramını daha iyi anlamlandırabilmek ve öğretim elemanlarının farkındalık düzeylerini belirleyebilmek için örgütsel toksisite konusunda metafor üretmeleri istenmiştir. Böylece, anlamın sembolik olarak anlatımı ve ruhsal, açık olmayan ya da kolayca anlaşılabilen düşünceleri tanımlanmaya çalışılmıştır (Aydoğdu, 2008; Çelikten, 2006). Metaforlar *mikroorganizma*, *eylem/olay*, *doğa/coğrafya*, *hastalık*, *materyal/araç*, *hayvan*, *bitki* ve *yiyecek* temalarında ifade edilmiştir. Öğretim elemanlarının en çok *virüs*, *hücre*, *fırtına*, *salgın hastalık* ve *cadı kazanı* metaforlarını ürettikleri gözlenmiştir.

Örgütsel toksisite, bu araştırmada bir devlet üniversitesindeki öğretim elemanlarının algılarına göre belirlenmiş olup; gelecekte devlet ve vakıf üniversiteleri karşılaştırması

yapılabilir. Yükseköğretimde görev yapan idari personelin de örgütsel toksisite algısı araştırılabilir. Örgütsel toksisite, algısal kaynaklı olması nedeniyle bireyin tutumu, duygu durumu, davranış ve kişilik yapısına göre farklılık gösterebilir. Bu çalışmada, bireylerin kişilik özellikleri ve duygu durumları gibi önemli değişkenler göz ardı edilmiştir. Sonraki araştırmalarda, örgütsel toksisite algıları ile bireylerin kişilik ve duygu durumları gibi değişkenler arasındaki olası ilişkiler incelenebilir. Bu araştırmada örgütsel toksisitenin bireysel nedenleri, bireysel etkileri ve bireysel başa çıkma stratejileri dikkate alınmış; örgütsel düzeyde nedenler, etkiler ve mücadele yöntemleri göz ardı edilmiştir. Toksisitenin örgütsel nedenleri, etkileri ve mücadele yöntemleri konusunda gerçekleştirilecek araştırmaların, ilgili alanyazındaki boşluğu doldurmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5. KAYNAKLAR

- Akduman-Yetim, S., Koşar, D. ve Ölmez-Ceylan, Ö. (2013). *İlkokul öğretmenlerinin toksik liderlik ile ilgili görüşleri*. VIII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Albrecht, K. (2006). *Sosyal zekâ - Başarının yeni bilimi* (1. Basım) (Çev. Selda Gökten). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(1), 17-28.
- Aubrey, D.W. (2012). *The effect of toxic leadership* (Strategy Research Project). Carlisle, PA: United States Army War College.
- Aubrey, D. W. (2013). *Operationalizing the construct of toxic leadership in the United States Army*. Unpublished doctoral dissertation, University of Phoenix, Arizona, USA.
- Aydoğdu, E. (2008). *İlköğretim okullarındaki öğrenci ve öğretmenlerin sahip oldukları okul alguları ile ideal okul algularının metaforlar (mecazlar) yardımıyla analizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Osmangazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Black, J. A. (2015). *The lived experiences of the army officer's wife to an army commander's toxic leadership: A phenomenological study*. Unpublished doctoral dissertation. Capella University, Minneapolis, USA.
- Bolton, S.C. (2005). *Emotion management in the workplace (Management, work and organisations)*. New York: Palgrave Macmillan.
- Buehler, J. L. (2009). *Words matter: The role of discourse in creating, sustaining and changing school culture*. Unpublished doctoral dissertation. The University of Michigan, Michigan, USA.
- Campbell, W. K., & Foster, C. A. (2002). Narcissism and commitment in romantic relationships: An investment model analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(4), 484-495.
- Carlock, D.H. (2013). *Beyond bullying: A holistic exploration of the organizational toxicity phenomenon*. Unpublished doctoral dissertation. Pepperdine University, California, USA.
- Carrington, N. (2012). *Females and toxic leadership*. Unpublished master thesis. U.S. Army Command and General Staff College, Kansas, USA.
- Celep, C. ve Konaklı, T. (2013). Öğretim elemanlarının yıldırma yaşantıları: Nedenleri, sonuçları ve çözüm önerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 175-199.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. ve Turner, L.A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz* (1. Baskı) (Çev. Ahmet Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. *Thousand Oaks: California, CA, USA*.
- Creswell, J.W. (2005). *Educational research: Planning, conducting and evaluating, quantitative and qualitative research*. NJ: Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Çelebi, N., Yıldız, V. ve Güner, H. (2013). *İlköğretim birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin toksik liderlik alguları*. VIII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çelikten, M. (2006). Kültür ve öğretmen metaforları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 269-283.

- Duverger, M. (1999). *Metodoloji açısından sosyal bilimlere giriş* (5. Basım) (Çev. Ünsal Oksay). Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Farrington, E. L. (2010). Bullying on campus: How to identify, prevent, resolve it. *Women in Higher Education*, 19(3), 8-9.
- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat*. New York: Picador.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gangel, K.O. (2007). *Surviving toxic leaders: How to work for flawed people in churches, schools, and Christian organization*. USA: Wipf & Stock Publishers.
- Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (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.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Goldman, A. (2008). Consultant and critics on the couch. *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 243-249.
- Goldman, A. (2009). *Transforming toxic leaders*. California: Stanford University Press.
- Hançerlioğlu, O. (2000). *Felsefe ansiklopedisi: Kavramlar ve akımlar cilt 1 (A-D)*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hitchcock, M. J. (2015). *The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff*. Unpublished doctoral dissertation. University of San Diego, San Diego, USA.
- Holloway, E. L., & Kusy, M. E. (2010). Disruptive and toxic behaviors in healthcare: zero tolerance, the bottom line, and what to do about it. *The Journal of Medical Practice Management: MPM*, 25(6), 335-340.
- Jóhannsdóttir, H. L., & Ólafsson, R. F. (2004). Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 319-333.
- Kets De Vries, M.F.R. (2007). *Liderliğin gizemi: İşletmelerde liderlik davranışı* (Çev. Zülfü Dicleli). İstanbul: Mess Yayınları.
- Kırbaç, M. ve Konan, N. (2011). *Eğitim örgütlerindeki toksik (zehirli) liderlerin genel özellikleri*. 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Mehmet Akif Üniversitesi, Burdur.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kiefer, T., & 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. & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace! Managing toxic personalities and their systems of power*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Landis, J.R., & Koch, G.G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Leet, E. (2011). *The impact toxic or Severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organization*. Unpublished doctoral dissertation. Murdoch University, Australia.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Lirio, P., Lituchy T. R., Monserrat, S. I., Olivas-Lujan, M. R., Duffy, J.A, Fox, S., Gregory, A., Punnett, B.J. & Santos, N. (2007). Exploring career-life success and family social support of successful women in Canada, Argentina and Mexico. *Career Development International*, 12(1), 28-50.
- Lubit, R. H. (2003). *Coping with toxic managers, subordinates... and other difficult people: Using emotional intelligence to survive and prosper*. NJ: Financial Times Prentice Hall.

- Maitlis, S. (2008). Organizational toxicity. In S. Clegg & J. Bailey (Eds). *International encyclopedia of organization studies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mete, Y. A. (2013). Yüksek öğretim kurumlarında psikolojik yıldırma (terör): Uygulayanlar, mağdurlar ve seyirciler. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 6(2). 977-993.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*. USA: Sage.
- Mueller, R. A. (2012). *Leadership in the US Army: A qualitative exploratory case study of the effects toxic leadership has on the morale and welfare of soldiers*. Unpublished doctoral dissertation. Capella University, Minnesota, USA.
- Musacco, S. D. (2009). *Beyond going postal: Shifting from workplace tragedies and toxic work environments to a safe and healthy organization*. Charleston, SC: BookSurge Publishing.
- Namie, G. & Namie, T. (2000). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim the dignity on the job*. Naperville: Sourcebooks, Inc.
- Ok, A., & Erdoğan, M. (2010). Prospective teachers' perceptions on different aspects of portfolio. *Asia Pacific Education Review*, 11(3), 301-310.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.
- Online Etymology Dictionary (2014). *Toxicity* [Available online at: http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=toxicity&searchmode=none], Retrieved on October, 4, 2014
- Qian, Y., & Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 319-332.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Parish-Duehn, S.L. (2008). *Purposeful cultural changes at an alternative high school: A case study*. Unpublished doctoral dissertation. Washington State University, Washington, USA.
- Patton, M.Q. (2001). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed), Thousand Oaks: Sage Publication.
- Pelletier, K. L. (2009). *The effects of favored status and identification with victim on perceptions of and reactions to leader toxicity*. Unpublished doctoral dissertation. Claremont Graduate University, California, USA.
- 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.
- Peterson, K.D. & Deal, T.E. (2009). *The shaping school culture fieldbook*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Porter-O'Grady, T., & Malloch, K. (2010). *Quantum leadership: A resource for health care innovation*. Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Ramaley, J. A. (2002). New truths and old verities. *New Directions for Higher Education*, 119, 15-22.
- Ridderstrale, J. ve Wilcox, M. (2008). *Şirketi yeniden güçlendirmek: Enerji yenileyici liderler nasıl değişim yaratıyor?* (Çev. Mutlu Dinçer). İstanbul: Mess Yayınevi.
- Roter, A. B. (2011). *The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors*. Unpublished doctoral dissertation. Capella University, Minneapolis, USA.
- Schmidt, A.A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. Unpublished master thesis. University of Maryland, College Park, USA.
- Shannon, C. A., Rospenda, K. M., & Richman, J. A. (2007). Workplace harassment patterning, gender, and utilization of professional services: findings from a US national study. *Social science & medicine*, 64(6), 1178-1191.
- Steele, J.P. (2011). *Antecedents and consequences of toxic Leadership in the U. S. Army: A two year review and recommended solutions* (Technical Report). Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL).
- Temel-Eğimli, A. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 5(3). 124-140.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

- Türk Dil Kurumu (2015). *Toksik*, Acı. [Çevrim-içi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5624929c3bdb23.1483721], Erişim tarihi: 5 Mayıs 2015.
- Türk Dil Kurumu (2014). Zehir. [Çevrim-içi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_esanlamlar&arama=esanlam&guid=TDK.ESA.56152ed36119b3.75762229], Erişim tarihi: 29 Ekim 2014.
- Twenge, J. M. ve Campbell, W., K. (2010). *Asrın vebası: Narsisizm illeti* (Çev. Özlem Korkmaz). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Whicker, M.L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, Conn: Quorum Books.
- Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanının maruz kaldığı informal cezalar: Nitel bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ek 1. Yarı Yapılandırılmış Bireysel Görüşme Formu

1. Çalışma ortamındaki hangi tür davranışlar *toksik* olarak tanımlanabilir? Toksik ortama neden olan *davranış özellikleri* nelerdir? Örgütsel toksisitenin *kaynakları* nelerdir?
2. Örgütsel toksisitenin bireyler üzerindeki *etkileri* nelerdir?
3. Örgütsel toksisiteyle mücadelede bireysel düzeyde kullanılacak *stratejiler* nelerdir?
4. Örgütsel toksisite kavramına ilişkin geliştirilebilecek *metaforlar* nelerdir?

Extended Abstract

Organizational toxicity is “the widespread, intense, energy-sapping negative emotion that disconnects people from their jobs, co-workers, and organization” (Maitlis, 2008). Theoretical foundations of toxicity are formed by the theories of leader-member exchange, self-classification, social identity (Pelletier, 2009), psychodynamic (Lubit, 2003); social learning (O’Leary-Kelly, Griffin & Glew, 1996), and hierarchy of needs (Lipman-Blumen, 2005). Organizational toxicity causes emotional pain (Frost, 2003, p.5) that destroy employees’ confidence, hope, and self-esteem, and damaging their morale and performance, both at work and outside (Maitlis, 2008). Pain is defined as “discomfort, anguish that is experienced due to any external factors”; “offensive, sad, unkind, touching, bad” (TDK, 2015). On the basis of the definitions of the term “pain”, organizational toxicity can be expressed as situations which cause institutions to be crumpled or hurt, and which harm employees, cause troubles for them, and are not beneficial to them. Organizational toxicity occurs as a result of individual factors that are classified as toxic employees’ and leaders’ behaviours and personal traits, and organizational factors that are classified as organizational changes, organizational policies, trauma, crisis, and organizational interventions (Appelbaum & Roy-Girard, 2007; Carlock, 2013; Friedman 2005; Frost, 2003; Lipman-Blumen, 2005; Musacco, 2009; Pelletier, 2009; Pelletier, 2012). At universities, faculty may perceive organizational toxicity as: obstruction of staff in academic appointments, not appreciating scientific studies and individual opinions, communication problems, ungracious attitudes and behaviours, disrespect for individual decisions, and groupings among the faculty (Yaman, 2007), putting individual interests ahead of professional ideals (Qian & Daniels, 2008; Ramaley, 2002). Factors such as personal rivalry; not accepting colleagues’ success, status or role differences in the organization; administrators’ needs to prove their powers, and organizational culture that tolerates negative organizational behaviours among the faculty may pave the way for toxicity. Being specialized in the field brings about having a certain power on people. Administrative duties as well as academic titles facilitate the emergence of conflicts due to faculty’s power usage in a negative way (Farrington, 2010). Therefore, there is a need to identify toxicity at university according to faculty’s perception. The purpose of this study is to understand sources of organizational toxicity at university, effects of organizational toxicity, strategies to cope with organizational toxicity perceived by faculty, and to reveal toxicity metaphors produced by them.

This is a qualitative research with a phenomenological design. Sampling called either snowball or chain, a technique in purposive sampling method, was used. The participants of the study consisted of 40 volunteer instructors who were selected from a state university in the 2013-2014 academic years. Data were collected via individual semi-structured interview form that was developed by the researchers based on the literature review, expert opinions, and pilot study. Descriptive analysis method was applied by means of NVivo 10.00 package program.

The findings of the study indicated that toxicity at university was resulted from unethical, aggressive, narcissistic, and rigid behaviours. Toxicity arising from unethical behaviours was described with the following situations: preventing the use of personal benefits, displaying nepotistic behaviours, abusing organizational power, failing to provide justice, segregating, preventing faculty to participate in decision making, expecting extra works unrelated job definition, increasing the workload inequitably, shirking one's duty, lying, conducting excessive inspection, and remaining silent in the face of defects. Toxicity arising from aggressive behaviours was described with gossiping, displaying jealous behaviours, defaming, committing violence, forcing someone to become a party, showing hypocritical behaviours, and threatening. Toxicity arising from narcissistic behaviours was described with the situations of ignoring comments and opinions, being insensitive, despising, humiliating someone, thinking of oneself as superior to others, prioritizing individual interest(s), and using sarcastic and acid remarks. Toxicity arising from rigid behaviours was described with the situations of displaying unkind behaviours.

In the face of the perceived effects of toxicity, faculty showed their reactions by draining, psychologically recurring, and disconnecting. With the draining, faculty felt stressed, tense, worn out, exhausted, and with impaired trust and they experienced physical ailments, and had troubles with focusing on work. With psychologically recurring, faculty felt the emotions of sadness, unhappiness, frustration, discomfort, and hopelessness; and with disconnecting, they were thinking of leaving their current organization, losing their desire to interact with others, and getting alienated.

Faculty used the strategies of avoidance, social support, resistance, and conflict in order to cope with toxicity. Avoidance strategies appear as reducing interaction, behaving indifferently, ignoring, and remaining silent; social support strategies appear in the form of sharing toxic situations or behaviours with administrators and colleagues; resistance strategies occur in the form of claiming legal rights, focusing on work, and struggling fearlessly; and conflict strategies come out as taking the risk of conflict with toxic individuals, and showing anger. Metaphors produced about organizational toxicity were expressed in the themes of microorganism, action/event, nature/geography, disease, material/tool, animal, plant, and food. The most produced metaphors include negative objects or entities that are described as virus, cell, storm, epidemic, and a witch's cauldron.

Without ignoring the limitations of the study, it is recommended that ethical behaviour standards are established at universities; the power of the ethical committees is increased; in-service trainings are provided on topics related to employee's personal benefits, courtesy rules, and effective communication techniques; an organizational environment which helps to develop emotional intelligence is provided.