

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**X VE Y KUŞAKLARINDAKİ TOKSİK LİDERLİK
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, PSİKOLOJİK İYİ
OLUŞ VE BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ
YANSIMALARI**

DOKTORA TEZİ

MERT KILIÇ

Kocaeli-2019

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**X VE Y KUŞAKLARINDAKİ TOKSİK LİDERLİK
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, PSİKOLOJİK İYİ
OLUŞ VE BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ
YANSIMALARI**

DOKTORA TEZİ

MERT KILIÇ

DANIŞMAN: DOÇ. DR. AYŞE GÜNSEL

Kocaeli-2019

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**X VE Y KUŞAKLARINDAKİ TOKSİK LİDERLİK
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, PSİKOLOJİK İYİ
OLUŞ VE BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ
YANSIMALARI**

DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan: Mert KILIÇ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 26.06.2019/18

Jüri Başkanı : Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Muhsin HALİS

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Özge MEHTAP

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Aykut Hamit TURAN

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Turhan ERKMEN

Kocaeli - 2019

ÖNSÖZ

Liderliğin yönetmek, yönetmenin de insanın bizzat kendisinden beslendiği bir sistemde, toplu yaşayan ve yaşamak zorunda olan insanlar gerek iş hayatında gerekse sosyal yaşantısında mutlaka çeşitli yöneticiler, liderlerle çalışmak veya onların komutasında hareket etmek durumunda kalır. İş yerindeki yöneticilerden, bireylerin evindeki apartman / site yöneticisine kadar hemen her alanda bireylerin yaşantılarını etkileyecek kararları alan bu yöneticiler, sosyal hayatın bir gerçeği olup her zaman bireylerin bizzat seçebildiği veya seçimine katılıp da yönetici tayin edebildiği kişiler değillerdir. Bu kişiler yeri gelip sahip oldukları liderlik özellikleriyle de birlikte yöneticisi oldukları grubu çok iyi yönetebilir ve onlara grubun yararına olabilecek avantajlı imkânlar sunabilirlerken, bazıları da zehirli bir anlamda da yazında yer alan tabiriyle “Toksik” özellikler taşıyabilirler. “Toksik Lider” olarak tabir edilen bu yöneticilerin yönettikleri gruba veya örgüte olan olumsuz etkilerinin ne derece büyük olduğu ve örgütte ne derece geri dönüşü olmayan hasarlar bıraktığı yapılmış olan bilimsel çalışmalarla ortaya çıkmakta olup bu toksikliğin X ve Y kuşaklarında farklı etkiler yarattığı değerlendirilmektedir. Bu tezde bahse konu olumsuz etkilerin örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

Geleceğimizin iş hayatı, iş hayatına yeni dahil olmaya başlayan Z kuşağı ile şekillenecektir. Ezici bir çoğunluğu o zamanki küresel gelişmeler sebebiyle (Soğuk savaş, ekonomik durgunluklar, savaşlar ve siyasi gelişmeler) maddi sıkıntılar ve yokluk içinde yetişen ve zorluğu bilen X kuşağından oluşan örgütlerde, X kuşağı iş hayatından yavaş yavaş çekilirken ve emeklilik saflarında yerlerini almaya başlarken, Y kuşağı orta ve üst kademelere doğru yol almakta ve tamamen bilgisayarlar ve tabletlerle büyüyen, kapitalist sistemin en vahşi zamanında, tüketimin teşvik edildiği ve her şeyin bolca ve kolayca bulunduğu bir zamanda büyüyen Z kuşağı da iş hayatına giriş yapmaktadır. Toksik Liderlerin örgüt içinde yarattığı olumsuz etkiler, zorluk görmüş ve işini kaybetmek istemeyen bu kalender kuşak tarafından sönmümlendirilirken, sadece işle ilgili elde edilen başarılar ön plana çıkmış, bu da toksik liderleri ve bu tarz yönetim biçimini “başarılı” göstermiştir. Ancak X kuşağı iş hayatından çekildikçe örgütte oluşan ve oluşabilecek gerçek tahribatın gün yüzüne çıkmaya başlayacağı ve Z kuşağı iş hayatına daha çok dahil olduğunda da bu tahribatın ciddi seviyedeki ekonomik bedelinin çok daha fazla dikkat çekeceği değerlendirilmektedir. Personeli işe alma maliyetlerinin, eğitim maliyetlerinin ve kurumsallaşma anlamında yıllar alan olumlu örgüt iklimi yaratılmasının güçlükleri dikkate alındığında X ve Y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki etkilerini ölçmek, iş hayatının geleceğini teşkil eden Z kuşağı için de çıkarımlarda bulunmamızı sağlayacaktır. Bu doktora tezinde Toksik Liderlerin sağladıkları yarardan çok örgüt üzerinde

zararının olduğu ve zaman geçtikçe de daha da ciddi zararlarının olabileceği gösterilmek istenmiştir.

Tezimin tüm aşamalarında beni sürekli destekleyen tez danışmanım ve değerli hocam Doç.Dr. Ayşe GÜNSEL'e, Prof.Dr. Hlyya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU ve Prof.Dr. Hakan KİTAPÇI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunar, başta eşim Birhan KILIÇ olmak üzere zorlu doktora sürecinde hep yanımda olan anne ve babama da şükranlarımı iletmeyi borç bilirim.

Kocaeli,2019

Mert KILIÇ



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
ŞEKİLLER.....	x
TABLolar.....	xi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI.....	4
1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	4
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.4. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	5
1.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	5
1.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	6
1.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	6
1.8. KONU DAHİLİNDEKİ KAVRAMLARIN TANITILMASI.....	6
1.9. ARAŞTIRMANIN PLANI.....	9

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	10
2.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	10

2.1.1. Liderlik Araştırmalarındaki Tarihsel Gelişmeler	11
2.1.2. Liderlikteki Yaklaşımlar	12
2.1.3. Liderliğin Karanlık Yüzü: Toksik Liderlik.....	14
2.1.3.1. Olumsuz Liderlik Türleri	14
2.1.3.2. Toksik Liderlik	14
2.1.3.3. Toksik Lider Özellikleri ve Davranışları	17
2.1.3.4. Toksik Liderliğe Neden Olan Unsurlar	18
2.1.3.5. Toksik Çalışanlar.....	18
2.1.3.6. Toksik Çalışanların Özellikleri	19
2.1.3.7. Toksik Liderliğin Boyutları	20
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	22
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı	22
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	25
2.2.3. Tutumsal Bağlılık	26
2.2.4. Davranışsal Bağlılık	30
2.2.5. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	33
2.2.6. Bağlılık Odakları	33
2.3. PSİKOLOJİK İYİ OLUş KAVRAMI.....	35
2.3.1. Öznel İyi Oluş Kavramının Tanımı.....	35
2.3.2. Öznel İyi Oluş Kavramının Boyutları	36
2.3.3. Öznel İyi Oluş Kavramını Açıklayan Kuramlar.....	37
2.3.4. Psikolojik İyi Oluş Kavramı	40
2.3.5. Psikolojik İyi Oluş Kavramının Temel Boyutları	40
2.3.6. Psikolojik İyi Oluş ve Öznel İyi Oluş İlişkisinin İncelenmesi	42
2.4. BİREYSEL PERFORMANS	44

2.4.1. Bireysel Performansın Tanımı.....	45
2.4.2. Bireysel Performansın Unsurları	46
2.4.3. Görev Performansı	48
2.4.4. Bağlamsal Performans	49
2.5. KUŞAKLAR	51
2.5.1. Kuşak Kavramı	51
2.5.2. Kuşakların Dönemlere Göre Algısal ve Davranışsal Farklılıkları .	53
2.5.3. Kuşaksal Farklılıkların Örgütsel Sonuçları	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME	61
3.1. TOKSİK LİDERLİK ALGILARI – ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ .	61
3.2. TOKSİK LİDERLİK ALGILARI – PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ İLİŞKİSİ .	66
3.3. KUŞAKSAL FARKLILIKLARIN TOKSİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	68
3.4. KUŞAKSAL FARKLILIKLARIN TOKSİK LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ İLİŞKİSİ.....	70
3.5. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ – BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA, YÖNTEM, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	76
4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	76
4.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER	77
4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ	83
4.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ.....	85
4.5. NİTEL BULGULAR	88
4.6. NİCEL BULGULAR	93
4.7. HİPOTEZ TESTLERİ	97

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	108
KAYNAKÇA	120
EKLER.....	141
ÖZGEÇMİŞ	202



ÖZET

Liderlikle ilgili geçmişten beri süregelen sayısız araştırmalar ve çalışmalarda ezici bir çoğunlukla liderliğin olumlu yönlerine odaklanılmış, liderliğin örgütlerdeki olumlu etkileri üzerinde çok farklı yönler üzerinden belirli sonuçlara varılmaya çalışılmıştır. Ancak liderliğin karanlıkta kalan yüzü çoğu zaman dikkate alınmamış, örgütler üzerinde son derece olumsuz etkiler yaratabilen bu liderlik türleri, olumlu liderlik türlerinin örgüt üzerinde yarattığı etkilerin gölgesinde kalmıştır. Bu etkilerin örgütü oluşturan bireylere olan kişisel yansımalarından ziyade yapılan işe, verimliliğe ve çıktıya yönelik etkileri dikkat çekebilmektedir. Yaşanan kötü bir hadise her bireyde aynı olumsuz etkiyi yapmayacaktır. Ancak bahse konu olumsuz etkiler hem bireysel ruh hali hem de yapılan işe bahsedilen olumsuzluğu yansıtırma düzeyi olarak en çok algılara göre şekillenmektedir. Olumsuz bir lider davranışı farklı 2 kuşak tarafından farklı algılanabilmekte ve olumsuz etkiler de kuşakların farklı algılamaları doğrultusunda değişebilmektedir. X ve Y kuşakları yetiştikleri dönemlerde süregelen olaylar ve yaşanan gelişmelere binaen ciddi algı farklılıklarına sahipken, milenyum itibarıyla iletişim yöntemlerinden çalışma biçimlerine kadar kendilerini diğer nesillerden ayırtıran pek çok alamet-i farikaya sahip bir Z kuşağı ortaya çıkmıştır. Bu başkalaşımın adeta habercisi olan Y kuşağı ise eski kuşakla yenisinin arasında kalan ve ancak köprüler kurabilen pozisyonundadır. Günümüzde iş hayatının önemli yönetici kadrolarını işgal eden Toksik Liderler tarafından X ve Y kuşağından oluşan örgütlerin yönetimi ve yönlendirilmesi belki örgütlere ciddi sorunlar yaratmaz iken aslında bu problemsiz gibi gözükken yönetim sürecinin ciddi derecede sıkıntılar barındırdığı gerçeği de görülememektedir. Y kuşağı X kuşağına göre iş hayatında çoğunluğa ulaştıkça, artan oranda sıkıntılar belirirken, kısa bir süre içerisinde toksik liderlerle zehirlenmiş olan sistem, Z kuşağının iş hayatına girmeye başlayacağı günümüzde bireysel performans, psikolojik iyi oluş ve örgütsel bağlılık açısından çok daha dramatik seviyede örgütsel zararları gözler önüne serecektir. Bu varsayım doğrultusunda araştırmamızın birinci sorunsalı, kuşaklara göre değişen toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerini incelemek olup; bu durumun, psikolojik iyi oluş ve bireysel performansla olan etkisi araştırmamızın ikinci sorunsalını oluşturmaktadır.

Anahtar kelimeler: Toksik Lider, Toksik Liderlik Algıları, Örgütsel Bağlılık, Psikolojik İyi Oluş, Bireysel Performans, Kuşaksal Farklılıklar

ABSTRACT

Numerous researches and studies on leadership have been overwhelmingly focused on the positive aspects of leadership, and it has been tried to reach certain conclusions on the positive effects of leadership in organizations. However mostly, the dark side of leadership, which can have very negative effects on organizations, has not been considered and have been overshadowed by the effects of positive leadership types. These bad effects may draw attention on the work, efficiency and output, rather than the personal reflections of the individuals. A bad event will not make the same negative impact on every individual. However, these negative effects are shaped according to the perceptions of the individual mood as well as the level of reflecting the mentioned negativity to the work done. The behavior of a negative leader can be perceived differently by different generations and the negative effects can change according to different perceptions of generations. While the X and Y generations have had significant differences in perception during the period of their occurrence and developments, the generation of Z has emerged with a number of significant identities that distinguish themselves from other generations, from communication methods, to forms of work. The Y generation, which is the precursor of this metamorphosis, is in the position between the old generation and the new one and it is capable of building bridges. Today, toxic leaders who occupy important managerial positions of business life which consist of generation X & Y, cannot see the fact that their seemingly “easy” and “problem-free” management process can maintain some serious troubles. As generation Y reaches the majority in business life compared to generation X, poisoned systems with toxic leaders will have dramatically increasing the number of problems and difficulties in terms of organizational commitment, psychological well-being and individual performance of their employees, by the time generation Z enters into business life. In line with this assumption, the first problematic of this study is to examine the effects of toxic leadership perceptions, that changes according to generations, on organizational commitment and psychological well-being. Moreover, the effect of this situation on psychological well-being and individual performance is the second problematic of the research.

Key words: Toxic Leader, Perception of Toxic Leadership, Organizational Commitment, Psychological Well-Being, Individual Performance, Generational Differences

KISALTMALAR

ABA: Amire Bağlılık

B_{1,2,3,...}:Mülâkata katılan bankacılar

BP: Bağlamsal Performans

ÇABA: Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

GP: Görev Performansı

İPOE: İş Performasına Olumsuz Etkiler

İY: İstismarcı Yönetim

KA: Kuşaksal Analiz

KÖP: Kendini Ön plana Çıkarma

KŞK: Kuşaklar

NDB: Narsist Davranış Biçimi

OL: Otoriter Liderlik

ÖBA: Örgüte Bağlılık

ÖBOE: Örgütsel Bağlılığa Olumsuz Etkiler

ÖDB: Öngörülemez Davranış Biçimi

ÖİO: Öznel İyi Oluş

PIO: Psikolojik İyi Oluş

PIOE: Psikolojik İyi Oluşa Olumsuz Etkiler

TL: Toksik Liderlik

TLA: Toksik Liderlik Algıları

Y.E.M.: Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER

Şekil 1. Liderlik Modeli.....	11
Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	25
Şekil 3. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	26
Şekil 4. Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları.....	30
Şekil 5. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	31
Şekil 6. Öznel İyi Oluşun Bileşenleri.....	37
Şekil 7. Psikolojik İyi Oluşun Temel Boyutları ve Kuramsal Temelleri.....	41
Şekil 8. Çok Boyutlu Performans Şeması.....	45
Şekil 9. Kuşaklar ve Dönemleri.....	53
Şekil 10. Araştırmanın Modeli.....	76
Şekil 11. Kod-Matris Taraması.....	89
Şekil 12. Kod-Matris Taraması Ağırlık Analizi.....	90
Şekil 13. Kod-İlişkiler Taraması.....	92
Şekil 14. Yapısal Yol (Path) Modeli.....	98
Şekil 15. Yapısal Yol Modeli (Yeni Model).....	102
Şekil 16. İkincil Düzey Moderatörlü Yapısal Yol (Path) Modeli.....	105

TABLolar

Tablo 1. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi.....	13
Tablo 2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	23
Tablo 3. Araştırmacılara Göre Kuşakların Sınıflandırılması.....	54
Tablo 4. Genel Özelliklerine Göre Kuşakların Sınıflandırılması.....	59
Tablo 5. Araştırma Örnekleminde Yer Alan Çalışanların Demografik Özellikleri.....	84
Tablo 6. Nitel Analizde Kullanılan Temalar ve Kodlar.....	86
Tablo 7. Cronbach Alfa, Bileşik Güvenilirlik ve Hesaplanan Ortalama Varyans Değerleri.....	94
Tablo 8. Faktör Analizi.....	94
Tablo 9. Fornell ve Larcker Ayrışma (Diskriminant) Analizi.....	97
Tablo 10. Yol Analizi (β ve P Değerleri)	98
Tablo 11. Yapısal Model Uyum İndisleri	101
Tablo 12. Yol Analizi (Yeni Model).....	103
Tablo 13. Yol Analizi (Dolaylı Etkiler).....	104
Tablo 14. Moderatör Testi.....	106

GİRİŞ

İşletmelerin piyasada var olabilmesi ve sürdürülebilirliklerinin sağlanabilmesi için karlılıklarını, dolaylı olarak da maliyetlerini olabildiğince düşük tutmasının gerektiği günümüzde, personel döngüsünün artış maliyetinin, eğitim maliyetlerinin, kurumsal hafıza oluşturma ve kurumsal yapının inşası gibi maliyetlerinin ne derece önemli olduğu aşikârdır. Ancak tüm bu maliyetlerin artmasına sebep olan ve fark edilmeyen bir şekilde de artmaya devam eden, adeta gözle görülmeyen bir yangın gibi birçok işletmeyi içten içe kasıp kavuracak olan “Toksik Liderlik” anlayışının ne derece büyük sıkıntılara yol açabileceği, birçok gelişmiş ülkede ele alınmaya; hatta bu konuda alınabilecek çeşitli önlemler de faaliyete geçirilmeye başlanmıştır (Schmidt, 2008; Lipman-Blumen, 2005).

Toksik Liderlikle ilgili özellikle ABD’de yapılmış olan ve de sayısı her geçen gün daha da artan araştırmalar incelendiğinde; Toksik Liderlik sorununun en çok askeriye ve sağlık sektöründe ele alındığı görülebilmektedir (Schmidt, 2008; Kellerman, 2004). Toksik Liderliğin örgütsel bağlılıktan, örgüt iklimine, örgüt içi motivasyondan, örgüt kültürüne kadar örgüt içi birçok alanda olumsuz etkiler yarattığı yapılan çalışmalarda açıkça görülebilmektedir. Bununla birlikte bu araştırmada asıl dikkat çekilmek ve tartışılmak istenen konu, toksik liderlik algılarının X ve Y kuşaklarında farklı etkiler yaratıp yaratmadığı hususunu değerlendirmek ve buna istinaden iş hayatına yeni girecek olan Z kuşağı ile ilgili çıkarımlarda bulunabilmektir. Farklı kuşaklar üzerinden ölçülen toksik liderlik algılarının, toksik liderlik kapsamında yapılmış diğer çalışmalardan farklı olarak, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki etkileri, hedef baskısının ve mobbing faaliyetlerinin oldukça yoğun olduğu bankacılık sektöründe ele alınmıştır.

Toksik Liderlikle ilgili çalışmalar gün geçtikçe dünyada ve Türkiye’de daha da artarak çoğalmaktadır (Kırbaç, 2013; Çelebi ve arkadaşları, 2015). Toksik Liderliğin örgüt içi dinamiklere etkisinin ölçümünde karşılaşılan en büyük güçlüklerden birisi de veri toplamadır. Toksik Liderlik Ölçeği, demografik sorular ve diğer ölçekler, hem nicel anketlerde sorulan soruların sayısını artırmakta, hem de toksik liderlikle ilgili bir takım soruların doğrudan çalışılan amiri veya müdürü ilgilendirmesinden ötürü

araştırmaya katılanlarda endişe yaratmaktadır. Anket çalışmaları sırasında araştırmaya katılanların ancak yüzde 60-62'lik bir kesiminin anketi cevaplamayı tamamladığı tespit edilmiştir. Tüm bu zorluklardan ötürü de daha etkili ve kapsamlı bir araştırma yapılabilmesi ve hedef kitle ile ilgili daha detaylı veri toplanabilmesi için nitel bir araştırmanın da yapılması uygun görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırmada eklettik yöntem uygulanarak, nicel analize destek olarak, yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilen, nitel analizden de faydalanılmıştır. Yönetim yazını incelendiğinde, geçmiş araştırmalarda, kantitatif (niceleyici) araştırmaların Amerikan ekolünde öne çıktığı; kalitatif araştırmalara ise kıta Avrupası'nda ağırlık verilmekte olduğu; ancak güncel eğilimin her iki yöntemin de bir arada kullanılmasını içeren eklettik çalışmalarda olduğu görülmektedir (Türnüklü, 2001). Dolayısıyla, nicel analize destek olmak hatta tamamlamak adına, yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilen nitel analizden de faydalanılmaktadır.

Araştırmanın beş temel sorunsalı bulunmaktadır. Birinci sorunsal; Toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılığa nasıl bir etkisinin olduğu, ikinci sorunsal toksik liderlik algılarının psikolojik iyi oluşa nasıl yansıdığı; üçüncü sorunsal; toksik liderlik algıları ile örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ilişkisinin kuşak farklılıklarına göre nasıl değişim gösterdiği. Araştırmanın dördüncü sorunsalı, örgütsel bağlılığın bireysel performans üzerindeki etkilerinin; beşinci sorunsal ise psikolojik iyi oluşun bireysel performansa olan etkilerinin ortaya konulmasıdır. Böylece toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş üzerinden çalışanların performanslarına nasıl yansıtacağı incelenmiş olacaktır.

Bu doğrultuda bu çalışmada öncelikle araştırmanın kısa ve genel bir tanıtımı yapılmakta, müteakiben de liderlik, toksik liderlik, toksik çalışanlar gibi kavramlar tartışılmaktadır. Bununla birlikte, genel kuşaksal farklılıklar irdelenmekte, olaylara karşı hassasiyetleri ve tepkileri değerlendirilmektedir. Nihayetinde teorik kısım, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans gibi kavramların tanımlanması ve aralarındaki ilişkilerin irdelenmesi ile sonlanmaktadır.

Hipotez geliştirme ve araştırma modeli bölümünde ise: a-) Toksik Liderlik

Algıları – Örgütsel Bağlılık b-) Toksik Liderlik Algıları – Psikolojik İyi Oluş c-) Örgütsel Bağlılık – Bireysel Performans d-) Psikolojik İyi Oluş – Bireysel Performans ilişkileri tartışılmakta; Ayrıca bu kavramların kuşaksal farklılıklarla olan ilişkileri de incelenerek araştırma modeli oluşturulmaktadır.

Çalışmanın bulgular kısmında, öncelikle yapılmış olan nitel araştırma yer almakta olup, Kocaeli Bölgesinde faaliyetlerine devam eden çeşitli kamu ve özel bankalarda iş hayatını sürdüren farklı pozisyon, eğitim seviyesi ve kuşaklardaki 20 adet çalışana yöneticilerinin toksik liderlik ölçeğinde yer alan çeşitli davranış biçimlerine, onların bu davranışlara olan genel tepkilerine, yöneticilerinin varsa bu davranışlarının örgütsel bağlılıklarına, psikolojik iyi oluş durumlarına ve bireysel performanslarına yönelik etkilerine dair sorulan sorulara verilen yanıtlar toksik liderlik, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans boyutları ile kodlanarak; eğer farklı kuşaklardan çalışanlar onların yerine bahse konu toksik davranışlara maruz kalsaydı tepkilerinin nasıl olacağını değerlendirilmesine yönelik görüşleri de derlenmek suretiyle MAXQDA 2018 programında yapılmış analizi ve elde edilen sonuçları sunulmaktadır. Böylece nicel analiz için, kullanılan temel oluşturulmuş olmaktadır.

Araştırma bölümünün devamında yer alan, nicel analiz kısmında ise, farklı kuşaklara bağlı olarak Schmidt (2008) tarafından ölçeği geliştirilmiş olan Toksik Liderlik Algıları: a) otoriter liderlik, b) narsist davranış biçimi, c) kendini ön plana çıkarma, d) öngörülemez davranış biçimi ve e) istismarcı yönetim olmak üzere beş boyut halinde incelenmekte ve SmartPLS yapısal eşitlik modellemesi programı kullanılarak; toksik liderlik, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır.

Sonuç ile Tartışma ve Öneriler kısmında, elde edilen bulgular yorumlanarak örnekleme ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Ayrıca nitel ve nicel analiz bulguları karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Aynı konuda ya da ilgili konularda, çalışacak kişilere veya başka kurum ve ilgililere iletilmek istenilen öneriler, gelecek araştırmalarda ele alınabilecek noktalar vurgulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI

1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırma iş hayatında toksik yöneticilerle çalışmak durumunda kalan X ve Y kuşaklarından olan çalışanların toksik davranışları nasıl algıladığı ve örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans bağlamında ne derece etkilendiğidir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, dönemsel olaylar, teknolojik gelişmeler ve değişen ekonomik koşullardan ötürü şekillenen yapısal farklılıkları sebebiyle yaşadıkları sorunları daha az yansıtan ve sorunları daha çok içinde yaşayan X kuşağı ile Y kuşağı arasındaki toksik lider davranışlarını algılama farklılıklarını tespit edebilmek, bu algılama farklılıklarının iş hayatında örgütlerine olan bağlılıklarına, psikolojik iyi oluş seviyelerine ve bireysel performanslarına kadar farklı seviyelerde etki ettiğini irdeleyebilmek, tüm bu sonuçlara istinaden de iş hayatına yeni başlayacak olan Z kuşağının toksik davranışları genel algılama biçimlerini öngörebilmek ve bu davranışlara örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans bağlamındaki olası tepkilerine istinaden çıkarımda bulunabilmektir.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Gelişen teknoloji, kolaylaşan iletişim ve bilgiye erişim, toplumda genel anlamda artan refah seviyesi ve yükselen ekonomik düzeyden ötürü birbirinden çok daha farklı özelliklere sahip olan kuşakların davranışsal ve tepkisel farklılıklarının, iş hayatındaki ilişkileri ve çıktıları ciddi seviyede etkilediği ve daha da çok etkileyeceği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda henüz Z kuşağının yeni dahil olmaya başladığı ve çoğunlukla X ve Y kuşaklarının şekillendirdiği günümüz iş hayatındaki toksik liderlik davranışlarının kuşaksal özelliklerden ötürü genellikle absorbe edildiği, iş hayatında bu toksik davranışların yarattığı problemlerin henüz tam olarak görülmediği, ancak ileriki on yıllık süreçte Y kuşağı iş hayatının önemli bir bölümünde X kuşağı

Çalışanların yerini aldığı ve bunları da Z kuşağı takip ettikçe toksik liderlerden kaynaklanan sorunların ciddi seviyede işletmelere zarar vereceği kıymetlendirilmektedir. Bu araştırmanın bu bağlamda önemi bahse konu algısal farklılıkları ve çeşitli davranışsal tepkileri tespit ederek günümüzde tam anlamıyla fark edilmese de gelecekte toksik liderlerin işletmelerde yaratabileceği olası kritik problemleri bilimsel verilerle gözler önüne sermektir. Araştırmadan elde edilecek verilerin bahse konu problemlere yönelik ampirik bir kanıt sunması beklenmektedir. Ayrıca literatür incelendiğinde konuyla ilgili alan araştırmalarının sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Yapılan alışma literatürdeki bu eksikliğin giderilmesi açısından da önemlilik arz etmektedir.

1.4. ARAşTIRMA DEğIşKENLERİ ARASINDAKİ İLİşKİLER

Araştırmada X ve Y kuşaklarının kendilerine özgü farklılıklara sahip olduğu değerlendirilen toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki etkileri tespit edilmek istenmektedir. Araştırmada rgtsel bağlılık kapsamında bağlılık odakları ele alınmış olup toksik liderlik bünyesinde ölçülmek istenen otoriter liderlik, narsist davranış biçimi, kendini ön plana çıkarma, öngörülemez davranış biçimi ve istismarcı yönetim davranışlarının işgörenlerin örgüte, amire ve çalışma arkadaşlarına olan bağlılıklarına, psikolojik iyi oluş durumlarına ve dolaylı olarak da bireysel performans kapsamındaki görev performansları ve bağlamsal performanslarına olan etkileri ölçülmek istenmiştir. Değişkenlerin birbirleriyle olan detaylı ilişkileri hipotez geliştirme bölümünde ele alınmıştır.

1.5. ARAşTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma hem nicel hem de nitel olarak yürütülmüş olup, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren 4' özel 3' devlet bankası olmak üzere 7 bankanın bölge içindeki farklı şubelerindeki çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Araştırma evreninde yer alan bankalar basit rastlantısal örnekleme yoluyla seçilmiştir.

1.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmada örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır. Toksik liderlikle ilgili anket sorularının direkt olarak anket yapılan çalışanların yöneticileri davranışlarıyla ilgili olmasına rağmen çalışanların kendilerini baskı altında hissetmeden tüm sorulara objektif ve doğru olan cevapları verdiği kabul edilmektedir. Hem nitel hem de nitel analiz yapıldığından veri toplama araçlarının konuyu ölçmede yeterli olduğu varsayılmaktadır.

1.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, bankacılık sektörü üzerinde ele alınmış olup tüm bankalarda çalışan farklı kuşaklardaki çalışanların toksik yöneticilerin davranışlarını algılama biçimlerini tespit edebilmek ve etkilerini görebilmek istenmiştir. Ancak çalışma yalnızca Marmara Bölgesindeki 7 farklı bankanın bazı şubelerindeki bazı çalışanlar üzerinde yapılacak şekilde sınırlandırılmıştır. Nitel analiz açısından, 7 farklı bankadan oluşan örnekleme yer alan şubelerden, eşit olarak X ve Y kuşağından 10'ar adet olmak üzere 20 bankacı ile yazından destek alınarak hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ancak araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini etkileyen bazı metodolojik kısıtlar bulunmaktadır.

Ayrıca maddi kısıtlardan ötürü örneklem kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Yüz yüze görüşme yöntemi ile anket toplanmıştır.

1.8. KONU DAHİLİNDEKİ KAVRAMLARIN TANITILMASI

Konu dahilinde yer alan kavramlardan kısaca bahsetmek adına öncelikle araştırmanın temelini oluşturan ve en çok bahsi geçen liderlik türüne adını veren "toksik" sözcüğü, bir toksin veya bir zehir tarafından etkilenmiş, bir sakatlığa veya ölüme sebebiyet verme kapasitesi olan şekilde ifade edilebilir. Toksiklik, zehirleyici, zarar verici veya ölümcül ifade içeren bir kavramdır. Hücrelere ve yaşayan dokulara kimyasal, biyokimyasal ya da radyoaktif nitelikte zararlar veren her türlü maddeye verilen isimdir. Toksiklik kavramı, yönetim bilimi içerisinde örgüte ve örgüt

içerisindekilere zarar verici olarak tanımlanabilir. Toksik liderlik ise liderin baskıcı yönetimiyle örgütlerin mutluluğuna engel olan aşırı kıskançlık, iğneleyici sözler, üstünlük vurgusu, öfkelenmek, çalışanları rencide etmek, aşırı denetim, ağır iş yükü, formal iş ilişkileri vb. davranışlarıyla çalışanlarını zehirlemesi olarak tanımlanır (Karakuş, 2013). “Astlarının, örgütün ve görev performansının üzerinde kötü etkiler bırakan ben odaklı özellik, güdülenme ve davranışların bir bileşimidir” (US Army 2012).

Bağlılık, örgüte duygusal olarak bağlanma ya da manevi anlamda tutunmayı temsil eder. Öyle ki kuruma olan bağı güçlü olan işgörenler, örgütün üyesi olmaktan zevk alarak örgütle özdeşleşerek ve kendini vazifelerine verebilmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Örgütsel bağlılık; Örgütsel hedef ve değerlere sıkı sıkıya sahiplenmek, kayda değer düzeyde örgütün lehine çaba göstermek ve örgütün üyesi olarak çalışma yaşamını sürdürmeyi arzulamaktır (Wong vd. 2001). Bireyler, örgüte ilk katılışından itibaren bağlılık düzeyleri karşılaştıkları durumlara ve beklentilerine göre zamanla değişerek artmakta ya da azalmaktadır. Bağlılık düzeyi; örgütün üyesi olmaya devam edip etmeme kararını değiştirmektedir (Jetten ve van Gelooven, 2000). Dolayısıyla örgütsel bağlılık konusunda yöneticilerin, çalışanlarından daha fazla çaba sarf etmeleri ve inisiyatif almaları gerekmektedir (Fettahlıoğlu & Tatlı, 2015; Özutku, 2008; Oksay, 2011). Örgütlerde, bağlılığı yüksek çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinin azalması, kararlı çalışanların yaratıcılık ya da yenilikçilik gibi "ekstra rol" davranışlarında bulunması örgütsel verimliliği ve sonuç olarak örgütsel rekabet gücünü arttırmaktadır.

Öznel iyi oluş; olumlu duyguların sık, olumsuz duyguların daha az yaşanması ve yaşamdan alınan doyum olarak tanımlanmaktadır (Diener, 1984; Myers ve Diener, 1995). Bu tanımda, yaşam doyumunu öznel iyi oluşun bilişsel boyutunu oluşturmaktadır. Olay ve durumlara karşı verilen olumlu ve olumsuz duygusal tepkiler ise öznel iyi oluşun duyusal boyutunu oluşturmaktadır. Araştırmalar, öznel iyi oluşun bireyin yalnızca iyi duygular hissetmesini sağlamakla kalmayıp, enerjisini ve yaratıcılığını artırdığını, bağışıklık sistemini güçlendirdiğini, daha iyi ilişkiler kurmasını sağladığını, iş yerinde verimliliğini artırdığını ve yaşam süresini uzattığını ortaya koymuştur (Diener ve Chan, 2011; Lyubomirsky, King ve Diener, 2005).

Psikolojik iyi oluş kavramı ile ilgili yazın incelendiğinde; öncelikle karşımıza öznel iyi oluş kavramı çıkmakta olup; öznel iyi oluşu açıklamaya çalışan farklı kuramların olduğu görülmektedir. Bu kuramlardan biri de psikolojik iyi oluş kuramıdır. Psikolojik problemlerle ilgili yapılan araştırmaların sayısı göz önüne alındığında psikolojik iyi oluş hakkındaki bilgilerin psikolojik rahatsızlıklar hakkındaki bilgilerin gerisinde kaldığı görülmüştür (Ryff, 1995). Uzun yıllar kaygı, depresyon ya da herhangi bir psikolojik rahatsızlık yaşamayan bireylerin ruhsal olarak sağlıklı olduğu düşünülmüştür. Ryff (1995)' a göre uzun yıllar hâkim olan bu düşünce iyi oluş, iyilik hali, mutluluk gibi kavramların ihmal edilmesine sebep olmuştur. Psikolojik iyi oluş, sadece psikolojik problemlerin yokluğu anlamına gelmemekte; aynı zamanda olumlu özelliklerin varlığını da içermektedir. Bu görüşten hareketle Ryff (1995), psikolojik olarak iyi olmanın ne anlama geldiğini araştırmaya başlamıştır. Bu amaçla gelişim psikolojisi, klinik psikolojideki birçok kuramı incelemiş ancak bu kuramların her birinden aldığı farklı öğeleri bütünleştirerek psikolojik iyi oluş kuramını oluşturmuştur. Araştırmada da öznel iyi oluş kuramlarından psikolojik iyi oluş kuramı üzerinde çalışma yapılmıştır.

Performans, bireyin işini yerine getirmek için harcamış olduğu tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır (Morillo,1990). Yani bireysel performans değişime ve etkiye açık bir özelliğe sahiptir. Bireysel performans, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler, yalnızca işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri ve davranışları da içermektedir. Yetkinlik kişinin işletme amaçlarını gerçekleştirme derecesidir (Mc Grath, 1995).

Tarihsel olarak aynı zaman aralıklarında doğan, ekonomik ve sosyal hareketlerden oluşmuş belli bir sosyal gruba mensup olanlar kişiler kuşak (jenerasyon) kavramıyla tanımlanmaktadır. Farklı tarihsel dönemlerde bulunan kuşaklar yetişme tarzları ve içerisinde buldukları ortam değişikliklerinden kaynaklanan farklılıklara sahiptirler. Bu farklılıklar nedeniyle kuşaklar arasında hem karakter, hem çalışma yaşamı hem de sosyal hayat açısından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Farklı yaş gruplarının bir arada bulunduğu ortaya çıkan sorunların önemli bir kısmı

kuşaklararası algı, yöntem, iletişim ve uygulama farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle disiplinlerarası yapılan araştırmaların bu farklılıkları tanımlama ve ortaya çıkan sorunlara çözüm bulma üzerine yoğunlaşmaları gerekmektedir (Adıgüzel vd., 2014).

1.9. ARAŞTIRMANIN PLANI

Araştırmada ilk olarak kuramsal çerçeveye dahilinde tespit edilmek istenen kavramlar ve ilişkileri ile ilgili temel hususların tartışılması, yani X ve Y kuşaklarına göre farklı şekilde algılanan toksik liderlik davranışlarının tespit edilmesi, bu davranışların tüm alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık ve dolaylı olarak da bireysel performans ve psikolojik iyi oluş seviyesi ile ilişkilerinin, etki seviyelerinin ve farklılıklarının genel literatür taramasının yapılması suretiyle irdelenmesi planlanmıştır.

Araştırmanın ikinci olarak Marmara Bölgesi dahilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 20 adet farklı pozisyonlarda çalışan ve farklı kuşaklardan olan işgören ile yapılmış olan yarı – yapılandırılmış mülakatlar ve analizleri kapsamında elde edilen verilerin sunulması planlanmıştır, bahse konu nitel çalışmanın yapılacak ana araştırmaya yol göstermesi beklenmiştir.

Araştırmada üçüncü olarak araştırma tanımı, modeli ve hipotezlerinin tanıtılması ve bu kapsamda yine Marmara Bölgesinde yer alan 4'ü özel, 3'ü kamu bankası olan 7 kurumdan farklı pozisyonlarda çalışan ve farklı kuşaklardan olan 277 çalışanla yapılan anket çalışması ve Yapısal Eşitlik Modeli ile yapılan analizinin sunulması planlanmıştır.

Son olarak da varılan sonucun, tartışma ve önerilerin sunulması ile araştırma sonlandırılmıştır.

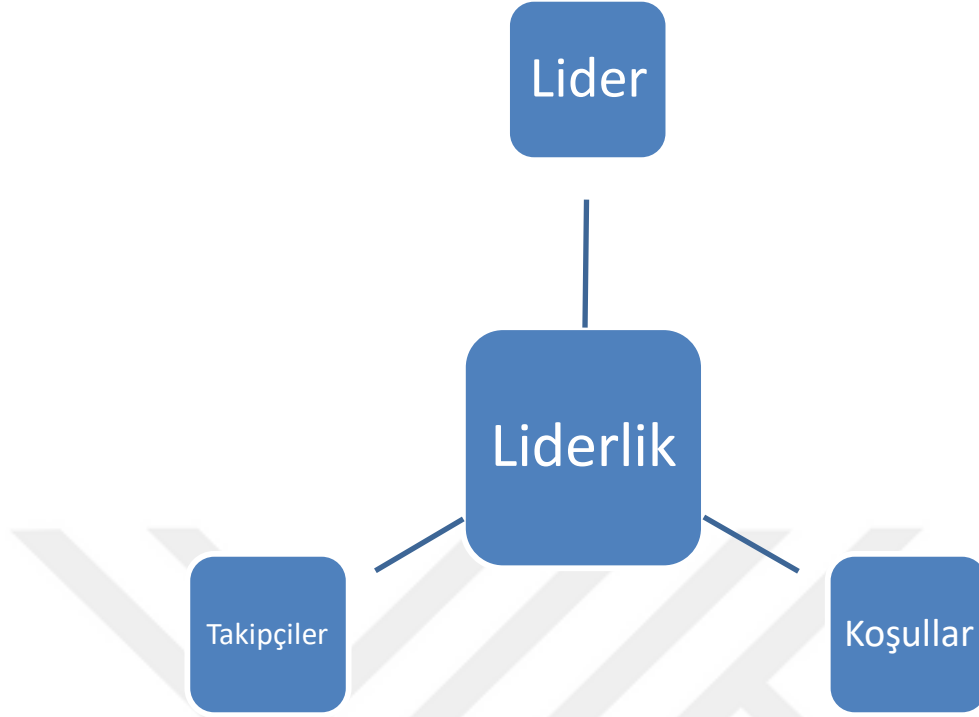
İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, anlamı insanları yönetmek olan, ancak içeriğinde çok daha fazlasını barındıran bir kavramdır. Liderlik (leadership), İngilizce ‘lead’ fiilinden türetilmiş olup anlamı; yol göstermek, yön göstermek, kılavuzluk etmek, rehberlik yapmak, öncülük etmek, anlamına gelmektedir. “Leader” kelimesi ise; kılavuz, rehber, önder, lider anlamlarını taşımaktadır (Eraslan, 2004). Liderlik yazını incelendiğinde liderliğin, neredeyse kavramı tanımlayanlar kadar çeşitli tanımlara sahip olduğu görülmektedir (Stogdill, 1974).

Liderlik yazınına önemli katkıları bulunan Bass (1990) liderliği; grup üzerine odaklanma süreci, kişisel bir özellik, insanlar arasında uyumu gerçekleştirebilen bir ikna sanatı, başkalarını etkileme çabası, güç ilişkisi, amaca ulaştıran bir araç, bir yapının başlangıcı gibi birbirinden farklı şekillerde açıklamaktadır (Shrivastava ve Nachman, 1989). Burns (1978) ise liderliği, insanların ekonomik, siyasal vb. güç ve değerleri kullanmak suretiyle bağımsız ya da ortak şekilde belirledikleri amaçları gerçekleştirmek üzere takipçilerini harekete geçmeye teşvik etmeleri süreci olarak tanımlamaktadır.



Şekil 1. Liderlik Modeli (Koçel, 2003)

Koçel ise liderliği, belirli şartlar altında, belirli kişisel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda liderlik; Lider, takipçiler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan ve liderin yaptıklarıyla ilgili olan karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2003).

2.1.1. Liderlik Araştırmalarındaki Tarihsel Gelişmeler

1900'lü yılların başlarında bilimsel yöntem kullanılarak yapılan ilk araştırma liderlik özellikler kuramıdır. Sanayi devriminden sonra yönetim alanında ortaya çıkan problemler, Taylor ve Fayol tarafından klasik yönetim ve bürokrasi kuramını ortaya koyan çalışmaların yapılmasına gerekçe oluşturmuştur. Sonrasında sırasıyla aşağıdaki gelişmeler meydana gelmiştir (Erdem & Dikici, 2009):

- 1930'lu yılları müteakiben, liderlerin özelliklerini araştıran çalışmalara odaklanılmıştır. Ancak liderliği anlamak ve özelliklerini ortaya koymak açısından bu çalışmalar yeterli olmamıştır.
- Kurt Lewin tarafından 1941–1944 yılları arasında küçük gruplar üzerinde yapılan çeşitli çalışmalar, liderlik kavramının anlaşılması açısından önemli katkılar sağlamıştır (Güney, 2000). Müteakip senelerde yapılan çalışmalar, liderin kişilik özellikleri haricinde gelişen liderlik davranışlarının önemine odaklanmıştır (Alparslan & Ekşili, 2016).
- 80'li yıllardan sonra liderliğin ortaya çıkması için uygun koşulların ve ortamların gerekli olduğunun anlaşılması ile birlikte modern liderlik kuramları kabul edilmiştir (Acar, 2013; Fındıkçı, 2009; Sabuncuoğlu & Tüz, 2013).
- 90'lı yıllara müteakip ön plana çıkan toplam kalite yönetimi (TKY) anlayışı liderlik kavramına farklı bir bakış açısı katmıştır (Erdem & Dikici, 2009). Dünyada meydana gelen ekonomik değişiklikler bu yıllarda iş dünyasını oldukça etkilemiştir. Bu değişim insanların yaşamında da farklılıklar yaratmış, sonuç olarak örgütlerin yapısında önemli değişimler meydana gelmiştir. Örgütler bu değişimlere uyum sağlayabilmek için yönetim anlayışlarında ve örgütsel yapılarında çağdaş dünyanın gereklerine uygun değişimleri yapmak zorunda kalmıştır (İbicioğlu, Özmen, & Taş, 2009).

2.1.2. Liderlikteki Yaklaşımlar

Önceki bölümde ele alınan liderliğin gelişim evreleri ve tarihi, liderliğin yapısını araştıran farklı yaklaşımları doğru değerlendirebilmek için incelenmesi gereken unsurlar olarak görülmektedir (Polat & Arabacı, 2015). Turner ve Muller (2005) tarafından ele alınan altı grup liderlik yaklaşımı **Tablo 1.**'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi (Jiang, 2014)

Teori	Tarih	Ana Düşünce	Liderlik Tarzları
Kişisel Özellikler	1030-1940'lar	Liderler üstün özellikte doğarlar	Tanımlı değil Serbest bırakıcı Demokratik
Davranışsal	1940-1960'lar	Liderlik özellikleri kazanılabilir	Otokratik Bürokratik Başarı odaklı Direktif
Durumsal	1960'lar	Farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının geçerliliği bulunmaktadır	Destekleyici Katılımcı
Vizyoner veya Karizmatik	1980-1990'lar	Liderlik tarzları sürecin durumuna ve ilişkilere göre tanımlanır	İşlemsel Dönüşümsel Serbest bırakıcı Vizyoner
Duygusal	1990'ların sonları	Liderlerin duygusal zekası, astların performansını daha çok etkileyebilir	Koçluk Yakınlık Demokratik
Tam Kapsamlı Liderlik Modeli	2000'ler	Lider olarak kişisel özellikleri, nitelikleri ve becerileri içeren tüm kuramların karışımıdır	Merak uyandıran Kapsamlı Hedef Odaklı

Tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkan liderlik tarzları ve özellikleri, liderlik tarzları ile ilgili yapılan bilimsel araştırmalarla birlikte **Tablo 1.**'de ele alınmıştır. Örgütleri başarıya ulaştıracak liderlik modelini geliştirmeye yönelik araştırmalar günümüzde de halen sürdürülmeye devam etmektedir. Liderlik sürecinde liderin kişisel özelliklerinin önemli olduğu, fakat sadece bu boyutun yeterli olmadığı ve değişen koşulların ve durumların liderlik sürecini etkilediği ve liderlik tarzını belirlediği bilinmektedir. İnsani faktörlerin özellikle içinde bulunulan zaman diliminde artan değeri göz önünde bulundurulduğunda, bireyleri etkileyen psikolojik ve sosyolojik faktörleri önemseyen, toplumsal değerleri ön plana çıkaran liderlik modelleri önemini artırmaya devam etmektedir.

2.1.3. Liderliğin Karanlık Yüzü: Toksik Liderlik

2.1.3.1. Olumsuz Liderlik Türleri

Liderlik kavramı geçmişten günümüze en çok avantajlı yönleriyle, örgütsel anlamdaki faydalarıyla dikkat çekmiş, yapılan akademik çalışmaların ezici bir çoğunluğu liderliğin olumlu yüzü bağlamında gerçekleştirilmiştir. Ancak liderliğin bir de gerçekliğini her geçen gün daha da fazla hissettirmeye başlayan karanlık yüzü vardır. Bu karanlık tarafı küçük tiranlık, istismarcı liderlik, yıkıcı liderlik, toksik liderlik, iş yeri zorbalığı ve narsist liderlik gibi karanlık liderlik türleriye çevrenmektedir.

Schmidt (2008) tarafından yapılan çalışmada, toksik liderliğin olumsuz liderlikten farklı ancak bazı boyutlarını kapsayan çatı bir terim olduğu ve her bir boyutunun bazı negatif liderlik davranışlarını belli ölçülerde barındırdığı belirtilmektedir. Bir bakıma Schmidt tarafından oluşturulan Toksik Liderlik Boyutları, karanlık liderlik türlerinin hemen hepsini kapsamaktadır.

2.1.3.2. Toksik Liderlik

Yönetim yazınında oldukça kapsamlı bir yeri olan liderlik kavramı doğrultusunda geliştirilen liderlik teorileri, doğrudan insan ilişkileri ile ilgili olduğundan, liderlerin takip edenlerin moralleri ve verimliliklerine nasıl olumlu katkıda bulunabileceği, liderlerin takipçilerini nasıl kendi hedeflerine yönlendirebileceği gibi konuları açıklamaya çalışmaktadır. Ancak zararlı davranışlarda bulunan liderlerin de olduğu bir gerçektir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

Bazı liderlik davranışları, liderlerin takip edenlerini olumsuzluğa, verimsizliğe, yıldırmaya sevk etmesine yönelik kuvvetli etkiler içerebilmektedir. Örgütün en tepesinde uzun yıllar yöneticilik yapan liderler, bütün yetkilerin kendi toplanması ile birlikte kendine aşırı güvenme, başkalarını dinlememe, değerlendirmeden ve aşırı bir öz güvenle hızlı karar verme, çevresinin düşmanla sarılı olduğuna ve her şeyin kendi kontrolünde olması gerektiğine inanarak örgütlerine adeta zararlı ve yıkıcı bir zehir etkisiyle zarar verebilirler (Koçel, 2014).

Toksik liderlik kavramı ilk olarak örgütlerdeki üç farklı liderlik türünün güvenilir, geçici ve toksik olarak sınıflandırıldığı Whicker'in (1996) analizinde kullanılmıştır. Toksik liderler Whicker (1996) tarafından kindar, kötü niyetli huzursuz ve şikayetçi olarak tanımlanmaktadır. Schmidt'e göre ise toksik liderlik, liderliğin tamamen olumsuz özelliklerini taşıyan, daha da ötesinde hem takip edenler hem de örgütler için olumsuz sonuçlar doğuran bir liderlik türüdür (Schmidt, 2008). Ayrıca toksik liderlik, astlarını olduğu gibi örgütün yapısında başarılı olan yöneticileri de zehirleyerek başarısız olmalarına sebebiyet verebilen bir liderlik türüdür (Balkundi ve Kilduff, 2006).

Son yıllarda birçok örgüt için toksik liderlik çalışma odağı olmuştur. ABD ordusunda toksik liderlikle ilgili çalışmalar yapılmış, konuya oldukça önem verilmiştir. Ordu sekreteri tarafından Amerikan Harp Akademileri'nden yıkıcı liderlik davranışları sergileyen liderlerin nasıl belirlenebileceği ve ordunun nasıl daha etkin bir hale nasıl getirilebileceği üzerine çalışmalar yapılması istemiştir (Williams, 2004). Kötü liderlik davranışlarının yüksek bedellerin ödenmesine sebep olabileceği bir örgüt olan askeriyede, bu alana odaklanılmasının epeyce yerinde olduğu değerlendirilmektedir. Toksik liderlik, askeri olmayan örgütlerde de oldukça zararlı sonuçlara sebep olabilir (Schmidt, 2008). Yapılan bir araştırma, toksik liderliğin örgütteki çalışanların önce psikolojik ve dolaylı yönden de fizyolojik sağlıklarına zarar vermesi sebebiyle örgüte sağlıksal anlamda çok büyük maliyetlere sebep olduğunu ortaya çıkarmıştır. Alandaki bazı araştırmacılar ise toksik liderliğin işe gelmeme ve çalışanın artan istifa oranı (Macklem, 2005), vasat performans ve grup düşüncesi, örgütün el değiştirmesi (Flynn, 1999) gibi sonuçlara neden olabileceğini değerlendirmektedir.

Toksik liderlik, Lumpen-Blumen'a (2005) göre toplumlara, kurumlara, gruplara ve kişilere önemli derecede zararlar veren, işlevsel olmayan ve yıkıcı olan bir liderlik yaklaşımı olarak belirtilmektedir. Wilson-Starks (2003) ise toksik liderliği insanları, kurumları, coşkuları, üretkenliği, yeniliği, özerkliği engelleyen ve zehirleyen bir liderlik türü olarak değerlendirmektedir. Bu sebeple toksik liderlik yaklaşımı, her şeyden önce insanlara ve sonrasında da kurumlara zarar vermektedir. Lipman-Blumen'in (2005) toksik liderlik modeli liderler ve takipçileri arasındaki etkileşimi ele

alırken, Padilla, Hogan ve Kaiser'in (2007) modeli tahrip edici özellikler, hassas izleyiciler ve elverişli ortamlardan oluşan toksik üçgen olarak toksik liderliği açıklamaktadır. Toksik üçgen liderleri; karizmaları, kişiselleştirilmiş otorite ihtiyaçları, narsisizm, olumsuz hayat hikâyesi ve nefret ideolojisi temaları açısından tahrip edici olarak ele almaktadır. Bu bağlamda toksik üçgen; yıkıcı lider, astları ve elverişli bir ortamın varlığı ile tamamlanır. Kellerman (2004)'a göre yedi tip toksik liderlik türü mevcuttur. Bunlar:

1. Eylemi etkili bir şekilde sürdürebilecek siyasi irade veya beceriye sahip olmayan yetersiz liderlik,
2. Liderlik yeterliliği olan fakat liderlik uyumluluğu olmaması sebebiyle yeni fikir, bilgi ve koşulları kabullenemeyen liderlik,
3. Kişisel otokontrolünün olmaması sebebiyle takipçilerinin sorunlarının çözümünde etkili bir müdahale isteği olmayan veya yetersiz olan ölçsüz liderlik,
4. Astlarını ve diğerlerini görmezden gelen duyarsız liderlik,
5. Kendi kişisel çıkarlarını kamusal ve ulusal çıkarların önüne koymak suretiyle yalan söylemeyi ve hile yapmayı haklı gösteren ahlaksız liderlik,
6. Liderin vereceği kararlardan etkilenecek olan takipçilerinin refahı için endişe duymayan yozlaşmış liderlik,
7. Otorite kurma vasıtası olarak acı ve ıstırabı kullanarak takipçilerinde fiziksel veya psikolojik hasar yaratan kontrollü liderliktir.

Liderler, olumsuz kişisel özellikleri ve yıkıcı davranışlarının takipçilerine ve örgütlerine verdikleri ciddi ve kalıcı hasarlara göre toksik olarak nitelendirilmektedir. Takipçilerine istemeyerek zarar veren, dikkatsiz veya kasıtsız liderler toksik lider olarak değerlendirilmemektedir (Lipman-Blumen, 2005). Bu bağlamda yapılmış olan açıklamalar ve nitelendirmeler bir arada ele alındığında, toksik liderliği tanımlayan iki öge; toksik liderin davranışlarının örgütte yer alan bireyleri doğrudan veya dolaylı olarak olumsuz etkilemesi ve toksik davranışların örgüt etkililiğine zarar vermesi olarak açıklanabilmektedir (Green, 2014).

2.1.3.3. Toksik Lider Özellikleri ve Davranışları

Toksik liderlerin Wilson-Starks (2003)'a göre üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki, yaratıcılık kavramını sıkı kontrol mekanizmalarıyla ortadan kaldırmaları istemeleri suretiyle kendi emir ve vizyonlarını takip edecek, robot çalışanları tercih etmeleridir. İkincisi ise iletişim eksiklikleridir. Sıkı kontrol mekanizmalarıyla örgütteki bireyleri birbirlerinden soyutlamaları ve denetim altına aldıkları bilgi ağlarını kontrol etmek suretiyle sağlıklı olmayan bir örgüt iklimi yaratmaları ve bu surette güvensizliği artırmalarıdır. Üçüncü olarak da, artan güvensizliğin etkisi ile üretici insan ilişkilerine hasar vermeleridir. İş görenler kurdukları iyi ilişkiler doğrultusunda örgütün üretkenliğine katkıda bulunmak yerine tamamen birbirlerine yabancılaşan çalışanlara dönüşmektedirler (Wilson-Starks, 2003).

En yaygın toksiklik belirtilerini Reed (2004); liderin astlarına yönelik kaygı eksikliği yaşaması, liderlerin astlarının çıkarlarından çok kendi çıkarlarını önemsemesi ve örgütün iklimini kişiler arası ilişkilerde olumsuz etkilemesi olarak belirtmektedir. Toksik liderlerce tekrarlanan ve en çok rastlanan davranışlar ise astlara karşı yıkıcı davranılması, astların kullanılması, astların aşağılanması, kendi sorunları için başkalarının suçlanması, mesleki görevlerin aksatılması, işini iyi yapan kişilere gereğinden fazla eleştirel tavır gösterilmesi ve astların korkutulması olarak ele alınmaktadır (Ashforth, 1994; Frost, 2004; Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005; Tepper, 2000). Bir örgütün toksik liderinin yaratmış olduğu gizli hasarları ve sonuçlarını Kusy ve Holloway (2009) sisin ardındaki bir buzdağına benzetmektedir. Toksik liderin görünürde olan davranış biçimi buzdağının ucunu temsil ederken, toksik liderin görünürde olmayan olumsuz insani etkisi ile birlikte verimlilik ve temel kayıpları buzdağının dibini yansıtmaktadır.

Eğer bir lider tüm çalışanlarına değil de kurumdaki yalnız bir çalışanına karşı toksik davranışlar sergiliyorsa Reed'e (2004) göre o lider toksik lider olarak nitelendirilmemektedir. Liderin sergilediği toksik davranışların kurumdaki herkese etki etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bir lider kurumun tamamı ile iyi ilişkiler yürütürken yalnız bir çalışanına karşı olumsuz davranışlar sergiliyorsa toksik lider olarak tanımlanamamaktadır. Ayrıca bir liderlin toksik lider olarak tanımlanabilmesi

için kişisel problemlerini de kuruma ve çalışanlarına yansıtması gereklidir. Toksik liderler astlarını önemsemeyerek ve kendi çıkarları ile motive olabilecekleri türde davranışlar sergileyerek olumsuz bir kurum iklimi oluşmasına sebep teşkil etmektedirler.

Flynn'a (1999) göre toksik liderler kaba ve zorbaca davranışlar sergilerler. Çalışanlarını yüksek sesle azarlar, kırıcı ve itici davranarak çalışanlarına zarar verirler. Toksik liderler art niyetli davranan, uyumsuzluk sergileyen, hoşnutsuzluk yaratan liderlerdir. Başkalarını küçük düşürmek yoluyla başarıya ulaşmayı hedeflerler. Gerçek duygularını belli etmezler, gizlilikten yanadırlar ve kendi değer yargılarına odaklanırlar (Whicker, 2006).

2.1.3.4. Toksik Liderliğe Neden Olan Unsurlar

Liderler de diğer insanlar gibi değişik nedenlerle ve değişik biçimlerde olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler. Bazen kötü davranışları içinde bulunulan ortam da özendirilmektedir. Şayet içinde bulunulan ortam yozlaşmadan ötürü olumsuz davranışların normal görüldüğü bir ortam haline gelmişse, bu olumsuz davranışların o ortamdaki liderler tarafından da kolayca sergilenebilmesi mümkün olabilmektedir. Ancak liderler asıl olarak kişilik yapıları ve istekleri nedeniyle kötü davranışlar sergilerler. Bu bağlamda karakteristik özellikler, kişiliği şekillendirdiği gibi liderlik karakterini de şekillendirmektedir (Kellerman, 2008).

2.1.3.5. Toksik Çalışanlar

Çalışanların toksik liderleri yalnızca boyun eğmeleri suretiyle izlemeleri, sebebi belli olan bir durumdur. Ancak çalışanların toksik liderlere kuvvetli bir kişisel destek vermesi, durumu fazlasıyla farklı kılmaktadır. Çalışanların toksik liderlere kendilerini adayarak bilinçli ve istekli bir şekilde işbirliği yapması, onları da toksik çalışanlar haline getirmektedir (Kellerman, 2008).

Toksik liderlik, takipçilere bağlı olarak da şekillenebilen bir liderlik şeklidir. Toksik liderlerin takipçileri; iç bir boyut olarak, bireyin kendi psikolojisi, dış bir boyut olarak, bireyin dış çevresi ve birey ile çevresi arasındaki dengeyi kuran psikososyal

denge boyutuna göre şekillenir (Lipman-Blumen, 2005).

2.1.3.6. Toksik Çalışanların Özellikleri

Toksik iletişimin kurum içinde yayılmasında toksik çalışanlar, yöneticilerden daha etkilidirler. Toksik özellikler gösteren çalışanların, her şeyden önce özsaygılarının ve öz farkındalıklarının düşük olduğu söylenebilmektedir. Genelde toksik çalışanların, hiçbir konuda yeterince iyi olmadıklarını düşünmeleri, diğer çalışanlar üzerindeki kontrollerini kaybetmek istememeleri nedeniyle korku duydukları ve bu korkunun itici gücüyle kurumdaki iletişim yapısını zehirleyen olumsuz davranışlarda buldukları ileri sürülebilmektedir. Ancak toksik çalışanları dikkate almamak kısa sürede tüm örgütün zehirlenmesine yol açarak, örgütün maddi ve manevi telafi edilemez zarar görmesine neden olabilecektir. Toksik özellikler gösteren çalışanları tespit edebilmek için, toksik çalışanların temel özelliklerini bilmek gerekmektedir. Toksik çalışanların belirli özelliklerini şöyle özetlemek mümkündür (Frost, 2004; Wilson, 2006):

1. Kendisine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere karşı duyulan aşırı güvensizlik duygusu ve şüphecilik (yersiz ve temelsiz paranoyalar),
2. Tedirginlik (her hareketinin takip edildiği ve yargılanacağı endişesi),
3. Savunmacı kişilik yapısı (kendinden kaynaklanan hataları kabul etmemek, bahane bulmak, suçu diğer çalışanlara atmak vb.),
4. Görev, işbölümü ve sorumluluklardan kaçmak (kendi özel işlerini diğer arkadaşlarına yaptırarak onları kullanmaya çalışmak vb.),
5. Yöneticiye kendisini gösterebilmek için, bireysel çalışmayı istemek (takım çalışmalarında oyunbozanlık yapmak, işbirliğine yanaşmamak vb.),
6. Diğer çalışanların mahremiyetine saygı duymamak (kendisine verilen sırları herkese anlatarak, çalışma arkadaşlarını zor durumda bırakmak),
7. Çalışma arkadaşları hakkında asılsız dedikodu ve söylentiler çıkarmak,
8. Müşterilere örgüte ait özel bilgileri vermek ve kurum hakkında dert yanmak,
9. Aşırı hırs ve kıskançlık, aşırı öfke ve stres,
10. Önceden kestirilemez davranışlar (ruh durumunun çabuk değişmesi),
11. Toleranssızlık (hoşgörü eşiğinin düşük olması),

12. Mobbing (duygusal yıldırma-fiziksel ya da psikolojik taciz ve tehditler, herkesin arkasından konuşmak ve bunun diğer çalışanlar tarafından bilinmesini sağlayarak rahatsızlık vermek vb.),
13. Diğer çalışma arkadaşlarını aşağılayıcı sözlü ve sözsüz mesajlar (amacını aşan şakalar ya da rahatsızlık verecek bakışlar vb.),
14. Çalışma arkadaşlarını yok saymak (kapalı ortamda sigara içmek, yüksek sesle müzik dinleyerek diğerlerini engellemeye çalışmak vb.),
15. Kurum kültürüne aykırı davranmak (işe zamanında gelmemek, öğle tatillerini keyfi uzatmak vb.),
16. Depresif kişilik ve kötümserlik (her şeyi en olumsuz tarafıyla değerlendirmek vb.),
17. Saldırgan davranışlarda bulunmak (kurum içinde başkalarıyla ilişkiyi kesme, kötü sözler söyleme, sessiz kalma, konuşurken sözlerini kesme)

Aynı toksik yöneticiler gibi toksik çalışanlar da diğer çalışanları kendileri gibi olmaya zorlayarak örgüt genelinde zamanla tüm olumlu duygu ve düşünceleri ortadan kaldırmaya neden olabilmektedirler. Toksik çalışanların değişmesinde ve kuruma kazandırılmasındaki en büyük rolü de yöneticiler oynamaktadır. Çünkü toksik çalışanların her biri, diğerlerini de kolayca toksik çalışana dönüştürebilmektedir (Pro Opinion, 2019).

2.1.3.7. Toksik Liderliğin Boyutları

Deneyisel olarak toksik liderliği tanımlamak ve bu yapının geçerli bir ölçüsünü geliştirebilmek maksadıyla Schmidt (2008) tarafından üç adet çalışma gerçekleştirilmiştir. Zehirli liderliğin kritik ayrıcalıklarını ele alan nitel bir çalışmadan sonra beş toksik lider davranış boyutu tanımlanmıştır. Bu boyutlar; kendini ön plana çıkarma, istismarcı yönetim, öngörülemeyen davranış biçimi, narsist davranış biçimi ve otoriter liderliktir. Yapılan nicel analizler sonucunda bu beş faktörlü model test edilerek doğrulanmıştır. Sonuç olarak beş boyutun birbirinden ayrılabilmesine ve bu boyutların “toksik liderlik” olarak adlandırılan ve bir dizi yıkıcı davranış içeren çok boyutlu bir yapı olduğuna karar verilmiştir. Schmidt (2008), yaptığı saha araştırmasına göre toksik liderliğin 5 boyutunu; astlarını aşağılamak, astlarını iş

tanımlarının dışındaki işlerden sorumlu tutmak, astlarının iş haricindeki bağlılık unsurlarını dikkate almamak, astlarıyla iş yerinde diğerler insanların yanında kötü konuşmak, astlarını alenen küçümsemek, astlarına geçmiş hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatmak, astlarına beceriksiz olduklarını söylemek davranışlarından oluşan **istismarcı yönetim (İY)**, astlarının görevlerini nasıl tamamladığını kontrol etmek, astlarının mahremini işgal etmek, astlarının hedeflerine yeni yollarla yaklaşmasına izin vermemek, kendi fikirlerine aykırı olan fikirleri göz ardı etmek, özel durumlar olsa bile, örgütsel politikalar söz konusu olduğunda esnek olmamak, birimdeki tüm kararların önemli olup / olmadığını belirlemek davranışlarından oluşan **otoriter liderlik (OL)**, kişisel olarak yetki sahibi olma yönelimine sahip olmak, örgütün en üst saflarında çalışmayı hedeflemek, diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünmek, sıra dışı bir insan olduğuna inanmak, iltifat ve övgü aldığı anda kabarmak davranışlarından oluşan **narsist davranış biçimi (NDB)**, yöneticisi varken davranışlarını büyük ölçüde değiştirmek, biriminde yapılan hataların sorumluluğunu reddetmek, sadece terfisine yardımcı olabilecek kişilere yardımcı olmak, kendisine ait olmayan başarıları severek kabullenmek, sadece bir sonraki terfisinin yararına çalışmak davranışlarından **oluşan kendini ön plana çıkarma (KÖP)**, patlayıcı davranışları olmak, mevcut ruh halinin işyerinin iklimini belirlemesine izin vermek, astlarına bilinmeyen sebeplerden sinirli davranışlar sergilemek, ruh halinin ses tonunu ve sesini etkilemesine izin vermek, kendisine yaklaşılabirlik derecesi sürekli değişken olmak, astlarının ruh halini okumaya çalışmalarını sağlamak, aşırı heyecanlandıklarında astlarının hislerine etki etmek gibi davranışlardan oluşan **öngörülemez davranışlar (ÖDB)** olarak belirlemiştir.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Örgütler insanlardan oluşmaktadır. İnsan faktörünün yer aldığı tüm alanlarda olduğu gibi örgütlerde de hedeflere erişilebilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için aidiyet ve bağlı olma hissiyatının hâkim olması büyük bir önem taşımaktadır. Bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından incelenmiş olup müteakiben birçok araştırmacı tarafından ele alınarak geliştirilmiştir (Mowday, 1998).

Örgütsel bağlılık kavramı örgüt ve bağlılık kavramlarının birleşimi ile meydana gelmektedir (Bozkurt & Yurt, 2013). Örgüt kavramı, kişilerin belirli gayeler doğrultusunda sarf ettiği emeklerin koordinasyonunun sağlandığı bir yönetim işlevinin kendine has kültürü ile karşılıklı etkileşimlerinin olduğu bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Fettahlıoğlu & Tatlı, 2015). Örgütler, bireylerin iş birliği yapma gereksinimlerinden ötürü oluşmaktadır. Bireyler kişisel güçleri ile ulaşamadıkları hedeflerine erişebilmek amacıyla iş birliği yaparlar. Dolayısıyla paylaşılan ortak hedeflere erişebilmek ve bahse konu hedefleri gerçek kılabilmek için bireyler güç ve eylemlerini birleştirmektedir. Çünkü iş birliği olmadığında toplumsal yaşamın ne derece büyük zorluklar barındırdığı artık anlaşılmıştır (Uslu, 2012). Bağlılık kavramı ise bir düşünce, kişi ya da kuruma duyulan sadakati ve icra edilmek zorunda olunan bir sorumluluğu belirtmektedir (Fettahlıoğlu & Tatlı, 2015). Diğer bir tanımda ise Scholl (1981) bağlılığı; beklenen veya eşit olması istenilen koşulların herhangi bir sebepten ötürü sağlanması neticesinde, devam edilen eylemler ve dengede tutulan güç olarak nitelendirmiştir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütle olan ilişkisinin bağlılığa dönüşmesi suretiyle bu kişilerin örgütün kalıcı bir üyesi olarak aynı işyerinde çalışmaya devam etmesini sağlayan davranıştır (Meyer ve Allen, 1997).

“Örgütsel bağlılık; işgörenin çalıştığı örgüt ile kendini bir görme, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmaya dair isteğinin ölçüsüdür” yani örgütsel bağlılık örgüt üyesi olan bireylerin başta sahiplenme duygusu olmak üzere örgütlerine yönelik besledikleri

hisleri kapsamaktadır (Çöl, 2004). “Örgütsel bağlılık kavramını; çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlamak mümkündür” (Gürbüz, 2006).

1960'dan günümüze süregelen araştırmalarda örgütsel bağlılık kavramı hakkında çok sayıda farklı tanımların yapıldığı görülmektedir (Wasti, 2005). Bunun nedeni ise araştırmacıların psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi farklı kültürleri barındırmaları ve konuyu kendi uzmanlık görüşleri ile ele alarak çalışmalarınıdır. Buna ek olarak örgütsel bağlılığın işin kendisi, meslek, ilişkiler, ortam, sadakat, itaat, ayrılma niyeti ve tatmin gibi birçok kavramla ilişkisinin tespit edilmek istendiği yapılan çalışmalarda görülebilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel Bağlılığın gelişim süreci ve geliştirilen bulgular **Tablo 2.**'dedir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci (Ernst & Young, 2001)

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March, Simon	Örgütsel bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris, Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karışıklığın önemini buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonunu yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahi	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı. Patchen örgüte karşı grup tutumlarının örgütsel bağlılık ile ilgili olduğunu buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Schein gibi örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunettle	Örgüt ikliminin, örgütsel bağlılık üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak, Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Porter	Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgütsel bağlılık ilişkileri üzerine çalıştı.

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1974	Modway, Porter, Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgütsel bağlılığın, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personel devri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgütsel bağlılık üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını arttırdığını buldu.
1977	Salancik, Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik, Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch, Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığa psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday, McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgütsel bağlılığı belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgütsel bağlılık ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgütsel bağlılık anlamında kullandı.
1979	Morris, Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris, Steers	Eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris, Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly, Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes, Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1979	Morris, Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle, Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle, Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris, Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılığın süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris, Sherman	Örgütsel bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult, Farrell	Örgütsel bağlılığın yetki modelini geliştirdiler.

Bir işletmede örgütsel bağlılık mevcut ise işgörenlerin işten ayrılması zordur. Bu durum da işyerinin maliyetlerini azaltarak işyerine olumlu katkı sağlamaktadır. Bunun sebebi ise yeni bir işgören bulmanın yarattığı maliyettir. Bu sebeple aynı işgörenle çalışmayı sürdürürebilmek işletmeyi maliyet açısından rahatlatan bir durumdur. Ayrıca örgütsel bağlılığı olan bireyler işleri konusunda fedakâr davranışlar sergilemektedirler (Meyer ve Allen, 2004).

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Yazında örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış olan birçok çalışma incelendiğinde bu kuramların üç ana sınıflandırma başlığı altında toplandığı görülmektedir. Bu başlıklar, tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık kuramlarıdır (Gül, 2002).



Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (Gül, 2002)

2.2.3. Tutumsal Bağlılık

Örgütsel bağlılık konusu dahilinde tutumsal ve davranışsal bağlılık kavramlarının ayrımını yapan ilk araştırmacılar Mowday, Porter ve Steers'dir. Tutumsal bağlılık, işgörenlerin, örgütün gaye ve hedefleriyle uyumlu olması ve bu kavramlar doğrultusunda ne derecede arzulu ve istekli olduklarını yansıtmaları olarak açıklanmaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımında işgörenlerin kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri ve örgütün amaçlarını benimseyerek ortak bir çaba içinde olmaları söz konusudur. Tutumsal bağlılığın altını çizdiği ana öğeler, işgörenler tarafından örgütsel amaç, ilke, norm ve değerlerin kabul görmesi, gönüllü olarak emek sarf edilmesi ve örgüt bünyesindeki devamlılığının sağlanması suretiyle örgütle bir bütünleşmenin elde edilmesidir (İnce ve Gül, 2005).



Şekil 3. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı (Meyer & Allen, 1991)

Tutumsal bağlılığın nasıl meydana geldiği **Şekil 3.**'de gösterilmiştir. Düz çizgiler bu üç bileşen arasındaki neden-sonuç ilişkisini göstermektedir. Geri besleme çizgisi ise örgütsel bağlılığa ya da örgütten ayrılmaya neden olan değişkenleri ifade etmektedir. Buna bağlamda, işgörenlerin içinde bulunduğu koşullar, onların psikolojik durumuna etki etmektedir. Psikolojik durumunun etkilenmesi ise işgörenlerin davranışlarına yansımaktadır. İşgörenler bu davranışları düzenli olarak sergilemeye başlamaktadır. Bu durumda, örgüt koşullarına bağlı olmak suretiyle işgören örgütten ayrılmaktadır ya da işgörenin örgüte olan bağlılığı devam etmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

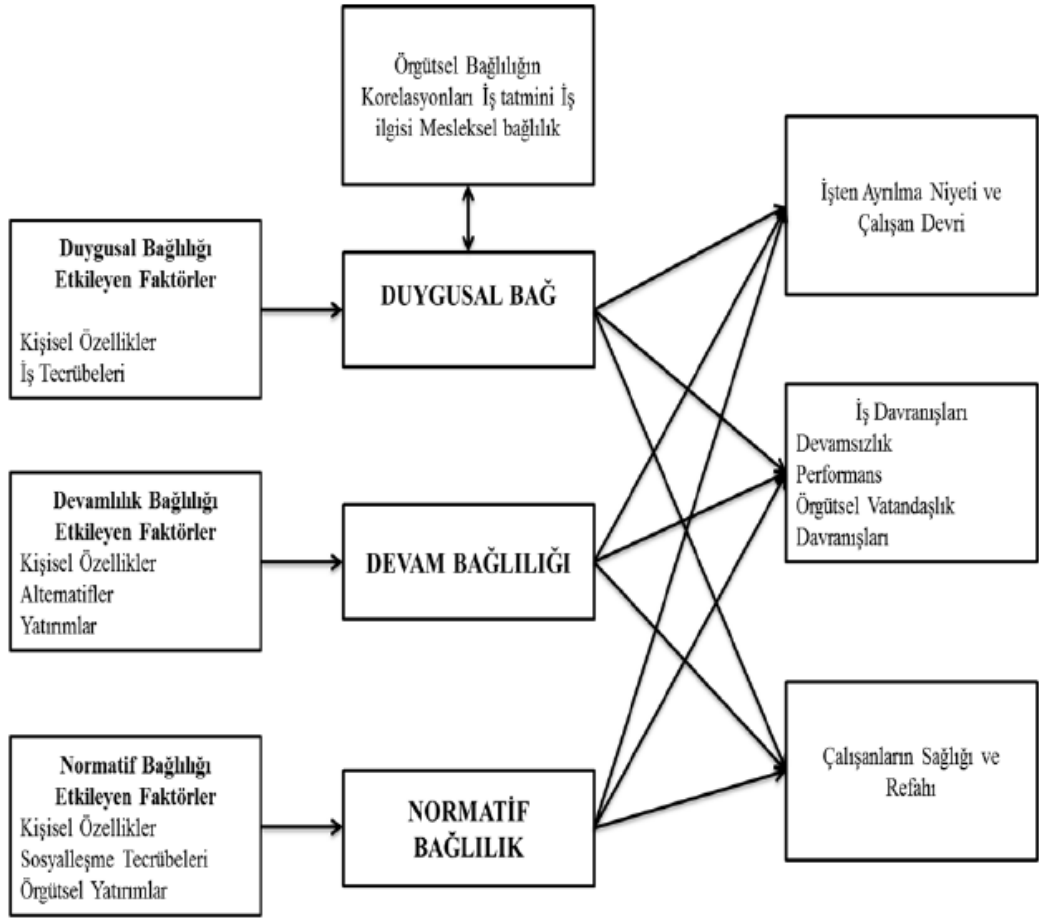
Tutumsal bağıllık yaklaşımı, Kanter'in Yaklaşımı, Etzioni'nin Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı, Penley ve Gould'un Yaklaşımı ve Allen ve Meyer'in Yaklaşımı olarak sınıflandırılmaktadır. Etzioni, örgütsel bağıllığı sınıflandıran ilk araştırmacılardandır. Etzioni, örgütsel bağıllığı; ahlaki bağıllık, hesapçı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık olarak sınıflandırmıştır (Gül, 2002). Kanter ise örgütsel bağıllığı üç ana başlık ile sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmada devam bağıllığı, işgörenin kendisini örgütün varlığı ile tanımlaması ve sürekliliğinin sağlanması açısından kendisini örgüte adanması olarak, kenetlenme bağıllığı, örgütün üyelerinin ortak amaçlar etrafında toplanarak birbirileri ile etkin iletişim kurması olarak ve kontrol bağıllığı ise üyelerinin örgütsel ilke, değer ve normlara bağlanması olarak açıklanmaktadır (Gündoğan, 2009). O'Reilly ve Chatman ise örgütsel bağıllığı üç farklı boyutta ele alarak sınıflandırmış ve psikoloji ile bağdaştırmıştır. Bunlar Uyum Bağıllığı, Özdeşleşme Bağıllığı ve İçselleştirme Bağıllığıdır (O'Reilly, 1986). Penley ve Gould'un yaklaşımı, Etzioni'nin örgüte katılım modelinin geliştirilmesi ve desteklenmesi dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağıllığın üç boyutu bulunmaktadır (Gül, 2002). Bu yaklaşımda işgörenlerin örgütsel bağıllık boyutlarından sadece birine göre davranmalarının zorunlu olmadığı, işgörenlerin bağıllık boyutlarının her birini aynı anda yaşayabilecekleri ele alınmıştır (Varlı, 2014).

Allen ve Meyer'in örgütsel bağıllık yaklaşımında üç boyut ele alınmaktadır. Bu boyutlar duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllıktır. Meyer ve Allen'a göre (1997) örgütsel bağıllık boyutları arasında ortak özellikler bulunmasına karşılık, her biri farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak geliştiklerinden, psikolojik yapıları birbirlerinden farklıdır (Sabuncuoğlu, 2007). Meyer ve Allen (1997); duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllığın, birer bağıllık çeşidinden çok, bağıllığın bileşenleri olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Çünkü bir işgörenin örgütüyle olan ilişkisi, bu üç boyutun farklı seviyelerini barındırabilmektedir. İşgörenler tüm bu üç bağıllık boyutuna farklı seviyelerde sahip olabilmektedirler. Meyer ve Allen' in hipotezi, boyutlardan her birinin farklı yaşanmışlıklar sonucu oluştuğunu ve bu yaşanmışlıkların iş davranışları üzerinde farklı etkiler geliştirebileceğini öne sürmektedir:

- **Duygusal bağlılık** kişisel, yapısal ve işle ilgili özellikler ile iş yaşantılarını öncül olarak içermektedir. Meyer ve Allen duygusal bağlılıkla en tutarlı ve en güçlü ilişkinin, iş deneyimleriyle ilgili olduğunu belirtmektedir (Yıldırım, 2003). Böyle bir bağlılık durumunda işgören örgüt içindeki tüm değerleri özümsemektedir ve işletmenin bir parçası olmayı kabul etmektedir. Aynı zamanda, örgütsel bağlılıkları yüksek olan kişiler örgüt içinde verimliliği en yüksek olan kişiler olarak görülmektedir (Şahin, 2016). Örgütlerine karşı duygusal bağı olan üyeler, örgütleriyle aralarındaki üyelik ilişkisinin sürmesini arzulamakta ve örgütün hedeflerine inanmaktadırlar. Üyeler örgütteki görevlerinde kendilerini yetenekli hissedersen örgütlerine karşı besledikleri bağlılık duyguları artış göstermekte ve işlerinden tatmin olmaktadır (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007).
- **Devam Bağlılığı** ise işgörenlerin örgütlerinde gösterdikleri geçmiş deneyimleri ile örgüte verdikleri sonucunda ortaya çıkan bir bağlılıktır (Becker, 1960). Bu bağlılıkta işgörenler, çalıştıkları dönemde örgütte sarf ettikleri zaman, emek, para, unvan ve tanınma hissini örgütten ayrıldıkları zaman kaybedecekleri endişesini taşımaktadırlar (Powell ve Meyer, 2004). Gerek işgörenlerin elde ettikleri bahse konu kazanımlar gerekse alternatif kazançların az ve zor olmasından ötürü işgörenler örgütteki varlıklarını devamlılığını zorunlu olduğunu değerlendirmektedirler (Meyer & Allen, 1991). Bu durum işgörenlerin örgütten ayrılmalarına ilişkin olası maliyetlerin farkında olduklarının göstergesidir. Yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip olan bireyler örgütte kalmayı sürdürmektedirler çünkü örgüt içinde kalmaya ihtiyaçlarının olduğunu düşünmektedirler (Meyer, Allen; 1997). Diğer bir faktör ise, işgörenlerin yaptıkları iş ile ilgili çok fazla alternatif iş kaynağına sahip olmamaları sebebiyle mevcut örgütlerine devamlılık bağlılığı duymalarıdır (Obeng ve Ugboro 2003). Devam bağlılığı yüksek maddi kaygılar sebebiyle rasyonel bağlılık olarak da tanımlanmaktadır (Boylu vd. 2007). Özetle devam bağlılığı, bireyin iş yerinde zorunlu olarak kalmasını açıklamaktadır (Tak ve Çiftçioğlu 2009).

- **Normatif Bağlılık**, mecburiyet içeren bir bağlılıktır. Bu bağlılık işgörenlerin örgütlerine karşı taşıdıkları bazı yükümlülüklerinin olduğuna inanmaları suretiyle kendilerini örgütlerinde kalmalarının mecburi olduğu hususunda ikna etmelerine dayanan bir bağlılıktır. Ahlaki bir mecburiyet hisseden birey, doğru olanı yaptığını inanarak ve örgüte bağlılığın sadakat ve erdem olduğunu düşünerek uzun süre aynı örgütte kalabilmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Bir başka ifadeyle işgörenlerin, içlerindeki görev bilinci ile örgütte kalmalarının daha doğru olduğuna inandıkları bir bağlılıktır (Polatçı vd., 2014). Diğer bir tanımda normatif bağlılık, bireyin kendi içinde örgütüyle yaptığı psikolojik sözleşme olarak da değerlendirilmektedir (Meyer ve Allen 1997). Normatif bağlılıkta sadakat duygusunun önemli olmasının etkisi görülmektedir. Toplumsal değerlerin bireyin işyerinde olumlu davranışlara yönelmesi ve işyerine sadakat duygusu ile bağlanmasını zorlaması ile oluşur ve bu inancı taşıyan bireyler örgütlerine normatif bağlılıkla bağlanma eğiliminde olurlar. Çünkü onlar için bu durum ahlaki bir yükümlülüktür (Yalçın ve İplik, 2005).

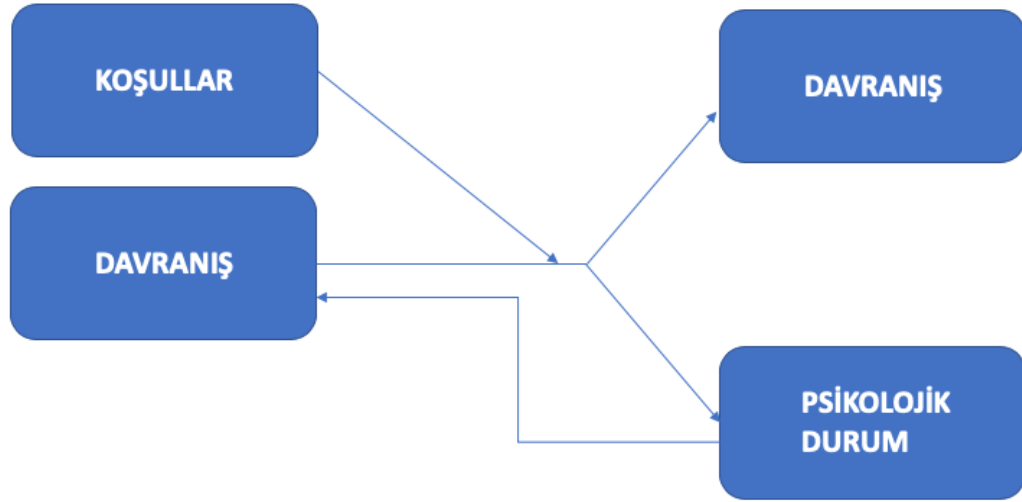
Örgüt bünyesinde çalışan işgörenlerin bağlılıklarının sağlıklı olarak ölçülebilmesi maksadıyla her üç boyutun bir arada ele alınmasının daha doğru olduğu ifade edilmektedir. Çünkü Meyer ve Allen, her bir işgörenin bağlılık boyutlarını aynı zaman diliminde farklı olarak hissedebileceğini kıymetlendirmektedir. Meyer ve Allen kendi çalışmalarında bu duruma da yer vermiş ve örgütsel bağlılık modelini son haline getirmiştir (Meyer vd. 1993). **Şekil 4.**'de işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörler ve bağlılıklarının sonuçları bütünsel olarak ele alınmaktadır.



Şekil 4. Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları (Meyer vd., 2002)

2.2.4. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı genelde sosyal psikologlar tarafından çalışılmıştır. İşgörenin geçmişteki yaşanmışlıkları ve kazandığı tecrübeleri doğrultusunda çalıştığı örgütle nasıl uyum sağlayacağını gösteren bir yaklaşımdır. İşgörenler bazen çalıştıkları işletmede uzun süre çalışabilmektedirler. Bu uzun süreli çalışma sebebiyle de bıkkınlık gibi bazı problemler ortaya çıkabilmektedir. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı işgörenin bu gibi durumlarla nasıl başa çıkabildiğini gösteren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım örgütten ziyade, bireyin kendi davranışlarına bağlı olarak gelişmektedir (Çöl, 2004). İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte sağladıkları uyum doğrultusunda örgütlerine bağlı hale gelme süreçleri ile ilgilidir (Doğan ve Kılıç, 2007).



Şekil 5. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı (Meyer & Allen, 1991)

İşgörenin davranışları, **Şekil 5.**'de de görüldüğü üzere bazı koşullar sebebiyle devamlı hale gelmekte ve psikolojik açıdan işgöreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratmak suretiyle işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade işgörenin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; işgören bir davranışta bulunduktan sonra bazı faktörler sebebiyle davranışını devam ettirmekte ve bir süre sonra devam ettirdiği bu davranışa bağlılık göstermektedir. Zaman ilerledikçe bahse konu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma ihtimalini artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Davranışsal bağlılık yaklaşımı Becker'in Yan Bahis Kuramı ve Salancik'in Sınıflandırmaları olarak ikiye ayrılmıştır (İnce ve Gül, 2005):

- **Becker'in Yan Bahis Kuramı**, örgütsel bağlılığın bir takım yan bahislere girilerek sürdürüldüğünü ifade etmektedir. Bir işgörenin, kendisine daha iyi bir ücret teklif edilmesine karşılık işinden ayrılmaması, çalışma koşulları ve maaş dışında farklı kazanımlarının bağlılığını sağlamış olması nedeniyledir (Güney, 2012). İşgörenler maliyetler nedeniyle bağlılık

geliştirmektedirler. Becker bu maliyetlerin işgörenin işyerine olan yatırımlarının birikimi olarak ele almaktadır ve “yan bahisler (side bet)” terimini kullanmaktadır (Cohen, 2007). Becker’e (1960) göre yan bahis birçok sebepten dolayı oluşabilmektedir. Bu nedenler arasında; kültürel beklentileri genelleme, kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, sosyal rollere kendini hazırlama, kendini ifade etme veya bir sosyal imaja erişme kaygısı, iş dışı kaygılar gibi çeşitli hususlar bulunmaktadır (Özcan, 2008). Becker’e göre bu yan bahisleri meydana getiren çeşitli sebepler mevcuttur (Aksoy ve Yılmaz, 2016):

- Genel Kültürel Beklentiler
- Bürokratik Düzenlemeler
- Sosyal Pozisyona Uyum
- Kendini İfade Sorunu
- İş dışı Endişeler

Bu sebepler ele alındığında işgörenin ekonomik gereksinimlerine yönelik davranışlar, bağlılık olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler, işyerinde harcadıkları zaman ve emeği haklı çıkarabilmek adına örgütle bir anlamda bahse girmektedirler. Geçmiş davranışların haklılığı bu davranışların devam etmesi gerektiğine olan inançtır. Böylece örgütsel bağlılık kurarak çalışmaya devam ederler.

- **Salancik’in Yaklaşımına** göre örgütsel bağlılık, bireyin sergilediği önceki davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir. Birey önceki davranışlarıyla bağlantılı ya da aynı doğrultuda tutarlı davranışlar sergilemeye devam etmelidir. Tutumlarla davranışlar arasında uyum olması durumunda, bireyin gerilime ve strese girmesi söz konusu değildir. Oysa tutumlar ve davranışlar arasında uyum olmaması durumunda, birey gerilime ve strese girebilecek,

bu da örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Tutumlar ve davranışlarının birbiriyle uyumlu olması ise bireyin örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkileyebilecektir. Açık, kesin, şüphe uyandırmayan, başkaları önünde samimi olarak gerçekleştirilen ve bir kez sergilendikten sonra, geri dönüşü olmayan ya da hiç sergilenmemiş gibi davranılmayan davranışların örgütsel bağlılığı etkileyebileceği değerlendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

2.2.5. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu Bağlılık Yaklaşımına göre bağlılık kişiden kişiye değişebilmektedir. Bazı işgörenler müşteri odaklı çalışarak örgütlerine bağlılık sağlarken, bazı işgörenler de çalıştığı örgütün sosyal dokusundaki memnuniyetten ötürü örgütüne bağlılık gösterebilmektedirler. Bu bağlılık bu şekilde değişken olabilmektedir. Birey çalışma arkadaşına farklı bir bağlılık düzeyi taşıırken, müşteri veya çevresine farklı bir bağlılık sergileyebilmektedir. Bu değişken bağlılıkta çoklu bağlılık yaklaşımını ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005). Çoklu Bağlılık Yaklaşımı, örgütsel bağlılığın bireyden bireye ve örgütten örgüte psikolojik şartlara uygun olacak şekilde farklılaştığını ve bu bağlamda bireylerin örgütsel bağlılıklarının nasıl etkilendiğinin anlaşılabilmesi için farklı grupların ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Çoklu bağlılığa göre bu farklı gruplar, işgörenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Buna göre bireyler çoklu amaç ve değerler dizisinin farkındadır ve buna göre davranmaktadırlar (Gül, 2002).

2.2.6. Bağlılık Odakları

Örgütsel Bağlılık alanında uzun yıllar boyunca yapılmış olan birçok araştırmanın neticesinde ortaya çıkan karmaşıklıkların, Becker (1992)'ın yaptığı araştırmalarla açıklayıcılık kazandığı değerlendirilmektedir. Bu araştırmalardan itibaren yapılan çalışmalar; odak bazında örgüte ek olarak meslek, üst yönetim, amir, çalışma arkadaşları ve müşteriler gibi diğer bağlılık odaklarında toplanmaktadır (Clugston vd. 2000; Redman ve Snape, 2005).

Örgüte, amire ve çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılıkların önemi ve aralarındaki farklılaşma birçok çalışmada ele alınmaktadır (Clugston vd. 2000; Vandenberghe, 2004, Wasti&Can, 2007). Bunun sonucunda işgörenlerin nispeten daha uzak olan örgütlerine, onun temsilcisi ve daha yakın olan amirlerine ve çalışma arkadaşlarına farklı bağlılıklar geliştirdikleri değerlendirilmiştir (Becker ve Billings, 1993; Bishop ve Scott, 2000):

- **Örgüte** Duygusal Bağlılık
- **Örgüte** Normatif Bağlılık
- **Amire** Duygusal Bağlılık
- **Amire** Normatif Bağlılık
- **Çalışma Arkadaşlarına** Duygusal Bağlılık
- **Çalışma Arkadaşlarına** Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde örgüt harici diğer bağlılık odaklarından da faydalanılmasının ve bu odaklar bağlamında duygusal ve normatif bağlılıkların ölçülmesinin daha doğru ve etkili sonuçlar vereceği değerlendirilmektedir. Wasti & Can (2007) tarafından yapılmış olan “Bağlılık Odakları: Örgüte, Amire ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık Ölçeklerinin Türkçe’de Geçerlemesi” çalışmasında elde edilen sonuçlar da yapılacak Türkçe çalışmalar için oldukça dikkate değerdir.

2.3. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ KAVRAMI

Psikolojik İyi Oluş (Psychological Well-Being) kavramı, Öznel İyi Oluş (Subjective Well-Being) kavramının çalışılmaya başlanmasının çok sonrasında Ryff (1995) tarafından bir kuram olarak geliştirilmiştir. Psikolojik rahatsızlığı olmayan bireylerin psikolojik olarak iyi durumda olduğunun kabul edildiğini değerlendiren Ryff, bu değerlendirmenin aslında doğru olmadığını ve psikolojik iyi olma durumunun birtakım verilerle ölçülebileceğini kıymetlendirerek 1995 yılında çalışmalarına başlamıştır. Psikolojik İyi Oluş (PİO) kavramı, aslında Öznel İyi Oluş (ÖİO) Kavramının bir alt kuramı olması sebebiyle öncelikle ÖİO'nun ele alınmasının kavram bütünlüğünün sağlanması açısından faydalı olacağı değerlendirilmiştir.

2.3.1. Öznel İyi Oluş Kavramının Tanımı

Farklı kültürlerde yapılan araştırmalarda mutluluk kavramı, insanların hayatlarında en çok istedikleri unsurların başında yer almaktadır (Diener, 2000). Birey tarafından mutluluğun ötesinde arzulanan başka bir amaç daha yoktur. Bunun içindir ki mutluluk insanın yegâne yetkin amacıdır (Lyubomirsky, Sheldon ve Schkade, 2005). Psikoloji biliminde mutluluk, öznel iyi oluş kavramına karşılık olarak kullanılmaktadır. ÖİO durumunda, olumlu olarak kabul edilen duygular çok sık yaşanırken, olumsuz kabul edilen duygular daha az yaşanır ve birey yaşamından yüksek haz alır (Diener, 1984). Araştırmalar, öznel iyi oluşun bireyin yalnızca iyi duygular hissetmesini sağlamakla kalmayıp, enerjisini ve yaratıcılığını artırdığını, bağışıklık sistemini güçlendirdiğini, daha iyi ilişkiler kurmasını sağladığını, iş yerinde verimliliğini artırdığını ve yaşam süresini uzattığını ortaya koymuştur (Diener ve Chan, 2011; Lyubomirsky, King ve Diener, 2005).

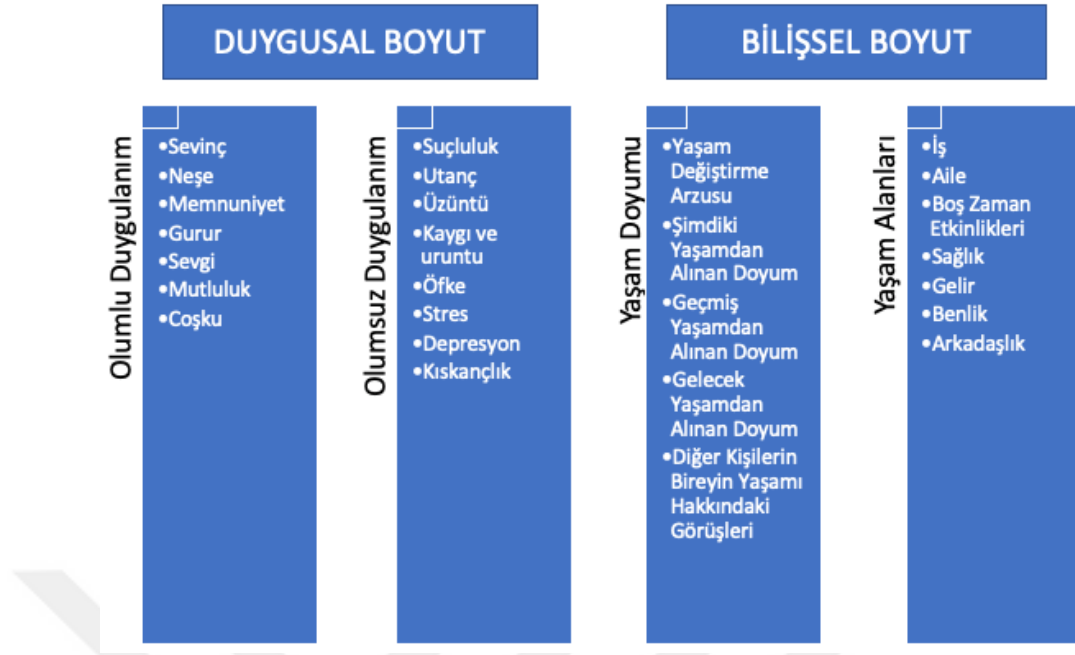
ÖİO uzun yıllardır araştırmacıların dikkatini çeken bir konu olmasına rağmen sistematik olarak çalışılması ve ölçülmesi son yıllara dayanmaktadır (Diener, Suh ve Oishi, 1997). Birçok araştırmacı öznel iyi oluş kavramını tanımlamaya çalışmıştır. Bu konuda ilk doktora çalışmasını yapan Wilson (1967), mutlu bireylerin, genç, sağlıklı, iyi eğitilmiş, geliri iyi olan, dışa dönük, iyimser, özgüveni yüksek, kaygıdan uzak, evli, dindar, yaşam amacı olan ve entellektüel olduğunu belirtmektedir (Akt. Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999).

Bradburn (1969) ise ÖİÖ'yu, bireyin yaşantıları sonucu meydana gelen olumlu ya da olumsuz duygularına ilişkin yaptığı değerlendirme olarak tanımlamaktadır (Diener, 1984). Bradburn'e göre bireyin yaşadığı olumlu duygularının olumsuz duygulardan fazla olması ÖİÖ seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir ve bireyin yaşadığı olumlu ve olumsuz duygular birbiriyle negatif yönde ilişkili ancak birbirinden bağımsız yapılardır (Diener, Smith ve Fujita, 1995; Schimmack, 2008). Bu bulgu, öznel iyi oluşun tek bileşenden oluşmadığını göstermektedir (Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999). Olumlu ve olumsuz duygular yanında Andrew ve Withey (1976) bireyin kendini iyi hissetmesinde yaşamdan aldığı doyumun da etkili olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla yaşam doyumunun ÖİÖ'yu belirleyen bileşenlerden biri olduğu görülmektedir (Diener, Scollon ve Lucas, 2003)

ÖİÖ kavramıyla ilgili yapılan akademik çalışmaların en kapsayıcı tanımını yapan Diener (1984) ise ÖİÖ'nun olumlu duygular ve olumsuz duygular ve yaşam doyumunu kapsayan şemsiye niteliğinde bir kavram olduğunu belirtmektedir. Diener (1984)'a göre ÖİÖ, "bireyin sahip olduğu olumlu ve olumsuz duygulara ve yaşamdan aldığı doyuma ilişkin olarak yaptığı öznel bir değerlendirmedir". Bu değerlendirme, bireyin çeşitli olaylara verdiği tepkileri, içinde bulunduğu duygu durumunu, yaşamdan aldığı doyuma ilişkin düşüncelerini, iş, arkadaşlık, okul, evlilik gibi çeşitli yaşam alanlarına ilişkin aldığı doyumları içermektedir (Diener, Oishi ve Lucas, 2003; Diener, Suh ve Oishi, 1997).

2.3.2. Öznel İyi Oluş Kavramının Boyutları

ÖİÖ kavramı ile ilgili yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Farklı boyutlar ve bileşenler süreç içinde çalışılmış olsa da en kapsayıcı ve kabul göreni Olumlu ve Olumsuz Duygulanım Bileşenlerinden oluşan **Duygusal Boyut** ve Yaşam Doyumu ve Yaşam Alanları Bileşenlerinden oluşan **Bilişsel Boyuttur**. (Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999).



Şekil 6. Öznel İyi Oluşun Bileşenleri (Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999)

Şekil 6.'da görüldüğü gibi, ÖİO'nun **duygusal boyutunu** oluşturan bileşenlerinden olumlu duygulanım sevinç, neşe, memnuniyet, mutluluk gibi hoş duyguları içerirken; olumsuz duygulanım öfke, nefret ve suçluluk, stres gibi hoş olmayan duyguları içermektedir. ÖİO'nun **bilişsel boyutunu** oluşturan yaşam doyumu ise, bireyin şimdiki ve geçmiş yaşamını bütünüyle aldığı doyum açısından değerlendirmesidir. Bu değerlendirme, bireyin çeşitli yaşam alanlarından (iş, aile, sağlık, arkadaşlık vb.) aldığı doyumları da kapsamaktadır.

2.3.3. Öznel İyi Oluş Kavramını Açıklayan Kuramlar

ÖİO kavramını açıklayan birçok kuram bulunmaktadır. Bu kuramlardan aşağıda belirtilmiştir:

- **Erek (Amaç) Kuramı:** Bu kuram ilk olarak Wilson (1960) tarafından ortaya çıkarılmış olup, doyurulan ihtiyaçların mutluluğa, doyurulmayan ihtiyaçların ise mutsuzluğa sebep olduğu öne sürülmüştür (Eraslan, 2000). Erek kuramlarında amaçların öğrenilmiş gereksinimler olduğu savunulmaktadır. İnsanın doğuştan getirdiği evrensel ihtiyaçlarla öğrenme sonucu ihtiyaç olarak algılanan amaçlar arasında ayırım yapılmaktadır. Erek kuramına göre, bireyin mutlu olması ve kendini iyi hissetmesi yaşamına ilişkin gerçekleştirmek istediği amaçları ile ilişkilidir. Birey,

belirlediği amaçlarına ulaştığında ve bu amaçlarına yönelik planlarını gerçekleştirdiğinde mutlu olmaktadır (Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999). Bireyin amaçlarını belirlemede ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Maslow (1957), bireylerin belirli seviyelerdeki gereksinimlerini karşıladıkları zaman mutlu olabileceklerini vurgulamaktadır (Akt. Diener, 2009). Her bireyin farklı amaçları vardır ve onları mutlu edecek ana unsur sahip oldukları amaçlarına ulaşmak için harekete geçmeleridir. Bu bağlamda bireyler amaçlarına ulaştıklarında olumlu duygulara, ulaşamadıklarında olumsuz duygulara sahip olacaklardır (Diener ve Diener, 2000; akt., Kermen, 2013). Özetlemek gerekirse bireyler farklı amaç ve isteklere sahip olmaları doğrultusunda farklı mutluluk seviyelerine sahiptirler. Dolayısıyla bireyin mutluluğunu artırmaları, amaçlarına yönelik olarak doğru bir şekilde atılım göstermeleri ile mümkün olacaktır (Diener vd., 1997).

- **Etkinlik (Akış) Kuramı:** Erek kuramında mutluluğa, birey tarafından belirlenen amaçlara ulaşılması sonucunda ulaşıldığı öne sürülürken; etkinlik kuramları (activity theories) mutluluğu, bireyin amaçlarına ulaşma sürecinde yaptığı etkinliklerden aldığı haz olarak açıklamaktadır. Başka bir tabirle, etkinlik kuramları, mutluluğun sonuca ulaşmaktan çok, süreç dahilinde gerçekleştirilen faaliyetlerden alınan haz olarak değerlendirilmektedir (Malkoç, 2011).
- **Aşağıdan Yukarı ve Yukarıdan Aşağı Kuramları:** Aşağıdan-yukarıya kuramı mutluluğun hoş olan ve hoş olmayan anların birleşim ve deneyimden ortaya çıktığını söyler (Yetim, 2001). Bu kurama göre öznel iyi oluş duygusu, bireyin aile, arkadaşlık veya iş gibi kişisel yaşam alanlarından memnuniyet duyması ile yüksek olabilmektedir (Tuzgöl Dost, 2004). Yukarıdan aşağıya kuramına göre ise mutluluk kavramı bireyin kişiliğinin bir özelliği olarak görülmektedir. Bireyin yaşamında karşılaştığı olaylarına verdiği tepkileri bireyin sahip olduğu bu özellik etkilemektedir. Mutluluk bireyin dışında değil, içinde yer almaktadır. Birey yaşadığı olayları olumlu ve olumsuz değerlendirme yetisine sahiptir. Bu bağlamda bireyin yaşamında karşılaştığı olayları yorumlayış tarzı,

bireyin mutluluğuna etki etmektedir (Deiner, 1984).

- **Yargı Kuramları:** Bu kurama göre, bireyin ÖİÖ seviyesi, gerçek koşullar ile birtakım standartlar arasında bireyin yapmış olduğu karşılaştırmaların neticesi ile ilintilidir. Eğer gerçekte bireyin önceden belirlediği ölçütün üzerinde bir durum ortaya çıkarsa mutluluğun oluşacağı ifade edilmektedir (Diener, 1984). Bu kurama göre karşılaşılan olaylar ile ortaya çıkacak duygunun miktarını birey öngörebilmektedir (Yetim, 2001). Özetlemek gerekirse, bireyler yargı kuramlarına göre kendi durumlarını kendileri ya da dış çevreyle ilgili birtakım ölçütlerle karşılaştırmakta ve bu karşılaştırmalarından vardıkları sonuca bağlı olarak ÖİÖ seviyelerini şekillendirmektedirler (Yavuz, 2006).
- **Çok Yönlü Uyuşmazlık Kuramı:** Bu kurama göre, bireyler mutluluk seviyelerini içinde buldukları koşullarla ve kendilerine ölçüt aldıkları bireyler ile belirledikleri standartlar arasında yaptıkları kıyaslamalara göre belirlemektedirler. Şayet bireyin içinde bulunduğu koşullar, birey tarafından belirlenen standartların üzerine çıkarsa birey mutlu olmaktadır. Bu kuramı ilk olarak ortaya atan Michalos (1985), bireyin kendini diğer bireylerle, ihtiyaçlar, amaçlar, geçmiş yaşantılar, diğer bireylerin koşulları ve yaşamdan aldıkları doyum gibi çok sayıda standart açısından kıyasladığını belirtmektedir. Bireylerin yaşamda ulaştığı doyum seviyesi, bireylerin içinde buldukları durum ve bu standartların kıyaslanması ile belirlenmektedir. Bu kıyaslamamın neticesinde, birey belirlediği standartlara göre kendi yaşam koşullarının daha düşük seviyede olduğuna ilişkin bir yargıya varırsa mutsuz olmaktadır. Özetle bireylerin yaşamdan aldıkları doyum, gerçek koşullar ve bu standartlar arasındaki farklılık ile açıklanmaktadır (Akt. Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999).
- **Uyum Kuramı:** Bireylerin yeni koşullara nasıl uyum sağladığı, ÖİÖ kuramlarının cevap aradığı temel sorulardan biridir (Malkoç, 2011). Uyum kuramında öznel iyi oluş seviyesi, yaşamda sürekli değişen koşullara ve olaylara uyum sağlayabilme yeteneği ile bağlantılı olarak belirlenmektedir (Tuzgöl Dost, 2004).

2.3.4. Psikolojik İyi Oluş Kavramı

Psikolojik İyi Oluş (PİO) kavramı ile ilgili bilgiler, psikolojik problemlerle ilgili yapılan araştırmaların sayısı baz alındığında psikolojik sorunlarla ilgili bilgilerin gerisinde kalmaktadır (Ryff, 1995). Uzun yıllar boyunca depresyon, kaygı veya herhangi bir psikolojik rahatsızlık yaşamayan bireylerin ruhsal anlamda sağlıklı bireyler oldukları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerin uzun yıllarca hakim olması, Ryff (1995)'a göre mutluluk, iyilik hali, iyi oluş gibi kavramların göz ardı edilmesine sebebiyet vermiştir.

İyi oluş konusuna ilgi duyması suretiyle yaptığı araştırmalarda Ryff (1989); mutluluğun, genel duygulanım ve doyumla şekillendirilmesi yerine öznel belirleyiciler ve psikolojik fonksiyonların ele alınması gerektiğini ifade ederek ÖİO ile ilgili yapılan çalışmaların kuramsal bir yapı üzerinde değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiş (Çevik, 2010), geliştirdiği bu kuramı kuramsal temeller içerisinde ele almıştır (Tuzgöl Dost, 2005). PİO kavramı aslında Ryff'e (1995) göre sadece psikolojik problemlerin olmaması durumu değil; aynı zamanda olumlu özelliklerin mevcut olmasıdır. Ryff (1995) bu mantık doğrultusunda psikolojik olarak iyi olmanın nasıl bir anlam ifade ettiğini araştırmaya başlamış, gelişim ve klinik psikolojideki birçok kuramı inceleyerek ve bu kuramların her birinde yer alan farklı öğeleri bütünleştirerek Psikolojik İyi Oluş (PİO) kuramını oluşturmuştur (Malkoç, 2011). Keyes vd. (2002) ise PİO kavramını yaşamla mücadele, anlamlı hedefler belirleme, birey olarak büyüme ve gelişme, yaşamda karşılaşılan güçlüklerle karşı uyum sağlama gücü olarak tanımlamışlardır (Çevik, 2010).

2.3.5. Psikolojik İyi Oluş Kavramının Temel Boyutları

PİO'nun Ryff (1989)'ın iyi oluş kuramına göre altı temel boyutu vardır; kendini kabul, olumlu ilişkiler kurma, otonomi (özerklik), çevre hâkimiyeti, yaşam amacı ve kişisel gelişimdir (Akt., Tuzgöl Dost, 2005).

PİO kuramının temeli, Jung (1933)'un bireyselleşme, Bühler (1935)'in temel yaşam eğilimleri, Jahoda (1958)'nin ruh sağlığı, Erikson (1959)'ın psikososyal gelişim, Rogers (1961)'in tam kapasiteyle fonksiyonda bulunan birey, Allport (1961)'un

olgunluk, Maslow (1968)'un kendini gerçekleştirme, Neugarten (1973)'in yaşlılık ve yetişkinlik dönemindeki kişilik değişimleri kuramları ve Birren'in kişiliğin yönetsel süreçleri kavramlarına dayanmaktadır (Ryff, 1989; Ryff, 1995; Ryff ve Keyes, 1995). Bütün bu kavramlar bireyin PİO seviyesinde rol oynayan önemli noktaları içermektedir (Akt. Ryff, 1989; Ryff, 1995) ki bu ortak noktalar PİO kavramının boyutlarını oluşturmaktadır. PİO'nun temel boyutları ve dayandığı kuramsal temeller **Şekil 7.**'de gösterilmiştir.



Şekil 7. Psikolojik İyi Oluşun Temel Boyutları ve Kuramsal Temelleri (Ryff, 1995)

- **Kendini Kabul (Self-acceptance):** Bireyin geçmiş yaşantısını ve kendisini pozitif olarak görebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ryff ve Keyes, 1995). Kendini kabul, sadece bireyin kendine karşı pozitif tutum içinde olmasını değil, aynı zamanda bireyin olumlu ve olumsuz özellikleriyle kendini kabul etmesini kapsamaktadır (Ryff, 1995).
- **Olumlu İlişkiler:** Bireyin diğer bireylerle nitelikli ve sağlıklı sosyal ilişkiler kurması olarak tanımlanmaktadır (Ryff ve Keyes, 1995; akt., Malkoç, 2011).

- **Otonomi:** Bireyin kararlarını almasında ve davranışlarını belirlemede özgür olabilmesidir (Ryff ve Keyes, 1995; akt., Malkoç, 2011).
- **Çevre Hakimiyeti:** Bireyin çevresini ve yaşamını yönetebilme kabiliyetine sahip olması anlamını taşımaktadır (Ryff ve Keyes, 1995; akt., Malkoç, 2011).
- **Yaşam Amacı:** Yaşamda bir maksat ve yöne sahip olabilme olarak nitelendirilmektedir. Bireyin sahip olduğu geleceğe yönelik amaçlar; söz konusu bireyi üretici, yaratıcı olmaya yönlendirir ve iyi oluşuna pozitif katkı sağlar (Ryff, 1989; akt., Çevik, 2010).
- **Kişisel Gelişim:** Bireyin sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olduğuna inanması anlamını taşımaktadır (Ryff ve Keyes, 1995; akt. Malkoç 2011).

Bu altı boyutun her biri için Ryff (1989), bireyin sahip olduğu etnik köken, sınıf ve içinde yaşadığı kültür gibi etkenlerin iyi oluşa farklı yansımaları olabileceği için kendine has problemler taşıdığı değerlendirilmesini yapmaktadır. (Akt., Çevik, 2010). Özetle, PİO'nun, bireyin kendini ve geçmiş yaşamını olumlu olarak değerlendirmesini, birey olarak gelişimini devam ettirmesini, yaşamda bir amacı olmasını ve yaşamın anlamlı olduğuna inanmasını, diğer kişilerle olumlu ilişkilere sahip olmasını, kendi yaşamını ve çevresini etkili bir şekilde yönetebilmesi ve kararlarını bağımsız olarak verebilmesini içerdiği görülmektedir (Malkoç, 2011).

2.3.6. Psikolojik İyi Oluş ve Öznel İyi Oluş İlişkisinin İncelenmesi

Yapılan çeşitli araştırmalarda ÖİO ile PİO kavramlarının bazı değişkenler açısından birbiri ile doğrudan ilişkiler taşıyabileceği değerlendirilmiştir (Gediksiz, 2013).

Öznel İyi Oluş kavramı Doğan ve Eryılmaz (2012)'a göre, psikolojik ihtiyaçları karşıladığı oranda artış göstermektedir. Benzer bir şekilde Gündoğdu ve Yavuzer (2011) temel psikolojik gereksinimler ile ÖİO arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Cihangir ve Çankaya (2009) ise aile ve arkadaş

kavramlarının insanlarda oluşturduğu temel psikolojik ihtiyaçlar bağlamındaki desteğin sağladığı doyumun ÖİO seviyesine olumlu katkıda bulunduğu değerlendirmesinde bulunmaktadır. Ryff ve Keyes (1995)'e göre ise PİO kavramının kendini kabul ve çevre hakimiyeti boyutu ile ÖİO'nun yaşam doyumunu boyutu arasında ilişkinin olduğu değerlendirilmektedir.

Mutluluk açısından bakıldığında, her ne kadar alt kuram olarak değerlendirilse de, her ikisinin de pozitif seviyede seyrettiği PİO ile ÖİO durumlarının depresif belirtileri ortadan kaldırdığı değerlendirilmektedir (Bolier vd., 2013). Tüm bu sebeplerden ötürü PİO kavramının en az ÖİO kavramı kadar önemli olduğu açıktır.



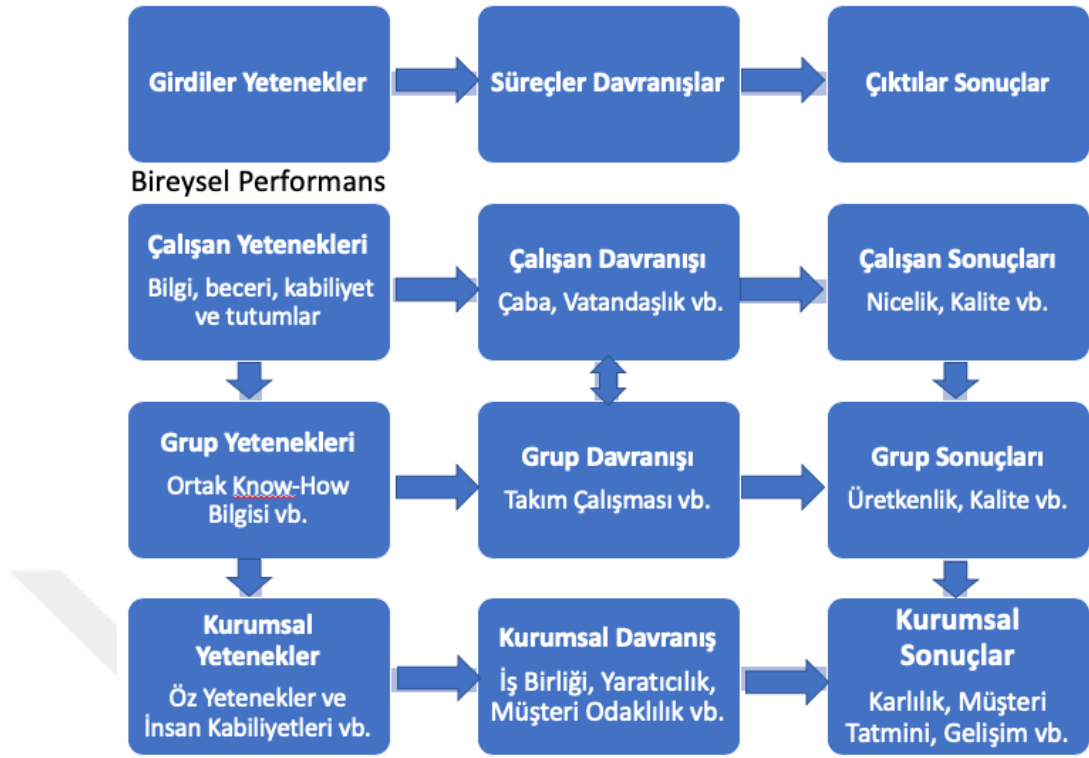
2.4. BİREYSEL PERFORMANS

Performans, işlerin yerine getirilmesinde bireyler tarafından sarf edilen emek karşısında elde edilen başarı seviyesidir. Bir bireyin performansı, bireyin nitelikleri ve yetenekleri ile inanç ve değerleri ile ilişkilidir (Morillo, 1990). Bir başka tanıma göre ise performans, amaçlı ve planlı bir aktivite sonucunda elde edileni, nicel veya nitel olarak anlamlandırmaktır (Akal, 2002). Diğer bir tanımda ise bir işgörenin kendisine verilen işi belli bir zaman aralığında tamamlaması ile elde ettiği sonuçtur (Özgen vd., 2002). İş sistemi bağlamında ise performans, bir işgörenin üretim aracının veya bir işletmenin belli bir dönemdeki verim gücünün mutlak ya da oransal olarak ifadesidir (Öncer, 2000).

Performans kapsamında yapılan tanımlamalarda kavramın, hedeflere ulaşım düzeyini ve hedefe ulaşmak için yapılan çalışmalardaki etkinlik ve verimliliği de ele aldığı görülebilmektedir. Her nasıl olursa olsun hedefe erişmek performansın başarılı olduğu manasını taşımamakta olup, hedeflere erişebilmek için sarf edilen kaynakların verimliliği ve iş yapış yönteminin doğruluğu da performans kavramının içerisinde değer taşımaktadır. Bu sebeple performans kavramına ek olarak; etkinlik, verimlilik ve tutumluluk kavramlarının da ele alınması bir zorunluluktur (Şentürk, 2004).

Performans kavramı anlamsal içeriğinde hem davranışı hem de sonucu barındırmaktadır. Performanstan türeyen davranış, performansın soyutlanmamak kaydıyla harekete evrilmesini sağlamaktadır. Davranışlar, yalnızca çıktılar için kullanılan araçlardan ziyade uygulanan zihinsel ve fiziksel anlamdaki gayretin ürününe ilişkin elde edilen sonuçlardır. Davranışları ve sonuçları benimsemek olarak değerlendirildiğinde, daha geniş ve kapsamlı bir performans tanımı elde edilebilmektedir (Armstrong, 2010).

Örgüt kapsamında yer alan performans çalışmalarının ana ögesi bireylerdir. Bireylerin örgütlerin en kıymetli varlıkları olması gerçeğinden yola çıkıldığında, onlardan en yüksek seviyede fayda sağlama arzusu bireysel performansı kavramını öne çıkarmaktadır (Özkan, 2018). Shields (2007) tarafından şemalaştırılmış olan performans kavramının çok boyutlu gösterimi **Şekil 8.**'de sunulmuştur.



Şekil 8. Çok Boyutlu Performans Şeması (Shields, 2008, akt. Erkiş, 2014)

2.4.1. Bireysel Performansın Tanımı

Bireysel performans kavramı, örgütün hedeflerine erişebilmesi maksadıyla birey tarafından kullanılan yetkinlikler olarak nitelendirilebilir. Yetkinlik ise bireyin işletme amaçlarını gerçekleştirebilme seviyesidir (Mc Grath, 1995). Bahse konu yetkinlikler hem işle ilgili görevleri hem de işle doğrudan ilgili olmayan görevleri ve davranışları da kapsamaktadır. Örnek vermek gerekirse, istekli ve yardımsever olmak, müşteri odaklı düşünmek, örgüt kültürünü sahiplenmek, kişisel disipline ve takım çalışmasına yatkın olmak işle doğrudan ilgili olmayan yetkinlikler içerisinde konumlandırılabilir (Barutçugil, 2002).

Bireysel performansı kişilik, tutumlar, değerler, bireyin yetenekleri ve motivasyonu ile geliştirebilmek mümkündür (Marchant, 1999). Arzu edilen performans seviyesinin elde edilmesinde en önemli iki faktörün bireyin kabiliyeti ve motivasyonu olduğu kıymetlenmiştir. Hakikaten de aynı kabiliyette olan iki bireyin motivasyon derecelerine göre farklı performanslar sergiledikleri Young (1936) tarafından tespit edilmiştir (akt. Larousse, 1969: X/37). Campbell'e göre (1990)

iletişim kurabilme kabiliyeti, kendini göreve adayabilme, kişisel disiplin, grup içi yardımlaşma ve sorumluluk alabilme gibi nitelikler de bireysel performansa etki etmektedir (akt. Hassan, 2011). Bireysel performans, grup ve örgüt performansına pozitif etkide bulunmakta olup, örgütlerde etkin bir performans yönetimi çalışması yürütülebilmesi için bireysel performans çalışmalarından başlamak suretiyle örgütsel neticelere erişen bir sürecin izlenmesi önem arz etmektedir (Erkiş, 2014).

2.4.2. Bireysel Performansın Unsurları

Bireysel performans; odaklanma, adanma ve yetkinlik öğelerinden oluşmaktadır (Paşa, 2007). Yüksek seviyedeki bir bireysel performansın temel koşulunun bünyesinde bahse konu üç öğeyi birlikte barındırması olmasından yola çıkılırsa, yönetimin bu öğelerden hangisinin ne zaman ve ne kadar gerekli olduğuna karar vermek üzerine odaklanması gerekmektedir. Çünkü farklı durumlarda odaklanma, adanma ve yetkinlik öğelerinden farklı bileşenler meydana gelmektedir (Fitz Enz ve Philips, 2001).

- **Odaklanma:** Odaklanmayı sağlamak bireysel performansı artırmanın ilk adımıdır. Çalışma hayatında performansın, dolaylı olarak da başarının koşulu şans faktörü değildir. Başarı yolları genel olarak ifade edildiği gibi doğru yerde, doğru zamanda olmak ya da doğru kişiyi tanımak gibi eylemlerden geçmemektedir. Bahse konu eylemlerin belki başarıya bir katkısı olsa bile asıl performans yalnızca başarı için nasıl hazırlık yapılacağı bilinerek elde edilmektedir. İş hayatında bunun çözümlenmesi ancak kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen geliştirilmiş bir yönetime sahip olarak yapılabilmektedir (Paşa, 2007). Bu yöntemin temeli, yönetici ile çalışan arasında, belirli bir zaman dilimi içerisinde ulaşılması arzu edilen gayeleri içeren yazılı bir anlaşmanın yapılması ile atılmaktadır (Büte, 2011).
- **Yetkinlik:** Bir işin bünyesinde yer alan, yüksek performans ile bağlantılı olan ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı yaratan kolektif takım, süreç ve örgüt kapasitesinin yanı sıra bireysel bilgi, kabiliyet, tutum, davranış,

beceri ya da nitelikler yetkinlik olarak tanımlanmaktadır (Athey ve Orth, 1999). Kabiliyet, doğuştan gelse bile beceri ancak deneyimle gelişim gösterebilir. Örgütlerin küreselleşen dünyada başarı elde edebilmelerinin ön koşulu yüksek performansla sahip (yetkinlikleri gelişmiş) bireylerdir (Reinmann, 1982). Rekabet avantajı sağlamak isteyen örgütler günümüzde bunun için ne yapıldığı ile birlikte nasıl yapıldığını da önemsedikleri için yetkinlik kavramı değer kazanmaya başlamıştır. Yetkinlik olgusu, doğru profildeki bireyleri işe almada, yüksek performanslı bireyleri vasat olanlardan ayırabilmede, üstün performanslı bireyleri elde tutmada ve geliştirmede örgütler için kritik avantajlar yaratmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016).

- **Adanma:** Adanma kavramı, işgörenin bünyesinde yer aldığı işletmeyle kendini özdeşleştirilmesi ve işletme gayelerine erişmeyi sağlayabilmek adına kendi gayelerinin işletme gayeleriyle uyumlulaştırması ve o işletmede uzun süreli kalma gereksinimi hissetmesi süreci olarak değerlendirilmektedir (Doğan, 2005). Adanma, çalışanın öz disiplini sahip olması, motivasyonu yüksek bir şekilde kendini işine vermesi, inisiyatif alabilmesi ve örgüt hedeflerini destekleyen kurallara bağlı olmasıyla mümkündür (Jankingthong ve Rurkkhum, 2012). Bireyin örgütün hedeflerini benimsemesi, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanmasını ve onları kabullenmesini, örgüt yararına daha fazla çaba harcamasını ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duymasını sağlamaktadır. Örgütün devamlılığını sağlayabilmesi, bireylerin örgüte adanmışlık seviyesi ve örgütten ayrılmamaları ile mümkün olabilmektedir. Adanmışlığın işletmelere olumlu katkıları arasında; işgörenin uzun süre örgütte kalması, işi bırakma isteğinin sınırlı olması, personel devrinin sınırlı olması ve iş tatmininin yüksek olması gibi durum ve davranışlar yer bulmaktadır (Güven, 2006).

İşe alım sonrasındaki süreçlerde çalışanların, düzenli olarak belirli aralıklarla ve amaçlarla değerlendirilmelerinde, bilindiği üzere kişinin işi başındaki performansı ele

alınmaktadır (Uyargil v.d., 2008). Yazında iş performansının çok boyutlu bir yapısının olduğu kabul edilmektedir (Befort ve Hattrup, 2003). Bununla birlikte yazındaki birçok çalışmanın da gösterdiği üzere bütünsel anlamda bireysel performansı tamamlayan iki boyut mevcuttur (Van Scotter & Motowidlo, 1996; Borman & Motowidlo, 1997). Bu boyutlar görev performansı ve bağlamsal performans olarak isimlendirilmektedir (Jawahar ve Carr, 2007; Borman ve Motowidlo, 1997).

2.4.3. Görev Performansı

Görev performansı biçimsel anlamda iş tanımları kapsamındaki temel dönüşümlerin gerçekleştirilebilmesi ve faaliyetlerin yerine getirilebilmesine yönelik bir performanstır. Görev performansı, organizasyonun teknik çekirdeğine işaret eden ana faaliyetlerini teknolojik olarak destekleyebilmek veya kaynak, materyal veya hizmet sağlayabilmek suretiyle destek temin eden iş sorumlulukları kapsamında çalışanların sergiledikleri eylemler olarak tanımlanmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997). Bu bağlamda görev performansının işin ustalık ve mesleki yönelimiyle daha çok bağlantılı olduğu ifade edilebilmektedir. Diğer bir tanımla görev performansı işler arasında belirgin farklılıkları ortaya koyan işe ilişkin değişmeyen görev ve sorumlulukları içermektedir (Jawahar ve Carr, 2007). Görev performansının iki alt bileşeni bulunmaktadır:

- **Teknik – İdari Görev Performansı:** Liderlik odaklı görevlerin dışında yer alan görevleri kapsamaktadır. Bir anlamda, yöneticilik görev tanımını dışında yer alan alt kademe çalışanların tüm görevleri, bu görev performansı bağlamında ele alınmaktadır.
- **Liderlik Görev Performansı:** Motivasyon, yönetme, yöneltme ve astların değerlendirilmesi gibi insan ilişkileri ve insanların idare edilmesi görevlerini içermektedir (Conway, 1999).

2.4.4. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans ise işle ilgili faaliyetlerin gerçekleştirildiği psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranışsal kalıplar olarak nitelendirilebilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997). Farklı bir ifade ile, işgörenin görev tanımında yer almayan ancak bu görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştırarak görev performansına katkıda bulunan ve oluşmasında kişilik özellikleri ile iyi niyetin etkili olduğu davranışlar şeklinde tanımlanabilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Örgütün teknik merkezi fonksiyonunu sağlamasına destek olan faaliyetlere ek olarak; çalışma ortamının örgütsel, sosyal ve psikolojik havasına olumlu katkıda bulunan çalışmalarını kapsamaktadır (Ünlü vd., 2009). Ayrıca bağlamsal performans bağlamında çalışanların sergiledikleri davranışlar, örgütler için önemli bazı özellikler barındırmaktadır. Bu özellikler; yine örgütsel, psikolojik ve sosyal bağlamlarda, örgütsel etkinlik olgusuna katkıda bulunmakta ve görev performansı kapsamında ele alınan çalışmalar için de farklı bir tabirle katalizör etkisi yaratabilmektedir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996; Mohammed, vd., 2002).

Bireyin kendi iradesiyle gerçekleşen ve örgütün hedeflerine erişmesinde olumlu katkılar sağlayan faaliyetler bağlamsal performans kapsamına girmekte olup örgütün etkinliği için oldukça büyük bir önem taşımaktadır (Kiker ve Motowidlo, 1999). Bağlamsal performans gönüllülük ve özelleştirilmiş iş davranışlarının ötesinde pozitif iş davranışlarını kapsamakta bu davranışlar ile tüm örgüt fonksiyonlarına katkıda bulunmaktadır (Devonish ve Greenidge, 2010).

Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performansın beş boyutunu belirlemişlerdir: Gönüllü olma, ekstra çaba harcama, yardım etme ve iş birliği, örgüt kural ve prosedürlerine uyma ve örgütsel amaçları destekleme (Borman ve Motowidlo, 1993). Coleman ve Borman (2000) ise üç faktörlü, daha sistematik bir davranış muhteviyatı belirlemişlerdir. Bunlar, kişiler arası vatandaşlık performansı, örgütsel vatandaşlık performansı ve iş / görev performansıdır (Coleman ve Borman, 2000).

Bağlamsal performans yapılan iş ile birlikte psikolojik ve sosyal kapsamı da destekleyen bir davranış modelidir. Bunların içerisinde başkalarına yardım etme,

yönetici ile iş birliği ve örgütsel süreçlerin geliştirilmesi için çeşitli çözümler önerme gibi davranışlar bulunmaktadır (Stone-Romero vd., 2008). Bağlamsal performans, örgütlerin verimli çalışma alanlarını katkıda bulunmanın yanı sıra, örgütsel faaliyetlerin yerine getirildiği sosyal ve motivasyonel iklimi de zenginleştirmekte ve bireyler arasındaki pozitif eylemleri de teşvik etmektedir (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Sonuç olarak bahse konu tüm değerlendirmeler neticesinde bağlamsal performansın çalışanlar açısından sağladığı tüm bu olumlu katkılar kurumsal performans seviyesinin yükseltilmesini desteklemektedir.

Araştırmada bireysel performans bütüncül olarak ele alınmakta ve hem görev performansı hem de bağlamsal performans boyutları ile olan etkileşimler araştırma modeline dahil edilmek suretiyle ölçülecektir. Ekte yer alan ölçekte toplamda 16 madde yer almakta olup bu ifadelerden 9 adedi Goodman ve Syvanteck (1999) tarafından derlenen görev performansını ölçmeye yönelik, 8 tanesi Jawahar ve Carr (2007) tarafından oluşturulan bağlamsal performans ölçmeye yönelik ifadelerdir.

2.5. KUŞAKLAR

Zamanın akışıyla birlikte gerçekleşen büyük olaylar, bilimsel ve teknolojik gelişmeler, kültürün şekillenmesi ve küreselleşme, farklı kuşaklar arasında büyük davranışsal farklılıkları da beraberinde getirmiştir. Bahse konu davranışsal farklılıklar kuşaklar arası iletişimi oldukça etkilemiş olup çalışma hayatına dahil olmalarıyla, kendilerine has birtakım olumlu ve olumsuz özellikleriyle birlikte oldukça değişik etkiler yaratmıştır.

2.5.1. Kuşak Kavramı

“Kuşak” kavramı “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı dönemin şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Tarihsel gelişimi bağlamında ele alındığında, periyodik anlamdaki bireyler arası farklılıklardan ortaya çıkarılan kuşak kavramı; tarih, psikoloji, sosyoloji ve yönetim gibi bilimlerde önemli araştırma alanlarında ele alınmaya başlanmıştır (Adıgüzel v.d., 2014).

Auguste Comte, 1830-1840 yılları arasında kuşak kavramı ile ilgili bilimsel çalışmaları başlatan ilk kişidir. Kuşaksal farklılıkların tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya Comte, sosyal bağlamdaki ilerlemenin ancak bir kuşak ile bir sonraki kuşak arasında aşılana birikimler ile sağlanabileceğini belirtmektedir (Latif ve Serbest, 2014).

Giddens (2000), bireylerin yaşamları boyunca katettikleri değişik aşamaların ilk bakışta biyolojik olarak çocukluktan yetişkinliğe ve giderek ölüme doğru belirlenmiş gibi olduğunu ancak sürecin aslında çok daha karmaşık olduğunu ve bireylerin yaşamının akışında katettikleri aşamaların hem biyolojik hem de toplumsal bir yapısının olduğunu ifade etmiştir. Giddens (2000)’e göre bu aşamalar kültürel anlamdaki farklılıklar ve belli toplum biçimlerinde yer alan bireylerin yaşamlarındaki maddi koşullar tarafından da etkilenmektedir.

Kuşakları tanımlamak için Strauss ve Howe (1991) aşağıdaki üç kriteri ortaya koymuşlardır (Strauss ve Howe 1991, akt. Ekşili ve Antalyalı, 2017; Latif ve Serbest, 2014):

- Aynı kuşağın bireyleri aynı yaş dönemini paylaşmaktadırlar. Ortak yaş dönemini paylaşan bireylerin karşılaştıkları sosyal eğilimler ve tarihi olaylar da aynıdır.
- Kuşağa ait bireyler, yaşamlarının hangi aşamasında olduklarına ve içinde buldukları dönemin özelliklerine istinaden kalıcı olarak şekil almaktadırlar. Aynı kuşağa ait bireyler kültür, değerler, aile hayatı, risk alma, sivil katılım ve tutumlarda ortak davranışları ve inançları paylaşma eğilimindedirler.
- Beceri ve deneyimlerinin yaşlıları ile ortak olduğunun farkındadırlar ve buna bağlı olarak akranları ile aidiyet duygusunu paylaşırlar.

Kuşak kavramının sosyolojik tanımı, Karl Mannheim (1952) tarafından kaleme alınan “The Problem of Generations” (Kuşaklar Sorunu) adlı makale ile yapılmıştır. Mannheim, 20. yüzyılda gelişim gösteren sosyal bilim yöntemlerini kullanmak suretiyle sosyolojik açıdan kapsamlı bir şekilde kuşak kavramına sistematik olarak yaklaşmıştır. Çalışmasındaki en önemli husus, sınıf ve kuşak tezatlığını ve toplumda yer alan dikey ve yatay bölümleri tarihsel bir bakış açısıyla değerlendirmesidir (Jaeger, 1985). Mannheim’e göre kuşakların varlığı toplumun beş özelliğinden kaynaklanmaktadır. Bu özellikler:

- Tarihsel ve kültürel süreç kapsamında sürekli olarak yeni üyelerin dahil olması,
- Önceki grup üyelerinin sürekli yok olması,
- Belli dönemlere ait olan kuşak bireylerinin mevcudiyetinin belirli bir tarih aralığıyla sınırlanması,
- Kültür mirasının kuşaktan kuşağa iletilmesinin gerekliliği ve zorunluluğu,
- Kuşaktan kuşağa devamlı bir geçişin mevcut olmasıdır.

2.5.2. Kuşakların Dönemlere Göre Algısal ve Davranışsal Farklılıkları

Kuşaklar arasında gerek karakter özellikleri gerek çalışma hayatı gerekse sosyal yaşam bağlamında ciddi farklılıklar mevcuttur. Çeşitli yaş gruplarına ait bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan problemlerin önemli bir bölümü kuşaklararası algıların, yöntemlerin, iletişimin ve uygulamaların farklı olmalarından dolayı meydana gelmektedir (Adıgüzel vd., 2014).

Kuşaklar arası farklılıklar, eğitim yöntemlerinin ve buldukları ortamların farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bahse konu farklılıklar gerek mizaç gerek iş hayatları gerekse sosyal yaşamları açısından kuşaklar arasında önemli seviyede ayrışmaların olduğunu ortaya koymaktadır. Lower (2008) her kuşak üyesinin kendine özgü bakış açısının, davranış biçiminin, güçlü ve zayıf yönünün olduğu hususuna dikkat çekmektedir (Yüksekbilgili, 2015).

Araştırmacılar tarafından kuşaklar, belirli tarihsel dönemler dahilinde ele alınmak suretiyle beş farklı grup altında sınıflandırmıştır. Araştırmamızda da kullanılan kuşak sınıflandırmaları Türkiye’de yer alan çeşitli kaynaklardan elde edilen veriler de dikkate alınarak **Şekil 9.**’da görüldüğü şekilde oluşturulmuştur (Yüksekbilgili, 2013):



Şekil 9. Kuşaklar ve Dönemleri (Yüksekbilgili, 2013)

Zamanın ilerlemesiyle birlikte ve özellikle de 2000 yılı sonrası dönemdeki inanılmaz hızlı gelişen teknoloji, internetin bireylerin yaşamında aldığı önemli konum, akıllı telefonların, tabletlerin ve sosyal medyanın iletişim alışkanlıklarına olan büyük etkisi, yazında kuşaklar hakkında yürütülmüş eski çalışmalara yeni bir kuşağın eklenmesi ihtiyacını doğurmuştur: Z Kuşağı. 2000 sonrası kuşaklar üzerine çalışan araştırmacılar Z kuşağını da 2000 yılı sonrası jenerasyon olarak tanıtmıştır. Farklı araştırmacılar tarafından belirlenen farklı yaş aralıklarını kuşak sınıflandırması altında ortaya koyan çalışmalar, **Tablo 3.**'de özetlenmektedir (Hatipoğlu, 2014):

Tablo 3. Araştırmacılara Göre Kuşakların Sınıflandırılması (Hatipoğlu, 2014)

Araştırmacılar	Kuşaklar				
	Sessiz Kuşak	Baby Boomers	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Appelbaum (2005)		1943-1960	1961-1981		
Broadbridge (2007)				1977-1994	
Cennamo ve Gardner (2008)		1946-1961	1962-1979	1980 ve sonrası	
Hammill (2005)	1922-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000	2001 ve sonrası
Chen ve Choi (2008)		1946-1964	1965-1977	1978 ve sonrası	
Gürsoy (2008)		1943-1960	1961-1980	1981-2000	
Kuran (2010)					2000-2020
Jurkiewicz (2000)		1946-1962	1963-1981		
Jurkiewicz ve Brown (1998)	1925-1942	1943-1960	1961-1981		
Oblinger (2005)					2000 ve sonrası
Lamm ve Meeks (2009)		1943-1960		1981-2000	
Lyons (2007)	1945 öncesi	1945-1964		1980 sonrası	
Parker ve Chusmir (1990)	1946 öncesi	1946-1964			
Sessa (2007)	1925-1945	1946-1963	1964-1982	1983 ve sonrası	
Smola ve Sutton (2002)		1946-1964	1965-1977		
Wong (2008)		1945-1964	1965-1981	1982-2000	
Williams ve Page (2011)	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1994 ve sonrası
Howe ve Strauss (2000)	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000	

Kuşaklar ve genel özellikleri aşağıda listelenmiştir:

- **Sessiz Kuşak:** 1925-1945 yılları arasında doğan bireylerin oluşturduğu sessiz kuşak, gelenekseller ve savaş kuşağı olarak da nitelendirilmektedir (Kyles, 2005). Bahse konu yıllar içerisinde kuşaklar üzerinde etki yaratabilecek en önemli olaylar, 2. Dünya Savaşı ve tüm dünya genelinde yaşanan ekonomik buhrandır (Akdemir ve Konakay, 2014). Sessiz kuşakta yer alan bireylerin büyük bir çoğunluğu 2. Dünya Savaşı meydana geldiği esnada çocuk oldukları için savaşa dahil olamayan; savaşta yakınlarını kaybeden veya maddi sıkıntılar içerisinde büyüyen bireylerdir. Bu bireyler bizzat savaşa dahil olmasalar bile savaşın yüküne ve acımasız yüzüne en fazla şahit olan bireylerdir (Levickaite, 2010). Türkiye’de ise bu kuşağa ait bireyler Cumhuriyet Dönemi’nin tek partili olduğu yıllarda yaşamışlardır (Toruntay, 2011). Türkiye’de cumhuriyetin ilk zamanlarına şahit olmuş olan bu kuşak mensupları, araştırmacılar tarafından “uyumlu” olarak nitelendirilmektedirler. Sessiz kuşağa ait bir diğer özellik ise teknolojiye olan ilgi ve uyumlarının sınırlı olmasıdır. Posta, telgraf ya da yazılı iletişimin diğer türleri gibi yalın bilgi kaynaklarını tercih etmektedirler (Adıgüzel vd., 2014). Günümüz iş yaşamının temellerini atmış olan sessiz kuşak mensuplarının sayıları az da olsa mevcudiyetleri halen devam etmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014).
- **Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers):** 1946-1963 yılları arasında doğan kişilerden oluşmaktadır. İkinci Dünya Savaşı’nın 1946 yılında sonlanması ile birlikte 1964 yıllarına kadar ABD’de ciddi bir yükseliş gösteren doğum oranları sebebiyle bu dönemde doğan çocuklardan oluşan kuşağa bebek patlaması kuşağı ismi verilmiştir. Pazarlamacılar tarafından yeryüzüne gelmiş en büyük kuşak olarak nitelendirilen bebek patlaması kuşağı, ABD’deki işgücünün %53’ünü karşılamaktadır (Schroder ve Warren, 2005). Dönemin doğurganlık oranındaki olağan dışı artışının sebepleri tam olarak bilinmese de çocuk edinmeyi zorlaştıran savaş şartlarının ortadan kalkması ve ekonomik, sosyal, psikolojik faktörlerde meydana gelen olumlu değişimlerin bu artışa yol açtığı

değerlendirilmektedir (Aka, 2017). Bebek patlaması kuşağını kapsayan tarihlerde dünyada; soğuk savaş, Vietnam savaşı, ilk uydunun uzaya fırlatılması, cinsel devrim, ABD başkanın öldürülmesi, ilk ay yürüyüşü gerçekleşmekte iken; Türkiye’de ise çok partili yönetime geçilmesi ve ilk askeri darbe gibi olaylar vuku bulmuştur. Türkiye’de yaşayan bebek patlaması kuşağında büyüme, refaha ulaşma, yeni ürün ve hizmetlere ulaşabilme isteği baskındır. Ayrıca bu kuşak doğu-batı çelişkisi içerisinde doğup büyümüş olan X kuşağını yaratmıştır (Senbir, 2004). Strauss ve Howe’e (1991) göre bebek patlaması kuşağı üyelerinin gençlik dönemleri olan 1960’lı yılların genel karakteristik özellikleri, kuşak üyelerinin kültürel gelişimlerinin bir parçası hâline gelmiştir. Bu kuşaktan dünyaya kalan değerler; “kadın-erkek eşitliği”, “ırk ayrımına karşı mücadele” ve “çevreye duyarlı olmak”tır. Sessiz kuşakla kıyaslandığında daha iyi koşullarda yaşamış olan bebek patlaması kuşağının temel özellikleri; aza kanaat etmeleri, duygusal özellik sergilemeleri, otoriteye bağlılık duymaları, yeri geldiğinde teknolojiyi de kullanabilmeleri, geleneklerine bağlılık göstermeleridir.

- **X Kuşağı:** Dünyada ve Türkiye’de yaşanan önemli değişim ve dönüşümlerin doğdukları ve yetiştikleri yıllara denk gelmesi sebebiyle geçiş kuşağı olarak da tanımlanırlar. X kuşağı üyeleri, dünya dinamiklerinde ve dengelerinde meydana gelen köklü değişimlerin etkisi altında büyümüşlerdir (Acılıoğlu, 2015). 1965 ile 1979 yılları arasında doğanlar olarak tanımlanan X kuşağı üyeleri girişimci, teknoloji ve bilgi ile barışık, amaç odaklı ve bağımsızlardır. Kişisel bilgisayar satışlarının ilk defa X kuşağı döneminde gerçekleşmesinin, kuşağın gelişen teknoloji alışkanlıklarına ortam hazırladığı değerlendirilmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014). Kuşağın X nesli olarak adlandırılması 1991 senesinde Kanadalı Douglas Couplan’ın yazdığı “Generation X: Tales For An Accelerated Culture” kitabıyla yaygınlık kazanmıştır (Ceylan, 2014). X kuşağının, kuşaklar arasında parlak ve etkileyici olduğu ileri sürülen bebek patlaması kuşağının ve Y kuşağının arasında yer alması ve bu iki kuşağın bir anlamda gölgesinde kalması sebebiyle “Gölge Kuşağı” şeklinde de isimlendirilmektedir. Türkiye’de de X kuşağı, bu arada kalmışlığın bir

yansıması olarak “geçiş dönemi çocukları” adıyla anılmıştır. X kuşağı üyeleri genel olarak toplumcu, toplumsal sorunlara duyarlı, kanaatkâr, otoriteye bağlı ve saygılı, sadık ve idealist gibi nitelendirmelerle anılmaktadır. Durağan iç pazar, kurumların küçülmeye gitmesi ve sınırlı işgücü hareketliliğine tanık olmuşlardır. Ebeveynlerine göre daha az kazanan ilk kuşak olmuşlardır. Her iki ebeveynin çalıştığı ya da yüksek boşanma oranları sebepleri neticesinde tek ebeveyn ile yaşamak durumunda kalmış olan X kuşağı üyesi çocuklar, dış dünya ile sınırlı bir iletişim içerisinde kalmaları suretiyle kendilerine güvenli alanlar yaratmak durumunda kalmışlardır (Karp ve diğerleri, 2002). Bu bağlamda X kuşağı bireyleri kendi sorunlarıyla başa çıkmayı öğrendikleri için diğerlerinin desteğine ihtiyaç duyan bebek patlaması kuşağına kıyasla çok daha yüksek seviyede bir özgüvene sahiptirler (Serçemeli v.d., 2015).

- **Y Kuşağı:** 1980-2000 arasında doğanlar genel anlamda "Y Kuşağı" olarak anılmakla birlikte internet kuşağı, echo-boomers, millennial veya nexters olarak da anılmaktadır (Broadbidge ve diğerleri, 2007). Üyelerinin sorgulayan yapılarından ötürü ingilizce "why" kelimesinden türeyen Y harfi bu kuşağa ismini vermiştir (Altuntuğ, 2012). Araştırmacıların birçoğu, Y kuşağını iş hayatı ve sosyal yaşamda bir dönüşüm noktası olarak nitelendirmektedir. Bu sebepten ötürü Y Kuşağı'nın iş ile olan ilişkisi detaylı olarak ele alınmıştır. Y kuşağı iş yaşamında bilgi ve iletişim teknolojilerine yeni bir soluk getirmiş, ayrıca iş kültüründe ve organizasyonunda da birçok değişikliğin temellerini atmıştır. İktisadi şartların önceki kuşaklara nazaran çok daha iyi olduğu, dünya çapında savaşların yaşanmadığı bir ortamda büyümüşlerdir. Yoklukla tanışmamış ve hızlı bir yaşam tarzına alışmış olmaları sebebiyle sabırsız olabildikleri gözlemlenmiştir (Acılıoğlu, 2015). Farklı araştırmacılar tarafından Y kuşağı teknoloji, bilgisayarlar, cep telefonları ve internet ile birlikte büyümüş, bağımsız, kendine güvenen, işbirlikçi, bencil ve çeşitlilik içeren bir kuşak olarak tanımlanmaktadır (Yüksekbilgili, 2013). Y Kuşağı üyelerinin yöneticilikleri de önceki kuşaklara göre büyük farklılıklar taşımaktadır. İşyerlerini çalışanların işyerlerinde spor yapabileceği, dinlenebileceği, organik ve sağlıklı besinleri bulabileceği, kişisel bakım

ihtiyaçlarını giderebileceği yerler olarak düzenlemişlerdir. Üstelik yalnızca fiziksel anlamda bir düzenleme sağlamamışlar, ayrıca yönetimin katı hiyerarşik yapıdaki ast-st ilişkisinin iş arkadaşlığı formuna dönüşmesini de sağlamışlardır (Habermas, 2015). Y kuşağında yesi bireyler günün büyük bir kısmını internet ortamında; sosyal medya ve iletişim teknolojileri ile geçirmektedirler. Onlar için yaşamlarını zgr ve rahat olarak sürdürebilmek büyük bir öneme haizdir. Tüketiciler olmalarının yanısıra kitlesel unsurlardan çok bireysel unsurlardan haz alırlar. Girişimcidirler ve ellerine geçen fırsatları değerlendirmektedirler (Bozyiğit ve Yaşa, 2012).

- **Z Kuşağı:** 2000 yılı itibariyle doğmuş olan bireyleri kapsayan ve “İnternet kuşağı” olarak da anılan bir kuşaktır. Teknolojik bir çağda dünyaya gelmelerinden ötürü teknolojinin hüküm sürdüğü bir hayat sürdürmektedirler (Levickaite, 2010). İş hayatına henüz dahil olmamış olan bu nesil, günümüzde teknolojinin sağladığı imkanlar sayesinde cebe girecek derecede kk cihazlarla her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşabilen ve bu bağlamda bilgiye erişebilme konusunda en şanslı olan kuşaktır (Demirkaya v.d., 2015). Z Kuşağı, nceki kuşaklardan farklı olarak, uzaktan iletişim kurabilmelerinin mümkün olmasından dolayı “network gençleri” olarak da anılmakta olup fiziksel olarak çoğunlukla yalnız yaşamaktadırlar. Geleneksel eğitim yöntemleri, Z kuşağına uygun düşmemektedir (Mengi, 2016). Aynı anda farklı birçok konuya odaklanabilme becerileri oldukça yüksek seviyede olduğu için önceki tüm kuşaklara göre motor becerileri senkronizasyonu en gelişmiş kuşak olarak görülmektedirler (Toruntay, 2011). Buna karşın Z kuşağı üyelerinin bir konuya odaklanabilme süreleri kısadır. Hazıra her zaman kolayca erişebilmeleri sebebiyle herhangi bir konuda uzun süre beklemeye tahammül edememektedirler ve konuya olan ilgilerini kolaylıkla yitirebilmektedirler (Güler, 2016). Z Kuşağı yelerinin günümüzün alişılmış çalışma yerleri, kuralları ve yaklaşımları dışında bir iş yaşantısına sahip olacakları öngörülmektedir (Acılıoğlu, 2015). Yazında Z kuşağına “Kristal Kuşak”, “2.Sessiz kuşak”, “Suskun Kuşak” gibi isimler de verilmektedir. Z kuşağı üyelerinin bir olaya güç kullanarak veya fiziksel

reaksiyon göstererek değil iletişim kanalları kullanarak tepki göstermeleri sebebiyle suskun kuşak nitelendirmesi yapılmaktadır (Tandoğan, 2013). Z kuşağı öğrencilerinin işbirlikçi ve yaratıcı oldukları ve çalışma alanları, stilleri ve beklentileri bakımından gelecekte köklü toplumsal değişikliklere neden olacakları öngörülmektedir (Deneçli, 2014). Bu kuşak üyeleri edilgenliği kabul etmemekte; kendi tercihlerini yapma eğiliminde davranışlar sergilemektedirler. İş hayatında da çalışacakları iş yerlerini seçme eğiliminde olacakları öngörülmekte, bu bağlamda da hızlı ve kolay iş değiştirebilen, sadakat duyguları azalmış bir kuşak olmaları beklenmektedir (Acılıoğlu, 2015).

Tarihsel süreçler içerisinde değerlendirilerek beş farklı grup altında sınıflandırılan kuşaklar özetle **Tablo 4.**'deki gibi gösterilebilir (Koçel, 2015).

Tablo 4. Genel Özelliklerine Göre Kuşakların Sınıflandırılması (Koçel, 2015)

KUŞAKLAR		2019 Yılına Göre Yaş Aralığı	Genel Özellikleri
1923-1945 Arası Doğanlar	Gelenekseller	74 ve üzeri	Uysallık
1946-1964 Arası Doğanlar	Bebek Patlaması (Baby Boomers)	55 - 73 arası	Kuralcılık
1965-1979 Arası Doğanlar	X Kuşağı	40 - 54 arası	Rekabetçilik
1980-1999 Arası Doğanlar	Y Kuşağı	20 - 39 arası	Yaratıcılık
2000 ve Sonrası Doğanlar	Z Kuşağı	19 ve aşağısı	Duygusallık

2.5.3. Kuşaksal Farklılıkların Örgütsel Sonuçları

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) verilerine göre Türkiye nüfusunun 39.45'i Y kuşağında yer almaktadır. Aynı verilere dayanarak, Türkiye nüfusunun yüzde 25,6'sını 0-14 yaş grubu; yüzde 67,2'sini ise 15-64 yaş grubunda bulunan bireyler oluşturmaktadır. Öte yandan, nüfusun yüzde 7,2'si ise 65 ve daha üst yaş grubunda bulunmaktadır. Türkiye'nin bu demografik yapısı incelendiğinde Y kuşağının çok daha dikkatli ele alınmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki işgücünün 2025 yılı itibariyle yüzde 60'a yakınının Y kuşağı bireylerinden oluşması beklenmektedir (Akduman vd., 2013).

Önümüzdeki birkaç yıl içinde örgütlerde işgörenlerin %60 – 70'ini oluşturacak Y kuşağı yaratıcı, dinamik, değişimi seven ve ezber bozan bir kuşak özelliği taşımaktadır. Y kuşağının dinamizmi ve verimlilikleri son derece yüksek olabilmesine rağmen doğru yönetilmediklerinde stres ve tükenmişlik sendromu gibi sorunlar yaşayabilmekte ve bu durum işten ayrılmalarına bile sebep olabilmektedir (Eyiusta, 2013).

Akademik alanda giderek artan ilgi doğrultusunda ortaya çıkan çalışmaların odak noktası, kuşakların iş değerlerindeki farklılıklarının doğru çözümlenmesi ve bahse konu farklılıklardan kaynaklanabilecek çatışmaları, geliştirilecek stratejilerle önleyerek yaratıcılığı, etkiliği artıracak biçimde sinerjiye dönüştürebilmek üzerinedir (Akt. Çekmecelioğlu & Konakay, 2018, Kupperschmidt, 2000). Y kuşağı üyeleri yaşamak için çalışmaktadırlar. İş olgusunun yaşamlarının merkezinde yer almaması sebebiyle tatil olanaklarının yüksek olduğu ve sıkı denetimlerin olmadığı işlerde çalışmayı tercih etmektedirler. İş ahlakı konusunda ise diğer kuşaklara göre ahlaki kabullerinin daha az olduğu gözlemlenmektedir (Akt. Çekmecelioğlu & Konakay, 2018, Twenge, 2010).

Üstelik çalışma hayatına yeni dahil olmaya başlayacak Z kuşağı için yanlış bir yönetim tarzının yaratacağı etkilerin kuşaksal özellikleri dikkate alındığında çok daha yüksek olacağı değerlendirilmektedir. Aslında sosyal bilimler alanında yapılan birçok çalışmanın sonuçlarının açıkça görülebileceği, yapılacak araştırmaların çok daha önem taşıyacağı bir dönem iş dünyasını beklemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde, X ve Y Kuşaklarının toksik liderlik algılarının, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımalarını ölçmek maksadıyla bir literatür taraması yapılarak, gerekli hipotezler oluşturulmuştur.

3.1. TOKSİK LİDERLİK ALGILARI – ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Toksik liderlik istismarcı yönetim, otoriterlik, narsist davranış biçimi öngörülemezlik ve kendini ön plana çıkarma davranışlarını içeren çok boyutlu bir yapıdır (Schmidt, 2008; akt. Dobbs, 2014). Toksik liderler, toksik bir örgüt ortamı yaratarak ya da destekleyerek, çalışanların yönetimin kontrolü konusunda bir endişe yaşamalarına ve risklerle karşılaşmalarına neden olabilmektedir. Bu örgütlerde, toksik ortama uyum sağlamak istemeyen çalışanlar dışarıda tutulmakta, bu nedenle kendilerini örgüte ait hissetmemekte ve doyum düzeyleri düşmektedir (Appelbaum ve Roy-Girard 2007; akt. Eğinli ve Bitirim, 2008).

Toksik liderler, izleyenlerine karşı en baştan kasıtlı olarak olumsuz davranışlar sergileyerek onların morallerini bozar, gözlerini korkutarak, izleyenlerini korkuyla baskı altına alırlar ve korkuyu yaymak için çaba sarf ederler. Onları küçük düşürme, yalnız bırakma, kapasitelerini kısıtlama, yoluna giderler, onlara ağır sözler söylerler, terör estirirler. Adli olaylara, yolsuzluğa karışır ya da etik olmayan davranışlarda bulunurlar. Kendilerinin liderlik gücünü güçlendirmek için bilerek izleyenlerinin kendilerine bağımlı olmaları yönünde çaba sarf ederler. İzleyenlerine onları savunacak tek kişi olarak görünmek isterler. Tehdit ve otoritelerini kullanarak izleyenlerinin soru sormalarına, kendilerini sorgulamalarına izin vermeyerek boyun eğmelerini öğretirler. Karşılaşılan problemleri kasten yanlış teşhis ederler ve gerçekleri gizlerler ve yanlış yönlendirmeler yaparlar. Sistemi bozarlar, totaliter rejim oluşturarak yeni liderlerin seçilmesini engellemeye çalışırlar (Lipman-Blumen, 2005). Alaycı, hilekâr, ahlaksız, yalancı, güvenilmez, ikiyüzlü, doyumsuz, kendi çıkarlarını takipçilerinin faydasından önde tutan, aşırı bencil olmaları nedeniyle eksik taraflarının fark etmeyen ve bu

nedenle kendini yenileyemeyen, kibrinden dolayı kişisel hatalarını göremeyen, korkaklığından dolayı önemli kararlar alamayan ve tutum ve davranışlarının başkaları üzerinde oluşturacağı sonuçları önemsemeyen kişilik özellikleri vardır (Başar ve diğ., 2016).

Yapılan araştırmalarda toksik liderlerin; çalışanlarına acı çektirerek gereksiz örgütsel stres yarattıkları, olumsuz değerler ve ümitsizliğe (Reed, 2004), işten ayrılma oranında artış, üretkenlikte düşüş, yenilikte azalma ve bölümler arası çatışmaya yol açtıkları (Wilson-Starks, 2003), astlarını hiçe sayma ya da hor görme; pozisyonlarını ve yetkilerini sürekli yanlış kullanımı, örgütün itibarına zarar verme (Wright, 2009; akt. Aubrey, 2013), gereksiz güç kullanımı gibi davranışlara kalkıştıkları, bunun sonucu örgüt atmosferinin bozulmasına (Lipman – Blumen, 2005), kişilerin davranışlarında kendi odaklı davranış, güvensizlik, desteklenmeme, kabul edilmeme, bastırılma, yargılanma, doyumsuzluk, eşitsizlik, kızgınlık, tükenmişlik ve bitkinliğe (Kırbaç, 2013), örgütsel sinizme (Demirel, 2015) neden oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkisinin bağlılığa dönüşerek bu kişilerin örgütün kalıcı bir üyesi olarak aynı yerde çalışmaya devam etmesini sağlayan davranıştır (Meyer ve Allen 1997). Bireyin çalıştığı örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, örgütle psikolojik olarak bütünleşmesidir (Gürbüz, 2006). Bu bütünleşme doğrultusunda da bireyin örgütüne olan bağından dolayı sergilediği davranışsal eylemlerdir (Boylu vd., 2007).

Araştırmada örgütsel bağlılığın kuramsal çerçevede detaylı olarak açıklanan tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık kuramlarından tutumsal bağlılık yaklaşımı ele alınmıştır. Tutumsal bağlılık yaklaşımı çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirmelerini ve örgütün amaçlarını benimseyerek ortak bir çaba içinde olmasını ifade etmektedir. Tutumsal bağlılığın üzerinde durduğu temel noktalar, örgütsel amaç, ilke, norm ve değerlerin kabul edilmesi, gönüllü çabalar ve çalışanın örgütsel üyeliğini devam ettirmesi ile örgütü ile bütünleşmedir (İnce ve Gül, 2005). Allen ve Meyer tarafından 1991 yılında çalışılan yaklaşıma göre çalışanların içinde bulunduğu koşullar, onların psikolojik durumunu etkiler. Psikolojik durumunun

etkilenmesi, çalışanların davranışlarına yansır. Çalışanlar bu davranışları sürekli olarak sergilemeye başlar. Bu durumda, çalışan, örgüt koşullarına bağlı olarak ya örgütten ayrılır ya da çalışanın örgüte bağlılığı devam eder (Meyer ve Allen, 1991).

Allen ve Meyer'in yaklaşımında üç boyut ele alınmaktadır. Bu boyutlar duygusal, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Allen ve Meyer'in hipotezine göre, her bir boyut farklı yaşantılar sonucu ortaya çıkar ve bu yaşantıların iş davranışları üzerindeki farklı etkileriyle gelişir. Buna göre **duygusal bağlılık** kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle ilişkili özellikler ve iş yaşantılarını öncül olarak barındırmaktadır. Meyer ve Allen duygusal bağlılıkla en tutarlı ve en güçlü ilişkinin, iş deneyimleriyle ilgili olduğunu ileri sürmektedir (Yıldırım, 2003). **Devam bağlılığı** ise çalışan bireylerin örgütlerin gösterdikleri geçmişteki deneyimleri ile örgüte verdikleri sonucunda ortaya çıkan bir bağlılıktır (Becker, 1960). Bu bağlılıkta, çalışan bireylerin çalıştığı dönem içerisinde örgütte verdiği zaman, emek ve zaman ile kazandığı para, unvan ve tanınma hissini örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği düşüncesi olarak ifade edilmektedir (Powell ve Meyer, 2004). **Normatif bağlılık** da işgörenlerin, içlerindeki görev bilinci ile örgütte kalmalarının daha doğru olduğuna inandıkları bir bağlılıktır (Polatçı vd. 2014). Bununla birlikte, bireyin kendi içinde örgütüyle yaptığı psikolojik sözleşme olarak da nitelendirilmektedir (Meyer ve Allen, 1997). Araştırma öncesinde yapılan yarı yapılandırılmış mülakat ve müteakiben gerçekleştirilen nitel analizde, toksik liderlik davranışlarının normatif ve devam bağlılığına etkisinin oldukça düşük olduğu tespit edildiğinden, çalışmada yalnızca duygusal bağlılık kavramı ele alınmıştır.

Becker (1992) tarafından yapılan araştırmalarla birlikte odak bazında örgüte ek olarak meslek, üst yönetim, amir, çalışma arkadaşları ve müşteriler gibi diğer bağlılık odaklarında çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Clugston vd. 2000; Redman ve Snape, 2005). Bu çalışmalarla örgüte, amire ve çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılıkların önemi ve aralarındaki farklılaşmalar değerlendirilmiştir (Clugston vd. 2000; Vandenberghe, 2004, Wasti&Can, 2007). Bu kapsamda çalışanlar nispeten daha uzak olan örgüte, onun temsilcisi ve daha yakın olan amire ve çalışma arkadaşlarına farklı bağlılıklar geliştirmektedirler (Becker ve Billings, 1993; Bishop ve Scott, 2000). Bu bağlılıklar; örgüte duygusal bağlılık, örgüte normatif bağlılık, amire duygusal bağlılık,

amire normatif bağıllık, çalışma arkadaşlarına duygusal bağıllık, çalışma arkadaşlarına normatif bağıllık olarak ele alınmıştır. Ancak araştırmada bu bağıllık odaklarından yalnızca örgüte duygusal bağıllık, amire duygusal bağıllık ve çalışma arkadaşlarına duygusal bağıllık kavramları çalışılmıştır.

Sonuç olarak hem tanımlanan toksik liderlik davranışlarının hem yapılan araştırmalarla farklı alanlarda bu davranışların yarattığı sonuçların genel bir değerlendirilmesi yapıldığında, toksik liderlik davranışlarına maruz kalan çalışanların kurumlarının amaç ve hedeflerini benimseyerek amirine, kurumuna ve çalışma arkadaşlarına duygusal anlamda bir bağıllık geliştiremeyeceği, varsa bağıllık düzeyine de negatif etkide bulunacağı kıymetlendirilmiştir.

Bu kapsamda oluşturulmuş olan ilk hipotez ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁ : Toksik liderlik algıları (**H_{1a}** : İstismarcı Yönetim), (**H_{1b}** : Otoriter Liderlik), (**H_{1c}** : Narsist Davranış Biçimi), (**H_{1d}** : Kendini Ön Plana Çıkarma), (**H_{1e}** : Öngörülemeyen Davranışlar), örgütsel bağıllık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

- **H_{1a1}** : İstismarcı Yönetim, örgütsel bağıllığın amire duygusal bağıllık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{1a2}** : İstismarcı Yönetim, örgütsel bağıllığın örgüte duygusal bağıllık bağıllık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{1a3}** : İstismarcı Yönetim, örgütsel bağıllığın çalışma arkadaşlarına duygusal bağıllık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

• H_{1b1} : Otoriter Liderlik, örgütsel bağlılığın amire duygusal bağlılık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
• H_{1b2} : Otoriter Liderlik, örgütsel bağlılığın örgüte duygusal bağlılık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
• H_{1b3} : Otoriter Liderlik, örgütsel bağlılığın çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

• H_{1c1} : Narsist Davranış Biçimi, örgütsel bağlılığın amire duygusal bağlılık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
• H_{1c2} : Narsist Davranış Biçimi, örgütsel bağlılığın örgüte duygusal bağlılık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
• H_{1c3} : Narsist Davranış Biçimi, örgütsel bağlılığın çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

• H_{1d1} : Kendini Ön Plana Çıkarma, örgütsel bağlılığın amire duygusal bağlılık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
• H_{1d2} : Kendini Ön Plana Çıkarma, örgütsel bağlılığın örgüte duygusal bağlılık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
• H_{1d3} : Kendini Ön Plana Çıkarma, örgütsel bağlılığın çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

• H_{1e1} : Öngörülemez Davranışlar, örgütsel bağlılığın amire duygusal bağlılık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
• H_{1e2} : Öngörülemez Davranışlar, örgütsel bağlılığın örgüte duygusal bağlılık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
• H_{1e3} : Öngörülemez Davranışlar, örgütsel bağlılığın çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.2. TOKSİK LİDERLİK ALGILARI – PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ İLİŞKİSİ

Psikolojik iyi oluş kavramı bir örgütte çalışan tüm bireylerin mutluluğu için oldukça önemli bir kavramdır. Çünkü her şeyden önce çalışan bireyler birer insandır. Birey tarafından mutluluğun ötesinde arzulanan başka bir amaç daha yoktur. Bunun içindir ki mutluluk insanın yegâne yetkin amacıdır (Lyubomirsky, Sheldon ve Schkade, 2005). Psikoloji biliminde mutluluk, öznel iyi oluş kavramına karşılık olarak kullanılmaktadır. Psikolojik İyi Oluş (PİO) kavramı da Öznel İyi Oluşun (ÖİO) bir alt kuramıdır.

Yıllar boyunca, depresyon ya da herhangi bir psikolojik rahatsızlık yaşamayan bireylerin ruhsal olarak sağlıklı olduğu düşünülmüştür. Ryff (1995)'a göre uzun yıllar boyunca kabul gören bu düşünce iyi oluş, iyilik hali, mutluluk gibi kavramların ihmal edilmesine sebep olmuştur. Ryff'e (1995) göre ruh sağlığı, bir başka deyişle PİO, sadece psikolojik problemlerin yokluğu anlamına gelmemekte; aynı zamanda olumlu özelliklerin varlığını da içermektedir. Keyes vd., (2002) PİO'yu; yaşamla mücadele, anlamlı hedefler belirleme, birey olarak büyüme ve gelişme, yaşamda karşılaşılan güçlüklerle karşı uyum sağlama gücü olarak tanımlamışlardır (Çevik, 2010).

Ryff (1989)'in iyi oluş kuramında PİO'nun altı temel boyutu vardır; kendini kabul, olumlu ilişkiler kurma, otonomi (özerklik), çevre hâkimiyeti, yaşam amacı ve kişisel gelişimdir (Akt., Tuzgöl Dost, 2005). PİO'nun, bireyin kendini ve geçmiş yaşamını olumlu olarak değerlendirmesini, birey olarak gelişimini devam ettirmesini, yaşamda bir amacı olmasını ve yaşamın anlamlı olduğuna inanmasını, diğer kişilerle

olumlu ilişkilere sahip olmasını, kendi yaşamını ve çevresini etkili bir şekilde yönetebilmesi ve kararlarını bağımsız olarak verebilmesini içerdiği görülmektedir (Malkoç, 2011).

Ancak yapılan araştırmalarda toksik liderlik davranışlarının çalışanlarına acı çektirerek gereksiz örgütsel stres, olumsuz değerler ve ümitsizliğe (Reed, 2004), işten ayrılma oranında artış, üretkenlikte düşüş, yenilikte azalma ve bölümler arası çatışmaya (Wilson-Starks, 2003), astlarını hiçe sayma ya da hor görmeye; pozisyonlarını ve yetkilerini sürekli yanlış kullanma, örgütün itibarına zarar vermeye (Wright, 2009; akt. Aubrey, 2013), gereksiz güç kullanımı sonucu örgüt atmosferini bozulmasına (Lipman – Blumen, 2005) sebep oldukları tespit edilmiştir.

Dolayısıyla gerek psikolojik iyi oluşla ilgili boyutları, gerekse de araştırmalarla belirlenen asgari koşullarını dikkate aldığımızda, toksik liderlik davranışlarının istismarcı yönetim, otoriter liderlik, kendini ön plana çıkarma, narsist yönetim ve öngörülemez davranışları gibi temel boyutlarının psikolojik iyi oluş üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye yol açacağı değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda oluşturulmuş olan ikinci hipotez ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₂ : Toksik liderlik algıları (**H_{2a}** : İstismarcı Yönetim), (**H_{2b}** : Otoriter Liderlik), (**H_{2c}** : Narsist Davranış Biçimi), (**H_{2d}** : Kendini Ön Plana Çıkarma), (**H_{2e}** : Öngörülemez Davranışlar), psikolojik iyi oluş üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

• H_{2a} : İstismarcı Yönetim, psikolojik iyi oluş üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
• H_{2b} : Otoriter Liderlik, psikolojik iyi oluş üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
• H_{2c} : Narsist Davranış Biçimi, psikolojik iyi oluş üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
• H_{2d} : Kendini Ön Plana Çıkarma, psikolojik iyi oluş üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
• H_{2e} : Öngörülemez Davranışlar, psikolojik iyi oluş üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.3. KUŞAKSAL FARKLILIKLARIN TOKSİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Kuşaklar, diğer bir ifadeyle jenerasyonlar, farklı özellikleri olan, farklı inanış ve değerleri olan ve birbirlerinden çok farklı algıları ve tepkileri olan farklı dönemlerde doğmuş ve farklı sosyolojik, toplumsal, siyasi ve teknolojik gelişmelerin gölgesinde veya ışığında yetişmiş birey topluluklarıdır. Gerek çalışma hayatında gerekse sosyal hayatta, farklı algılara sahip farklı kuşaklardan bireylerin tepkisel çatışmaları rahatlıkla görülebilmektedir. Farklı yaş gruplarının bir arada bulunduğu ortaya çıkan sorunların önemli bir kısmı kuşaklararası algı, yöntem, iletişim ve uygulama farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Adıgüzel vd., 2014).

Kuşaklar arasındaki farklılıklar, eğitilme tarzları ve buldukları ortam farklılıklarından da kaynaklanmaktadır. Söz konusu edilen bu farklılıklar kuşaklar arasında hem mizaç hem işgören hayatları hem de sosyal yaşamlarında önemli ayrışmaların olduğunu gözler önüne sermektedir. Örneğin Lower (2008) her kuşak mensubunun kendine has nitelikleri, bakış açıları, davranışları, kuvvetli ve eksik taraflarının bulunduğu altını çizmiştir (Yüksekbilgili, 2015).

1965 ile 1979 yılları arasında doğanlar olarak tanımlanan **X kuşağı bireyleri** doğdukları ve yetiştikleri yıllarda dünyada ve Türkiye’de yaşanan önemli değişim ve dönüşümler sebebi ile geçiş kuşağı olarak da tanımlanırlar. Kökten değişimler geçiren dünya dinamikleri ve dengelerine haiz olarak büyüdüler (Acıloğlu, 2015). Genel özellikleri kanaatkâr, toplumcu, toplumsal sorunlara duyarlı, otoriteye bağlılık ve saygı gösteren, sadık ve idealist olmalarıdır. Bebek patlaması ve Y kuşaklarının arasında kalmalarının yanı sıra bu değişim ve dönüşüm devrine denk gelmeleri de geçiş dönemi şeklinde adlandırılmalarında etkili olmuştur (Senbir, 2004).

1980 ile 2000 arasında doğanlara verilen ortak isim "**Y Kuşağı**" veya internet kuşağı, echo-boomers, millennial veya nexters olarak da anılmaktadır (Broadbidge ve diğerleri, 2007). İktisadi şartların kendinden evvel kuşaklara nispeten pozitif olduğu, dünya nezdinde geniş çaplı savaşların yaşanmadığı bir ortamda büyüdüler. İnternet aracılığıyla küresel bir kente dönüşmüş dünyada iş yerlerinin bilişim teknolojilerini de kullanarak yaşam şekline kadar birçok alanı kontrol edebildiği bir ortamda yetiştiler. Yoklukla tanışmamış ve hızlı bir yaşam tarzına alışmış olmaları sebebiyle sabırsız olabildikleri gözlemlenmiştir (Acıloğlu, 2015). Y kuşağında yer alan kişiler günün büyük bir kısmını internet ortamında; sosyal medya ve iletişim teknolojileri ile geçirmektedirler. Onlar için rahat ve özgür olarak hayatını sürdürmek büyük önem taşır. Tüketicilerdir ve kitlesel değil bireysel şeylerden hoşlanırlar. Tüketimi çok sevmekle birlikte girişimcilerdir ve fırsatları değerlendirirler (Bozyiğit ve Yaşa, 2012).

Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) verilerine göre, 2025 yılında Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki işgücünün yüzde 60’a yakınının Y kuşağından olması öngörülmektedir (Akduman vd., 2013). Önümüzdeki birkaç yıl içinde organizasyonlarda çalışanların %60 - 70 ini oluşturacak Y kuşağı yaratıcı, dinamik, değişimi seven ve ezber bozan bir kuşak özelliği taşımaktadır. Y kuşağının dinamizmi ve verimlilikleri son derece yüksek olabilmesine rağmen doğru yönetilmediklerinde stres ve tükenmişlik sendromu gibi sorunlar yaşayabilmekte ve bu durum işten ayrılmalarına bile sebep olabilmektedir (Eyiusta, 2013). Üstelik iş hayatına yeni dahil olmakta olan 2000 ve sonrası doğumlu Z kuşağı, Y kuşağına nazaran X kuşağına göre çok daha büyük algısal ve tepkisel farklılıklara sahiptir.

Bu bağlamda gerek doğdukları, büyüdüğü koşullar, gerekse teknolojik gelişmelerin bireylerin hayatına kattığı farklılıklara adaptasyon süreci kapsamında iş hayatında çok yakın zamanda yaşanabilecek kuşak çatışmalarının artabileceği, üstelik toksik liderlik davranışlarına genel kuşaksal özellikleri sebebiyle fazla tepki vermeyen X Kuşağı sebebiyle farkına varılmadığı değerlendirilen örgütsel bağlılık azalmalarının artabileceği, farklı kuşaklara göre toksik liderlik davranışlarının farklı algılanıp örgütsel bağlılık anlamındaki tepkilerinin olumsuz anlamda artabileceği kıymetlendirilmiştir.

Bu kapsamda oluşturulmuş olan üçüncü hipotez aşağıdaki gibidir:

H₃ : Kuşak farklılıkları, toksik liderlik algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şiddetini etkilemektedir.

- **H_{3a}** : Kuşak farklılıkları, toksik liderlik algıları ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin şiddetini etkilemektedir.
- **H_{3b}** : Kuşak farklılıkları, toksik liderlik algıları ile amire duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin şiddetini etkilemektedir.
- **H_{3c}** : Kuşak farklılıkları, toksik liderlik algıları ile çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin şiddetini etkilemektedir.

3.4. KUŞAKSAL FARKLILIKLARIN TOKSİK LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ İLİŞKİSİ

Tıpkı kuşaksal farklılıkların toksik liderlik ile öznel iyi oluş ilişkisinde belirtildiği ve dikkat çekilmek istediği gibi psikolojik iyi oluş ilişkisinin kuşaksal farklılıklara göre de farklı olacağı değerlendirilmektedir.

Diener tarafından geliştirilmiş olan 8 maddelik PİO ölçeğinde (Diener vd., 2009):

- Amacı olan ve anlamlı bir hayat sürerim.
- Sosyal ilişkilerim destekleyici ve faydalı olacak şekildedir.
- Kendi günlük aktivitelere odaklanır ve ilgi gösteririm.
- Aktif olarak diğerlerinin mutluluğuna ve iyi hallerine katkıda bulunurum.
- Benim için önemli olan aktivitelerde başarılı ve yeterliyim.
- İyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşarım.
- Geleceğimle ilgili iyimserim.
- İnsanlar bana saygı duyarlar.

sorularına verilen cevaplara istinaden Psikolojik İyi Oluş durumunun değerlendirildiği gerçeğinden yola çıkıldığında, izleyenlerine karşı kasıtlı olumsuz davranışlar sergileyerek morallerini bozan, gözlerini korkutarak, izleyenlerini korkuyla baskı altına alan ve korkuyu yaymak için çaba sarf eden, onları küçük düşürme, yalnız bırakma, kapasitelerini kısıtlama yoluna giden ve otoritelerini kullanarak izleyenlerinin soru sormalarına, kendilerini sorgulamalarına izin vermeyerek boyun eğmelerini öğreten (Lipman-Blumen, 2005), ve bunlara benzer birçok olumsuz davranışlar sergileyen toksik liderler ile çalışmak durumunda kalacak X kuşağı gibi kanaatkâr, toplumcu, toplumsal sorunlara duyarlı, otoriteye bağlılık ve saygı gösteren, sadık bir kuşak ile çok daha özgürlüğüne ve rahatına düşkün olan, yaşamak için çalışan ve bu doğrultuda özelliklere ve algılara sahip olan Y kuşağının psikolojik iyi oluş durumlarının büyük farklılıklar göstereceği kıymetlendirilmiştir.

Bu kapsamda oluşturulmuş olan dördüncü hipotez aşağıdaki gibidir:

H4: Kuşak farklılıkları, toksik liderlik algıları ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkinin şiddetini etkilemektedir.

3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK-BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Performans, bireyin işini yerine getirmek için harcamış olduğu tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır (Morillo, 1990). Bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde verilen görevi yerine getirmesi ile elde ettiği sonuçtur (Özgen vd., 2002).

Bireysel performans; kişilik, değerler, tutumlar, bireyin yetenekleri ve motivasyonu ile geliştirilebilmektedir (Marchant, 1999). İstenilen performans düzeyinin sağlanmasında en önemli iki etmenin bireyin **yeteneği** ve **motivasyonu** olduğu ortaya konulmuştur. Nitekim Young da (1936), yetenekleri aynı olan iki kişinin motivasyon seviyelerine göre farklı performans gösterdiklerini kanıtlamıştır (akt. Larousse, 1969: X/37). Bireysel performansı oluşturan unsurlar; **odaklanma, adanma, yetkinliktir** (Paşa, 2007). Yüksek bireysel performans bu üç unsuru birlikte gerektirdiğinden yönetim bunların hangisinin ne zaman ve ne kadarının gerektiğini belirlemek üzerine yoğunlaşacaktır. Farklı durumlarda odaklanma, yetkinlik ve adanma unsurlarından farklı bileşenler olacaktır (Fitz Enz ve Philips, 2001).

Literatürde iş performansının çok boyutlu bir yapısı olduğu genel kabul görmektedir (Befort ve Hatrup, 2003). Bununla birlikte yazında yer alan birçok çalışmanın da gösterdiği gibi bütünsel olarak bireysel performansı tamamlayan iki boyut bulunmaktadır (Van Scotter & Motowidlo, 1996; Borman & Motowidlo, 1997). Bu boyutlar **görev performansı** ve **bağlamsal performans** olarak adlandırılır (Jawahar ve Carr, 2007; Borman ve Motowidlo, 1997). **Görev performansı**, organizasyonun teknik çekirdeğine işaret eden temel faaliyetlerine teknolojik destek sağlamak ya da kaynak, materyal veya hizmet temin etmek (v.b.) suretiyle destek sağlayan iş yükümlülükleri kapsamında çalışanların sergiledikleri eylemler olarak tanımlanmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997). Bu anlamda **görev performansının daha çok işin ustalık ve mesleki yönüyle ilgili** olduğu söylenebilir. **Bağlamsal performans** ise işe yönelik faaliyetlerin yerine getirildiği psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranış kalıpları olarak ifade edilebilir (Borman ve Motowidlo, 1997). Organizasyonun teknik merkezi işlevini yerine getirmesini sağlayan faaliyetlere ek

olarak; çalışma ortamının organizasyonel, sosyal ve psikolojik havasını zenginleştiren çalışmalara işaret etmektedir (Ünlü vd., 2009). Bireyin iradesinde olan ve örgütün hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunan faaliyetler bağlamsal performans kategorisine girer ve örgütün etkinliği için çok önemlidir (Kiker ve Motowidlo, 1999).

Örgütsel bağlılık ve Bireysel performans girdilerini ve çıktılarını değerlendirdiğimizde, özünde bireyin çalıştığı örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi (Gürbüz, 2006) olan ve bu bütünleşme doğrultusunda da bireyin örgütüne olan bağından dolayı sergilediği davranışsal eylemleri (Boylu vd., 2007) belirleyen örgütsel bağlılık kavramının, bireylerin amiriyle, örgütle veya çalışma arkadaşlarıyla kurduğu **duygusal bağlılığın** olumlu veya olumsuz çıktılarını, organizasyonel işlemlerin yerine getirildiği sosyal ve motivasyonel iklimi de zenginleştiren ve bireyler arası pozitif yönelimli davranışları da destekleyen (Van Scotter & Motowidlo, 1996) **bireysel performans** kavramına pozitif ve anlamlı bir etki ile yansıtılabileceği kıymetlendirilmiştir.

Bu kapsamda oluşturulmuş olan beşinci hipotez ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₅ : Örgütsel bağlılık, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

- **H_{5a1}**: Amire duygusal bağlılık, görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{5a2}** : Örgüte duygusal bağlılık, görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{5a3}**: Çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık, görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• H_{5b1} : Amire duygusal bağıllık, bağlamsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. |
| <ul style="list-style-type: none">• H_{5b2} : Örgüte duygusal bağıllık, bağlamsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. |
| <ul style="list-style-type: none">• H_{5b3} : Çalışma arkadaşlarına duygusal bağıllık, bağlamsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. |

3.5. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ – BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Psikolojik İyi Oluş kavramı, literatür taraması bölümünde de açıklandığı gibi aslında yalnızca psikolojik olarak kötü olmama anlamı taşımamaktadır. Bireylerin yaşamla mücadelesi, anlamlı hedefler belirlemesi, birey olarak büyümesi ve gelişmesi, yaşamlarında karşılaştıkları güçlüklerle karşı uyum sağlama gücü (Keyes vd., 2002) gibi olumlu özelliklere de sahip olması demektir.

Ryff (1989)'e göre PIO kavramı, bireyin kendini ve geçmiş yaşamını olumlu olarak değerlendirmesi, birey olarak gelişimini devam ettirmesi, yaşamda bir amacı olması ve yaşamın anlamlı olduğuna inanması, diğer kişilerle olumlu ilişkilere sahip olması, kendi yaşamını ve çevresini etkili bir şekilde yönetebilmesi ve kararlarını bağımsız olarak verebilmesidir. (Malkoç, 2011).

Bireysel performans kavramının bireylerin kişilik, değerler, tutumlar, bireyin yetenekleri ve motivasyonu ile geliştirilebildiği (Marchant, 1999) ve istenilen performans düzeyinin sağlanmasında en önemli iki etmenin bireyin **yeteneği** ve **motivasyonu** olduğu dikkate alındığında, bu değerlerle oldukça ilintili olan ve etki tepki bazında karşılıklı tetikleyicilerinin olabileceği değerlendirilen psikolojik iyi oluş kavramının kendini kabul, olumlu ilişkiler, otonomi, çevre hakimiyeti, yaşam amacı ve kişisel gelişim gibi boyutlarının, görev performansı ve bağlamsal performans bağlamında bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olabileceği kıymetlendirilmiştir.

Bu kapsamda oluşturulmuş olan altıncı ve son hipotez ile alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₆ : Psikolojik iyi oluş, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

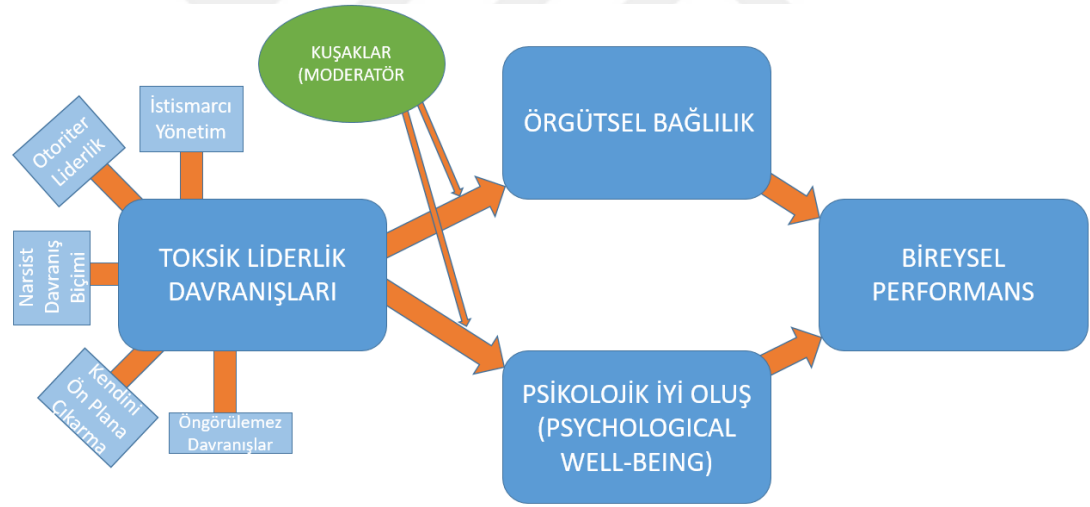
- **H_{6a}** : Psikolojik iyi oluş, **görev performansı** üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{6b}** : Psikolojik iyi oluş, **bağlamsal performans** üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA, YÖNTEM, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Dördüncü bölümde, araştırmada ölçülmek istenen hususlarla ilgili bir sonuca varılabilmesi ve geliştirilen hipotezlerin ve alt hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla farklı yöntemlerle veriler toplanmış, toplanan verilere istinaden yapılan nicel ve nitel analizler vasıtasıyla bir netice elde edilmek istenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak izlenecek yolun daha net görülebilmesi ve hipotez testlerinin de bu kapsamda gerçekleştirilebilmesi için araştırmanın modeli oluşturulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ



Şekil 10. Araştırmanın Modeli

Araştırmada toksik liderlik davranışlarının Schmidt tarafından belirlenmiş istismarcı yönetim, otoriter liderlik, narsist davranış biçimi, kendini ön plana çıkarma ve öngörülemes davranışlar boyutlarının (Schmidt, 2008), kuşak moderatörlüğünde örgütsel bağlılık (örgüte duygusal bağlılık, amire duygusal bağlılık ve çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık) ve psikolojik iyi oluş (psychological well-being) üzerindeki etkilerinin dolaylı olarak da bireysel performans (görev performansı ve

bağlamsal performans) üzerindeki yansımalarının incelenmesi istendiğinden, araştırma modeli de bu yönelim izlenmek suretiyle oluşturulmuştur (Şekil 10.).

4.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

X ve Y kuşaklarının toksik liderlik algılarının, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımalarını görebilmenin ve test edebilmenin amaçlandığı çalışmada, bir çok çalışanın “toksik liderlik” ve “toksik liderlik davranışları” gibi kavramlarla ilgili önyargılı olabilmesi ihtimali ve çalıştıkları kurumlardaki pozisyonunu tehlikeye atmama refleksi ile istatistiki veri toplamak maksadıyla sorulara samimi olmayan cevaplar verebilmesi olasılığı değerlendirilerek daha doğru veriler elde edebilmek adına çalışmada eklektik bir yöntem takip edilerek nicel analize destek olarak, yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilen nitel analizden de faydalanılmıştır.

Araştırmada ilk olarak yarı-yapılandırılmış mülakatlar ve müteakiben de analizleri gerçekleştirilmiştir. Mülakat, sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir (Karasar, 2005). Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Görüşme, temelde soru sorma ve yanıt alma ile ilgilidir. Görüşmenin en çok bilinen türü bireysel, yüz yüze, söz alışverişidir. Fakat yüz yüze grup görüşmesi, posta yoluyla, kendi başına yanıtlanan soru formu veya telefon görüşmesi şeklinde de olabilir (Punch, 2005). Görüşme çoğunlukla yüz yüze yapılmakta ise de diğer iletişim yöntemleri ile de olabilir (Karasar, 2005).

Görüşme, nitel çalışmada temel veri toplama araçlarından biridir. Aynı zamanda başkalarını anlamak için kullanılan en güçlü yöntemlerdendir (Punch, 2005). Görüşme, sosyal bilimlerde ve özellikle sosyolojide en sık kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Görüşme ilk bakışta kolay bir veri toplama yöntemi gibi görülebilir ve sadece konuşma dinleme gibi herkes tarafından kullanılan temel becerileri gerektirdiği düşünülür. Ancak görüşme; beceri, duyarlılık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin

gibi pek çok boyutu kapsamı açılardan hem sanat hem de bilimdir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Görüşme, bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yoldur. Çoğu kimse, düşündüklerini açıklamada, sözlü anlatımı, yazılı anlatıma tercih eder. Görüşmede, söylenenlerin yüzeysel anlamları yanında gerçek ve derinliğine anlamları da çıkarılabilir (Karasar, 2005).

Görüşme tekniği kullanılan görüşme formunun yapısı ve görüşmecinin rolü bakımından çeşitlilik gösterir (Sencer ve Yakut, 1984). Görüşme, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış şekilde yapılabilir.

- **Yapılandırılmış Mülakatlar:** Ne tür soruların ne şekilde sorulacağı, hangi verilen toplanacağı en ayrıntılı şekilde saptandığı, görüşme planının değiştirilmeden aynen uygulandığı bir mülakat çeşididir. Mülakatta sorulacak sorular önceden belirlenir, mülakatı yapan kişi tarafından mülakat yapılan kişiye aynen okunur ve alınan cevaplar kâğıda yazılır. Bu mülakat türünde cevapların sayısallaştırılması kolaydır, asıl amaç mülakata katılan kişilerin verdikleri bilgiler arasındaki benzerlik, farklılıkları tespit etmektir. Ancak mülakat tekniğinden beklenen anlam çıkarma, derinlemesine inceleme ve içtenliği sağlama gibi amaçları gerçekleştirme olanağı yoktur.
- **Yapılandırılmış Mülakatlar:** Ne tür soruların ne şekilde sorulacağı, hangi verilen toplanacağı en ayrıntılı şekilde saptandığı, görüşme planının değiştirilmeden aynen uygulandığı bir mülakat çeşididir. Mülakatta sorulacak sorular önceden belirlenir, mülakatı yapan kişi tarafından mülakat yapılan kişiye aynen okunur ve alınan cevaplar kâğıda yazılır. Bu mülakat türünde cevapların sayısallaştırılması kolaydır, asıl amaç mülakata katılan kişilerin verdikleri bilgiler arasındaki benzerlik, farklılıkları tespit etmektir. Ancak mülakat tekniğinden beklenen anlam çıkarma, derinlemesine inceleme ve içtenliği sağlama gibi amaçları gerçekleştirme olanağı yoktur.

- **Yarı Yapılandırılmış Mülakatlar:** Basitçe yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat çeşitlerinin karışımıdır. Yarı yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşmeden biraz daha esnektir. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Soruların çoğunluğu mülakat sırasında ortaya atılır. Araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir. Bu sayede araştırmacıya ve mülakata katılan kişiye konuyu derinlemesine tartışma rahatlığını verilmiş olur. Eğer kişi görüşme esnasında belli soruların yanıtlarını başka soruların içerisinde yanıtlamış ise araştırmacı bu soruları sormayabilir.

Yarı yapılandırılmış mülakatlarla birlikte sadece cevap değil aynı zamanda cevapların nedenlerinin de öğrenilmesine imkân verilmiş olur. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeni ile eğitim bilim araştırmalarında daha uygun bir teknik görünümünü vermektedir. Bu görüşme, nitel araştırma içerisinde görülebilir (Ekiz, 2003). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeni ile daha sistematik ve karşılaşılabılır bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu haliyle eğitim bilim çalışmalarına daha uygun bir araştırma biçimidir.

Bu bağlamda yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile X ve Y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımalarının nitel olarak analiz edilebilmesi amaçlanmıştır. Yürütülen kapsamlı literatür çalışması sonrasında, toksik liderlik davranışları ve çalışanların bu davranışlara yönelik algılarının, bu algıların örgütsel bağlılıklarına, psikolojik iyi oluşlarına ve bireysel performanslarına etkilerinin, ölçekleri de göz önünde bulundurmak suretiyle nitel olarak analiz edilmesi hedeflenerek sorular belirlenmiştir ve bir görüşme protokolü oluşturulmuştur. Katılımcılara bu görüşme protokolünde ki sorular yöneltilmeden önce araştırmanın amacı ile ilgili bilgi verilmiştir. Daha sonra kurumlardaki katılımcılarla yüz yüze ve birebir görüşmelere yapılarak belirlenmiş 7 açık uçlu soru katılımcılara yöneltilmiştir. Görüşmenin akışına göre katılımcılara ek

sorular da yöneltiirerek hem kendilerini daha iyi ifade etmeleri sağlanmış hem de daha etkili cevaplar alınmıştır. Adaylarla yürütölen her bir mülakat teyp kaydına alınarak otuz dakikalık bir zaman sürecinde tek oturumda bitirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edilmiş düzenli veriler haline getirilmiştir. Mülakat kapsamında katılımcılara yöneltöilen sorular ekte yer almaktadır.

Araştırmanın nitel kısmında, yarı yapılandırılmış mülakat tekniğı kullanarak, Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren 3 adet kamu ve 4 adet özel bankanın çeşitli şubelerinde farklı pozisyonlarda çalışan 9’u X ve 11’i Y kuşaklarından olan 20 personeli ile mülakat yapılaböilmiştir. Mülakat için, yüz yüze görüşme tekniğinin tercih nedeni, toksik liderlik davranışları ve bu davranışlara yönelik algılar ve tepkilerle ilgili sorulara iş ortamında sağlıklı ve samimi cevap alınamaması ihtimalinin göz önünde bulundurulması, araştırma konusu ile ilgili derinlemesine bilgi edinmek istenmesi, görüşme yapılan kişinin görüşleri doğrultusunda konu ile ilgili yeni fikir ve bilgilerin de ortaya konmak istenmesidir.

Araştırmanın nicel kısmında ise X ve Y kuşaklarına göre toksik liderlik algıları, toksik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımalarını incelerken konunun asıl tanığı tarafından elde edildiğı birincil veriden yararlanılmak istenmiş, birincil verilerin elde edilmesinde uygun bir veri toplama yöntemi olarak Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren 3’si kamu, 4’ü özel banka olmak üzere 7 farklı bankanın çeşitli şubelerindeki farklı kuşak ve farklı pozisyonlardan 277 personel ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Zira Anket, birincil veri toplamının hedeflendiğı durumlarda en çok tercih edilen metottur. Anket yöntemi örneklem alınmasında, soruların hazırlanmasında, uygulama ve değerlendirme aşamalarında gerekli özen gösterildiğı takdirde sonuçları oldukça güvenilir ve hata payı en az olan tekniktir (Aziz, 2008).

Bununla birlikte, anketlerin objektif ve tarafsız değerlendirileceğı konusunda katılımcıların bilgilendirilmesi, iş birliğı yönünde motivasyonlarını arttırmaktadır. Ayrıca, katılımcılara ideal durumun değıil var olan durumun belirlenmesinin önemli olduğı belirtilerek olabildiğince tarafsız olarak cevaplamaları istenmiştir. Bu

açıklamalar katılımcıların bireysel endişelerini, sosyal çevreye uyumlu ve beklenen şekilde cevaplama eğilimlerini azaltmaktadır (Podsakoffve diğerleri, 2003).

Geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçeklerin bulunduğu anket formu eklerde verilmektedir. Ölçeklerin kısa bir özeti ise aşağıda yer almaktadır.

Toksik Liderliğin boyutlarının ölçülebilmesi için Schmidt (2008) tarafından yapılan saha araştırmasına göre belirlenen 5 boyuta göre geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek eklerde yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramında ise geçmişten günümüze birçok farklı boyut ve ölçek geliştirilmiş olup, örgüte, amire ve çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılıkların önemi ve aralarındaki farklılaşma birçok çalışmada gösterilmiştir (Clugston vd. 2000; Vandenberghe, 2004, Wasti & Can, 2007). Çalışanların nispeten daha uzak olan örgüte, onun temsilcisi ve daha yakın olan amire ve çalışma arkadaşlarına farklı bağlılıklar geliştirdikleri tespit edilmiştir (Becker ve Billings, 1993; Bishop ve Scott, 2000).

Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde örgüt harici diğer bağlılık odaklarından da faydalanılmasının ve bu odaklar bağlamında duygusal ve normatif bağlılıkların ölçülmesinin daha doğru ve etkili sonuçlar vereceği değerlendirilmiş, Wasti & Can (2007) tarafından yapılmış olan “Bağlılık Odakları: Örgüte, Amire ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık Ölçeklerinin Türkçe’de Geçerlemesi” çalışmasında elde edilen Bağlılık Ölçekleri Faktör Yüklenimleri (6 - Faktörlü Model) kullanılmıştır. Ancak bu ölçekte yer alan normatif bağlılıkların araştırmamıza etki etmeyeceği değerlendirildiğinden yalnızca duygusal bağlılık ele alınmıştır:

- **Örgüte** Duygusal Bağlılık
- **Amire** Duygusal Bağlılık
- **Çalışma Arkadaşlarına** Duygusal Bağlılık

Psikolojik iyi oluş kavramının ölçülmesinde ise Diener tarafından geliştirilmiş olan 8 maddelik PİO ölçeği kullanılmıştır (Diener vd., 2009). Bahse konu ölçek eklerde yer almaktadır.

Araştırmada bireysel performans ise bütüncül olarak ele alınmakta ve hem görev performansı hem de bağlamsal performans boyutları ile olan etkileşimler araştırma modeline dahil edilmek suretiyle ölçülmektedir. Eklerde yer alan ölçekte toplamda 16 madde yer almakta olup bu ifadelerden 9 adedi Goodman ve Syvanteck (1999) tarafından derlenen görev performansını ölçmeye yönelik, 8 tanesi Jawahar ve Carr (2007) tarafından oluşturulan bağlamsal performans ölçmeye yönelik ifadelerdir.

4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırma evreni olarak karlılık beklentileri ve ağır rekabet koşulları doğrultusunda hedef baskılarının ve performans beklentilerinin oldukça yüksek olması sebebiyle toksik liderlik davranışlarının ön plana çıkabileceği değerlendirilen bankacılık sektörü seçilmiştir. Bu evreni temsil etmek üzere yapılacak eklettik çalışmanın hem nitel hem de nitel ayağının uygulama kolaylığı ve ulaşılabilirlik gibi sebeplerle sadece Kocaeli'ndeki 3'ü kamu, 4'ü özel olan 7 bankanın çeşitli şubeleri uygulama alanı olarak belirlenmiştir. Ayrıca Kocaeli ili yüzölçümü bakımından küçük, ancak katma değeri açısından büyük bir ildir. Son 10 yıllık istatistiki verilere göre Kocaeli ilinin Türkiye imalat sanayisine sağladığı katkı yüzde 13'tür. Türkiye araç üretiminin yüzde 35,84'ü (2017 verileri), kimya sanayi içerisindeki payı yüzde 27, metal sanayindeki payı ise yüzde 19'dur. Kocaeli yabancı sermayeli ve büyük ölçekli işletmelerin tercih ettiği bir ildir. Türkiye dış ticaretinin yüzde 18,1'i Kocaeli'nden gerçekleşmektedir (Kocaeli Sanayi Odası). Bu açıdan değerlendirildiğinde finansman kaynağı olan Kocaeli ili içerisinde faaliyet gösteren bankaların önemi ve bölge bazındaki hedeflerinin ne kadar yüksek olabileceği kıymetlendirilebilmektedir. 2017 yılı Türkiye Bankacılar Birliği verilerine göre Kocaeli ilinde 6789 banka çalışanı bulunmakta olup, ihtisas ve ihtisas dışı olmak üzere yalnızca 2017 yılı içerisinde kullanılan kredilerin toplam tutarı 40.565.191,067 TL'dir (Türkiye Bankalar Birliği). Dolayısıyla araştırmanın örnekleminin araştırma evrenini temsil edebilirliğinin yüksek olduğu düşünülmektedir.

Bu örnekleme temsil etmek üzere Kocaeli'nde faaliyet gösteren 3'ü kamu, 4'ü özel banka olan toplam 7 farklı bankanın il dahilindeki çeşitli şubelerinde çalışan bankacılardan kolayda örnekleme esasıyla 300'ü örnekleme olarak seçilmiştir. Öncelikle nitel analizin gerçekleştirilmesi amacıyla 20 bankacı ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiş, sonrasında Ocak – Mayıs 2019 tarihleri arasında toplamda 277 adet bankacıdan anket toplanmıştır. Böylece nihai örnekleme 7 bankadan 277 adet bankacıdan oluşmaktadır. Örnekleme ait demografik özellikler **Tablo 5.**'de sunulmuştur.

Tablo 5. Araştırma Örnekleminde Yer Alan Çalışanların Demografik Özellikleri

KUŞAK	SAYI	ORAN
X KUŞAĞI	124	44,8
Y KUŞAĞI	153	55,2
CİNSİYET	SAYI	ORAN
ERKEK	142	51,3
KADIN	135	48,7
EĞİTİM DURUMU	SAYI	ORAN
İLKÖĞRETİM	2	0,7
LİSE	35	12,6
ÜNİVERSİTE	201	72,6
YÜKSEK LİSANS	31	11,2
DOKTORA	8	2,9
KURUM TİPİ	SAYI	ORAN
KAMU BANKASI	148	53,4
ÖZEL BANKA	129	46,6
GELİR DÜZEYİ	SAYI	ORAN
3.500TL VE ALTI	61	22
3.500TL - 5.500TL ARASI	109	39,4
5.500TL VE ÜSTÜ	107	38,6
MEDENİ DURUM	SAYI	ORAN
EVLİ	212	76,5
BEKAR	55	19,9
BOŞANMIŞ	10	3,6
ÇOCUK	SAYI	ORAN
EVET	198	71,5
HAYIR	79	28,5

Nicel araştırmaya katılan 277 kişiyle ilgili demografik verileri özetlemek gerekirse, araştırmaya katılan 124 kişi X kuşağından olup katılan tüm kişilere oranı yüzde 44,8, 153 kişi ise Y kuşağından olup katılan tüm kişilere oranı yüzde 55,2'dir. Araştırma modelinde kuşağın moderatör olduğu değerlendirildiğinde oranın dengeli olduğu kıymetlendirilmektedir.

Araştırmada yer alan kişilerin 142 adedi erkek olup tüm katılımcıların yüzde 51,3'ünü oluştururken, 135 kadın katılımcı tüm katılımcıların yüzde 48,7'sini oluşturmaktadır.

Eğitim seviyesi olarak 2 katılımcı ilköğretim, 35 katılımcı lise, 201 katılımcı üniversite, 31 katılımcı yüksek lisans ve 8 katılımcı doktora mezunudur. Orantısal bazda değerlendirildiğinde katılımcıların büyük bir oranının (%72,6) üniversite mezunu olduğu görölmektedir.

Katılımcılardan 148 adedi Kamu Bankasında çalışmakta olup, 129 adedi ise Özel Bankalarda çalışmaktadır. Oransal olarak değerlendirildiğinde yüzde 53,4'e karşılık yüzde 46,6'lık bir oranla kamu – özel banka bazında dengeli bir katılımcı kitlesi olduğu değerlendirilmektedir.

Gelir düzeyi olarak katılımcıların yüzde 22'si 3.500TL ve altı maaş alırken, yüzde 39,4'ü 3.500TL – 5.500TL arası, yüzde 39,6'sı ise 5.500TL ve üzeri maaş almaktadır.

Katılımcıların 212 adedi yüzde 76,5 gibi yüksek bir oranla evli olup, 55 adedi bekar ve 10 adedi de boşanmıştır. Yine katılımcıların yüzde 71,5'lik bir kısmının çocuğu bulunmaktadır. Katılımcıların psikolojik iyi oluşları ve örgütsel bağlılıkları gibi konular araştırıldığından dolayı medeni durumları ve çocuk sahibi olma durumlarındaki farklılıkların da göz önünde bulundurulmasının sonuçların analizinde faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

4.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Araştırmanın nitel kısmında yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak, Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren 3 adet kamu ve 4 adet özel bankanın çeşitli şubelerinde farklı pozisyonlarda çalışan 9'u X ve 11'i Y kuşaklarından olan 20 personeli ile mülakat yapılmıştır. Yapılan tüm mülakatlar ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Ses kayıtları transkriptlere geçirilerek MAXQDA 2018 programına kopyalanmış, araştırma modelinde yer alan örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans gibi unsurların boyutları ele alınmak suretiyle oluşturulan temalar ile kodlanarak analizi yapılmıştır. Analizde kullanılan temalar ve kodlar **Tablo 6.**'da sunulmuştur.

Tablo 6. Nitel Analizde Kullanılan Temalar ve Kodlar

Kod Sistemi		Kodlu Bölümler	Transkriptler
Kod Sistemi		238	20
TEMA	PSİKOLOJİK İYİ OLUŞA OLUMSUZ ETKİ (PİOE)		
KOD	Psikolojik İyi Oluş (PİO)	21	16
TEMA	İŞ PERFORMANSINA OLUMSUZ ETKİ (İPOE)		
KOD	Bağlamsal Performans (BP)	9	8
KOD	Görev Performansı (GP)	14	10
TEMA	TOKSİK LİDERLİK ALGILARI (TLA)		
KOD	Otoriter Liderlik (OL)	26	16
KOD	Narsist Davranış Biçimi (NDB)	14	11
KOD	Öngörülemez Davranış Biçimi (ÖDB)	19	15
KOD	Kendini Ön Plana Çıkarma (KÖP)	26	19
KOD	İstismarcı Yönetim (İY)	40	20
TEMA	KUŞAKLAR (KŞK)		
KOD	Kuşaklar Arası Toksik Liderlik Algısı (X-Y-Z, Normal-Anormal)	16	15
KOD	Kuşaklararası Toksik Liderlik Algısı (Z-Y-X, Anormal-Normal)	3	3
TEMA	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLUMSUZ ETKİ (ÖBOE)		
KOD	Çalışma Arkadaşlarına Bağlılığın Azalması (ÇABA)	4	4
KOD	Yöneticiye Bağlılığın Azalması (YBA)	18	16
KOD	Örgüte Bağlılığın Azalması (ÖBA)	18	13

Araştırmanın modeliyle bağlantılı olarak oluşturulan psikolojik iyi oluş, iş performansına olumsuz etki, toksik liderlik algıları, kuşaklar ve örgütsel bağlılık temaları dahilinde oluşturulmuş olan kodlar, transkriptlerin analizinde kullanılmış olup; ilgili kodla ilgili kaç bölüm olduğu ve kaç kişiyle yapılan yarı yapılandırılmış mülakatın transkriptinde yer aldığı **Tablo 6.**'da yer almaktadır.

Kuşaklar arası toksik liderlik algısında çoğunluğa göre normal olarak kabul edilen husus Toksik Liderlik davranışlarından X kuşağından Z kuşağına doğru çok daha olumsuz etkilendiği üzerinedir. Bu sebeple kodlama yapılırken Kuşaklar Arası Toksik Liderlik Algısı (X-Y-Z, Normal-Anormal) olarak belirtilen kod, yeni kuşakların toksik liderler ile çalışmasının genel olarak çok daha sancılı olacağını değerlendiren ifadeler için kullanılmış olup, Kuşaklar Arası Toksik Liderlik Algısı (X-Y-Z, Anormal-Normal) kodu ise tam tersinin sözlü ifadelerinin kodlanmasına kullanılmıştır.

Nicel analizde ise ölçeklere göre hazırlanan 77 soruluk anket ile veri toplanmıştır. Anket formunun tasarımı ile ilgili olarak ise anket formunun doldurulmasını kolaylaştırıcı şekilde başlangıçta kısa, kolay ve tanıtıcı soruların yer aldığı bölüme yer verilmiştir. Banka çalışanlarına ilişkin sorular kuşak, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışılan bankanın kamu veya özel banka olması durumu, gelir düzeyi, medeni durum hakkında demografik bilgileri içermektedir. Anket formunun ilk kısmında araştırmanın önemi ve içeriğini belirten kısa bir bilgilendirme yazısı ve araştırıcı hakkında iletişim bilgilerine de yer verilmektedir. Ayrıca, anketin önyazısında tamamen bilimsel olarak kullanılacağı konusunda da bilgi verilmiştir.

Araştırmaya ilişkin ölçümleri yapabilmek ve yapısal parametreleri hesaplayabilmek için Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) dahilinde Partial Least Squares (PLS-Smart 3.0 İstatistiksel Paket Programı ile birlikte) yaklaşımı kullanılmıştır. PLS, SEM kapsamında AMOS ve LISREL gibi kovaryans tabanlı klasik yaklaşımlardan farklı olarak, bileşen tabanlı yeni bir yaklaşımı temsil etmektedir. Kovaryans tabanlı klasik SEM uygulamaları, daha basit modeller (maksimum 8 latent/gizli değişkenli modeller ve daha geniş örneklem büyüklükleri için uygun bir nitelikteyken bileşen tabanlı SEM yaklaşımı (PLS) daha küçük örneklem büyüklükleri ve daha karmaşık modeller için (modeldeki latent/gizli değişken sayısı için bir sınır verilmemektedir) uygun bir analiz yöntemi olarak akademik camiada artan bir tanınırlık ve uygulama sahasına kavuşmaktadır (Tenenhaus, 2008). Aynı zamanda bileşen tabanlı SEM yaklaşımı (PLS), kovaryans tabanlı SEM yaklaşımlarından (AMOS, LISREL gibi) farklı olarak

normal dağılım varsayımını da içermemektedir (Chin, 2001). Dolayısıyla bileşen tabanlı SEM'in (PLS) kullanılması araştırmamız açısından daha uygun görülmektedir.

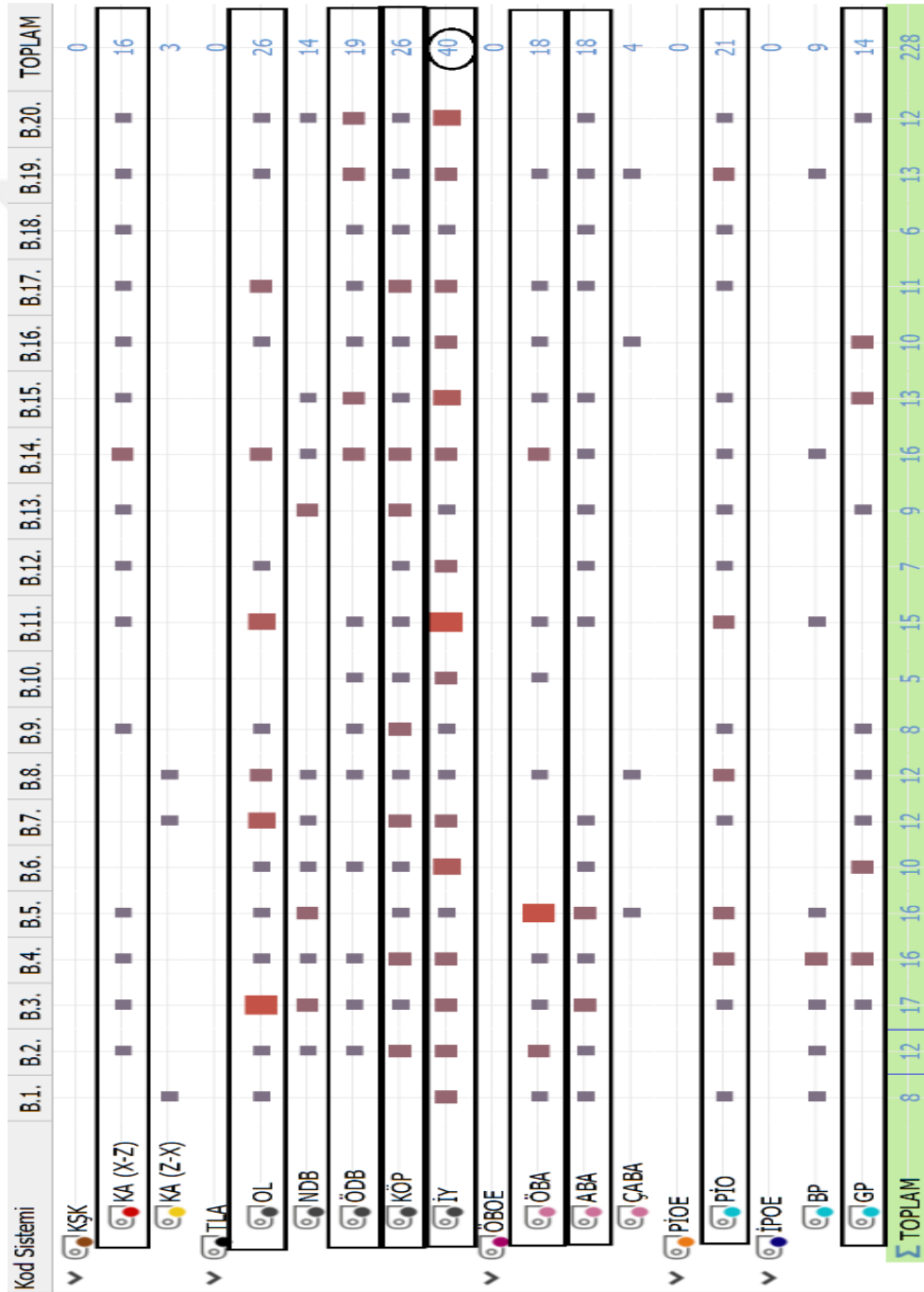
4.5. NİTEL BULGULAR

Kocaeli ilinde faaliyet gösteren 3'ü kamu, 7'si devlet bankası olmak üzere toplam 7 bankanın çeşitli şubelerinden farklı kuşaklardan ve pozisyonlardan olan 20 kişiyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlar neticesinde tüm veriler transkript olarak MAXQDA 2018 programına işlenmiştir. Tüm temalar ve kodlar program üzerinde oluşturulmuş olup kodlar tüm transkript verileri üzerinde çalışılmış, çeşitli ifadeler üzerinde işaretlenmiştir. Kodlar ve kodlu bölümler, nitel tablolar adı altında EK-3'de sunulmuştur. Tüm verilere istinaden Kod – Matris taraması yapıldığında **Şekil 11.**'deki bulgular ortaya çıkmıştır.

Kod Sistemi	B.1.	B.2.	B.3.	B.4.	B.5.	B.6.	B.7.	B.8.	B.9.	B.10.	B.11.	B.12.	B.13.	B.14.	B.15.	B.16.	B.17.	B.18.	B.19.	B.20.	TOPLAM	
✓ KŞK																						0
✓ KA (X-Z)																						16
✓ KA (Z-X)																						3
✓ TLA																						0
✓ OL																						26
✓ NDB																						14
✓ ÖDB																						19
✓ KÖP																						26
✓ İY																						40
✓ ÖBOE																						0
✓ ÖBA																						18
✓ ABA																						18
✓ ÇABA																						4
✓ PİOE																						0
✓ Pio																						21
✓ İPOE																						0
✓ Bp																						9
✓ Gp																						14
Σ TOPLAM	8	12	17	16	16	10	12	12	8	5	15	7	9	16	13	10	11	6	13	12		228

Şekil 11. Kod-Matris Taraması

Şekil 11. detaylı olarak incelendiğinde, her bir birey için (B.1.,B.2.,B.3...) kod sisteminde yer alan KŞK, TLA, ÖBOE, PİOE, İPOE temalarının altında yer alan KA (X-Z), KA (Z-X), OL, NDB, ÖDB, KÖP, İY, ÖBA, ABA, ÇABA, PİO, BP, GP gibi kodların farklı büyüklükte kareler oluşturduğu görülebilmektedir. Bu kareler ne kadar büyükse o bireyler için bahse konu kodun ne derece önemli olduğu veya etki seviyesinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 12. Kod-Matris Taraması Ağırlık Analizi

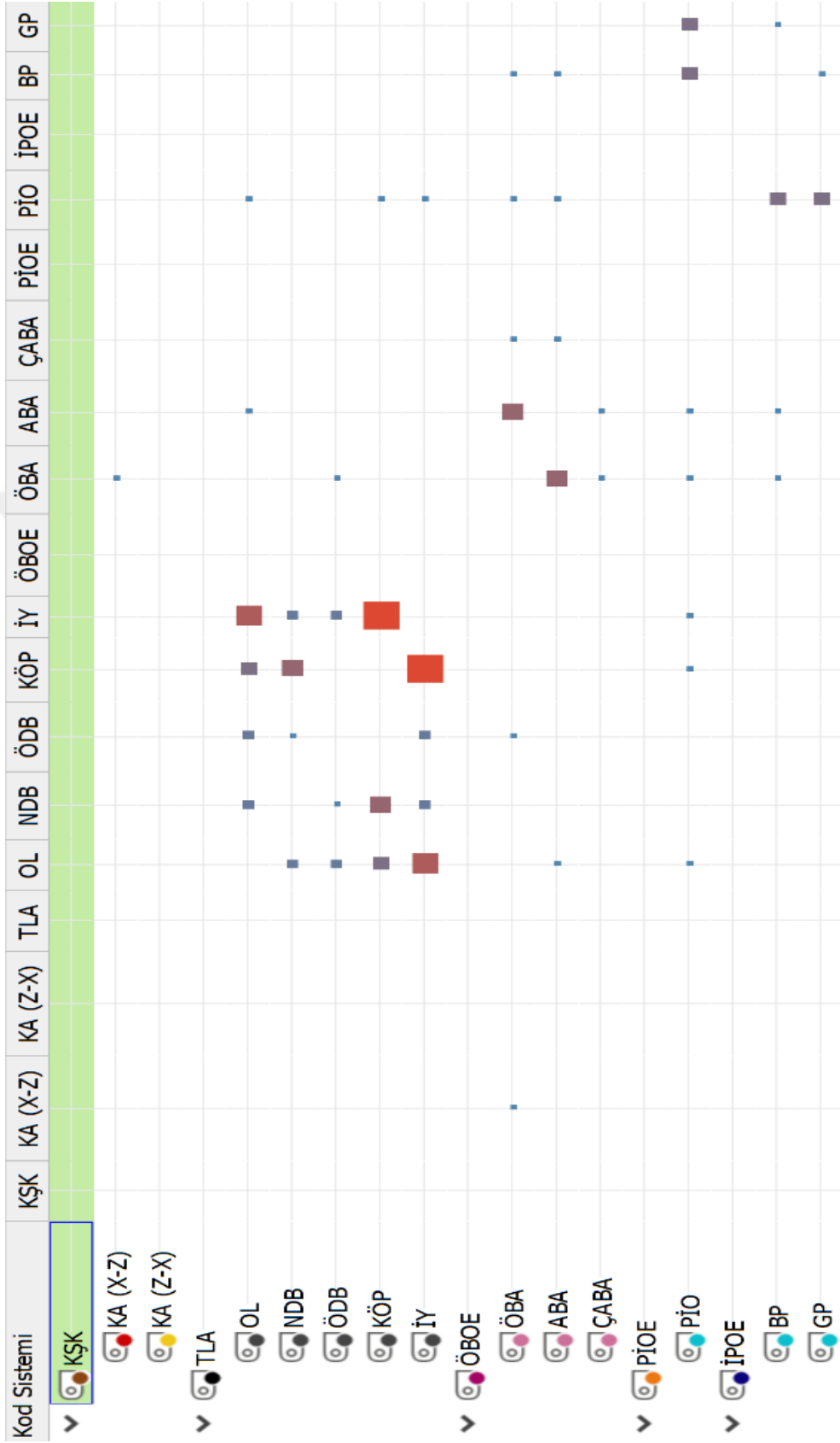
Analiz detaylı incelendiğinde, araştırmanın boyutlarıyla eşgüdümlü olarak oluşturulmuş olan kodların araştırmaya katılan her bir birey için farklı seviyelerde önem seviyeleri içerdiği, birleşim noktalarındaki karelerin farklı büyüklük düzeylerine göre görülebilmektedir. Ayrıca toplam değerler o kodun tüm kişiler için kümülatif seviyesini ortaya koymaktadır. **Şekil 12.**'de olduğu gibi Kod-Matris taramasındaki karelerin büyüklük ve yoğunluğuna göre ağırlığını ortaya koymak adına bir işaretleme yapıldığında, kuşaklar için KA (X-Z) kodunun katılımcıların büyük bir çoğunluğu için ön plana çıktığı görülebilmektedir. KA (X-Z) kodu, X kuşağından Z kuşağına doğru bireylerin toksik liderlik davranışlarından daha fazla olumsuz etkilendiği değerlendirilmesini içermektedir.

TLA (Toksik Liderlik Analizi) teması incelendiğinde altında bulunan OL (Otoriter Liderlik), NDB (Narsist Davranış Biçimi), ÖDB (Öngörülemez Davranış Biçimi), KÖP (Kendini Ön Plana Çıkarma), İY (İstismarcı Yönetim) kodlarının farklı ağırlıklarda değerlendirildiği görülebilmektedir. Analizde en az NDB'nin önem arz ettiği, en fazla da İY yani İstismarcı Yönetimin bireyler üzerinde olumsuz etki yarattığı ortaya çıkmaktadır.

ÖBOE (Örgütsel Bağlılığa Olumsuz Etki) teması incelendiğinde, ÖBA (Örgüte Bağlılığın Azalması), ABA (Amire Bağlılığın Azalması), ÇABA (Çalışma Arkadaşlarına Bağlılığın Azalması) kodlarından en çok ABA yani amire olan bağlılığın azalması ve eşit seviyede ÖBA yani örgüte olan bağlılığın azalması söz konusu iken, ÖBA'ya oranla ABA durumunun çok daha fazla bireyde etkili olduğu görülebilmektedir. ÇABA yani çalışma arkadaşlarına bağlılık seviyesinde çok düşük bir azalma olduğu görülebilmektedir.

PİOE (Psikolojik İyi Oluşa Olumsuz Etki) teması incelendiğinde ise bireylerin büyük bir çoğunluğunda toksik liderlik algılarının psikolojik iyi oluşa olumsuz etkisinin olduğu görülebilmektedir.

İPOE (İş Performasına Olumsuz Etki) teması incelendiğinde ise altında yer alan BP ve GP kodlarından GP'de BP'ye oranla çok daha fazla bireyde daha şiddetli seviyede düşüş olduğu görülebilmektedir.



Şekil 13. Kod-İlişkiler Taraması

Analizde yer alan tüm kodların birbirleriyle olan ilişkisinin yer aldığı Kod – İlişkiler Taraması da **Şekil 13.**'de yer almaktadır. Şekil detaylıca incelendiğinde en büyük ilişkinin KÖP (Kendini Ön Plana Çıkarma) ile İY (İstismarcı Yönetim) arasında kurulduğu görülebilmektedir. Bu bağlamda kendini ön plana çıkaran toksik liderler araştırmada yer alan bireylere göre aynı zamanda yüksek seviyede istismarcı bir yönetim sergileyen liderler olarak görülmektedir. Aynı şekilde OL (Otoriter Liderlik) davranışını sergileyen liderler aynı zamanda yine İY yani istismarcı bir yönetim sergileyen liderler olarak görülmektedir. En yüksek ilişkiler bu kodlar arasında kurulmuş olup, kesiştikleri kod İY yani İstismarcı Yönetimdir.

Ayrıca ÖBA ile ABA arasında da bir ilişki söz konusudur. Katılımcılara göre amire bağlılıktaki azalma ile örgüte bağlılıktaki azalma doğru orantılıdır.

Kuvvetli olan ilişkiler incelendiğinde, PİO ile BP ve GP arasındaki ilişkilerin seviyesi ön plana çıkmaktadır. Yani katılımcılar psikolojik iyi oluştaki düşüşü bağlamsal performans ve görev performansındaki düşüşle doğru orantılı olarak ilişkilendirmişlerdir. Aynı ayrı tüm kodlarda ön plana çıkan ilişkiler ve kuvvet seviyeleri **Şekil 13.**'de detaylı olarak görülebilmektedir.

4.6. NİCEL BULGULAR

Araştırmanın nicel bölümünde PLS-Smart 3.0 paket programı ile güvenilirliğin hesaplanmasında cronbach alfa, bileşik güvenilirlik (CR) ve hesaplanan ortalama varyans (AVE) kullanılmıştır. Psikolojik İyi Oluş değişkeninden bir adet sorunun çıkartılmasının ardından tüm ölçümler için Cronbach Alfa ve PLS tabanlı CR değerinin eşik değeri olan 0,80'in üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de eşik değeri 0,50'yi aştığı **Tablo 7.**'de görülmektedir.

Tablo 7. Cronbach Alfa, Bileşik Güvenilirlik ve Hesaplanan Ortalama Varyans Değerleri

DEĞİŞKENLER	α	CR	AVE
ABA	0,783	0,852	0,542
BP	0,861	0,893	0,547
GP	0,909	0,925	0,579
ÇABA	0,885	0,915	0,682
İY	0,902	0,923	0,633
KÖP	0,927	0,945	0,775
NDB	0,894	0,927	0,760
ÖDB	0,936	0,948	0,723
ÖBA	0,847	0,887	0,615
OL	0,890	0,918	0,655
PİO	0,840	0,879	0,508

Bununla birlikte ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yüklemeleri hesaplanarak, diğer bir ifade ile veriler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak yakınsak geçerlilik de test edilmiş ve **Tablo 8.**'de de görüleceği üzere tüm ölçümlerin 0,50'yi aşan bir standardize yüklemeye gösterdiği bulunmuştur.

Tablo 8. Faktör Analizi

DEĞİŞKEN/SORU	FAKTÖR YÜKÜ
İY (İstismarcı Yönetim)	CR:0,923 Alfa:0,902 AVE:0,633
Astlarını aşağılar.	0,703
Astlarını iş tanımlarının dışındaki işlerden sorumlu tutar.	0,684
Astlarının iş haricindeki bağlılık unsurlarını dikkate almaz.	0,802
Astlarıyla iş yerinde diğerler insanların yanında kötü konuşur.	0,854
Astlarını alenen küçümser.	0,851
Astlarına geçmiş hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatır.	0,847
Astlarına beceriksiz olduklarını söyler.	0,808
KÖP (Kendini Ön Plana Çıkarma)	CR:0,945 Alfa:0,927 AVE:0,775
Yöneticisi varken davranışlarını büyük ölçüde değiştirir,	0,848
Biriminde yapılan hataların sorumluluğunu reddeder,	0,893
Sadece terfisine yardımcı olabilecek kişilere yardımcı olur,	0,882
Kendisine ait olmayan başarıları severek kabullenir,	0,911
Sadece bir sonraki terfisinin yararına çalışır.	0,867
NDB (Narsist Davranış Biçimi)	CR:0,927 Alfa:0,894 AVE:0,760
Örgütün en üst saflarında çalışmayı hedefler.	0,898

Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	0,933
Sıradışı bir insan olduğuna inanır.	0,844
İltifat ve övgü aldığı anda kabarıp.	0,807
ÖDB (Öngörülemeyen Davranış Biçimi)	CR:0,948 Alfa:0,936 AVE:0,723
Patlayıcı davranışları olur.	0,812
Mevcut ruh halinin işyerinin iklimini belirlemesine izin verir.	0,844
Astlarına bilinmeyen sebeplerden sınırlı davranışlar sergiler.	0,885
Ruh halinin ses tonunu ve sesini etkilemesine izin verir.	0,858
Kendisine yaklaşılabirlik derecesi sürekli değişkendir.	0,867
Astlarının ruh halini okumaya çalışmaları sağlar.	0,836
Aşırı heyecanlandıklarında astlarının hislerine etki eder.	0,847
OL (Otoriter Liderlik)	CR:0,918 Alfa:0,890 AVE:0,655
Astlarının görevlerini nasıl tamamladığını kontrol eder.	0,565
Astlarının mahremini işgal eder.	0,787
Astlarının hedeflerine yeni yollarla yaklaşmasına izin vermez.	0,836
Kendi fikirlerine aykırı olan fikirleri göz ardı eder.	0,898
Özel durumlar olsa bile, örgütsel politikalar söz konusu olduğunda esnek değildir.	0,886
Birimdeki tüm kararların önemli olup / olmadığını belirler.	0,839
ÖBA (Örgüte Bağlılık)	CR:0,887 Alfa:0,847 AVE:0,615
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	0,864
Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	0,849
Kurumuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	0,560
Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	0,791
Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	0,817
ABA (Amire Bağlılık)	CR:0,852 Alfa:0,783 AVE:0,542
Amirime karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	0,524
Meslek hayatımın kalan kısmını mevcut amirimle çalışarak geçirmek beni çok mutlu eder.	0,854
Amirimın meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	0,828
Amirime karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	0,724
Amirimle çalışmanın benim için çok özel bir anlamı var.	0,704
ÇABA (Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık)	CR:0,915 Alfa:0,885 AVE:0,682
İş arkadaşlarıma karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	0,790
Meslek hayatımın kalan kısmını mevcut iş arkadaşlarımla çalışarak geçirmek beni çok mutlu eder.	0,810
İş arkadaşlarımla meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	0,840
İş arkadaşlarıma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	0,852
İş arkadaşlarımla çalışmanın benim için çok özel bir anlamı var.	0,836
PİO (Psikolojik İyi Oluş)	CR:0,879 Alfa:0,840 AVE:0,508
Amacı olan ve anlamlı bir hayat sürerim.	0,736
Sosyal ilişkilerim destekleyici ve faydalı olacak şekildedir.	0,707
Aktif olarak diğerlerinin mutluluğuna ve iyi hallerine katkıda bulunurum.	0,672

Benim için önemli olan aktivitelerde başarılı ve yeterliyim.	0,688
İyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşarım.	0,756
Geleceğimle ilgili iyimserim.	0,707
İnsanlar bana saygı duyarlar.	0,721
GP (Görev Performansı)	CR: 0,925 Alfa:0,909 AVE:0,579
İşim gereği gösterilen hedeflere ulaşıyorum.	0,777
İşimdeki performans kriterlerini karşılarım.	0,806
İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlık sergilerim.	0,777
İşimin tüm gereksinimlerini yerine getiririm.	0,791
Genel olarak atandığım pozisyonun gerektirdiğinden daha fazla sorumluluk yönetebilirim.	0,739
İş yerinde daha yüksek seviyede bir pozisyon için uygun olduğumu düşünüyorum.	0,662
İşimin her alanında ehilim ve görevleri gerektiği şekilde yerine getiririm.	0,704
Görevleri beklendiği şekilde yerine getirmek suretiyle genel olarak işimde iyi bir performans sergilerim.	0,836
İşimdeki hedeflere ulaşmak ve görevleri zamanında yerine getirmek için planlar yapar, organize çalışırım.	0,740
BP (Bağlamsal Performans)	CR:0,893 Alfa:0,861 AVE:0,547
Diğer çalışanları, iş yerinde olmadıkları zamanlarda idare eder ve çalışmalarını devam ettirmeye çabalarım.	0,677
İşimin resmen gerektirmediği, görev tanımında olmayan ancak yapılması gereken görevleri yapmak için gönüllü olurum.	0,635
Görev / iş tanımımın bir parçası olmasa da, yeni personelin bankaya adapte olması için girişimlerde bulunurum.	0,783
İş yükleri arttığı zaman çalışan diğer personele elleri rahatlayana kadar yardım ederim.	0,781
Meslektaşlarıma görevlerinde yardımcı olurum.	0,833
Birimimin genel kalitesini iyileştirmek için yenilikçi önerilerde bulunurum.	0,743
Kurumumun (örgütümün) zorunlu kılmadığı ancak genel imajına olumlu katkıda bulunacak faaliyetlere isteyerek dahil olurum	0,704

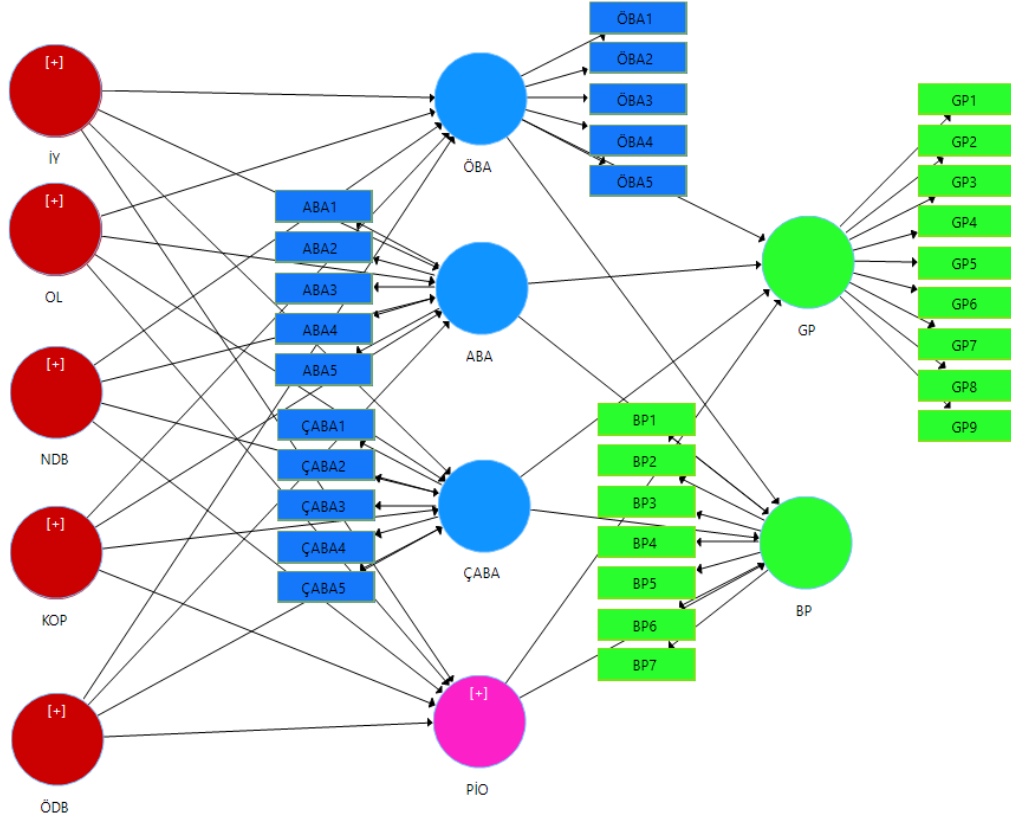
Faktör Analizini takiben ölçümlerin ayrışma geçerliliği de test edilmiştir. Fornell ve Larcker'in (1981) ifade ettiği üzere, her bir değişken için hesaplanan AVE değeri, değişken çiftleri arasındaki latent faktör korelasyonlarının karesinden yüksektir. Böylece ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı **Tablo 9.**'da görülmektedir.

Tablo 9. Fornell ve Larcker Ayrıştırma (Diskriminant) Analizi

	AB	BP	GP	ÇABA	İY	KÖP	NDB	ODB	ÖBA	OL	PİO
AB	0,736										
BP	0,212	0,739									
GP	0,098	0,619	0,761								
ÇABA	0,497	0,216	0,108	0,826							
İY	-0,495	-0,222	-0,190	-0,349	0,795						
KÖP	-0,444	-0,096	-0,024	-0,255	0,692	0,880					
NDB	-0,345	-0,062	-0,008	-0,215	0,700	0,790	0,872				
ODB	-0,431	-0,099	-0,038	-0,260	0,720	0,770	0,692	0,850			
ÖBA	0,496	0,224	0,157	0,471	-0,371	-0,304	-0,233	-0,320	0,784		
OL	-0,411	-0,130	-0,075	-0,303	0,840	0,813	0,722	0,749	-0,297	0,809	
PİO	0,190	0,481	0,496	0,132	-0,170	-0,121	-0,121	0,017	0,242	-0,097	0,713

4.7. HİPOTEZ TESTLERİ

Yapısal Eşitlik Modellemesi üzerinden yol analizlerini yaparak değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi doğrultusunda hipotezlerin de desteklenme durumunu inceleme şansı elde edilecektir. Bu bağlamda öncelikle yol analizinde kullanacağımız Yapısal Yol (Path) Modeli **Şekil 14.**'de sunulmuştur.



Şekil 14. Yapısal Yol (Path) Modeli

Yapılan ilk analizde kuşak moderatörü kullanılmadan yapısal yol modeli oluşturulmuş, değişkenlerin birbirlerini nasıl ve ne derece etkilediği görebilmek amacıyla yol analizi yapılmıştır.

Tablo 10. Yol Analizi (β ve P Değerleri)

	β Değeri	P Değeri	Hipotez No	Sonuçlar
ABA -> BP	0,053	0,435	H _{5b1}	Desteklenmedi
ABA -> GP	-0,034	0,657	H _{5a1}	Desteklenmedi
ÇABA -> BP	0,114	0,137	H _{5b3}	Desteklenmedi
ÇABA -> GP	0,044	0,505	H _{5a3}	Desteklenmedi
İY -> ABA	-0,431**	0,000	H _{1a1}	Desteklendi
İY -> ÇABA	-0,352**	0,002	H _{1a3}	Desteklendi
İY -> ÖBA	-0,377**	0,003	H _{1a2}	Desteklendi
İY -> PİO	-0,330*	0,012	H _{2a}	Desteklendi
KÖP -> ABA	-0,170	0,106	H _{1d1}	Desteklenmedi

KÖP -> ÇABA	0,076	0,504	H _{1d3}	Desteklenmedi
KÖP -> ÖBA	-0,049	0,675	H _{1d2}	Desteklenmedi
KÖP -> PİO	-0,128	0,426	H _{2d}	Desteklenmedi
NDB -> ABA	0,108	0,197	H _{1c1}	Desteklenmedi
NDB -> ÇABA	0,061	0,555	H _{1c3}	Desteklenmedi
NDB -> ÖBA	0,108	0,302	H _{1c2}	Desteklenmedi
NDB -> PİO	-0,099	0,311	H _{2c}	Desteklenmedi
ÖDB -> ABA	-0,166	0,079	H _{1e1}	Desteklenmedi
ÖDB-> ÇABA	-0,050	0,547	H _{1e3}	Desteklenmedi
ÖDB -> ÖBA	-0,163	0,117	H _{1e2}	Desteklenmedi
ÖDB -> PİO	-0,355**	0,000	H _{2e}	Desteklendi
ÖBA -> BP	0,036	0,634	H _{5b2}	Desteklenmedi
ÖBA -> GP	0,035	0,624	H _{5a2}	Desteklenmedi
OL -> ABA	0,137	0,207	H _{1b1}	Desteklenmedi
OL -> ÇABA	-0,076	0,529	H _{1b3}	Desteklenmedi
OL -> ÖBA	0,103	0,402	H _{1b2}	Desteklenmedi
OL -> PİO	0,090	0,590	H _{2b}	Desteklenmedi
PİO -> BP	0,447**	0,000	H _{6b}	Desteklendi
PİO -> GP	0,488**	0,000	H _{6a}	Desteklendi

*: $p < .05$, **: $p < .01$

(**ABA**: Amire Bağlılık, **BP**: Bağlamsal Performans, **GP**: Görev Performansı, **ÇABA**: Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık, **İY**: İstismarcı Yönetim, **KÖP**: Kendini Ön plana Çıkarma, **NDB**: Narsist Davranış Biçimi, **OL**: Otoriter Liderlik, **ÖDB**: Öngörülemeyen Davranış Biçimi, **ÖBA**: Örgüte Bağlılık, **PİO**: Psikolojik İyi Oluş)

Yol analizi ve hipotez testleri ele alındığında, kuşaklardan bağımsız olarak toksik liderlik boyutlarından istismarcı yönetim tarzının (İY), amire duygusal bağlılık (ABA) ($\beta = -0,43$, $p < 0,01$), örgüte duygusal bağlılık (ÖBA) ($\beta = -0,38$, $p < 0,01$), çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık (ÇABA) ($\beta = -0,35$, $p < 0,01$) ve psikolojik iyi oluş (PİO) ($\beta = -0,33$, $p < 0,05$) üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve böylelikle **H_{1a1}**, **H_{1a2}**, **H_{1a3}** ve **H_{2a}** hipotezlerinin desteklendiği görülebilmektedir.

Toksik liderliğin diğer boyutları ele alındığında ise kendini ön plana çıkarma (KÖP), narsist davranış biçimi (NDB), otoriter liderlik (OL) ve öngörülemeyen davranış biçimi (ÖDB) boyutlarının bağlılık odaklarından örgüte duygusal bağlılık (ÖBA), amire duygusal bağlılık (ABA), çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık (ÇABA) ve psikolojik iyi oluş (PİO) üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığı

görülebilmektedir. Bu bağlamda **H_{1d1}**, **H_{1d2}**, **H_{1d3}**, **H_{2d}**, **H_{1c1}**, **H_{1c2}**, **H_{1c3}**, **H_{2c}**, **H_{1e1}**, **H_{1e2}**, **H_{1e3}**, **H_{1b1}**, **H_{1b2}**, **H_{1b3}**, **H_{2b}** hipotezlerinin desteklenmemiştir. Ancak öngörülemez davranış biçimi (ÖDB) ($\beta = -0,36$, $p < 0,01$) boyutunun psikolojik iyi oluş (PİO) üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda **H_{2e}** hipotezinin desteklendiği görülebilmektedir.

Bağlılık odaklarından amire duygusal bağlılığın (ABA), çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılığın (ÇABA) ve örgüte duygusal bağlılığın (ÖBA) görev performansı ve bağlamsal performans ile pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülebilmektedir. Bu bağlamda **H_{5a1}**, **H_{5a2}**, **H_{5a3}**, **H_{5b1}**, **H_{5b2}**, **H_{5b3}**, hipotezleri desteklenmemiştir.

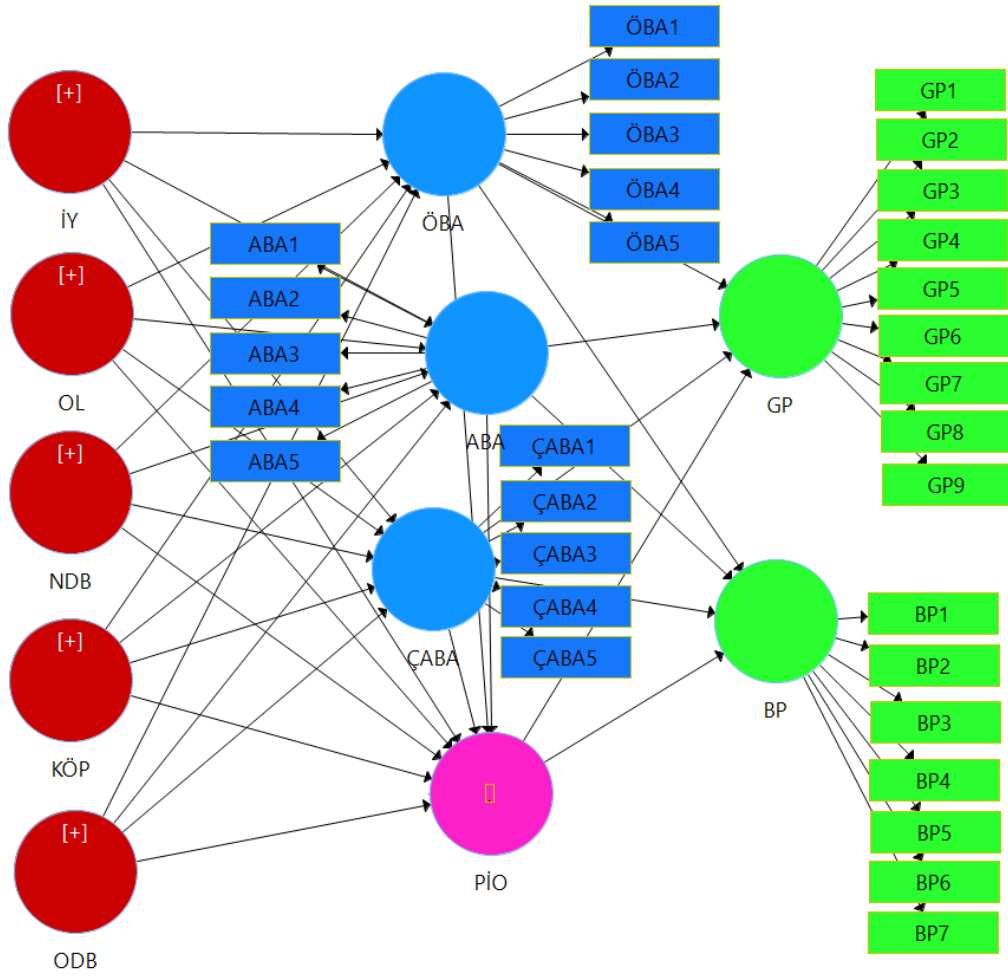
Psikolojik iyi oluş (PİO) kavramının bireysel performansın boyutları olan bağlamsal performans (BP) ($\beta = 0,45$, $p < 0,01$) ve görev performansı (GP) ($\beta = 0,49$, $p < 0,01$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu analiz sonuçlarından görülebilmektedir. Bu bağlamda **H_{6a}** ve **H_{6b}** hipotezleri desteklenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, **Tablo 11.**'de görüldüğü üzere modelin bir bütün olarak amire duygusal bağlılığın % 27 'sini ($R^2=0,27$), örgüte duygusal bağlılığın % 15'ini ($R^2=0,15$), çalışma arkadaşlarına bağlılığın % 13'ini ($R^2=0,13$), görev performansının % 25'ini ($R^2=0,25$), bağlamsal performansın % 26'sını ($R^2=0,26$), psikolojik iyi oluşun ise % 8'ini ($R^2=0,08$) açıkladığı görülmektedir. Bununla birlikte uyum indislerine bakıldığında SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) 0,065 ile 0,80 'in altında bir değer almakta; Kikare 4,730 ile 5'in altında bir değer almakta ve nihayetinde NFI (Normative Fit Index) 0,701 ile iyi kabul edilen 0,80'a yakın bir değer almaktadır. Bu bulgular, yapısal modelimizin gerekli kriterleri karşıladığını ortaya koymaktadır.

Tablo 11. Yapısal Model Uyum İndisleri

Uygunluk Göstergeleri	İçsel Değişkenler	Sonuçlar
R^2	Amire Duygusal Bağlılık (ABA)	0,27
	Örgüte Duygusal Bağlılık (ÖBA)	0,15
	Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık (ÇABA)	0,13
	Görev Performansı (GP)	0,25
	Bağlamsal Performans (BP)	0,26
	Psikolojik İyi Oluş (PİO)	0,08
SRMR		0,065
Ki kare		4,730
NFI		0,701

Yol analizi sonuçlarında da görüleceği üzere bağlılık odakları ile bireysel performans boyutları arasındaki direk ilişkilere dair hipotezler desteklenmemiş olup; bu noktada bağlılık odaklarının bireysel performansı psikolojik iyi oluş üzerinden etkileyip etkilemediğini görebilmek maksadıyla model güncellenerek yeniden test edilmiştir. Güncellenmiş model **Şekil 15.**'de, modele ait yol analizi sonuçları ise **Tablo 12.**'de verilmektedir. Tablodan da görüleceği üzere örgüte duygusal bağlılık (ÖBA) psikolojik iyi oluş (PİO) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye ($\beta:0,21$, $p<0,01$) sahiptir.



Şekil 15. Yapısal Yol Modeli (Yeni Model)

Tablo 12. Yol Analizi (Yeni Model)

	β Değeri	P Değeri	Hipotez No
ABA -> BP	0,053	0,452	H5b1
ABA -> GP	-0,035	0,655	H5a1
ABA -> PİO	0,110	0,167	-
ÇABA -> BP	0,114	0,154	H5b3
ÇABA-> GP	0,046	0,488	H5a3
ÇABA -> PİO	-0,026	0,760	-
İY -> ABA	-0,442**	0,000	H1a1
İY -> ÇABA	-0,351**	0,002	H1a3
İY -> ÖBA	-0,374**	0,002	H1a2
İY -> PİO	-0,209	0,101	H2a
KÖP -> ABA	-0,180	0,096	H1d1
KÖP -> ÇABA	0,075	0,513	H1d3
KÖP -> ÖBA	-0,052	0,687	H1d2
KÖP -> PİO	-0,098	0,559	H2d
NDB -> ABA	0,110	0,205	H1c1
NDB -> ÇABA	0,060	0,588	H1c3
NDB -> ÖBA	0,104	0,309	H1c2
NDB -> PİO	-0,133	0,171	H2c
ÖDB -> ABA	-0,156	0,099	H1e1
ÖDB -> ÇABA	-0,048	0,574	H1e3
ÖDB -> ÖBA	-0,162	0,110	H1e2
ÖDB -> PİO	-0,407	0,000	H2e
ÖBA -> BP	0,033	0,682	H5b2
ÖBA -> GP	0,031	0,703	H5a2
ÖBA -> PİO	0,209**	0,007	-
OL -> ABA	0,152	0,167	H1b1
OL -> ÇABA	-0,073	0,565	H1b3
OL -> ÖBA	0,107	0,373	H1b2
OL -> PİO	0,046	0,773	H2b
PİO -> BP	0,444**	0,000	H6b
PİO -> GP	0,486**	0,000	H6a

*: $p < .05$, ** $p < .01$

(**ABA:** Amire Bağlılık, **BP:** Bağlamsal Performans, **GP:** Görev Performansı, **ÇABA:** Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık, **İY:** İstismarcı Yönetim, **KÖP:** Kendini Ön plana Çıkarma, **NDB:** Narsist Davranış Biçimi, **OL:** Otoriter Liderlik, **ÖDB:** Öngörülemez Davranış Biçimi, **ÖBA:** Örgüte Bağlılık, **PİO:** Psikolojik İyi Oluş)

SmartPLS 3.0, aracılık etkisi olarak da ifade edilebilen dolaylı etkileri test etmektedir. **Tablo 13.**'de dolaylı etkileri gösteren yol analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 13. Yol Analizi (Dolaylı Etkiler)

	β Değeri	P Değeri
ABA -> BP	0,049	0,165
ABA -> GP	0,053	0,163
ÇABA -> BP	-0,012	0,764
ÇABA -> GP	-0,013	0,761
İY -> BP	-0,221**	0,003
İY -> GP	-0,171*	0,030
İY -> PİO	-0,117*	0,012
KÖP -> BP	-0,060	0,460
KÖP -> GP	-0,055	0,516
KÖP -> PİO	-0,033	0,451
NDB -> BP	-0,029	0,601
NDB -> GP	-0,047	0,402
NDB -> PİO	0,032	0,283
ÖDB -> BP	0,140*	0,023
ÖDB -> GP	0,172**	0,005
ÖDB -> PİO	-0,050	0,102
ÖBA -> BP	0,093*	0,019
ÖBA -> GP	0,101*	0,013
OL -> BP	0,042	0,569
OL -> GP	0,037	0,642
OL -> PİO	0,041	0,289

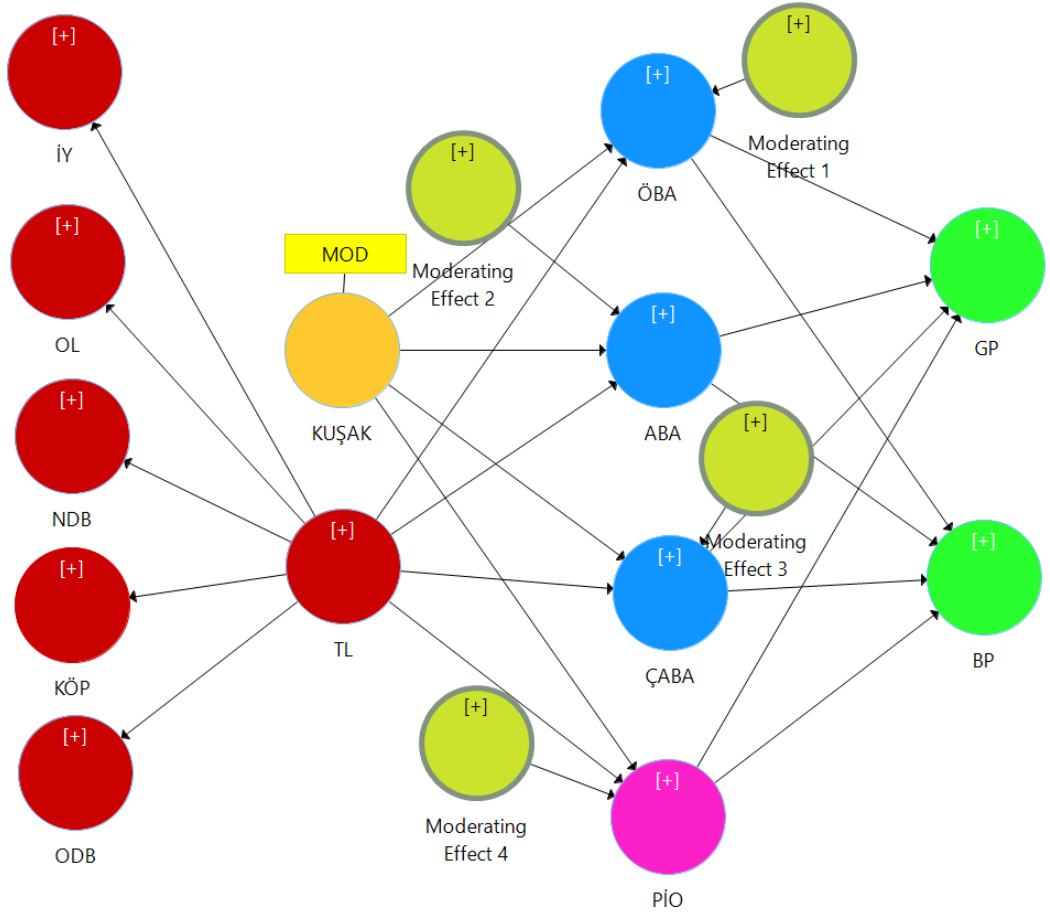
*: $p < .05$, **: $p < .01$

(**ABA:** Amire Bağlılık, **BP:** Bağlamsal Performans, **GP:** Görev Performansı, **ÇABA:** Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık, **İY:** İstismarcı Yönetim, **KÖP:** Kendini Ön plana Çıkarma, **NDB:** Narsist Davranış Biçimi, **OL:** Otoriter Liderlik, **ÖDB:** Öngörülemez Davranış Biçimi, **ÖBA:** Örgüte Bağlılık, **PİO:** Psikolojik İyi Oluş)

Analiz bulguları örgüte olan duygusal bağlılığın (ÖBA), psikolojik iyi oluş (PİO) üstünden bağlamsal performans (BP) (β : 0,93, $p < 0,05$) ve görev performansı (GP) (β : 0,10, $p < 0,05$) üzerinde pozitif ve anlamlı etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca istismarcı yönetimin (İY), bağlılık odakları üzerinden psikolojik iyi oluş (β : -0,12, $p < 0,05$) üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülebilmektedir.

Moderatör (Kuşaklar) Testi

Yol analizinde katsayılar ve çıkan sonuçlar incelendiğinde moderatör için yapılacak analiz öncesinde Toksik Liderliğin 5 boyutunun kompozit (ikincil düzey) bir değişken olarak ele alınmasının diğer değişkenler üzerindeki ilişkilerinin hem tüm bağıllık boyutlarını hem de psikolojik iyi oluşu etkileme seviyesinin görülebilmesi açısından daha uygun bir yöntem olacağı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda İkincil Düzey (Second Order) Moderatörlü Yol Analizi için Yol Modeli **Şekil 16.**'da sunulmuştur.



Şekil 16. İkincil Düzey Moderatörlü Yapısal Yol (Path) Modeli

İkincil Düzey Moderatörlü Yol Analizinin katsayıları (β ve P) **Tablo 14.**'de sunulmuştur. Tabloda hem kuşak farklılıklarının moderatör rolü, hem de toksik liderliğin kompozit (ikincil düzey) bir değişken olarak değerlendirildiğinde yol

analizinin nasıl şekillendiği görülebilmektedir. Moderatör testi bulguları, kuşak farkının toksik liderlik algıları ile amire duygusal bağlılık ilişkisi üzerinde moderatör (düzenleyici) etkiye (β : 0,16, $p < 0,01$) sahip olduğunu göstermektedir. X kuşağından Y kuşağına geçildiğinde toksik liderlik algılarının amire duygusal bağlılık üzerindeki negatif etkisinin şiddeti de artmaktadır.

Tablo 14. Moderatör Testi

	β Değeri	P Değeri	Hipotez No
Moderating Effect 1 -> ÖBA	0,023	0,698	H3a
Moderating Effect 2 -> ABA	0,155**	0,004	H3b
Moderating Effect 3 -> ÇABA	0,072	0,267	H3c
Moderating Effect 4 -> PİO	-0,039	0,551	H4
ABA -> BP	0,059	0,394	H5b1
ABA -> GP	-0,028	0,705	H5a1
ÇABA -> BP	0,118	0,127	H5b3
ÇABA -> GP	0,051	0,440	H5a3
KUŞAK -> ABA	-0,004	0,945	-
KUŞAK -> ÇABA	0,000	1,000	-
KUŞAK -> ÖBA	0,235**	0,000	-
KUŞAK -> PİO	0,051	0,400	-
ÖBA -> BP	0,024	0,755	H5b2
ÖBA -> GP	0,021	0,789	H5a2
PİO -> BP	0,453**	0,000	H6b
PİO -> GP	0,491**	0,000	H6a
TL -> ABA	-0,492**	0,000	-
TL -> ÇABA	-0,312**	0,000	-
TL -> İY	0,907**	0,000	-
TL -> KÖP	0,925**	0,000	-
TL -> NDB	0,855**	0,000	-
TL -> ÖDB	0,886**	0,000	-
TL -> ÖBA	-0,329**	0,000	-
TL -> OL	0,919**	0,000	-
TL -> PİO	-0,136**	0,041	-

*: $p < .05$, **: $p < .01$

(**ABA**: Amire Bağlılık, **BP**: Bağlamsal Performans, **GP**: Görev Performansı, **ÇABA**: Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık, **İY**: İstismarcı Yönetim, **KÖP**: Kendini Ön plana Çıkarma, **NDB**: Narsist Davranış Biçimi, **OL**: Otoriter Liderlik, **ÖDB**: Öngörülemez Davranış Biçimi, **ÖBA**: Örgüte Bağlılık, **PİO**: Psikolojik İyi Oluş)

Tablo 14. analiz edildiğinde, kuşak farklılıklarının, toksik liderlik algıları ile psikolojik iyi oluş (PİO) arasındaki ilişkinin şiddetini etkilemediği görülmektedir. Bu sebeple **H₄** hipotezi desteklenmemiştir. Aynı şekilde, kuşak farklılıklarının toksik liderlik algıları ile örgüte duygusal bağlılık (ÖBA) ve çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık (ÇABA) arasındaki ilişkinin şiddetini de etkilemediği verilerden görülebilmektedir. Dolayısıyla **H_{3a}** ve **H_{3c}** hipotezler de desteklenmemiştir. Ancak sonuçlara göre kuşak farklılıkları, toksik liderlik algıları ile amire duygusal bağlılık (ABA) arasındaki ilişkinin şiddetini etkilemektedir (β : 0,16, $p<0,01$). Bu bağlamda **H_{3b}** hipotezi desteklenmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmada X ve Y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımalarının tespit edilebilmesi hedeflenmiştir. Çünkü iş hayatında çalışanların giderek artan oranda yaşadığı problemler, yazına kazandırılan yeni kavramlar sayesinde farkındalık kazanmaktadır. Sosyal bilimlerin çalışanlara, iş dünyasına ve insanlığa belki de en büyük katkısı, gerçekte var olan, olumlu katkılar sağlayan ve bilinçli olarak yaklaşılsa hem örgütlere hem de çalışanlara daha da fazla olumlu katkı sağlayabilecek hususlar hakkında farkındalık yaratabilmek veya gerçekte var olan, problem yaratan hem örgütler hem de çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğuran ancak farkına varılamayan hususları tespit ederek sorunlara çözüm getirebilmektir.

1996 yılında Whicker (1996) ile isim bulan toksik liderlik, liderliğin tamamen olumsuz özelliklerini taşıyan, özellikle astlar ve örgütler için olumsuz sonuçlar doğuran, bir liderlik türüdür (Schmidt, 2008). Ancak tanımlanması kadar algılanması da önem arz etmektedir. Hem örgütler hem de çalışanlar için oldukça önemli olan ve birbirleriyle etkileşim içinde olan örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans gibi kavramların, Schmidt (2008) tarafından belirlenmiş beş ana boyutu olan otoriter liderlik, kendini ön plana çıkarma, narsist davranış biçimi, öngörülemez davranışlar ve istismarcı yönetim davranışlarından nasıl etkilendiğini ve birbirinden oldukça farklı özelliklere ve algılara sahip X ve Y kuşaklarınca nasıl algılandığını tespit edebilmek, kuşaksal farklılıkların aralarındaki ilişkilerin seviyesini artırıp artırmadığını belli bir örnekleme görebilmenin iş hayatı, örgütler ve çalışanlar için faydalı sonuçlar doğurabileceği değerlendirilmiştir.

Öncelikle sosyal bilimler için yeni, ülkemiz için daha da yeni bir kavram olan toksik liderlik ve yapılmış olan çalışmaları ile ilgili literatür taraması yapılmış, hangi alanlarda ve örneklemlerde çalışmalar yapıldığı incelenmiştir. Yapılan çalışmaların merkezi olan ABD’de askeriye ve sağlık sektöründe (Whicker, 1996; Schmidt, 2008; Lipman-Blumen, 2005; Kellerman, 2004), Türkiye’de ise daha çok eğitim ve sağlık sektöründe (Kırbaç, 2013; Çelebi ve arkadaşları, 2015; Reyhanoğlu ve Akın, 2016; Çetinkaya, 2017) çalışmaların yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Görev performansı

(Goodman ve Syvanteck (1999)) ve bağlamsal performans (Jawahar ve Carr (2007)) boyutlarından oluşan bireysel performans kavramıyla, Wasti & Can (2007) tarafından geçerlenen bağlılık odakları ölçeğinin ve Diener (2009) tarafından geliştirilmiş olan psikolojik iyi oluş ölçeğinin kuşaklar (X ve Y) moderasyonunda Schmidt (2008) tarafından belirlenmiş toksik liderlik boyutlarıyla negatif ve anlamlı bir ilişki kurulması beklenerek, ABD ve Türkiye’de gerçekleştirilen araştırma alanlarından daha farklı bir konumda olan, çalışan performansının ve verimliliğinin çok yüksek olması istenen ve hedef baskılarının son derece yüksek olduğu bankacılık / finans sektöründe, hem nitel hem de nicel olacak şekilde eklettik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Nicel araştırma sonuçlarına göre toksik liderlik boyutlarından istismarcı yönetim (İY) tarzının örgüte olan duygusal bağlılığa, amire olan duygusal bağlılığa, çalışma arkadaşlarına olan duygusal bağlılığa ve psikolojik iyi oluşa olumsuz etki ettiği görülmektedir. İstismarcı yönetim sergileyen bir toksik lider **astlarını aşağılayan, astlarını iş tanımlarının dışındaki işlerden sorumlu tutan, astlarının iş haricindeki bağlılık unsurlarını dikkate almayan, astlarıyla iş yerinde diğer insanların yanında kötü konuşan, astlarını alenen küçümseyen, astlarına geçmiş hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatan ve astlarına beceriksiz olduklarını söyleyen** bir yöneticidir (Schmidt, 2008). Elde edilen bu sonucu daha da derinlemesine ele almak gerekirse yapılan nitel araştırmada çalışanların istismarcı yönetim ile ilgili belirttikleri;

- “...işinin dışında çok daha fazla şey yapmak için negatif bir motive etme durumu var tamamen görev tanımının dışındaki bir sürü görev veriyorlar...”
- “...benim 100 olan kendi performansımın aslında hak ettiğim performansım olmadığını arkadaşlarım sayesinde 100 olduğunu benim yeterli olmadığını söyledi...”
- “...biz senin istifa etmeni istiyoruz ya da bir düşük göreve geçmeni istiyoruz dediler bu ikisinden birini tercih et dediler...”
- “...hamileyken 1 saat erken çıkma ya da 1 saat işe geç gelme hakkın var bu yasal bir hak ama müdürün izni olursa bu izni kullanabilirsin

dediler...”,

- “...mesela şöyle ben süt iznini kullanmak istediğim zaman yeni müşteri bul da öyle izine çık diyordu ki yeni müşteri bulduğum halde o izni alamadığım oluyordu...”,
- “...yapmış olduğumuz işlerde aferin almaktansa bunun zaten bizim bir görevimiz olduğu yapmak zorunda olduğumuz şekilde bizi motive etmeye çalışmaları. Yani bunu yaptın alkış yerine veya yukarıya promote etme yerine sen zaten bu yapmak zorundaydın yapmak zorunda olduğun şeydi şeklinde lanse edilmesi olumsuz bir durum...”,
- “...biz iyi bir şey yaptığımız sürece iyiyiz ama en ufak işler ters gittiğinde o zaman en kötü kişi biz oluyoruz o zaman o seni yıldırım için milletin içinde rencide etmek için elinden her şeyi yapıyor...”,
- “...hiçbir hatan olmasa dahi seni suçluyorlar sana odaklanıyorlar çok fazla mobbing yapıyorlar çok fazla haksızlıklara uğruyorsun...”,
- “...Zaten her gün müşteri bekliyoruz deyince kimi bekleyip beklemeyeceğimi size mi soracağım işinize gelmiyorsa çekip gidin derdi...”,

gibi bir çok istismarcı davranışın bankacılık sektöründe yoğun bir şekilde görüldüğünü ve toksik liderlik davranışları arasında öne çıktığı anlaşılmaktadır. Ayrıca öngörülemez davranış biçimini sergileyen toksik liderler, **patlayıcı davranışları olan, mevcut ruh halinin işyerinin iklimini belirlemesine izin veren, astlarına bilinmeyen sebeplerden sinirli davranışlar sergileyen, ruh halinin ses tonunu ve sesini etkilemesine izin veren, kendisine erişilebilirlik derecesi sürekli değişken olan, astlarının ruh halini okumaya çalışmalarını sağlayan, aşırı heyecanlandıklarında astlarının hislerine etki eden yöneticilerdir** (Schmidt, 2008). Nicel analiz bulgularında öngörülemez davranış biçimi (ÖDB) sergileyen yöneticilerin de psikolojik iyi oluş üzerinde negatif etkili olduğu görülmektedir;

- “...kolonya şişesi fırlatması, bardak kırması gibi hareketler bence buna gayet açıklayıcı iyi bir örnek olabilir...”,
- “...kişi durduk yerde neden gülüyorsun diye sana takabiliyor...”,

- “...kesinlikle psikolojik dengesinin olmadığını düşünüyorum. Aynı konuya bir seferinde olumlu tepki verebilirken başka bir seferinde olumsuz tepki verebiliyor mesela. Bir yanda masadan bir şeyler fırlatılabiliyor. Bu bana da yansıyor en basitinden...”

gibi bir çok davranışın yarı-yapılandırılmış mülakata katılan çalışanlar tarafından da bir çok kez ifade edildiği görülmektedir.

Ayrıca nicel bulgularda psikolojik iyi oluş durumunun görev performansı ve bağlamsal performans ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Yani istismarcı yönetim ve öngörülemeyen davranış biçimi sergileyen yöneticiler öncelikle çalışanlarının psikolojik iyi oluşunu negatif etkilemekte, dolayısıyla da hem görev performanslarını hem de bağlamsal performanslarını negatif etkilemektedirler.

Dolaylı etkilerle ilgili yapılan yeni yol modelinin analiz bulgularında örgüte olan duygusal bağlılığın, psikolojik iyi oluş üstünden bağlamsal performans ve görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda toksik liderlik davranışlarının sebep olduğu örgütsel bağlılıktaki bir azalma durumu psikolojik iyi oluş üzerinden bireysel performansta azalmaya sebep olacaktır. Bu sonuç dolaylı etkilerin test edildiği bulgularda istismarcı yönetimin, bağlılık odakları üzerinden psikolojik iyi oluşu negatif etkilemesi sonucundan da kolaylıkla çıkarılabilmektedir.

Doğdukları ve yetiştikleri dönemlerdeki farklı etkenlerden ötürü farklı algılara sahip olan X ve Y kuşaklarının toksik liderlik davranışlarına gerek bağlılık odakları, gerek psikolojik iyi oluş, gerekse de bireysel performans bakımından verdikleri tepkilerdeki farklılığı, moderatörlü analiz bulgularından görülebilmektedir. Toksik liderlik davranışlarının bir bütün olarak amire olan bağlılığı X kuşaklarına nazaran Y kuşaklarından daha fazla azalttığı görülebilmektedir. Bağlılık odaklarındaki olumsuz etkilenmelerin psikolojik iyi oluş üzerinden bireysel performansa olumsuz etki ettiği göz önünde bulundurulduğunda, toksik liderlik davranışlarının X kuşağının yerini almaya başlayan Y kuşağında bireysel performans açısından çok daha büyük azalmalara yol açacağı değerlendirilmektedir. Üstelik yarı-yapılandırılmış

mülakatlarda bankacıların belirttiği;

- “...Ben 80 kuşağım mesela bizim kuşak biraz daha sabır ve metanet gösterebilecek durumda...”
- “...yeni nesil daha el bebek gül bebek büyüdüğü için ailesi de arkasında olduğu için onlara ayrıl bırak kimse sana bunu yapamaz şunu yapamaz diyorlar öyle olunca hem evliliklerde de öyle hem de iş hayatında insanlar çekmiyorlar yani İleride Z kuşağında daha fena olacaklar istemedikleri hiçbir şeyi yaptıramayacaklar...”
- “...bence yeni nesil bunu kaldıramayabilir bunu yapamayabilir çünkü daha fazla şımarıklık var...”
- “...jenerasyonlar çok farklı 60-70’lerde öğretilen şey, bizim zamanımızda öğretilen şey şu idi: Büyüğüdür! Aman laf söyleme, aman müdüründür, tabi ki böyle yapacak yani usta çırak ilişkisiyle ilerlerdi iş benim dönemim için, ama benden 10 yaş küçük birisi şu anda böyle yetişmediği içi tabi daha özgüvenli daha yukarıya karşı sesini duyurabiliyor ama bizim dönemimiz böyle yetiştirilmedi...”
- “...şöyle söyleyeyim bize yapılan yatırımla 3-4 yıl devam edebiliyorduk ancak yeni jenerasyonlar zaten yanaşmıyorlar, zaten uzak duruyorlar mecbur kalıp maddi sıkıntılardan dolayı girenler olacak onlar da çok zeki bir nesil geliyor kendine bir çıkar yol bulup mutlaka gidecek bu şekilde yürümesine imkân yok...”

gibi ifadeler ve bu ifadelerle de örtüşen nitel analiz bulgularını da ele aldığımızda iş hayatına yeni başlayacak olan Z kuşağının Y kuşağına göre toksik liderlik davranışlarından çok daha fazla düzeyde olumsuz etkileneceği öngörülebilmektedir. Bu sebeple bireysel performansa son derece önem verilen bankacılık sektörü gibi sektörlerde toksik liderlik davranışlarına odaklanılarak çözüm yolları aranmasının kurumsal sürdürülebilirlik ve gelecek planlaması açısından oldukça faydalı olacağı

kıymetlendirilmektedir.

Nitel ve nicel analizlerin karşılaştırılması aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

- Nitel analizde en az **narsist davranış biçiminin** önem arz ettiği, en fazla da **istismarcı yönetimin** bireyler üzerinde olumsuz etki yarattığı ortaya çıkmaktadır. Nicel analiz verilerinde de istismarcı yönetim tarzının (İY), amire duygusal bağlılık (ABA), örgüte duygusal bağlılık, çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık (ÇABA) ve psikolojik iyi oluş (PİO) üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülebilmektedir. Bu bağlamda bahse konu hipotezlerde istismarcı yönetim tarzı açısından nitel analiz verileriyle nicel analiz verilerinin uyduğu görülmektedir.
- Nitel analizde toksik liderlik davranışlarının **örgütsel bağlılığa olumsuz etkisi** incelendiğinde, örgüte bağlılığın azalması, amire bağlılığın azalması, çalışma arkadaşlarına bağlılığın azalması kodlarından en çok **amire olan bağlılığın azalması** ve eşit seviyede **örgüte olan bağlılığın azalması** söz konusu iken, ÖBA'ya oranla ABA durumunun çok daha fazla bireyde etkili olduğu görülebilmektedir. Çalışma arkadaşlarına bağlılık seviyesinde çok düşük bir azalma olduğu görülebilmektedir. Nicel analiz sonuçlarına baktığımızda ise toksik liderlik boyutlarından istismarcı yönetimin amire duygusal bağlılık (ABA) ilişkisinin, örgüte duygusal bağlılık (ÖBA), çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık (ÇABA) seviyesine göre β değeri açısından negatif olarak çok daha yüksek bir negatif değer içerdiği görülebilmektedir. Bu bağlamda nitel analiz verileri nicel analiz verileriyle uyum göstermektedir.
- Nitel analizdeki toksik liderlik davranışlarının **psikolojik iyi oluşa olumsuz etkisi** teması incelendiğinde ise bireylerin büyük bir çoğunluğunda toksik liderlik algılarının psikolojik iyi oluşa olumsuz etkisinin olduğu görülebilmektedir. Araştırmanın nicel analiz kısmında ise yol analizinden elde edilen verilerde toksik liderliğin öngörülemez

davranış biçimi (ÖDB) boyutunun psikolojik iyi oluş (PİO) üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca yol analizi güncellenerek bağlılık odakları üzerinden psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerine dolaylı etkiler incelendiğinde, toksik liderlik boyutlarından istismarcı yönetim tarzının bağlılık odakları üzerinden psikolojik iyi oluş üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülebilmektedir. Bu açıdan nitel ve nicel analiz bulgularında uyum olduğu görülebilmektedir.

- Nitel analizde toksik liderlik davranışlarının **iş performansına olumsuz etkisi** teması incelendiğinde ise altında yer alan bağlamsal performans görev performansı kodlarından **görev performansında bağlamsal performans** oranla çok daha fazla bireyde daha şiddetli seviyede düşüş olduğu görülebilmektedir. Nicel analiz incelendiğinde ise psikolojik iyi oluş (PİO) kavramının bireysel performansın boyutları olan bağlamsal performans (BP) ve görev performansı (GP) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu analiz sonuçlarından görülebilmektedir. β değerlerinden görüldüğü üzere yol analizi verilerine göre görev performansı, bağlamsal performans göre daha yüksek bir değer içermektedir. Bu bağlamda psikolojik iyi oluşun görev performansı ve bağlamsal performans etkisi açısından incelendiğinde nitel analiz verileriyle nicel analiz verileriyle uyum sağladığı görülebilmektedir.
- Nitel analizde yer alan kuşak – ilişkiler taramasında kesişim oranı en yüksek olan ve diğer değişkenler üzerindeki negatif etkisinin en çok olduğu değerlendirilen kod **İstismarcı Yönetimdir**. Bu bağlamda nicel analizde toksik liderlik boyutlarından hipotezleri doğrulanan istismarcı yönetim tarzının nitel analiz verileriyle uyumu görülebilmektedir.
- Kuşaksal farklılıklar nitel analiz verileriyle ele alındığında, Kod-Matris taramasındaki karelerin büyüklük ve yoğunluğuna göre kuşaklar için KA

(X-Z) kodunun katılımcıların büyük bir çoğunluğu için ön plana çıktığı görülebilmektedir. KA (X-Z) kodu, X kuşağından Z kuşağına doğru bireylerin toksik liderlik davranışlarından daha fazla olumsuz etkilendiği değerlendirilmesini içermektedir. Nicel analizde ise toksik liderliğin 5 boyutunun kompozit (ikincil düzey) bir değişken olarak ele alınmasının diğer değişkenler üzerindeki ilişkilerinin hem tüm bağıllık boyutlarını hem de psikolojik iyi oluşu etkileme seviyesinin görülebilmesi açısından daha uygun bir yöntem olacağı değerlendirilen İkincil Düzey Yol Analizi verilerine göre kuşak farklılıkları, toksik liderlik algıları ile amire duygusal bağıllık arasındaki ilişkinin şiddetini etkilemektedir. Bu bağlamda nitel analiz verileriyle kısmen uyumlu olduğu görülebilmektedir. Zira daha önce de belirtilmiş olan nicel analiz verilerinde toksik liderlik amire duygusal bağıllıkta azalma ilişkisinin, örgüte ve çalışma arkadaşlarına ilişkisine nazaran çok daha yüksek bir seviyede olduğu ortaya çıkmıştı. Bu azalma ilişkisi nicel olarak yapılmış olan kuşak moderatörlüğündeki ikincil düzey yol analizinde de doğrulanmıştır.

Karlılık beklentileri ve ağır rekabet koşulları doğrultusunda hedef baskılarının ve performans beklentilerinin oldukça yüksek olması sebebiyle toksik liderlik davranışlarının ön plana çıkabileceği değerlendirilen bankacılık sektöründe, Türkiye dış ticaretinin yüzde 18,1'ini gerçekleştiren ve Türkiye imalat sanayisine sağladığı katkısı yüzde 13'olan (Kocaeli Sanayi Odası) Kocaeli şehrinde gerçekleştirilen bu araştırmada, yarı-yapılandırılmış mülakatlarla elde edilen veriler üzerinden yapılan nicel analizden elde edilen verilerle, 277 kişiyle gerçekleştirilen ve anket yöntemiyle elde edilen verilerle yapılan nicel analiz verilerinin uyumlu olduğu ve doğrulanan bir çok hipotezin ortak paydada bulunduğu görülmektedir. Ancak nitel analiz sonuçları ile nicel analiz sonuçlarının uyum sağlamadığı, nitel analize göre değişkenler üzerinde negatif etkili olduğu değerlendirilen bazı toksik liderlik boyutlarının bağıllık odaklarına, psikolojik iyi oluşa ve bireysel performansa etkilerinin nicel analizde doğrulanmayan hipotezler olarak sonuçlandırıldığı görülmektedir. Bunun en önemli sebeplerinin:

- Anket konusunun toksik liderlikle ilgili olmasının ve soruların çalışanların örgütlerine, amirlerine ve çalışma arkadaşlarına bağlılığını ve daha da ötesinde bireysel performanslarının ölçümü ile ilgili olmasından,
- Katılımcıların bu sebepten ötürü soruları tedirgin cevaplamalarından, işleriyle ilgili geleceklere yönelik bir problem oluşma potansiyelini hissetmelerinden,

kaynaklandığı kıymetlenmektedir. Zira elden dağıtılan anketlerinin birçoğunun çalışanların çalıştıkları ortamlarda doldurulduğu tespit edilmiştir. Konu ile ilgili yapılacak müteakip çalışmalarda nicel analiz için temel veriyi teşkil edecek anketlerin çalışanlara evlerinde doldurulacak şekilde teslim edilmesinin ve konunun sadece anket kapağında değil gerekirse yüz yüze açıklanarak kendileriyle ilgili kişisel verilerin kesinlikle kullanılmayacağını ve bahse konu verilerin yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağını belirtilmesinin araştırmanın daha doğru sonuçlar vermesini kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir.

Toksik liderliğin boyutlarından olan istismarcı yönetim tarzının hem nitel hem de nicel analizlerde bağlılık odakları, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Bu bağlamda istismarcı yönetimin özellikle bankacılık sektöründe önemli bir problem teşkil ettiği ve giderilmesi üzerinde çalışılmasının çalışan verimliliğini artıracığı öngörülmektedir.

Kuşaklar arasındaki ilişkiler incelendiğinde yapılan nitel analiz verilerine göre X kuşağına göre Y kuşağı toksik liderlik davranışlarından çok daha fazla olumsuz etkilenen, özellikle örgüte ve amire olan duygusal bağlılıklarında ve psikolojik iyi oluş seviyelerinde ciddi derecede azalma yaşayan, bu hislerle paralel olarak da görev ve bağlamsal performanslarında önemli seviyede düşüşler yaşayan bir kuşak olarak görülmektedir. Nicel analizde ise moderatör analizi bulgularına göre toksik liderlik algılarının amire duygusal bağlılıktaki negatif yansımalarının şiddetinin Y kuşağında X kuşağına kıyasla daha fazla artması durumu ön plana çıkmaktadır. Çok daha farklı özelliklere sahip olan Z kuşağının iş hayatına girmeye başladığı 2020’li yıllarda çalışan döngüsünün azaltılması, kurumsal hafızanın sağlamlaştırılması ve yatırım yapılan, kurum kültürünün bir parçası olarak kurumla bütünleşen çalışanların var

olabilmesi için toksik liderlikle ilgili çalışmalara önem verilmesinin ve elde edilen sonuçlara istinaden kurumlarca bazı iyileştirmelerin yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Teknolojik gelişmeler, robotik teknolojiler ve yapay zekâ gibi unsurları iş hayatına entegre etmeye devam etmektedir. Bahse konu entegrasyon sektörlerine göre değişen bir spektrumda insan iş gücünün yerini almaya başlamaktadır. Ancak kurumların ayakta kalmasını sağlayan en önemli unsur kurumuna bağlı, kurumsal değerleri benimsemiş, eğitilmiş ve kurumsal hafızanın bir parçası olan insan gücüdür. Bankacılık sektörü üzerinde yapılan araştırmalarda gerek elde edilen veriler gerekse katılımcıların olumsuz ifadeleri sektörle ilgili oldukça karamsar bir tablo çizmektedir. Yönetim kadrolarının hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya en çok kendilerine verilen bir takım maddi hedefler üzerinden değer görmesi, toksik liderlerin türemesine ve rahatlıkla toksik davranışlar sergileyebilecekleri bir çalışma alanına ortam hazırlamaktadır. Unutulmamalıdır ki kısa vadede hedefleri tutturmak suretiyle elde edilen maddi kazançların, uzun vadede yüksek seviyede personel sirkülasyonu, boşa giden kurumsal eğitim maliyetleri, kurumsal değerleri benimsememiş ve iş yerindeki mutsuzluğunu performansına yansıtan çalışanlar ile gölgeleneceği değerlendirilmektedir. Üstelik günümüzde iş yerlerindeki kadroları büyük oranda dolduran X kuşağının genel özellikleri sebebiyle belli bir seviyede tolere edilen toksik liderlik davranışlarının, Y kuşağının çoğunluğu oluşturması ve Z kuşağının da dahil olmasıyla negatif yansımalarını daha da çok hissettireceği, çok daha ciddi problemlere sebep olarak kurumların karlılığına, kurumsal yapısına ve dolaylı yoldan da saygınlığına zarar verebileceği öngörülmektedir. Bankacılık ve finans sektörünün yönetim kademesindeki karar vericilerin bu bağlamda toksik liderlik davranışları ve mobbing gibi unsurlar üzerine odaklanarak sektörde bu tarz yaklaşımların azaltılması için zaman kaybetmeksizin ciddi seviyede çaba sarf etmesinin oldukça gerekli ve faydalı olacağı kıymetlendirilmektedir.

Gerek bankacılık sektörü gerekse diğer sektörlerde toksik liderlerin sebep olduğu ve olumsuz etkilerinin kuşaksal geçişlerle birlikte çok daha kuvvetli hissedileceği davranışların önlenmesi için alınabilecek oldukça faydalı önlemlerin bulunduğu değerlendirilmektedir. Bu önlemler:

- Kurumda görev alan tüm yöneticilerin ve personelin, yapılacak kurum içi eğitimlerde, toplantı ve panellerde toksik liderlikle ilgili farkındalığının oluşturulması ve artırılması,
- Toksik liderlik davranışlarının kuruma ne derece büyük ve kalıcı zararlar verebileceği hususunda elde edilecek üst yönetim seviyesindeki kabullerin ve kurumsal bilincin alt kademedeki tüm yöneticilere aktarılması,
- Finansal hedefleri tutturmak suretiyle elde edilecek karlılığın, orta ve uzun vadede toksik liderlik davranışlarının kurumda yaratabileceği hasarlardan kaynaklanan gerek mali gerekse yapısal zararlardan daha önemli olmadığını yöneticilere empoze edilmesi,
- Sergilenen toksik liderlik davranışlarının denetim altında olduğunun ve bahse konu davranışların sergilenmesi durumunda yöneticilerin en ağır yaptırımlarla karşılaşılacağına tüm örgüte eğitimlerde, panellerde, kurum için elektronik posta iletilerinde, bölge toplantılarında duyurulması ve İnsan Kaynakları bünyesinde bu yaptırımların yönetmeliklere entegrasyonunun sağlanması,
- Kuşaksal bağlamda oluşabileceği öngörülen problemlerin önüne geçebilmek amacıyla kuruma yeni dahil olan Z kuşağı ve kariyerinde yükselmekte olan Y kuşağına; Toksik liderlikle ilgili kurumsal bir farkındalığın olduğu, gerekli önlemlerin alındığını ve alınmaya devam edildiği konularında bir bilinç kazandırılması,

olarak sıralanabilmektedir. Buna ek olarak araştırmacılar tarafından toksik liderlik davranışları ve sonuçlarıyla ilgili daha detaylı sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla ileriki çalışmalarda:

- Farklı bir sektör üzerinde araştırma yapılmasının veya sektörün genişletilmesinin,
- Toksik liderlik davranışlarının, örgütsel davranış yazınında yer alan farklı değişkenlerle ilişkilerinin incelenmesinin,

- Toksik liderlik davranışları ile Mobbing gibi kabul gören ve yasal yaptırımları kuvvetli kavramların ne tür bir ilişki kurduğunun test edilmesinin,
- Çelebi ve arkadaşları tarafından eğitim sektöründe Türkiye için geliştirilmiş olan toksik liderlik ölçeğinin yapılacak yeni çalışmalarla diğer sektörler için de geliştirilmesinin,

sosyal bilimler çatısı altındaki toksik liderlik yazınına oldukça yüksek seviyede katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.



KAYNAKÇA

1. KİTAPLAR

ACILIOĞLU, İ. (2015). “İş’ te Y kuşağı”, Elma Yayınevi, Ankara.

AKAL, Z. (2002). “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:473, Ankara.

ARMSTRONG, M. (2010). “Armstrong’s Essential Human Resource Management Practice”, Kogan Page, London.

AZİZ, A. (2008). “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri”, 4.Basım, Nobel Yayınları, Ankara.

BALCI, A. (2009). “Sosyal Bilimlerde Araştırma”, Pegem Yayınevi, Ankara.

BARUTÇUGİL, İ. (2002). “Performans Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İ. (2004). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BASS, B. (1990). “Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications”, Third Edition, The Free Press, New York.

BAŞARAN, İ. (1982). “Örgütsel Davranışın Yönetimi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No: 111, Ankara .

BUCHANAN, D. ve HUCZYNSKI, A. (1997), “Organizational Behaviour”, Prentice Hall, Inc., London.

BURNS, J. M. (1978). “Leadership”, Harper ve Row Publishers, New York.

CHIN, W.W. (2001). “PLS-Graph user’s guide.” CT Bauer College of Business, University of Houston, USA.

DAFT, R.L. (2001/2004). “Organizational Theory and Design”, South-Western, Australia.

DOĞAN, S. (2005). “Çalışan İlişkileri Yönetimi”, Kare Yayınları, İstanbul.

EKİZ, D. (2003). “Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş”, Anı Yayıncılık, Ankara.

FINDIKÇI, İ. (2009). “Hizmetkar Liderlik”, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

FITZ-ENZ & PHILIPS J.J. (2001). “İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- GIDDENS, A., (2000). “Sosyoloji”, Ayraç Yayınevi, Ankara.
- GREENBERG, J. ve BARON R.A. (1995). “Behaviour in Organizations: Understanding And Managing Human Side Of Work”, Prentice Hall, London.
- GÜNEY, A. (2012). “Yeni Çalışma Paradigmaları ve Tutum”, Beta Yayınları, İstanbul
- GÜNEY, S. (2000). “Yönetim ve Organizasyon El Kitabı”, Nobel Yayınevi, Ankara.
- HABERMAS, J. (2015). “Kamusal yaşamın yapısal dönüşümü”, İletişim Yayınları, İstanbul.
- İNCE, M., GÜL, H. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık” Çizgi Kitabevi, Konya.
- KARP H., FULLER C., SIRIAS D. (2002). “Bridging The Boomer Xer Gap: Creating Authentic Teams For High Performance At Work”, Davies-Black Pub, Palo Alto, CA.
- KARASAR, N. (2005). “Bilimsel Araştırma Yöntemi”. Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara.
- KELLERMAN, B. (2004). “Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters”. MA: Harvard Business School Press, Boston.
- KOÇEL, T. (1989). “İşletme Yöneticiliği”, İşletme Fakültesi Yayın No. 205, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2003). “İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar”, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2015). “İşletme Yöneticiliği (16.Baskı)”, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- KUSY, M., and HOLLOWAY, E. (2009). “Toxic Workplace: Managing Toxic Personalities And Their Systems Of Power”, John Wiley & Sons, ABD.
- KÖSE, S., ÜNAL, A. (2003). “Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları”, İzmir Güven Kitabevi, İzmir.
- LAROUSSE, M. (1969). “Performans”, Meydan Yayınevi, İstanbul.
- LAWLER, E.E. (1973). “Motivation in Work Organizations”, Brooks/Cole Pub, Monterey, CA.
- LEVICKAITE, R. (2010). “Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania”, Limes.
- LIPMAN-BLUMEN, J. (2006). “The Allure Of Toxic Leadership: Why We Follow Destructive Bosses And Corrupt Politicians—And How We Can Survive Them”, Oxford University Press, New York.

- LUBIT, R. (2004). "Coping with Toxic Managers Subordinates and Other Difficult People", Financial Times / Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- MEYER, J. P., ve ALLEN, N. J. (1997). "Commitment in the Workplace", Theory, Research and Application, Sage Publications Inc., London.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A. (2002). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Nobel Kitabevi, Adana.
- PUNCH, F.K; (2005). "Quantitative and Qualitative Approaches", SAGE, London.
- SABUNCUOĞLU, Z.; TÜZ, M. (1996). "Örgüt Psikolojisi", Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. & TÜZ, V.M. (2013). "Örgütsel Davranış", Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2016). "İnsan Kaynakları Yönetimi (8. Baskı)", Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- SCHEIN, E. H. (1985/ 2010). "Organizational Culture and Leadership (1st ed.)" , Jossey-Bass, San Francisco.
- SCHERMERHORN, J.R, HUNT, R.N.O. (1994). "Managing Organizational Behavior", Eighth Edition, Mcgraw-Hill Book Co., Newyork.
- SENBİR, H. (2004). "Z Son İnsan Mı?", "O" Kitaplar, İstanbul.
- SENCER, M. ve YAKUT I. (1984). "Toplumbilimlerinde Yöntem", Say Yayınları, İstanbul.
- SÖKMEN, A. (2013). "Örgütsel Davranış", Detay Yayıncılık, Ankara.
- STEWART, C.J.; CASH, W.B. (1985). "Interviewing: Principles and Practices", W.C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa.
- STOGDILL, R.M. (1974). "Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research.", Free Press, New York.
- STRAUSS, W., HOWE, N., (1992). "Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069", William Morrow and Company Inc., USA.
- ŞAHİN, D.M., (2010). "Psikolojik Sözleşme", Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin Yayınevi, Bursa.
- ŞENTÜRK, H. (2004). "Belediyelerde Performans Yönetimi.", İlke Yayıncılık, İstanbul.

ŞİMŞEK, H. ve YILDIRIM A. (2008). “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

UNUTKAN, G.A. (1995). “İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü”, Türkmen Kitabevi, Ankara.

UYARGIL, C. (2008). “Performans Değerlendirme”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

WHICKER, M. (1996). “Toxic leaders: When Organizations Go Bad”, Quorum Books, Westport, ABD.

VROOM, V. H. (1967). “Work And Motivation”, John Wiley and Sons Inc.

YILDIRIM A.,ŞİMŞEK H. (2006). “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, Seçkin Yayınevi, Ankara.

YETİM, Ü. (2001). “Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri”, Bağlam Yayınları, İstanbul.

2. MAKALELER, BİLDİRİLER, DİĞER BASILI YAYINLAR

ACAR, Z. (2013), “Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(2), ss. 5-31.

ADIGÜZEL, O., BATUR, H.Z., EKŞİLİ, N. (2014). “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), ss. 171-182.

AKA, B. (2017). “Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C:IX, No:20, 2017, ss. 118-135

AKDEMİR, A., KONAKAY, G. (2014). “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, C:II, No:2, 2014, ss. 11-42

AKDUMAN, G., AKDEMİR, A., BALCI, O., DEMİR, B., DEMİRKAYA, H., EREGEZ, H., KONAKAY, G., NOYAN, A., PEHLİVAN, Ç., ÖZDEMİR, E., ÖZTÜRK, İ. (2013). “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (2), ss. 11-41.

AKKOÇ, İ., TURUNÇ, Ö. ve ÇALIŞKAN, A. (2011). “Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13 (4) ss. 83-114.

AKSOY A. ve YILMAZ O. (2016). “Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, International Journal of Academic Value Studies, /2 (5), 2016, ss.73-83,

AKTAŞ, H., ŞİMŞEK, E. (2014). “Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (28) 2014, ss. 24-52

ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational Psychology, 63, 1, ss. 1-18.

ALTUNTUĞ, N. (2012). “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu Ve Geleceğin Tüketici Profili”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 4(1), ss. 203-212.

ALPARSLAN, A.M. ve EKŞİLİ, N. (2016). “Gündemdeki Liderlik Konuları: Journal of Organizational Behavior Dergisinde Bibliyometrik Bir Analiz (2010- 2015)”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(16), ss. 274-291.

ANDERSON, J.C. ve GERBING D.W. (1988). “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, Psychological Bulletin, 103, ss. 411-423.

ASHFORTH, B.E. (1994). “Petty Tyranny In Organizations”, Human Relations, 47, ss. 755-779.

ASLAN, M., AYTOLAN, Y. (2017). “Hastanede Çalışan Hemşirelerde Bağlamsal Performans Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği”, Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi 2017; 14 (2), ss. 104-111

ATHEY, T.R., ORTH, M.S. (1999). “Emerging Competency Methods for the Future.”, Human Resource Management, 38 (3), ss. 215-226.

BAĞCI, Z. (2014). “Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Sayı:24, ss.58-72

BALKUNDI, P. ve KILDUFF, M. (2006). “The Ties That Lead: A Social Network Approach To Leadership”, Leadership Quarterly, 17(4), ss. 419-439.

BAYRAMOĞLU, G. (2018). “X ve Y Kuşağının Liderlik Davranışı Açısından Karşılaştırılması”, Ege Akademik Bakış, Cilt 18, Sayı 1, Ocak 2018, ss. 15-30

BECKER, H.S. (1960). “Notes On The Concept Of Commitment”, American Journal of Sociology, 66, ss. 32–42.

BECKER, E.T. ve BILLINGS R.S. (1993). “Profiles of commitment: An empirical test”, Journal of Organizational Behavior (14) 1993, ss. 177-190.

BISHOP, J.W. ve SCOTT K.D. (2000). “An Examination Of Organizational And Tam Commitment In A Self-Directed Team Environment”, Journal of Applied Psychology (85) 2000, ss. 439–450.

BEFORT, N. ve HATTRUP, K. (2003). “Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors”, Applied H.R.M. Research, 8(1), ss. 17 32.

BOLAT, O.İ. ve BOLAT, T. (2008). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Haziran, C.11, S.19, ss.75-94.

BOLIER, L., HAVERMAN, M., WESTERHOF, G.J., RIPER, H., SMIT, F., BOHLMMEIJER, E., (2013). “Positive Psychology Interventions: A Meta-Analysis of Randomized Controlled Studies”, BMC Public Health, 13:119

BORMAN W.C., MOTOWIDLO S.J. (1993). “Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance.”, Personnel Selection In Organizations, San Francisco: Jossey-Bess; 1993, ss. 71–77.

BORMAN, W.C., MOTOWIDLO S.J.; (1997). “Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research”. Human Performance, 10, ss. 99–109.

BOYLU, Y., PELİT, E., GÜÇER, E., (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar”. (44), ss. 56-74.

BOZKURT, Ö. ve YURT, İ. (2013). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22), ss. 121-139.

BOZYİĞİT, S., YAŞA, E. (2012). “Y Kuşağı Tüketicilerinin Cep Telefonu ve GSM Operatörleri Tercihleri: Mersin İlindeki Üniversite Öğrencilerinin Tercihlerini Belirlemeye Yönelik Pilot Bir Araştırma”, Çağ University Journal Of Social Sciences, C:IX, No:1, 2012, ss. 29-46

BROADBRIDGE, A.M., MAXWELL, G.A., ve OGDEN, S.M. (2007). "Experiences, Perceptions And Expectations Of Retail Employment For Generation Y", *Career Development International*, 12(6), ss. 523-544.

BÜTE, M. (2011). "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1).

CHAN, M. (2015). "Mobile Phones and The Relationships Among Mobile Use, Social Capital and Subjective Well-Being", *Sagepub*, Vol.17(1) 96-113

ÇİHANGİR-ÇANKAYA, Z. (2009). "Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Olma: Öz-Belirleme Kuramı.", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(31), ss. 23-31.

COLEMAN V.I., BORMAN W.C. (2000). "Investigating The Underlying Structure Of The Citizenship Performance Domain.", *Human Resource Management Review* 2000; 10, ss. 25–44.

CLEVELAND, J.N., MURPHY, K.R. and WILLIAMS, R.E. (1989). "Multiple Uses Of Performance Appraisal: Prevalence And Correlates", *Journal of Applied Psychology*, 74, ss. 130-35.

CLUGSTON, M., HOWELL, P.J. ve PETER W.D. (2000), "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases And Foci Of Commitment?", *Journal of Management* (26) No.1: 2000, ss. 5-30.

CHIN, W.W. (1998). "Issues And Opinion On Structural Equation Modeling", *MIS Quarterly*, 22 (1), ss. vii–xvi.

COHEN, A. (2007). "Commitment Before And After: An Evaluation And Reconceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 17(3), ss. 336-354.

CONWAY, James M.; (1999). "Distinguishing Contextual Performance From Task Performance For Managerial Jobs". *Journal of Applied Psychology*, 84, ss. 3–13.

ÇEKMECELİOĞLU, H.G., KONAKAY, G. (2018). "Liderlik Stillerinin Yaratıcı Davranış Üzerindeki Etkilerinin X ve Y Kuşağı Açısından İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/4 (2018), ss. 151-170.

ÇELEBİ, N., GÜNER, H., YILDIZ, V. (2015). "Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi", *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), ss. 249–268.

ÇÖL, G. (2004). "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. (6), 2. ss. 4–11.

ÇÖL, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1), ss. 35-46.

DEMİRKAYA, H., AKDEMİR, A., KARAMAN, E., ATAN, Ö. (2015). “Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması”, İşletme Araştırmaları Dergisi, C:VII, No:1, 2015, ss. 186-204

DENEÇLİ, C. ve DENEÇLİ, S. (2012). “Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar”, İstanbul Kültür Üniversitesi, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi. 2, ss. 1-5.

DEVONISH D, GREENIDGE D. (2010). “The Effect Of Organizational Justice On Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviours, And Task Performance: Investigating The Moderating Role Of Ability-Based Emotional Intelligence.”, International Journal of Selection and Assessment, 18(1) ss. 75–86.

DIENER, E. (1984). “Subjective Well-Being”, Psychological Bulletin, 95, ss. 542-75

DIENER, E. (2009). “The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener.”, Social Indicators Research Series, Volume 37. The Netherlands: Springer.

DIENER, E. (2000). “Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Proposal for National Index” American Psychologist, 55, ss. 34-43.

DIENER, E., ve CHAN, M.Y. (2011). “Happy People Live Longer: Subjective Well-Being Contributes to Health and Longevity”, Applied Psychology: Health And Well-Being, 3(1), ss. 1-43.

DIENER, E., OISHI, S., LUCAS, R.E. (2003). “Personality, Culture And Subjective Wellbeing: Emotional And Cognitive Evaluations Of Life”, Annual Review Psychology, 54, ss. 403-425.

DIENER, E., SCOLLON, N.C., & LUCAS, R. E. (2003). “The Evolving Concept of Subjective Well-Being: The Multifaceted Nature Of Happiness”, Advances in Cell Aging and Gerontology, 15, ss. 187–219.

DIENER, E., SMITH, H., & FUJITA, F. (1995). “The Personality Structure Of Affect”, Journal of Personality and Social Psychology, 69, ss. 130-141.

DIENER, E., SUH, E., LUCAS, R.E., & SMITH, H.L. (1999). “Subjective Well-Being: Three Decades Of Progress”, Psychological Bulletin, 125, ss.276-302.

DIENER, E., SUH, E., & OISHI, S. (1997). “Recent Findings On Subjective Well-Being”, Indian Journal of Clinical Psychology, 24, ss. 25-41.

DOĞAN, T., & ERYILMAZ, A. (2012). “Akademisyenlerde İşle İlgili Temel İhtiyaç Doyumu ve Öznel İyi Oluş.”, Ege Akademik Bakış, 12(3), ss. 383-389.

DOĞAN, S., KILIÇ, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, ss. 37-61.

EKŞİLİ, N. ve Ö. L. ANTALYALI. (2017). “Türkiye’de Y Kuşağı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, Humanities Sciences (Nwsahs), 12.3, ss. 90-111.

ERASLAN, L. (2004). “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, Milli Eğitim Dergisi, 162, ss. 109–120.

ERDEM, O. & DİKİCİ, M. (2009). “Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(29), ss. 198-213.

ERDEMİR, E. vd. (2013). “Performans Yönetimi”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2939.

ERNST & YOUNG (2001). “İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”.

ERTEKİN, Y. (1978). “Örgüt iklimi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 2, Sayı: 2, ss. 6, Ankara.

EYİUSTA, C.M. (2013). “Şirketinizdeki Ateş Topu: Y Kuşağı”, Harvard Business Review Türkiye, 2(5), ss. 51-56.

FETTAHLIOĞLU, Ö.O. ve TATLI, H.S. (2015). “Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme”, KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 12(2), ss. 119-140.

FLYNN, G. (1999). “Stop Toxic Managers Before They Stop You!”, Workforce, 78(8), ss. 4-40.

FROST, P.J. (2004). “Handling Toxic Emotions: New Challenges For Leaders And Their Organization”, Organizational Dynamics, 33(2), ss. 111-127.

FORNELL, C., LARCKER, D.F. (1981). “Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error”, Journal of Marketing Research 18 (1), ss. 39-50.

GOODMAN S.A., SVYANTEK D. (1999). “Person-Organization Fit And Contextual Performance: Do Shared Values Matter.”, Journal of Vocational Behavior 1999; 55(2), ss. 254–75.

GREEN, J.E. (2014). "Toxic Leadership in Educational Organizations", *Education Leadership Review*, 15(1), ss. 18-33.

GÜL, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), 2002, ss. 37-56.

GÜL H., OKTAY E., GÖKÇE E. (2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış*, Sayı 15.

GÜLER, E. (2016). "İş Dünyasının Z Kuşağı İle İmtihanı", *Para Ekonomi Dergisi*, Ekim, ss. 56-58.

GÜMÜŞTEKİN E. ve EMET, C. (2007). "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 17, ss. 4-30.

GÜNDOĞDU, R., & YAVUZER, Y. (2011). "Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş ve Psikolojik İhtiyaçlarının İncelenmesi.", *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İstanbul.

GÜRBÜZ, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, ss. 48-75.

İBİCİOĞLU, H., ÖZMEN İ., TAŞ S. (2009), "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), ss. 1-23.

JAEGER, H. (1985). "Generations in History: Reflections on a Controversial Concept", *History and Theory*. 24 (3), ss. 273-292.

JANKINGTHONG, K., RURKKHUM, S. (2012). "Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature.", *Journal of Social Sciences, Humanities and Arts*, 12 (2), ss. 115-127.

JAWAHAR, I.M. ve CARR D. (2007). "Conscientiousness and Contextual Performance the Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Managerial Psychology*, 22, ss. 330-349.

JETTEN, H.W., VAN GELOOVEN, R. ve ARMY, R.N. (2000). "Organisational Commitment And Turnover Among Military Personnel", *36th IAMPS Split*.

JIANG, J. (2014). "The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success", *American Journal of Trade and Policy*, 1(1), ss. 51-55.

KAHVECİ, G., BAHADIR, E., KANDEMİR, İ.K. (2019). "Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2019, Cilt: 52, Sayı: 1, ss. 225-249

KIKER D.S., MOTOWIDLO S.J. (1999). "Main And İnteraction Effects Of Task And Contextual Performance on Supervisory Reward Decision.", *Journal of Applied Psychology* 1999; 84(4), ss. 602–9.

KUPPERSCHMIDT, B.R. (2000). "Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management", *The Health Care Manager*, 19(1), ss. 65-76.

KYLES, D. (2005). "Managing Your Multigenerational Workforce", *Strategic Finance*, C: LXXXVII, No: 6, 2005, ss. 52-55

LATİF, H. ve SERBEST, S. (2014). "Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı", *Gençlik Araştırmaları Dergisi*. 2.4, ss. 132-163.

LEVICKAITE, R. (2010). "Generations X,Y,Z: How Social Networks From The Concept Of The World Without Borders (The Case The Lithuania), *LIMES: Cultural Regionalistics*, C:III, No:2, 2010, ss. 170-183

LUBIT, R. (2004) "The Tyranny of Toxic Managers: An Emotional Intelligence Approach to Dealing With Difficult Personalities", *Ivey Business Journal*, Ontario.

LYUBOMIRSKY, S., KING, L. ve DIENER, E. (2005). "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?" *Psychological Bulletin*, 131, ss. 803-855.

LYUBOMIRSKY, S., SHELDON, K.M., & SCHKADE, D. (2005). "Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change", *Review of General Psychology*, 9, ss. 111–131.

MAINNHEIM, K. (1952). "Problem of Generations", *Essays on the Sociology* (Cilt 5, s. 276-322). New York: Routledge.

MARCHANT, T. (1999). "Strategies for Improving Individual Performance and Job Satisfaction at Meadowvale Health.", *Journal of Management Practice*, 2 (3), ss. 63-70.

MCGRATH, G.R. (1995). "Defining and Developing Competence", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No.4, ss. 251.

MEYER P. ve ALLEN N.J., (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol:1, No:1, ss. 61-90.

MEYER, J.P., ALLEN, N.J., SMITH, A.C., (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three", Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78 (4), ss. 538-551.

MEYER, J.P., STANLEY, D., HERSCOVITCH, L. ve TOPOLNYTSKY L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*", 61, ss. 22,

MEYER, P.J. ve ALLEN J.N. (2004). "TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide", ss. 2

MOHAMMED, S., MATHIEU J.E. ve BARTLETT B.A.L. (2002). "Technical-Administrative Task Performance, Leadership Task Performance, And Contextual Performance: Considering The Influence Of Team- and Task-Related Composition Variables", *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), ss. 795–814.

MORILLO, C.R. (1990). "The Reward Event and Motivation," *The Journal of Philosophy*, Vol.87, No.4, ss. 270.

MOWDAY, R.T. (1998). "Reflections On The Study And Relevance Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 8, ss. 387–401.

MYERS, D.G. ve DIENER, E. (1995). "Who is happy?" *Psychological Science*, 6(1), ss. 10-17.

OBENG, K., UGBORO, I., (2003). "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study". *Journal of The Transportation Research Forum*. (57), 2, ss. 83-98.

O'REILLY, C. ve CHATMAN J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol:71, No:3, 1986, ss.492-499.

ÖNCER, M. (2000). "İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayımları, Sayı: 3, Ankara, ss. 133-152

ÖZDEVECİOĞLU, M. ve KANIGÜR, S. (2009). “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, *KMU İİBF Dergisi*,11, ss. 53-82.

ÖZUTKU, H. (2008). “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), ss. 79-97.

PADILLA, A., HOGAN, R., & KAISER, R.B. (2007). “The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers And Conducive Environments”, *The Leadership Quarterly*, 18(2007), ss. 176-194.

PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE E.B., LEEET, J.Y. (2003). "Common Method Biases In Behavioral Research: A Critical Review Of The Literature And Recommended Remedies." *Journal Of Applied Psychology* 88(5) ss. 879.

POLAT, M., ARABACI, İ.B. (2015). “Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik”, *RouteEducational and Social Science Journal*, 2(1), ss. 207-232.

POLATÇI, S., ARDIÇ, K., KOÇ, M. (2014). “Farklı Bir Bakış Açısından İş ve Yaşam Doyumu Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılığın Etkileri”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (23), ss. 267-287.

POWELL, D.M. ve MEYER, J.P. (2004). “Side-Bet Theory And The Three Component Model Of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 65, ss. 157-177.

REED, G.E. (2004). “Toxic leadership”, *Military Review*, 84(4), ss. 67-71.

REDMAN, T. ve SNAPE E. (2005). “Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour”, *Journal of Management Studies* (42) Mart: 2005, ss. 301-328.

REINMANN, B.C. (1982). “Organizational Competence as a Predictor of Long Run Survival and Growth.”, *Academy of Management Journal*, 25 (2), ss. 323-334.

REYHANOĞLU, M. & AKIN, Ö. (2016). “Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi?”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), ss. 442-459.

ROTUNDO, M., & SACKETT, P.R. (2002). “The Relative Importance Of Task, Citizenship, And Counterproductive Performance To Global Ratings Of Job Performance: A Policy Capturing Approach.”, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), ss. 66-80.

RYFF, C.D. (1989). "Happiness Is Everything Or Is It? Explorations On The Meaning Of Psychological Well-Being.", *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), ss. 1069-1081.

RYFF, C.D. (1995). "Psychological Well-Being in Adult Life", *Current Directions in Psychological Science*, 4 (4), ss. 99-104.

RYFF, C.D. & KEYES, M.L.C. (1995). "The Structure of Psychological Well-Being Revisited", *Journal of Personality and Social Psychology* 69 (4), ss. 719-727.

SABUNCUOĞLU, E.T. (2007). "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ege Akademik Bakış*, Cilt:7, Sayı:2, 2007, ss. 621-636.

SEÇKİN, F. S. (2000). "Türkiye'nin Kuşak Profili", *Capital Dergisi*, Aralık.

SERÇEMELİ, M, KURNAZ, E., ÖZCAN, M. (2015). "Y Kuşağı Öğrencilerinin Muhasebe Eğitimine Bakışı: Atatürk Üniversitesi İİBF'de Bir Araştırma" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:XX, No:1, 2015, ss. 261-276

SEREN, A.K.H., TUNA, R., BACAĞIZ, F.E. (2018). "Reliability and Validity of the Turkish Version of the Job Performance Scale Instrument", *The Journal of Nursing Research*, VOL.26, No.1.

SHRIVASTAVA, P. ve NACHMAN, S.A. (1989). "Strategic Leadership Partners", *Strategic Management Journal Special Issue: Strategic Leaders and Leadership*, 10, ss. 51-66.

SCHMIDT, A.A. (2008). "Development And Validation Of The Toxic Leadership Scale", *Maryland University: Maryland, ABD*.

SCHOLL, R.W. (1981). "Differentiating Commitment From Expectancy As A Motivating Force", *Academy of Management Review*, 6, ss. 589-599.

SCHRODER, S., WARREN, Z. (2005). "Get to Know Gen X – and its Segments", *Multichannel News*, 26(12), ss. 55.

STONE-ROMERO, E.F., ALVAREZ, K., THOMPSON, L.F. (2009). "The Construct Validity Of Conceptual And Operational Definitions Of Contextual Performance And Related Constructs.", *Human Resource Management Review* 2009; 19, ss. 104-16.

SULIMAN, A.M.T. (2001). "Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context", *The International Journal of Human Resource Management*, ss. 6.

SÜMER N., (2000). “Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar”, Türk Psikoloji Yazıları, 3 (6), ss. 49-73.

TAK, B., ÇİFTÇİOĞLU, A., (2009). “Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, İşletme Fakültesi Dergisi. 1 (10), ss. 35-54.

TANDOĞAN, A. (2013). “2000 Yılı Sonrası Doğmuş İnternet Çağı Çocukları Z Kuşağı Çocukları”. Genç Haber Dergisi, 1(1), ss. 26-34.

TENENHAUS, Michel (2008). “Component-based structural equation modelling”, Total quality management, 19(7), ss. 871-886.

TETT, R.P., & BURNETT, D.D. (2003). “A personality trait-based interactionist model of job performance.”, Journal of Applied Psychology, 88, ss. 500–517.

TEPPER, B.J. (2000). “Consequences of Abusive Supervision.”, Academy of Management Journal, 43, ss. 178-190.

TURNER, R., MILLER, R. (2005). “The Project Manager’s Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review”, Project Management Journal 36(2), ss. 49-61.

TUTAR H., ALTINÖZ M. (2010). “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 65, Sayı 2, ss. 195-218.

TUZGÖL D.M. (2005). “Ruh Sağlığı ve Öznel İyi Oluş”, Eurasian Journal of Educational Research, 20, ss. 223-231.

TÜRNÜKLÜ, A. (2001). “Eğitimbilim Alanında Aynı Araştırma Sorusunu Yanıtlamak İçin Farklı Araştırma Tekniklerinin Birlikte Kullanılması”. Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt 26, Sayı 120, Nisan 2001, ss. 8-13.

TWENGE, J.M., CAMPBELL, S.M., HOFFMAN, B.J. VE LANCE, C.E. (2010). “Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing.” Journal of Management, 36 (5), ss. 117-1142.

ÜNLÜ, O., ÖZDEVECİOĞLU, M., YÜRÜR, S. ve DEMİRTAŞ, Ö. (2009). “The Mediating Role of Perceived Humor on the Effects of the Positive and Negative Affectivity on Employees’ Task and Contextual Performance at Workplace”, Cognition, Emotion & Motivation, International CEM09 Congress, 2–5 November, Tunisia: CNP, ss. 75–79.

ÜNLÜ O., YÜRÜR S. (2011). “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev / Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:37, Ocak-Haziran 2011, ss.183-207.

VANDENBERGHE, C., BENTEIN, K. ve STINGLHAMBER F. (2004). “Affective Commitment To The Organization, Supervisor And Work Group: Antecedents And Outcomes”, Journal of Vocational Behavior (64) 2004, ss. 47-71.

VAN SCOTTER, JAMES R. ve MOTOWIDLO S.J. (1996). “Interpersonal Facilitation And Job Dedication As Separate Facets Of Contextual Performance”, Journal of Applied Psychology, 81, ss. 525–531.

WASTI, S.A. (2005). “Commitment Profiles: Combinations Of Organizational Commitment Forms And Job Outcomes”, Journal of Vocational Behavior, 67, ss. 290-308.

WASTI, S.A., CAN, Ö. (2007). “Bağlılık Odakları: Örgüte, Amire ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık Ölçeklerinin Türkçe’de Geçerlemesi”, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, ss.735

WILLIAMS, C. (2004). “Toxic Leadership in USA Army”, Military Review. Temmuz-Ağustos, ss. 67–71.

WONG, C.S., WONG, Y.T., HUI, C. ve LAW, K.S. (2001). “The Significant Role of Chinese Employees’ Organizational Commitment: Implications for Managing Employees in Chinese Societies”, Journal of World Business, 36, 3, ss. 326-340.

YALÇIN, A. ve İPLİK, F.N., “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), ss. 395-412.

YALÇINSOY, A., IŞIK, M.(2018). “Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, GAUN JSS, 17(3), ss. 1016-1025.

YILDIRIM, F. (2003). “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”, Mülkiye Dergisi, 2003. ss. 371–402.

YÜKSEKBİLGİLİ, Z. (2013). “Türk Tipi Y Kuşağı”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(45), ss. 342-353.

YÜKSEKBİLGİLİ, Z., AKDUMAN, G. (2015). “Kuşaklara Göre İşkoliklik”, Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 19, ss. 415-440.

3. TEZLER

AKDUMAN, G. (2015). “Çalışan Mutluluğunun İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı ile İlişkisi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.

AKPINAR, M. (2016). “Okul Tükenmişliği İle Akademik Stres ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

AKSU, B.Ç. (2018). “Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması ve bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

ALTINOK, M. (2018). “Tükenmişlik, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nöbet Sisteminde Çalışan Kapıkule Gümrük Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.

BAHADIR, E. (2018). “Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin incelenmesi” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip ERDOĞAN Üniversitesi, Rize.

BİBİCAN Ç. (2019). “Ankara’da Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet Verme Yatkınlığının Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisi Üzerindeki Aracı Etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

BİLGİN, D. (2017). “Understanding The Relationship Between Happiness And Creativity In Terms Of Dimensions Of Psychological And Subjective Well-Being, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul.

CEYLAN, A. (2014). “X Ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014)

ÇEVİK, N. (2010). “Lise Öğrencilerinin Öznel İyi Oluşlarını Yordayan Bazı Değişkenler”, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

DEMİREL, N. (2015). “Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Analizi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

DIĞIN, T. (2018). “Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve Stres Düzeyinin Algılanan Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Kobi’lerde Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.

DOĞAN, D. (2018). “Kuşaklar Arasındaki Finansal Okuryazarlık Seviyesi Üzerinde Sosyal Medya ile Kitle İletişim Araçlarının Etkisinin İrdelenmesi.” Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

DOĞANBAŞ, Z.E. (2017). “Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık” Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi, Ankara.

EĞİLMEZKOL, G. (2011). “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

ERASLAN, B. (2000). “Yaşam Doyumları Farklı İlköğretim Öğretmenlerinin Stresle Başa Çıkma Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi.”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ERKIŞ, İ.U. (2014). “Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Uygulanabilirliği: 360 Derece Performans Değerlendirme Tekniği (Antalya İli Örneği).” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GEDİKSİZ, E. (2013). “Alçakgönüllülük ile Psikolojik İyi Olma Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi.” Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

GÜNDOĞAN, T.(2009). “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara

GÜNEY, M.A. (2017). “Ergenlerde Duygusal Özerklik, Sosyal Destek ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.

GÜVEN, M. (2006). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki.”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HASSAN, M. (2011). “Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma.”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HATİPOĞLU, Z. (2014). Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X Ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KERMEN U. (2013). “Üniversite Öğrencilerinin İhtiyaç Doyumu ve Öznel İyi Oluş Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi.”, Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

KIRBAÇ, M. (2013). “Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

KORKMAZ, A.K. (2018). “Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul

MALKOÇ, A. (2011). “Öznel İyi Oluş Müdahale Programının Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş Düzeylerine Etkisi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

ODABAŞ, Z. (2004). “İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

OKSAY, A. (2011), “Uzman Hekimlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Isparta İli Örneği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

ORAL, T. (2013). “Çalışma Hayatında Kuşaklar ve Çatışmalar”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

ÖZCAN, E. B. (2008). “Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

ÖZKAN, O.S. (2018). “Psikolojik Sermayenin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü, Doktora Tezi, THK Üniversitesi, Ankara.

PAŞA, Muammer. (2007), “Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Bursa.

SAYAN, İ. (2018). “Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

ŞAHİN, E., (2016). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Duygusal Zekanın ve Dönüşümcü Liderliğin Rolü ve Önemi: Trabzon İli Kamu Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TORUNTAY, H. (2011). “Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TUZGÖL D.M. (2004). “Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş Düzeyleri”, Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

USLU, A., (2012). “Örgütsel Bağlılık, Daimî Ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikası’nda Çalışan Bir Alan Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

VARLI, H. (2014). “Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YAVUZ, Ç. (2006). “Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Öğrencilerinde Öznel İyi Olma Hali, Psikiyatrik Belirtiler ve Bazı Kişilik Özellikleri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma.”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

YEKELER, K. (2015). “Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

YILMAZ, İ. (2015). “Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerinde bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

4. ELEKTRONİK KAYNAKLAR

KARAKUŞ, C. (2013). Web: <http://ckk.com.tr/yayin/beyin/beyinkontrol.html>. Erişim Tarihi: 01.05.2019.

KOCAELİ SANAYİ ODASI (2019). Web: <https://kosano.org.tr/rakamlarla-kocaeli/> Erişim Tarihi: 03.05.2019

MACKLEM, K. (2005). Web: <https://archive.macleans.ca/article/2005/1/31/the-toxic-workplace>. Erişim Tarihi: 9.05.2019

MENGİ, Z. (2016). Web: <https://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>, Erişim Tarihi: 13.05.2019

TÜRKÇE BİLGİ (2019). Web: <http://www.turkcebilgi.com/toksik>, Erişim Tarihi: 03.02.2019

TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ (2019), Web: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73> Erişim Tarihi: 06.05.2019

PRO OPINION (2019). “10 Signs of a Toxic Boss”, Web: <https://www.proopinion.com/en/blog/10-signs-of-a-toxic-boss>. Erişim Tarihi: 04.02.2019

US ARMY (2012). Web: <https://armypubs.us.army.mil/doctrine/index.htm>. Erişim Tarihi: 09.02.2019

WILSON B. (2006). "How to avoid toxic communication". Web: <http://www.hrmguide.net/canada/communication/toxic-communication.htm>. Erişim Tarihi: 30.03.2019

WILSON-STARKS, K. Y. (2003). Web: <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>. Erişim Tarihi: 30.01.2019



EKLER

EK 1. Mülâkat Soruları

Soru-1: İşyerinizdeki yöneticinizin sadece veya en çok kendi çıkarlarını önemseyen biri olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?

Soru-2: Yöneticinizin sarf ettiğiniz emeğe ve gösterdiğiniz yüksek efora karşılık değer bilmez bir tutum içerisinde olduğunu düşünüyor musunuz? Örnek davranışlar ve tutumları belirtebilir misiniz?

Soru-3: Yöneticinizde olumsuz bir ruhsal durum olduğunu düşünüyor musunuz? Sizce psikolojik olarak sağlam bir yapıda mıdır? Cevabınız olumsuz ise bunu destekleyen davranışlarından bahsedebilir misiniz?

Soru-4: Yöneticinizin yukarıdaki belirtilen türde davranışları varsa bu sizin iş tutumlarınıza olumsuz etkide bulunuyor mu? Mesela iş yerinde fiziki olarak bulunup ruhen başka şeyler düşündüğünüz ve iş yerinden koptuğunuz oluyor mu? Bu davranışlar sizi sebepsiz istirahat almak veya iş yerinde iken online alışveriş yapmak vb. verimsiz çalışmaya yönlendiriyor mu?

Soru-5: Olumsuz yöneticilik davranışları sizin çalıştığınız örgüte, amirinize veya çalışma arkadaşlarınıza karşı bağlılığınızı zedeleyici mi? Mesela istifa etmekten de öte çalıştığınız kurumu ve kurum içerisinde yer alan tüm faktörlerden kurtulmak gibi bir istek içine giriyor musunuz? Ayrı ayrı irdelemeniz mümkün mü?

Soru-6: Olumsuz yöneticilik davranışları iş performansınıza olumlu mu yoksa olumsuz mu yansımaktadır? Bu tarz davranışlar sizi strese sokarak daha yoğun ve verimli çalışmanızı sağlamakta mıdır? İşyerinizde sizden istenen çıktılar daha iyi sağlamakta mısınız? Şayet bu olumsuz yönetici davranışları olmasa idi performansınızda olumlu veya olumsuz bir değişim olur muydu? Varsa önceki iş yerlerinizdeki yönetici davranışları ile kıyaslamanız mümkün müdür?

Soru-7: Kaç yaşınızdasınız? Sizden yaşça daha büyük çalışanların bu davranışlara tepkisinin farklı olduğunu düşünüyor musunuz? Olumsuz yönetici davranışlarından daha az olumsuz etkilendiklerini veya daha dayanıklı olduklarını düşünüyor musunuz? Kuşaksal farklılıkların tepkileri farklı mıdır? Sizce sizden yaş olarak 10 veya daha fazla küçük biri yerinizde işe başlasa tepkisi nasıl olur?

EK 2. Anket

Bu anket formu Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan *X ve Y Kuşaklarındaki Toksik Liderlik Algılarının İş Tutumları ve Bireysel Performans Üzerindeki Yansımaları* başlıklı doktora tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. **Kurum, şube veya kişi ismi kesinlikle kullanılmayacak olup sektörel algıların yaşa bağlı değişimlerinin ölçülmesi planlanmaktadır.** Katkılarınız bizim için değerli ve önemlidir. Değerli katkınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL
Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Ana Bilim Dalı (Tez Danışmanı)

Mert KILIÇ
Kocaeli Üniversitesi
İşletme Ana Bilim Dalı

1. BÖLÜM (DEMOGRAFİK VERİLER)

Lütfen uygun cevabı işaretleyiniz.

1	Yaşınız	20 Yaş Altı ()	21-39 Yaş Arası ()	40 Yaş ve Üstü ()		
2	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
3	Eğitim Durumunuz	İlköğretim ()	Lise ()	Üniversite ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
4	Şu anda çalışıyor musunuz?	Evet ()	Hayır ()			
5	Halihazırda Çalışılan / Önceden çalışılmış olan kurum ?	Kamu Bankası ()	Özel Banka ()	Finans Kuruluşu ()		
6	Gelir Düzeyiniz	3.500 TL altı ()	3.500TL-5.500TL arası ()	5.500TL ve üstü ()		
7	Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekar ()	Boşanmış ()		
8	Çocuğunuz Var mı?	Evet ()	Hayır ()			

2. BÖLÜM (YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI)

Bu aşamada karşılaştığınız tüm ifadeleri, çalışma hayatınızda rastladığınız ve en çok problem yaşadığınız yöneticinizin davranışlarını ele alacak şekilde değerlendiriniz. Tanımdaki ifadelerin benzerliğini göstermek için sağdaki kutucuklardan uygun olan birini [X] ile işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9-Yöneticim personeliyle alay eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10-Yöneticim personelinin iş tanımının dışındaki işlerden de sorumlu tutar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11-Yöneticim personelinin iş dışındaki faaliyetleri konusunda anlayışlı / düşünceli değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12-Yöneticim diğer insanlara kendi personeli hakkında kötümser / şikâyetvari konuşur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-Yöneticim personelinin topluluk içerisinde küçük düşürür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14-Yöneticim personelinin geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15-Yöneticim personeline işlerinde yetersiz olduklarını söyler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16-Yöneticim personelinin işlerini nasıl yaptıklarını sürekli kontrol eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17-Yöneticim personelinin özel hayatını adeta istila eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18-Yöneticim personelinin yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19-Yöneticim kendisinininkine zıt olan fikirleri görmezden gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20-Yöneticim kendi personeline karşı neredeyse hiç esnek değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21-Yöneticim birimdeki önemli / önemsiz bütün kararları kendi verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
22-Yöneticim çok şeyi hak eden özel biri olduğuna inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23-Yöneticim bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24-Yöneticim diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25-Yöneticim sıradışı bir kişi olduğuna inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26-Yöneticim kendisiyle ilgili övgü ve iltifatlardan çok hoşlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27-Yöneticim, kendi yöneticisi yanındayken tavır ve davranışlarını keskin bir şekilde değiştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28-Yöneticim personelinin yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29-Yöneticim sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır / yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30-Yöneticim ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31-Yöneticim sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32-Yöneticimin ani patlamaları ve keskin çıkışları vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33-Yöneticimin o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34-Yöneticim bilinmeyen sebeplerle personeline öfkeli ruh halini yansıtır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35-Yöneticim olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36-Yöneticimin değişken tavırları, kendisinin yaklaşılabilir olma durumunu da sürekli değiştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37-Personel, yöneticimizin ruh halini adeta okur ve ona göre hareket etmek zorunda kalır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38-Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse yöneticimize yaklaşmak istemez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. BÖLÜM (Özel İyi Oluş)

Bu bölümdeki ifadeleri, ifadelerin yöneticinize sorun yaşadığınız dönemdeki genel hissiyatınıza / duygu durumunuza “uygunluğuna” göre değerlendiriniz. Yanıtınızı “Hiç Uygun Değil” seçeneğinden “Kesinlikle Uygun” seçeneği aralığında sağdaki kutucuklardan uygun olan birini [X] ile işaretleyerek belirtiniz.

	Hiç Uygun Değil	Biraz Uygun	Orta Derece Uygun	Çoğunlukla Uygun	Kesinlikle Uygun
39-Amacı olan ve anlamlı bir hayat sürerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40-Sosyal ilişkilerim destekleyici ve faydalı olacak şekildedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41-Kendi günlük aktivitelerime odaklanırım ve ilgi gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42-Aktif olarak diğerlerinin mutluluğuna ve iyi hallerine katkıda bulunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43-Benim için önemli olan aktivitelerde başarılı ve yeterliyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44-İyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45-Geleceğimle ilgili iyimserim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46-İnsanlar bana saygı duyarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. BÖLÜM (Bireysel Performans)

Bu bölümdeki ifadeleri, ifadelerin yöneticinizle sorun yaşadığınız dönemdeki genel performansınıza ve çalışma biçiminize “uygunluğuna” göre değerlendiriniz. Yanıtınızı “Hiç Uygun Değil” seçeneğinden “Kesinlikle Uygun” seçeneği aralığında sağdaki kutucuklardan uygun olan birini [X] ile işaretleyerek belirtiniz.

	Hiç Uygun Değil	Biraz Uygun	Orta Derece Uygun	Çoğunlukla Uygun	Kesinlikle Uygun
47-Diğer çalışanları, iş yerinde olmadıkları zamanlarda idare eder ve çalışmalarını devam ettirmeye çabalarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48-İşim gereği gösterilen hedeflere ulaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49-İşimin resmen gerektirmediği, görev tanımında olmayan ancak yapılması gereken görevleri yapmak için gönüllü olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50-İşimdeki performans kriterlerini karşılarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51-Görev / iş tanımının bir parçası olmasa da, yeni personelin bankaya adapte olması için girişimlerde bulunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52-İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlık sergilerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53-İş yükleri arttığı zaman çalışan diğer personele elleri rahatlayana kadar yardım ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54-İşimin tüm gereksinimlerini yerine getiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55-Meslektaşlarıma görevlerinde yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56-Genel olarak atandığım pozisyonun gerektirdiğinden daha fazla sorumluluk yönetebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57-Birimimin genel kalitesini iyileştirmek için yenilikçi önerilerde bulunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

58-İş yerinde daha yüksek seviyede bir pozisyon için uygun olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59-Kurumumun (örgütümün) zorunlu kılmadığı ancak genel imajına olumlu katkıda bulunacak faaliyetlere isteyerek dahil olurum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60-İşimin her alanında ehilim ve görevleri gerektiği şekilde yerine getiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61-Görevleri beklendiği şekilde yerine getirmek suretiyle genel olarak işimde iyi bir performans sergilerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62-İşimdeki hedeflere ulaşmak ve görevleri zamanında yerine getirmek için planlar yapar, organize çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. BÖLÜM (Çalışan Bağlılığı)

Son olarak aşağıdaki ifadelerden kendinize en uygun olan derecelendirmeyi yapınız. Yanıtınızı “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneği aralığında sağdaki kutucuklardan uygun olan birini [X] ile işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
63-Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64-Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65-Kurumuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66-Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67-Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68-Amirime karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69-Meslek hayatımın kalan kısmını mevcut amirimle çalışarak geçirmek beni çok mutlu eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70-Amirimın meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

71-Amirime karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72-Amirimle çalışmanın benim için çok özel bir anlamı var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73-İş arkadaşlarıma karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74-Meslek hayatımın kalan kısmını mevcut iş arkadaşlarımla çalışarak geçirmek beni çok mutlu eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75-İş arkadaşlarımla meselelerimi gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76-İş arkadaşlarıma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77-İş arkadaşlarımla çalışmanın benim için çok özel bir anlamı var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Katılımınız ve katkınız için çok teşekkür ederiz ☺

EK 3. Ölçekler

TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (Schmidt (2008))

İstismarcı Yönetim
• Astlarını aşağılar,
• Astlarını iş tanımlarının dışındaki işlerden sorumlu tutar,
• Astlarının iş haricindeki bağlılık unsurlarını dikkate almaz,
• Astlarıyla iş yerinde diğerler insanların yanında kötü konuşur,
• Astlarını alenen küçümser,
• Astlarına geçmiş hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatır,
• Astlarına beceriksiz olduklarını söyler.

Otoriter Liderlik
• Astlarının görevlerini nasıl tamamladığını kontrol eder,
• Astlarının mahremini işgal eder,
• Astlarının hedeflerine yeni yollarla yaklaşmasına izin vermez,
• Kendi fikirlerine aykırı olan fikirleri göz ardı eder,
• Özel durumlar olsa bile, örgütsel politikalar söz konusu olduğunda esnek değildir,
• Birimdeki tüm kararların önemli olup / olmadığını belirler.

Narsist Davranış Biçimi
• Kişisel olarak yetki sahibi olma yönelimi vardır,
• Örgütün en üst saflarında çalışmayı hedefler,
• Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür,
• Sıradışı bir insan olduğuna inanır,
• İltifat ve övgü aldığı anda kabarıp.

Kendini Ön Plana Çıkarma
• Yöneticisi varken davranışlarını büyük ölçüde değiştirir,
• Biriminde yapılan hataların sorumluluğunu reddeder,
• Sadece terfisine yardımcı olabilecek kişilere yardımcı olur,
• Kendisine ait olmayan başarıları severek kabullenir,
• Sadece bir sonraki terfisinin yararına çalışır.

Öngörülemez Davranışlar
• Patlayıcı davranışları olur,
• Mevcut ruh halinin işyerinin iklimini belirlemesine izin verir,
• Astlarına bilinmeyen sebeplerden sinirli davranışlar sergiler,
• Ruh halinin ses tonunu ve sesini etkilemesine izin verir,
• Kendisine yaklaşılabirlik derecesi sürekli değişkendir,

• Astlarının ruh halini okumaya çalışmalarını sağlar,
• Aşırı heyecanlandıklarında astlarının hislerine etki eder.

PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ (Diener vd., 2009)
• Amacı olan ve anlamlı bir hayat sürerim.
• Sosyal ilişkilerim destekleyici ve faydalı olacak şekildedir.
• Kendi günlük aktivitelere odaklanır ve ilgi gösteririm.
• Aktif olarak diğerlerinin mutluluğuna ve iyi hallerine katkıda bulunurum.
• Benim için önemli olan aktivitelerde başarılı ve yeterliyim.
• İyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşarım.
• Geleceğimle ilgili iyimserim.
• İnsanlar bana saygı duyarlar.

BAĞLILIK ODAKLARI (Wasti & Can (2007))

Örgüte Duygusal Bağlılık
• Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni mutlu eder.
• Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.
• Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.
• Bu kuruluşu kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.
• Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.

Örgüte Normatif Bağlılık
• Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.
• Bu kuruluştan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.
• Başka yerden daha iyi bir teklif alsam da kuruluşumu bırakmamın doğru olmadığını hissederim.
• Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.
• Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.
• İnsanın daima kuruluşuna sadık olması gerektiğine inanıyorum.
• Bu kuruluştaki kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.

Amire Duygusal Bağlılık
• Amirime karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.
• Meslek hayatımın kalan kısmını mevcut amirimle çalışarak geçirmek beni çok mutlu eder.
• Amirimin meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.
• Amirime karşı güçlü bir aitik hissim yok.
• Amirimle çalışmanın benim için çok özel bir anlamı var.

Amire Normatif Bağlılık
• Benim için avantajlı da olsa amirimi bırakmanın doğru olmadığını hissediyorum.
• Amirimi bırakmak ahlaken doğru olmaz.
• Başka yerden daha iyi bir teklif alsam da amirimi bırakmamın doğru olmadığını hissederim.
• Amirimle çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.
• Amirimi şimdi bıraksam kendimi suçlu hissederim.
• İnsanın daima amirine sadık olması gerektiğine inanıyorum

- Amirimle kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.

Çalışma Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık

- İş arkadaşlarıma karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.
- Meslek hayatımın kalan kısmını mevcut iş arkadaşlarımla çalışarak geçirmek beni çok mutlu eder.
- İş arkadaşlarımla meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.
- İş arkadaşlarıma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.
- İş arkadaşlarımla çalışmanın benim için çok özel bir anlamı var.

Çalışma Arkadaşlarına Normatif Bağlılık

- Benim için avantajlı da olsa iş arkadaşlarımla bırakmanın doğru olmadığını hissediyorum.
- İş arkadaşlarımla bırakmak ahlaken doğru olmaz.
- Başka yerden daha iyi bir teklif alsam da iş arkadaşlarımla bırakmamın doğru olmadığını hissederim.
- İş arkadaşlarımla çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.
- İş arkadaşlarımla şimdi bıraksam kendimi suçlu hissederim.
- İnsanın daima iş arkadaşlarına sadık olması gerektiğine inanıyorum.
- İş arkadaşlarımla kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.

GÖREV PERFORMANSI (Goodman ve Syvanteck, 1999)
<ul style="list-style-type: none">• İşim gereği gösterilen hedeflere ulaşıyorum.
<ul style="list-style-type: none">• İşimdeki performans kriterlerini karşılarım.
<ul style="list-style-type: none">• İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlık sergilerim.
<ul style="list-style-type: none">• İşimin tüm gereksinimlerini yerine getiririm.
<ul style="list-style-type: none">• Genel olarak atandığım pozisyonun gerektirdiğinden daha fazla sorumluluk yönetebilirim.
<ul style="list-style-type: none">• İş yerinde daha yüksek seviyede bir pozisyon için uygun olduğumu düşünüyorum.
<ul style="list-style-type: none">• İşimin her alanında ehilim ve görevleri gerektiği şekilde yerine getiririm.
<ul style="list-style-type: none">• Görevleri beklendiği şekilde yerine getirmek suretiyle genel olarak işimde iyi bir performans sergilerim.
<ul style="list-style-type: none">• İşimdeki hedeflere ulaşmak ve görevleri zamanında yerine getirmek için planlar yapar, organize çalışırım.

BAĞLAMSAL PERFORMANS (Jawahar ve Carr, 2007)
<ul style="list-style-type: none">• Diğer çalışanları, iş yerinde olmadıkları zamanlarda idare eder ve çalışmalarını devam ettirmeye çabalarım.
<ul style="list-style-type: none">• İşimin resmen gerektirmediği, görev tanımımda olmayan ancak yapılması gereken görevleri yapmak için gönüllü olurum.
<ul style="list-style-type: none">• Görev / iş tanımımın bir parçası olmasa da, yeni personelin bankaya adapte olması için girişimlerde bulunurum.
<ul style="list-style-type: none">• İş yükleri arttığı zaman çalışan diğer personele elleri rahatlayana kadar yardım ederim.
<ul style="list-style-type: none">• Meslektaşlarıma görevlerinde yardımcı olurum.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Birimin genel kalitesini iyileştirmek için yenilikçi önerilerde bulunurum. |
| <ul style="list-style-type: none">• Kurumumun (örgütümün) zorunlu kılmadığı ancak genel imajına olumlu katkıda bulunacak faaliyetlere isteyerek dahil olurum. |



EK 4. Nitel Tablolar

Kod	Kodlu bölümler
KŞK\KA (X-Z)	<p>29, Evet şöyle şundan dolayı daha dayanıklı olurdu mesela onlar okullarda daha zor şartlarda yaşadıkları için ve daha böyle ezilerek büyüdükleri için ileride böyle ezilme korkusuyla bir tane işim var kaybetme korkusuyla muhtacım zaten zor şartlarda okudum zor buldum bunu da kaybetmeyim kafasında ama daha yeni nesil daha el bebek gül bebek büyüdüğü için ailesi de arkasında olduğu için ayrıl bırak kimse sana bunu yapamaz şunu yapamaz diye öyle olunca hem evliliklerde de öyle hem de iş hayatında insanlar çekmiyorlar yani İleride Z kuşağında daha fena olacaklar istemedikleri hiçbirşeyi yaptıramayacaklar Onu şu şekilde yaptılar önceden aldıkları insanlara 6 ay eğitim verir 2 yıl da işten çıkmamak için anlaşma yaparlardı artık politikaları şu, uzun çalışanları gönderelim ama sürekli de yeni nesil çalıştıralım ve yeni nesil aldıkları için hem düşük ücretle alıyorlar hem de tazminat ödemek zorunda kalmıyorlar yani bankanın şey çok umrunda değil sirkülasyon var umrunda değil ellerindeki bilgili ve deneyimli insanları başka yerlere kaçırıyorlar ve genelde iş yapmayan ve problemlili insanlar kalıyor ellerinde</p> <p>B.2.: 7 - 7 (0)</p>
KŞK\KA (X-Z)	<p>26 yaşındayım , Yani o yaştaki bir insanla konuştuğumda biz de o yollardan çok geçtik gıkımızı çıkartmıyorduk falan diyorlar ama bilmiyorum belki onlar daha az tepki gösterirlerdi daha haklı bulabilirlerdi diye düşünüyorum yeni nesil de bence benim yaptıklarımı daha sesli ifade ederdi daha kavgacı bir tavır izlerdi diye düşünüyorum</p> <p>B.3.: 7 - 7 (0)</p>
KŞK\KA (X-Z)	<p>30 yaşındayım. Valla onu bilemedim ama bence bizim annelerimizin nesli daha dayanıklı olabilir ama bu çok böyle kapitalist sistemin en iğrenç hali ya belki onlar bile çok hoşlanmaya bilirdi iş yükü fazla olup fiziksel olarak yorulup bu çok sorun olmaz annelerimizin nesli için ama psikolojik baskıya onlar da dayanamayabilirlerdi. Yeni nesil kibirden dolayı 6 ayı bile bekleyemezlerdi sen kimsin ben senin müşterinim tarzında bulunduğu için çalışanın da kibirli olması çok sorunlu olurdu görüştüğün kişiler hep üstünlük kurmaya çalıştığı için ben ne dersem onu yapmak zorunda olduğun için şirket de bunu yapıyordu evet o ne derse yapmak zorundasın yapamıyorsan çok güzel bir dille söyleyeceksin o sana Allah b. versin diye küfür ediyorsa biz bizi aradığımız için teşekkür ederiz diye kapatıyorduk telefonu bence yeni nesil bunu kaldıramayabilir bunu yapamayabilir çünkü daha fazla şımarıklık var.</p> <p>B.4.: 7 - 7 (0)</p>

KŞK\KA (X-Z)	<p>40 yaşındayım. Abi zaten genler çok farklı 60 70'lerde öğretilen şey bizim zamanımızda öğretilen şey şu idi öğretilerle alakalı biraz da abi büyüğündür. Aman laf söyleme aman müdüründür tabi ki böyle yapacak yani usta çırak ilişkisiyle ilerlerdi iş benim dönemim için söylüyorum ama benden 10 yaş küçük birisi şu anda böyle yetişmediği içi tabi daha özgüvenli daha yukarıya karşı sesini duyurabiliyor ama bizim dönemimiz böyle yetiştirilmedi öğretmenine karşı olsun bir büyüğüne karşı olsun bir müdüre karşı olsun dolayısıyla nispeten bizden daha iyi olduklarını düşünüyorum bu konuda. Ama benden bir tık daha büyük neslin benden de dirayetli olacağını, benden de sabırlı davranıp benim tahammül sınırlarımın çok daha üzerine çıkacağını düşünüyorum.</p> <p>B.5.: 7 - 7 (0)</p>
KŞK\KA (X-Z)	<p>31, Daha az etkilenirdi diye düşünüyorum çünkü o zamanlarda 80'leri düşünürsek çok fazla iş yoktu bayanlarda da yoktu işim garanti olsun. Mesleğim garanti olsun para kazanayım mantığıyla daha sabırlı olabilirdi Hayır dayanamazdı çünkü 80 yaş grubu daha duygusal zekayla hareket ettiğini düşünüyorum şu an 2000 ve sonrası iş hayatından çok kopuk özellikle 80 ve 2000 jenerasyonunun iş anlamında anlaşması çok zor</p> <p>B.9.: 7 - 7 (0)</p>
KŞK\KA (X-Z)	<p>28 yaşındayım. Bence daha dirayetli olurlardı çünkü şöyle onlar bize göre daha tamahkar yani daha bir geldiği gibi kabul edenler daha böyle napalım diyenler biz onlara göre biraz daha dik duran bir kuşakız yani biz biraz daha kendimizi ezdirmemek mesela bana neden karşımda ağlamıyor dediğinde ben kimsenin karşısında ağlamam diyen bir nesiliz veya benim işten ayrılmamı isteyen birine beni buraya siz almadınız diyebilecek güçteyiz ama o nesil işsiz kalmaktansa eyvallah diyim diyen bir nesil ancak bizden sonraki nesil benim yaşadığım kadarını bile yaşamazdı ilk günden ordan ayrılırdı bizden sonra gelen nesil çok daha güçlü çok daha yere sağlam basıyorlar yeni mezunların çoğu bankada boğulup gidenleri gördükten sonra bankaya yanaşmıyorlar sadece kalan kesim bizim kesim evet üst kesim var ama bu onları da zaten çok fazla tutmuyorlar çok fazla bizim şanssızlığımız da ülke koşullarında ibf mezunu olarak maalesef başka iş bulamıyoruz. Dönemez imkanı yok dönemez ortada şöyle birşey olur çok seri bir döngüye girerler yani şöyle söylüyim bize yapılan yatırımla 3-4 yıl devam edebiliyorduk ancak onlar yatırım tamamen boşa yapılmış bir yatırım olacak dediğim gibi zaten yanaşmıyorlar zaten uzak duruyorlar mecbur kalıp maddi sıkıntılardan dolayı girenler olacak onlar da çok zeki bir nesil geliyor kendine bir çıkar yol bulup mutlaka gidecek bu şekilde yürütmesine imkan yok Aynen öyle bir de şöyle bir sıkıntı var dışardan bakılınca çok fazla kurumsal vs verilip insanlara şöyle değer veriyoruz böyle değer veriyoruz deyip işin arka tarafında o tarz şeyler yok insana değer vermek onu eğlenceye götürmek toplantı düzenleyip müzik vermek değil ben çalışıyorum yoğun tempo altında çalışıyorum benim yaptığım şey hiçbir zaman takdir edilmiyorsa o işin hiçbir verimliliği yok sen insanla çalışıyorsun sen insanı motive edemezsen mutlu edemezsen verim alamazsın bizden sonra gelen neslin bunu yapacağına inanmıyorum ortada zaten küçülmeler de var yavaş yavaş insan çıkarmalar vs çok da fazla ben girdiğimde sene 2013'dü o zamanki kadar bir alım yok çünkü onlar da biliyorlar artık tercih edilmediğini bugün 100 bin kişi KPSS giriyor bunların hiçbiri banka tercih etmiyor maddi sıkıntısı olan giriyor.</p> <p>B.11.: 7 - 7 (0)</p>

KŞK\KA (X-Z)	<p>60 yaşındayım. 60'a girdim. Benim çeker giderdi. Durmazdı. Katlanmazdı. Şu anki gençler dayanamıyor biz o zaman çok dayanıklıydık neyden kaynaklamıyor kuşak farkından kaynaklanıyor. Bizim anne babalarımız bizi çok daha zor şartlarda yetiştirdi. Benim oğlum 11 ay dayanamadı bıraktı mesela.</p> <p>B.12.: 7 - 7 (0)</p>
KŞK\KA (X-Z)	<p>50, Ben tayin istiyorum veya ben istifa istiyorum diye. Çok rahatlıkla söylerlerdi bu duruma katlanamazlardı çünkü şu açıdan diyorum sürekli yeni personel gerçekten ben şu anda benim himayemde olup da beraber çalışan arkadaşlardan istifa eden olmadı da ama şu andakiler çok narin bunu da şunun için söylüyorum yani bir bankada 3 yıl işsiz kalan bir bayan sınavı kazandı işe başladı 6 ay sonra dedi ki babası kızım istifa etmek istiyor ben çalışsın diye ikna etmeye çalışıyorum dedi tabi şöyle bir şey de var tek taraflı bakmamak lazım o zamanki işlerde bu kadar bir iş yoğunluğu vardı ama performans baskısı yoktu insanlar çalışıyordu ama kara zarar çok ön planda değildi şimdi performans baskısı var bunlardan dolayı bazı genç arkadaşların istifa ettiğini duyuyorum ama o zaman istifa ederlermiydi %50. Yani bu bahsettiğim liderler 1 ay mesela rahat gidiyor 1 hafta sorun çıkartıyor yani baştan sona sürekli stres olmadığını söyleyebilirim eskiden daha devlet memuriyeti kıvamındaydı şimdi daha özel banka kıvamında belki şundakine göre daha rahat bir ortam olabilirdi o nesil için çünkü o dönemlerde hedef falan şimdiki kadar önemli değildi</p> <p>B.13.: 7 - 7 (0)</p>

KŞK\KA (X-Z)	<p>Ben 80 kuşağımı mesela bizim kuşak biraz daha sabır ve metanet gösterebilecek durumdayız. B.14.: 4 - 4 (0)</p> <p>38. Ben 1.5 sene öncesinden proaktif davrandım ve b c d planlarım hazır. ancak fevri tepkiler vermedim. kendimi zor durumda bırakacak ani hareketlerde bulunmadım. ne dedim hakkımı arayabileceğim yer mahkemelerdir dedim. ben bu olayı 45 yaşında yaşasaydım dışarıda yeniden sıfırdan bir işe girebilecek cesareti ve gücü kendimde bulamayabilirdim. Ancak 5 yaşında olsaydım fevri davranırdım karşı tarafa zarar verebilirdim. Fiziki müdahalede bulunabilirdim bu da bana kaybettirirdi. haklıyken haksız duruma düşerdim. Zaman seni olgunlaştırıyor. Kuşak olarak düşünürsen de mesela bizim kuşağın Y kuşağı anne ve babaları yokluk gördü. Yoklukla büyüdüleri için de bizi de o terbiye ile büyüttüler o yüzden daha sabır gösterebiliyoruz. Bizden sonra gelen nesil biraz daha refah seviyesi yüksek bir halde büyüdüler. Birşeylere daha kolay sahip olan ailelerde büyüdüler ve böylelikle onların sabır ve direnme noktaları toleransları çok aşağıda. daha kolay tepki verebiliyorlar. daha kolay moralleri bozulabiliyor.kendilerini toparlama süreleri bizimkinden daha da uzun bunların. z kuşağı umrunda değil z kuşağı diyor ki ulan anam babam bana bunu yapmıyor sen kimsin lan diyor. kapıyı vuruyor çıkıyor gidiyor. bana başka iş mi yok diyor anlatabiliyor muyum? y ve z kuşakları bilhassa bankacılık sigorta ve o tarz insan datası insan meclisinin işler üzerinden yürüdüğü sektörlerde olmazsa olmaz bir bankanın sermayesi aslında çalışanlarıdır. onların veritabanıdır.bilgisayardaki veri her zaman uyumsuz. hikayeyi baştan sona anlatamaz. mesela bunu bireyler anlatır o yüzden banka ve sigorta şirketleri dijitalleştikçe insan ilişkisinden uzaklaşmaya başladı. böyle olduğu için de uzun dönemde türkiye gibi nüfusu kalabalık ve atasözlerini bile aksetmiş bir cümle vardır. Kenarına bak bezini al anasına bak kızını al Türk halkı almak istediği şeyi eliyle tutmak istiyor. türk halkı hizmet aldığı yerde aynı adamı görmek ister. üst yöneticilerin hiçbiri çekirdekten gelmediği için hepsi amerikada ve mckenzie şirketinde yetiştikleri için bunu göremiyorlar. biraz daha olaya robotik bakıyorlar. Ama ülkenin coğrafyasına dokusuna uygun değil en nihayetinde. B.14.: 7 - 7 (0)</p>
KŞK\KA (X-Z)	<p>54 yaşındayım. Bence benden yaşça daha büyükler bu olumsuz davranışları daha rahat karşılıyorlardı, bizim şeflerimiz kalemlerini vurdular mı ödümüz kopardı, bir dediğini iki etmedik diye anlatırlardı. Ama bizden genç olanlar da iç kontrol geldiğinde öğlen tatili benim sendikal hakkım, bana kasa sayımı yaptırılmazsınız. Ben süt iznimi 16.00 dan sonra kullanırım hakkım derlerdi. Bize ise süt iznini sabah ve öğlen kullandırıyorlardı, erken çıkmaya müsaade etmezlerdi yani. Yaşça büyük olanlar olumsuzluklara daha dayanıklılar, olayları başıma geleni çekerim diye karşılıyorlar. Gençler ise haklarını savunuyor, olumsuzluklara katlanmıyorlar. Kuşakların tepkileri tabii ki farklı oluyor. B.15.: 7 - 7 (0)</p>

KŞK\KA (X-Z)	<p>40 yaşındayım. Kesinlikle aynı tepkileri vermezdi. Yeni nesil haklarını çok arayan bir nesil çok daha farklı davranırlardı Y kuşağı. Gerekli yerlere bunu iletirdi. Sessiz kalmazdı. İstifayı bile göze alıyorlar bu tarz muamelelere maruz kalanlar. Yani başka bir işe girebilirdik. O tarz hareketler yapabiliirdik. Sevdiğim bir işe kanalize olmaya çalışırdım şimdiki aklım olsaydı ancak çok erken de başladığım için 18 yaşında başladığı için ve devlet garantisi de olduğu için o sıkıntılara katlandık ancak yeni nesil asla katlanmıyor. Hemen mevki makam bekliyor. Bu da iyi bir şey değil hiç çalışmadan emek vermeden hemen mevkiim olsun unvanım olsun peşindeler. Bu da olumsuz yani aslında. Y kuşağının olumsuz özellikleri. Biz öyle değildik. Amirlerimize itaat ederdik dediklerine uyardık son raddeye kadar da dayanırdık. En fazla tayin isterdik daha farklı davranırdım gerekli yerlere iletirdim en azından şimdiki aklım olsaydı. Çok şey var söylenecek. Olumsuz davranışlarla ilgili kişisel ayrımlar yapmaları insanına göre muamele yapmaları aile olarak görüldükleri farklı yere vermeleri dış kökenden gelenleri ayrı görüp onları kayırmaları ama kendi kökenlerinden gelenlere değer vermemeleri gibi bir çok olumsuz yöneticilik davranışları var.</p> <p>B.16.: 7 - 7 (0)</p>
KŞK\KA (X-Z)	<p>36 yaşındayım, 22 yaşındaydım üniversite bitti hemen başladım çalışmaya hiç kabullenmezlerdi karşı koyarlardı gençlerle de çalıştık bir çok pozisyonda çalıştım bana göre karşı koyarlardı kabul etmezlerdi. Bence eski nesil de bir şey diyemezlerdi</p> <p>B.17.: 7 - 7 (0)</p>
KŞK\KA (X-Z)	<p>32 yaşındayım. Bir kere onlar olsa benim gibi düşünmezlerdi onu biliyorum. 95 - 96 doğumlu çalıştığımız insanlar da oldu. Yani onlarda böyle hazırcılık var zaten böyle herşeyi hazır elde etmişler küçüklükten bu yana asla zor bir durumla baş edememe ve şikayet çok fazla ya da siz şunu yaptınız ama ben bundan dolayı bunu yapma hep bir gerekçe hep bir mazeret hep başkalarını suçlama yaptıklarını hatalardan dolayı benim verdiğim tepkilerin hiçbirini vermezlerdi. Büyükler de itiraz etmez, sorgulamaz, yargılamaz, böyle gelmiş böyle gider kafasında daha sıradan daha kabullenişçi yaklaşımlar sergilerlerdi. X ve Y kuşağı dediniz ya bazı kuşaklar hani daha fedakardır küçüklükten eğitilirler sorumluluk alırlar vs. öyle bilinçle yetişirler. benim şu an söylediklerimi z kuşağına söyleseniz asla böyle cevaplar alamayacaktınız. Z kuşağında hep bir beklenti var ve beklentileri biraz böyle hani hep itiraz beklenti hani kendi istedikleri olmadığında haykırma farklı negatif hareketler sergileyebiliyorlar bizler hani şükürcü mü yetişiyoruz artık bilmiyorum ama hani böyle yaptığımız meslekte daha çok başarıyı hedef alıyorum ve yaptığım mesleği sevmeyi hedef alıyorum. eğer yaptığım mesleği sevmiyorsam çalışmak işkenceden başka birşey değildir.</p> <p>B.18.: 7 - 7 (0)</p>

KŞK\KA (X-Z)	<p>30 yaşındayım. bankacılık sektör olarak da bundan 10 sene 5 sene öncesiyle farklı bir sektör sürekli değişiyor. yeni nesil için söylüyorum bankaya ilk başlayan biri eğer ilk işi banka ise kesinlikle çekmez. ancak bir kişi işsizliği gördüyse ancak katlanabilir. bir süre işsiz olup biraz işsizlik görüp öyle bankacı olur onların arasından seçerler genelde bankacıları. eğer işsiz kalmadıysa hemen banka girdiyse bu nesil kesinlikle yapamaz ilk 6 ayında istifa eder buna kendi eşim de dahil. banka ik cıları da bu farkındalıkla işe alım yapıyorlar bu istatistikler onlarda da vardır eminim ki. Daha yaşlı üst nesil tabi ki daha dayanıklı daha dirayetli bir nesil onların dayanıklılık eşği daha yukarıda.</p> <p>B.19.: 7 - 7 (0)</p>
KŞK\KA (X-Z)	<p>33 yaşındayım. Çok fazla sirkülasyon vardır çok fazla. 40 yaşlarındakiler yani o nesil daha boynu eğik, daha tamahkardılar. biz kendi jenerasyonumuz tamam ya başka iş mi yok ya tamam kurum olarak güzel bir kurum ama olmazsa olmaz da değil biz diklenme anlamında değil ama biraz daha haklarını bilen ve arayabilen bir nesiliz. daha bizden küçük 24 - 25 yaşındaki arkadaşlar asla strese gelemiyorlardı. ben yapamam ben katlanamam vs. modundaydılar. z kuşağı bu sektörde faydalı olamaz. tercihleri de değil zaten. isteseler bile dayanamazlar da.</p> <p>B.20.: 7 - 7 (0)</p>
KŞK\KA (Z-X)	<p>Yirmibeş yaşındayım. Benden yaşça küçük olanlar yeni işe girdiği ve kendilerini kanıtlama hevesinde oldukları için daha iyi olmak için çabalardı. Yaşça büyük olanlar ise tecrübe ile sabit. Dediğim gibi genç olanlar işe sarılır daha istekli olurlardı, tecrübeli ve yaşça büyük olanlar bu duruma katlanamazlardı.</p> <p>B.1.: 7 - 7 (0)</p>
KŞK\KA (Z-X)	<p>33 yaşındayım. Tabi şimdi benden 10 – 12 yaş büyük biri benim yerimde olsa benim yaşadığım olumsuzlukları yaşasa kaldıramazdı o biraz daha belli bir yaşa kadar belli bir mertebeye ulaşmadan kaldıramazdı kaldıramazdı. Ama 18 yaşındaki çocuğu şey yapsan hem büyük hem de daha tecrübeli var farklı olurdu. Tablet kuşağı biraz daha vurdum duymaz bir tavırla hareket ederdi. Geçtiştirirdi. Ancak daha büyük kuşaklar yöneticidir şeydir olur diye işi yapabilmek adına daha pozitif daha ılımlı daha sakin bakacaklarını düşünüyorum.</p> <p>B.7.: 7 - 7 (0)</p>
KŞK\KA (Z-X)	<p>27, Şöyle ben mesela o müdüre karşı biraz daha alttan aldım boyun eğdim neden çünkü beni takmıyor sen çocuksun sen daha küçüksün senin konuşmak haddine değil görüşünde ama eğer bana yaptığı davranışları 15 yaş büyük birisine yapsa o tabi ki daha keskin karşılık verirdi ona neden çünkü onun yıllar itibariyle bankada bir çevresi oluyor tanıdığı adamlar oluyor gelmiş olduğu bir mertebe oluyor icabında yönetici sizin bana bunu yapmaya hakkınız yok durun dediğinde duruyorlar hem müdür bu şekilde bana davrandığı gibi o bahsettiğiniz 10 15 yaş büyük kişilere davranıyor o kişiler de bir dur bakalım diyorlar senin karşında çocuk yok sen beni Fatma gibi ezemezsin gibi karşılık veriyorlar tabi müdüre Daha küçüklerin karşılık verdiği zaman ya onları kovduruyor yada onları alıp başka bir şubeye seviyesini düşürerek yönlendiriyor mesela biz ticari şubeyiz onu alıp karma şubeye yolluyor eğer o kişi cevap verirse</p> <p>B.8.: 7 - 7 (0)</p>

TLA\OL	<p>Evet kesinlikle profesyonel olduğunu düşünmüyorum. Onun yaptığı bir hareket sana dokunabilir ama bu sorun olmuyor. Sen istemeden bir yanlış davranışta bulunursan ucu ona dokunduysa bunu affetmiyor İznini onaylamıyor, çıkamazsın diyor işyerindeki durumunu zora sokuyor. Onayını geç veriyor sana bunu ödetiyor bu profesyonel olmayan bir davranış.</p> <p>B.1.: 3 - 3 (0)</p>
TLA\OL	<p>Düşünüyorum kolonya şişesi fırlatması, bardak kırması gibi hareketler bence buna gayet açıklayıcı iyi bir örnek olabilir. Evet kesinlikle çünkü kendini baskı altında hissettiğin zaman seni gözetlemeyen biri olduğu en ufak anında kaçamak olarak youtube videosu açıyorsun veya başka şeyler çünkü senden istenen şey o kadar fazla ki sen bunları yapamayacağını düşündüğün için en ufak boş zamanında hemen başka şeylere kaçırıyorsun çünkü mantığın işini yapıyım da çıkayım gibi değil de nasılsa bu bitince başka bişey başka birşey başka bişey olacağını biliyorsun.</p> <p>B.2.: 3 - 3 (0)</p>

TLA\OL	<p>Çok sıkıntı çıkartan birisiydi ben izin istediğim zaman nedenini araştırır izin hakkım olmasına rağmen nedenlerini sorar izin vermemek için elinden geleni yapardı B.3.: 1 - 1 (0)</p> <p>Değil şu şekilde değil sürekli olarak senin yaptığın şeylere bir bahane buluyor mesela ben eğitime gidecektim ama benim eğitimimin günü çok yakın bir akrabamın düğününe denk geldi katılmak zorundaydım eğitim ertelenebilir bir şey bir çok yönetici eğitimi tolere edebiliyor ertelenebilir diyor ben ertelemek için izin istediğimde aslında erteledi diyip mesaj bile gitmezdi erteledi deseydim ama ben onun fikrini almak için gittim eğitimi ertelemek istiyorum diye dediğimde sen eğitime istekli değilsin sen gitmek istemiyorsun düğün Cuma günüydü eğitim de Cuma günüydü gitmek istesen sabaha gider akşam gelip düğüne yetişirsin dedi B.3.: 3 - 3 (0)</p> <p>Şöyle beni yaklaşık 1 ay falan her gün odasına çağırdı düşük performanstan dolayı sebebi de beni istifaya zorlamaktı her gün aşağı yukarı aynı saatlerde odasına çağırıp pusulanı nasıl düzelteceksin ne yapmayı düşünüyorsun acaba sen bu işi yapamıyor musun gibi sorular sorup bunları yapamadığını düşünüyorum herkes bankacı olmak zorunda değil sen de yapamadığının farkında mısın gibi beni çok zorladı nerdeyse istifa et diyecekti tabi bu bu dönemde ben işe gitmek bile istemiyordum dediğin gibi süresiz izin gibi bir şey tabi öyle bir hakkım olmadığı için zaten izin almak da zor olduğu için çıkıp bana izin ver demek bile problemdi benim için B.3.: 4 - 4 (0)</p> <p>hatta benim o dönemimde başka bir arkadaşımı istifaya zorladı sebebi ise rapor aldı 2 hafta kendisi de çocuğu da serum aldı 2 hafta rapor aldığı için istifaya zorladı insan kaynakları ise buna hiçbir şekilde o raporlu sağlı kötü o sebeple rapor aldılar demediler müdür işten atılmasını istediği için onlar da biz senin istifa etmeni istiyoruz yada bir düşük göreve geçmeni istiyoruz dediler bu ikisinden birini tercih et eğer istifa edersen tüm haklarını vereceğiz sana dediler insan kaynakları senin tarafını tutması gereken kurum ama müdüre karşı hiçbir şekilde senin tarafını tutmuyorlar bana şey demişlerdi doğum izninde daha doğrusu hamileyken 1 Saat erken çıkma yada 1 saat işe geç gelme hakkın var ama bu yasal bir hak ama müdürün izni olursa bu izni kullanabilirsin dediler B.3.: 4 - 4 (0)</p>
TLA\OL	<p>yani işi öyle bir bize yaptırmaya çalışıyor ki işte müşteriyi memnun edin kart kapatmayın satış yapın satış yapın biz mesela 8 saat çalışıyorsak yani 8 saat ordaysam 7 saat 45 dakikasına çalışıyorumdur o kadar tuvalete bile gidemiyorduk gerçekten B.4.: 3 - 3 (0)</p>
TLA\OL	<p>Psikolojik olarak bir sorununun olduğunu düşünmüyorum. Ola da bilir olmaya da bilir çok emin değilim. Ama bu tarz yöneticilerde genelde aile yapısı bozuk oluyor. İkili ilişkiler daha çıkarıcı daha baskıcı. B.5.: 3 - 3 (0)</p>

TLA\OL	<p>Evet mesela şöyle ben süt iznini kullanmak istediğim zaman yeni müşteri bul da öyle izine çık diyordu ki yeni müşteri bulduğum halde o izni alamadığım oluyordu.</p> <p>B.6.: 2 - 2 (0)</p>
TLA\OL	<p>Psikolojik sağlam yapıdaydı iş olarak tamamen iş odaklı bir karaktere sahipti. Böyle olduğu için çevresiyle iş ilişkilerini tamamıyla kolayca ayırabilen ve konu iş olduğu zaman kimseye eyvallah etmeyen yeri geldi mi de seni yukarıya da seni kötü gösterebilen bir kişidir sonuçta.</p> <p>B.7.: 3 - 3 (0)</p> <p>ancak yönetici bağlılığında cidden kopmalara neden olabiliyordu. Nedeni stres her zaman başta sonuçta yönetici işin yanında sana güven vermesi gerek destek olması gerek kollaması gerek hatan varsa kendin düzeltme gerek tabi ki yol gösterecek ama bu şekilde değil sonuçta insan hata yaparak öğrenecek ama tepkiler sert olunca insan da hata yapmaya tedirgin olunca yöneticiye bağlılığını zedeliyor keşke bununla çalışmasaydım keşke şu olmasaydı bu olmasaydı diye söyleme durumunda kalıyor.</p> <p>B.7.: 5 - 5 (0)</p> <p>Tabi çalışma ortamında işlerin sıkı tutuluyor olması önemli iş ile sohbeti ayırma noktasında ön planda yöneticinin otoritesinin olması gerekiyor ama bunu da dengeleyebilmek gerekiyor iş olduğu zaman oradaki disiplini otoritesiyle konuşmasıyla yöneticinin tabii ki sağlaması gerekiyor. Ama çalışma ortamında o örgüt yapısı içerisinde korku varsa bir şey varsa ister istemez o insanlardaki sosyalliği de alıyor, sadece böyle çalışıyorsun masanda hiç konuşmuyorsun işini bitiriyorsun ve acaba yöneticim onu der mi bunu der mi mobbing yapacak mı? Tam mobbing değil de mobbingi hissettirebiliyordun rahat çalışmıyorduk yani. Arkadaşınla sohbet etmek için bazen vakit de bulabiliyorduk. Laf söylenebiliyordu. İşin mi yok gibilerinden. İnsana biraz da rahat ortam sağlamak gerekiyor. İnsan sorumluluğunu bildikten sonra biraz da ona bırakılmalı Yönetici tabi ki baskı yapacak bir miktar ama insan işini yapıyorsa işine de hakimsen işi de biliyorsan X ve Y kuşaklarıyla alakalı tavrın farklı olması gerekiyor.</p> <p>B.7.: 6 - 6 (0)</p>
TLA\OL	<p>Kesinlikle sadece kendi çıkarını düşünüyor biz iyi birşey yaptığımız sürece iyiyiz ama haksızlığa uğradığımızda eğer en ufak bir şey getirdiğimizde o zaman en kötü kişi biz oluyoruz o zaman o seni yıldırım için milletin içinde rencide etmek için elinden her şeyi yapıyor.</p> <p>B.8.: 2 - 2 (0)</p> <p>gidersek siz işinizi yapmıyorsunuz kaçmaya çalışıyorsunuz gibi laflar söylüyordu üstelik de bu yaptığı mesai saatine giriyordu ama mesai ücreti vermiyordu.</p> <p>B.8.: 3 - 3 (0)</p>
TLA\OL	<p>evet düşünüyorum kendi kotasını doldurmak için yani elemanlarını resmen köle gibi kullanıyordu</p> <p>B.9.: 1 - 1 (0)</p>

TLA\OL	<p>Tabi ki düşünüyorum şöyle sıfır olarak başlardın bir iş ik süreci ile girdim sıfır olarak girdim öğrenme aşamasında bu yöneticilerin herkes yardım ediyor ancak öyle bir şey ki en ufak hatanda yaptığın bütün emeklerin herşeyin siliniyor ve sadece yaptığın hataya odaklanılıyor bazen hata yapmadan direkt sana odaklanılıyor ve sen hiçbir hata yok hiçbir şey yok sinirli stresli bir ortam çok fazla baskı var ve onlar da o baskıyı sana yapmaya başlıyorlar ve hiçbir hatan olmasa dahi seni suçluyorlar sana odaklanıyorlar çok fazla mobing yapıyorlar çok fazla haksızlıklara uğruyorsun B.11.: 2 - 2 (0)</p> <p>neden ağlamıyor diyor çıkıyor karşısında dik duran insanı sevmiyorlar kendisinden çok yaşça küçük biri çok çömez birisi olduğu zaman kendi baskınlıklarıyla onları ağlatamadıkları zaman bunu başarısızlık olarak algılıyor benim böyle bir sorunum oldu iyi müdürlerim de oldu ama dediğim gibi onların da personeli yönetemediğimi düşünüyorlar onlar zaten işi biliyorlar daha ne söyleyim onlara onlar ellerinden geleni yapıyorlar dediği anda başarısız kabul ediliyor ama ne zaman çalışanın portföyü sırtına binen müdür daha başarılı kabul ediliyor. B.11.: 3 - 3 (0)</p> <p>yöneticimle bana o kadar yoğun baskılar yaptılar ki ben işteyim ama yani elimden geleni yapıyorum istemeden hata yapmaya başlıyorum orada olmak istemiyorum ağlayarak işe gidiyorum ve bana sürekli şöyle söyleyim istediğini yaptıramadığı zaman istifa et noktasına geldik biz git burdan istifa et ben de beni buraya siz almadınız istifa etmiyorum isterseniz siz çıkartın dediğimde daha büyük zıtlasma yaşadık B.11.: 4 - 4 (0)</p>
TLA\OL	<p>Zırt pırt cezalandırıyordu. Cumartesi günleri çalışıyorduk bize yemek bile vermiyordu. Çayımızı bile cepten içiyorduk çay ocağından. B.12.: 4 - 4 (0)</p>
TLA\OL	<p>evet düşünüyorum. kendi mevki koltuk ve makamının ağırlığıyla hareketle insanların geleceği ile oynamayı kendilerine hak görüyorlar. Büyük şirketler emir komuta zinciriyle hareket eder. Büyük şirketlerde yönetici konumunda olan müdür, bölge müdürü vs. aslında hiçbir yönetici bir altının patronu değildir ama türkiyede patronu olarak görüyor. Buranın ağası benim şeklinde görüyor kendini. Bu durumdan dolayı bir yukarıdan gelen emir ona görev olarak aksettiriliyor. Bu da kendi ağırlık ve yetki sınırları içerisinde bunu kendine menfaati doğrultusunda kendi koltuğunun ve makamının gücünü sergileyebilmek adına hak olarak görüyor ve bununla altlarına bastırıyor. B.14.: 1 - 1 (0)</p> <p>bir aracısın. böyle bir durumda beni yöneten insanlar benim üstümde olan insanlar bu da ister istemez insanda sıkıntı yaratıyor. yani bana mesela şunu söylüyor? niye herşeye gülüyorsun? B.14.: 3 - 3 (0)</p>

TLA\OL	<p>Kesinlikle evet düşünüyorum. Yani bu çalışanların üzerinde basa basa onların hiçbir şeyini düşünmeden yorulurlar sıkırlarlar gibi düşünceye sahip olmadan çok iş olmasına rağmen kafasına göre iş yapan bazılarında çok giden bazılarında rahat bırakan adam kayıran o tür sebeplerle belirli kişileri belli saatlere kadar çalıştırma yani çalışanlara basa basa yükseğe çıkmak. Mesele hiç orada yaşayamayacak kişileri belli yerlere sürmek isteme tehditler vs.</p> <p>B.16.: 1 - 1 (0)</p>
TLA\OL	<p>Düşünüyorum ilk müdürüm bankacılıkta eşimle birlikte çalışıyorlardı eşim amirdi bizi de çok keyfe keder çalışan bir adamdı kasaya 7 den 8 den sonra girerdi illa kendisi saymak isterdi 9 10 dan önce çıktığımızı bilmiyorum hafta sonları da keza öyle ve de çalıştığım ilk mevduat servisinde kapısı tamamen açıldı bize doğru yayılmış bir şekilde incelendi çok rahatsız ederdi 1 ay ramazan boyunca eşim bir tane kartı yanında saklamış biz 1 ay boyunca gece gündüz hesap tutmada onu aradık eski sistem bilgisayar yoktu eski sistem en şey olarak başımdan geçen bir olay gerçeği bana çok değer veriyordu çalışkan insanları çok seviyordu ama bazı zamanlarda da yerden yere vuruyordu diyebilirim hasta olsak doktora gidemezdik sevk kağıdı alıyorduk sevk kağıdını ondan alıyorduk niye hastasın neren hasta gibi sorular soruyordu bir kadın olarak söyleyemeyeceğim şeyler oluyordu bir gün parmağında dolama oldu kalem tutamıyordum doktora gideceğim bana kağıt vermiyor açtım parmağımı gösterdim dedim dolama oldu müdür bey böyle böyle onda çok kötü tecrübelerimiz olmuştu</p> <p>B.17.: 1 - 1 (0)</p> <p>Yani dönem dönem oluyordu tabi ki ancak işimizi sevdiğimiz için gidiyorduk bir gün ben hastalandım artık bankaya gideceğim sabah kalktım düştüm kendimden geçtim ben hala gideceğim diye düşünerek içimde korku var hasta olduğuma inanmayacak ya da hata olsan da geleceksin diye annem göndermedi beni bekardım o zaman bu halde bankaya mı gidilir dedi ona bile inanmadı bir yakınım vefat ederdi hemen yarın geleceksin derdi evlendim 4 gün izin verdi Pazar günü evlendim Cuma işe geleceksin dedi</p> <p>B.17.: 4 - 4 (0)</p>
TLA\OL	<p>bizde yönetici olarak biliyorsun 3 skala var. yardımcı yönetmen ve müdür. bunların 3'ü de etkiliyor ve tabi ki herkes kendi çıkarlarını düşünüyor. Mesela A hanım doğum iznine gittiğinde 3 ay boyunca ben gece 11'lere kadar çalışmak zorunda kaldığımda kimsenin umurunda değildi. herkes kendine bakıyor hatta ben birşeyleri başarabildiğimi hedefleri yüzde yüz tutturabildiğimi gördüğümde diğerleri bunu kıskandılar bir risk olarak algıladılar. benim daha çok üstüme gelmeye başladılar.</p> <p>B.19.: 1 - 1 (0)</p>
TLA\OL	<p>Tabi ki etkiliyordu mutlaka. Şöyle bir olay yaşadığını düşünsene, Evlendiğim zaman şubenin genel müdürlüğünde çalışıyordum. Eşimin durumu sebebiyle tayin istediğimde yöneticim bana ne dedi biliyor musun? buraya seni ben aldırırım, bu kadar zamandır birinci oluyoruz burada prim alıyoruz. ya benimle çalışırsın ya da istifa edersin. seni ben yetiştirdim işi ben öğrettim ben bunu başka yere kaptıramam bakış açısı bu yani. çalışıyorsan çalış çalışmıyorsan sen bilirsin. kocam orada eşim orada diyorum umurlarında olmuyor. Bu şartlar altında gel de işe kendini ver hedef tuttur imkansız.</p> <p>B.20.: 4 - 4 (0)</p>

TLA\NDB	<p>Evet çıkarlarımı düşündüğünü düşünüyorum çoğu zaman çünkü o da parlamak istiyor başkalarının gözüne girebilmek için kendi altında veya kendi statüsünün altında olan insanları kendi amaçları için kullanıyor çoğu zaman onların işine gelmeyen bir şey yaptığında veya ekstra bir şey yaptığında bunu istemiyorlar hep onlar yönetsin istiyorlar o sebeple seni kullanmak istiyorlar.</p> <p>B.2.: 1 - 1 (0)</p>
TLA\NDB	<p>ama kendisi gün içerisinde çıkar kuaföre gider manikür pedikür yaptırır ama onu iş ziyaretindeyim diye yazar o şekilde bütün işlerini hallederdi kendi çıkarları için kullandığı çok açıktı</p> <p>B.3.: 1 - 1 (0)</p> <p>Şöyle beni yaklaşık 1 ay falan her gün odasına çağırdı düşük performanstan dolayı sebebi de beni istifaya zorlamaktı her gün aşağı yukarı aynı saatlerde odasına çağırıp pusulanı nasıl düzelteceksin ne yapmayı düşünüyorsun acaba sen bu işi yapamıyor musun gibi sorular sorup bunları yapamadığını düşünüyorum herkes bankacı olmak zorunda değil sen de yapamadığının farkında mısın gibi beni çok zorladı nerdeyse istifa et diyecekti tabi bu bu dönemde ben işe gitmek bile istemiyordum dediğin gibi süresiz izin gibi bir şey tabi öyle bir hakkım olmadığı için zaten izin almak da zor olduğu için çıkıp bana izin ver demek bile problemdi benim için</p> <p>B.3.: 4 - 4 (0)</p>
TLA\NDB	<p>Yani orada sevimlik için kendi çıkarlarımı gözetiyordu aslında hep şirket üzerinden bize bir şeyler yaptırmaya çalışıyordu o da kendi üstlerine yaranmak için yapıyordu o öndeydi hep biz bu bankanın sesiyiz biz bankanın sesiyiz gibi gaza getirmeye çalışıyordu ama dediğim gibi kendi üstlerine yaranmak amacıyla</p> <p>B.4.: 1 - 1 (0)</p>
TLA\NDB	<p>Sadece kendi çıkarı olduğunu düşünmüyorum. Çünkü yukarıdakilerin de çıkarı var abi. Üst yönetimin dolayısıyla aşağıdakilere baskısı var. Sonuçta ilçe gibi ilçelerin ideolojileri ve çıkarları vardır.</p> <p>B.5.: 1 - 1 (0)</p> <p>Psikolojik olarak bir sorununun olduğunu düşünmüyorum. Ola da bilir olmaya da bilir çok emin değilim. Ama bu tarz yöneticilerde genelde aile yapısı bozuk oluyor. İkili ilişkiler daha çıkarıcı daha baskıcı.</p> <p>B.5.: 3 - 3 (0)</p>
TLA\ND B	<p>Evet nedenine gelince yani kendi performansı için çalışanımı harcayacak bir yapıya sahip olduğu için.</p> <p>B.6.: 1 - 1 (0)</p>
TLA\NDB	<p>Düşünüyorum çünkü belirli bir konumdan daha iyi bir konuma gidebilecek biri varsa onun etrafındakiler her zamana onu bir adım ileri götürebilmek için yani onların kötü olması çalışması onara fayda sağlayan o onları etkiliyor o yüzden onun açığını kapatmak kendi açığını kapatmak demektir. Her zaman iyi göstermeye çalıştığından dolayı etrafına da olumsuz davranışlar sergileyebiliyor. Kendi açısından olumlu olabilir ama bu çalışanlar açısından olumsuz olabilir.</p> <p>B.7.: 1 - 1 (0)</p>

TLA\NDB	<p>Evet düşünüyorum çünkü kendi mesela eğer biz iyi bir elemansak bizim orada kalmamızı tercih ediyor eğer ben daha önce xbank da çalışıyordum orada da çok kötü bir yöneticim vardı o sebeple istifa ettim x center genel müdürlüğe geçecekken kendi çıkarları için benim geçmemi engelledi ben yükselmedim kendi çıkarımı düşündüğü için benim yükselmemi engelliyor yani.</p> <p>B.8.: 1 - 1 (0)</p>
TLA\NDB	<p>hani bunlar bizim önümüze geçmesin diye daha sonra kendi itiraflarıyla biz bunlara herşeyi öğretmeyelim mantığı oldu yani çoğu şeyi öğretebiliriz ama kendimize de böyle ayakta tutabilecek önemli hissettirebilecek bazı şeyleri de öğretmeyelim</p> <p>B.13.: 1 - 1 (0)</p> <p>Şöyle oluyordu genelde bu insanlar bir kere aşırı bir saygı ve sevgi bekliyordardı pohpohlanmak istiyorlardı bizim onların karşında bu heyecana rağmen saygı sevgi işte abi laflarını öne çıkartmalarımızdan hoşlanıyorlardı biz de tabi işi öğrenme adına abi nasılsın iyi misin günaydın falan bu tür şeylere katlandık yani profesyonelce</p> <p>B.13.: 2 - 2 (0)</p>
TLA\NDB	<p>evet düşünüyorum. kendi mevki koltuk ve makamının ağırlığıyla hareketle insanların geleceği ile oynamayı kendilerine hak görüyorlar. Büyük şirketler emir komuta zinciriyle hareket eder. Büyük şirketlerde yönetici konumunda olan müdür, bölge müdürü vs. aslında hiçbir yönetici bir altının patronu değildir ama türkiyede patronu olarak görüyor. Buranın ağası benim şeklinde görüyor kendini. Bu durumdan dolayı bir yukarıdan gelen emir ona görev olarak aksettiriliyor. Bu da kendi ağırlık ve yetki sınırları içerisinde bunu kendine menfaati doğrultusunda kendi koltuğunun ve makamının gücünü sergileyebilmek adına hak olarak görüyor ve bununla altlarına bastırıyor.</p> <p>B.14.: 1 - 1 (0)</p>
TLA\NDB	<p>Tüm özverili çalışmalarımıza rağmen takdir etmez, hergün sekizlere kadar takas parası için bekletir, personelin geç saatlere kadar beklemesinden hiç rahatsızlık duymazdı. Zaten hergün müşteri bekliyoruz deyince kimi bekleyip beklemeyeğimi size mi soracağım işinize gelmiyorsa çekip gidin derdi.</p> <p>B.15.: 2 - 2 (0)</p>
TLA\NDB	<p>Tabi ki etkiliyordu mutlaka. Şöyle bir olay yaşadığını düşünsene, Evlendiğim zaman şubenin genel müdürlüğünde çalışıyordum. Eşimin durumu sebebiyle tayin istediğimde yöneticim bana ne dedi biliyor musun? buraya seni ben aldırırım, bu kadar zamandır birinci oluyoruz burada prim alıyoruz. ya benimle çalışırsın ya da istifa edersin. seni ben yetiştirdim işi ben öğrettim ben bunu başka yere kaptıramam bakış açısı bu yani. çalışıyorsan çalış çalışmıyorsan sen bilirsin. kocam orada eşim orada diyorum umurlarında olmuyor. Bu şartlar altında gel de işe kendini ver hedef tuttur imkansız.</p> <p>B.20.: 4 - 4 (0)</p>

TLA ÖDB	<p>Düşünüyorum kolonya şişesi fırlatması, bardak kırması gibi hareketler bence buna gayet açıklayıcı iyi bir örnek olabilir. Evet kesinlikle çünkü kendini baskı altında hissettiğin zaman seni gözetlemeyen biri olduğu en ufak anında kaçamak olarak youtube videosu açıyorsun veya başka şeyler çünkü senden istenen şey o kadar fazla ki sen bunları yapamayacağını düşündüğün için en ufak boş zamanında hemen başka şeylere kaçırıyorsun çünkü mantığın işini yapıyım da çıkayım gibi değil de nasılsa bu bitince başka bişey başka birşey başka bişey olacağını biliyorsun.</p> <p>B.2.: 3 - 3 (0)</p>
TLA ÖDB	<p>Değil şu şekilde değil sürekli olarak senin yaptığın şeylere bir bahanen buluyor mesela ben eğitime gidecektim ama benim eğitimimin günü çok yakın bir akrabamın düğününe denk geldi katılmak zorundaydım eğitim ertelenebilir bir şey bir çok yönetici eğitimi tolere edebiliyor ertelenebilir diyor ben ertelemek için izin istediğimde aslında erteledi diyip mesaj bile gitmezdi erteledi deseydim ama ben onun fikrini almak için gittim eğitimi ertelemek istiyorum diye dediğimde sen eğitime istekli değilsin sen gitmek istemiyorsun düğün Cuma günüydü eğitim de Cuma günüydü gitmek istesen sabaha gider akşam gelip düğüne yetişirsin dedi</p> <p>B.3.: 3 - 3 (0)</p>
TLA ÖDB	<p>Düşünüyordum çünkü nasıl bu kadar sahipleniyor bize muhtemelen sosyal ortamda konuşsak bütün bunların haksızlık olduğunu o da düşünür benim arkadaşım olarak yaptıklarını anlatsam böyle mi yapıyoruz diye görürmüydü acaba çünkü o da görmüyor inanarak yapıyor yani işi öyle bir bize yaptırmaya çalışıyor ki işte müşteriyi memnun edin kart kapatmayın satış yapın satış yapın biz mesela 8 saat çalışıyorsak yani 8 saat ordaysam 7 saat 45 dakikasına çalışıyorumdur o kadar tuvalete bile gidemiyorduk gerçekten çağırıp kapattığım an başkası arıyordu tuvalete gidicem hayır gidemezsin buna inanmak için değişik bir psikoloji gerek ben o bankanın sahibi bile olsam bu kadar yapamazdım yani bu da normal bir psikolojisi olmadığını gösteriyor.</p> <p>B.4.: 3 - 3 (0)</p>
TLA ÖDB	<p>Aynen dengesiz davranışları vardı şöyle ben istifa ettirmeye çalıştığı halde istifa etmek istediğim zaman tam tersi bir tutum sergileyip sen iyisin neden bu başarını devam ettirmeyi düşünmüyorsun gibi konuşmalar yapıyordu.</p> <p>B.6.: 3 - 3 (0)</p>
TLA ÖDB	<p>Kesinlikle değildi çünkü sadece çocuğuyla bir ilişki kurmayı hedefliyor ama çocuğuyla bile kuramıyor diğer her tarafta dışlanan lanet gören bir insan herkesin lanetlediği bir insan sosyal çevresi yok şubede yatıp kalkıyor geç saatlere kadar çalışıp insanların da dışarı çıkmalarına izin vermiyordu eğer çıkıp gidersek siz işinizi yapmıyorsunuz kaçmaya çalışıyorsunuz gibi laflar söylüyordu üstelik de bu yaptığı mesai saatine giriyordu ama mesai ücreti vermiyordu.</p> <p>B.8.: 3 - 3 (0)</p>
TLA ÖDB	<p>kesinlikle düşünüyorum çok bencil bir insan dengesiz bir insan mesela restoranda kız arkadaşı arıyordu çoğu zaman açmıyordu açtığında argo konuşuyordu bizim yanımızda</p> <p>B.9.: 3 - 3 (0)</p>

TLA\ÖD B	<p>Değil. Psikolojisi hiç normal değil değişik bir adam. Yöneticilik sıfatı yok. Herkes yönetici olamaz diyoruz ya stresi yönetemiyor.</p> <p>B.10.: 3 - 3 (0)</p>
TLA\ÖDB	<p>Yani şöyle ben hiçbir zaman sağlıklı olgun düşünmedim benim bu zamana kadar 3 veya 4 yöneticim oldu bu zamana kadar zaten 4 yıllık bir deneyimim oldu bu zamana kadar kötü bir deneyim 1 müdür ile yaşadım orada da gerçekten egoist gerçekten farklı bir ruh halinde olduğunu düşünüyordum çünkü şubeki herkese dönem dönem takan bir adam 22 yıllık emeği olan birisine de 4 Yıllık kişiye de takıyordu sağlıklı bir ruh hali kesinlikle yok güler yüz bekleniyor bizim işimizde o kişi durduk yerde neden gülüyorsun diye sana takabiliyor surat astığın zaman demotive oluyor kendini motive etmiyor diye sana takabiliyor o da sana takması için hiçbir sebep yokken seni hedef seçebiliyor ve sen de hani onu o şekilde yönetmeni bekliyorlar yani ben şimdiye kadar bu şekilde 1 kişiye rastladım çok da büyük sorunlar yaşadım şöyle bir şey var banka sektöründe yöneticilerin çok fazla akıl sağlığı ruh sağlığı yerinde olmuyor çünkü aldıkları baskıdan kaynaklı bilmiyorum geneli çok başarılı oluyor çok hırslı oluyor bu tarz insanların ancak birilerinin mutlaka sırtına biniyorlar mutlaka birilerini eziyorlar birilerini aradan çıkartıyorlar bunu yapmayan nadir insanlar da başarısız kabul edip başka yerlere sürülüyorlar şöyle bir şey var bankada ağlatıyormusun mesela benim bu sorunu yaşadığım kişi benim yöneticilerime benim karşıma neden ağlamıyor diyer çıkıyor karşısında dik duran insanı sevmiyorlar kendisinden çok yaşça küçük biri çok çömez birisi olduğu zaman kendi baskınlıklarıyla onları ağlatamadıkları zaman bunu başarısızlık olarak algılıyor benim böyle bir sorunum oldu iyi müdürlerim de oldu ama dediğim gibi onların da personeli yönetemediğimi düşünüyorlar onlar zaten işi biliyorlar daha ne söyleyim onlara onlar ellerinden geleni yapıyorlar dediği anda başarısız kabul ediliyor ama ne zaman çalışanın portföyü sırtına binen müdür daha başarılı kabul ediliyor.</p> <p>B.11.: 3 - 3 (0)</p>

TLA\ÖDB	<p>burda bu silsileye göre düşünürsek bölge müdürü şube müdürü satış müdürü silsilesini sana anlatayım bölge müdürü bundan 4 sene önce tek çocuğunu trafik kazasında kaybetmiş bir insan bir evladın var üniversiteye gidiyor yirmi iki yirmi üç yaşında trafik kazası yapıyor bu adamın psikolojisini düşün bu adam artık bu saatten sonra niye çalışıyordur biliyor musun? evde çocuğunun hatırasıyla yüzyüze gelmemek için kendini işe veriyordur şube müdürüm 3-5 sene önce karısından ayrılmış bekar yaşayan, 1+1 bir evde oturan, çocuğunu sadece haftasonlarında gören bir adam. hayatında düzenli cinsellik yok. asosyal dışarıda insanların arasına katılmıyor karışmıyor. bana yakın oturduğu için aynı marketten alışveriş yapıyorduk ve sürekli alkol tüketimi olan bir insandı. satış yöneticimde 42 - 43 yaşında belki bekar evlenmemiş, hala daha ailesi ile yaşayan, normal hayatın gerekleri olan yemek bulaşık ütü gibi hala ailesi tarafından karşılanan, annesi ve babası ile oturan işi dışında görevi olmayan bir insan ev nedir çocuk nedir görevler nelerdir bilmeyen işi dışında da görevi olmayan bir insan. Ben sanata eğilimli olan, kitap okuyan yazan, bilhassa yabancı dili olup yabancı basını takip edebilen, televizyonda yabancı insanlarla da bir araya gelip muhabbet edebilen, farklı kültürlerle içiçe olabilen biriyim. amma velakin beni yönetenler benim alt sınırdaki vasıflarımı bile taşıyorlar. Sosyal durum olarak ve psikolojik olarak onlardan çok daha iyi durumdayım bir de şunu da söylemek istiyorum bizim işte öyle çok da deha olmana gerek yok. 4 işlem matematik bilgisi yeterli bir de beyin yakmıyorsun atomu parçalamıyorsun.</p> <p>B.14.: 3 - 3 (0)</p> <p>bir aracısın. böyle bir durumda beni yöneten insanlar benim üstümde olan insanlar bu da ister istemez insanda sıkıntı yaratıyor. yani bana mesela şunu söylüyor? niye herşeye gülüyorsun?</p> <p>B.14.: 3 - 3 (0)</p>
TLA\ÖDB	<p>Tüm özverili çalışmalarımıza rağmen takdir etmez, hergün sekizlere kadar takas parası için bekletir, personelin geç saatlere kadar beklemesinden hiç rahatsızlık duymazdı. Zaten hergün müşteri bekliyoruz deyince kimi bekleyip beklemeyeğimi size mi soracağım işinize gelmiyorsa çekip gidin derdi.</p> <p>B.15.: 2 - 2 (0)</p> <p>Kesinlikle psikolojik problemleri olduğunu düşünüyorum. Sürekli tutarsız davranışları bulunmakta, kuralları her personele farklı uygulamaktaydı. Bir personelin her gün geç gelmesine göz yıkarken, diğerine düğününün ertesi günü izin vermemekte, birine yasak bir kıyafeti giydiren diğerine yakışıyor diye yasak bilmiyor musun? Bir daha görmeyeyim diyebiliyor.</p> <p>B.15.: 3 - 3 (0)</p>
TLA\ÖDB B	<p>Kimisi için evet kimisi için o şekilde evet yani psikolojik sorunları kompleksi olan kişiler olduğunu düşünüyorum. Mutlu olmayan sosyal yaşantısından eşlerinden genel olarak memnun olmayan kişiler bunlar.</p> <p>B.16.: 3 - 3 (0)</p>

TLA\ÖDB	<p>Bence psikolojisi bozuktü diyebilirim zaten çok alkol kullanıyordu iki kız vardı büyük kızını onu parmağında oynatıyordu kasaya girerdi parayı sayardı müdürümüz kızını kapıdan girerdi vezne tam karşısında tek parmağıyla gel gel işareti yapıyordu anında çıkardı odasına gidiyordu kızını görmeye yanında baldızı vardı çoğu lojmanda oturanlar ben oturmam baldızını kapıya attığını kadının ağladığını anlatıyorlardı</p> <p>B.17.: 3 - 3 (0)</p>
TLA\ÖDB	<p>bu yöneticide daha bir yaygın kendini belli ediyor özellikle bazı mesleklerde daha bir yaygın kendini belli ediyor ve ben evet yani sürekli işte bir hayat mücadelesi sıkıntılarla karşılaşıyorsunuz, çalışma işte başarısızlık korkusu vs. bu tür durumlar insanları biraz psikolojik olumsuz durumlara sokuyor. sadece yöneticilerin değil personelinde de olduğunu düşünüyorum ama yöneticimde bu biraz daha ağır basıyor. evinde eşiyile kavgalı olup da işten çıkmamak gibi durumlar da psikolojik bir sorundur. İnsanların bir iş hayatı var, özel hayatı var, sosyala hayatı var, bu ilişkileri birbirinden ayırmak gerekiyor.bu da bir profesyonellik gerektiriyor. bunu tam anlamıyla başarabilen de olduğunu sanmıyorum.</p> <p>B.18.: 3 - 3 (0)</p>
TLA\ÖDB	<p>kesinlikle psikolojik dengesinin olmadığını düşünüyorum. aynı konuya bir seferinde olumlu tepki verebilirken başka bir seferinde olumsuz tepki verebiliyor mesela. bir yanda masadan birşeyler fırlatılabilir. bu bana da yansıyor en basitinden ben normalde küfretmeyen bir insanken ben de küfretmeye başlıyorum veya masaları yumruklamaya başlıyorum. hani insan bir olay bile olsa artık dolup dolup taşman gerekiyor yani kaşınıtlarım başlıyordu. dengesizler yani bir anda çok sinirlenip bir anda gülebiliyorlar. ruh halleri çok dengesiz.</p> <p>B.19.: 3 - 3 (0)</p> <p>Aslında yönetmen olan o ama resmen ben onun stresini sıkıntısını yönetiyorum. Diğer yönetmene bak mesela bir gün geliyor bir şeyler yerlere fırlatılıyor. Bir gün bir bakıyorsun bağırmağa başlıyor sağa sola. ve artık yani ne yaptığının farkında değil öyle söyleyim. Saçmalıyorlar.</p> <p>B.19.: 5 - 5 (0)</p>
TLA\ÖDB	<p>ben iyi olursam o zaten iyi oluyor. yağlamalar, içten olmayan iltifatlar vs. ama duygusallık yoktu içten içe. ben başarılı olursam bunlar artıyor. bankacılık olağanüstü çok zor bir dünya.</p> <p>B.20.: 2 - 2 (0)</p> <p>Kesinlikle olumsuz ve dengesiz ruhsal duruma sahip bir insandı yöneticim.</p> <p>B.20.: 3 - 3 (0)</p>

TLA\KÖP	<p>Evet çıkarlarımı düşündüğünü düşünüyorum çoğu zaman çünkü o da parlamak istiyor başkalarının gözüne girebilmek için kendi altında veya kendi statüsünün altında olan insanları kendi amaçları için kullanıyor çoğu zaman onların işine gelmeyen bir şey yaptığında veya ekstra bir şey yaptığında bunu istemiyorlar hep onlar yönetsin istiyorlar o sebeple seni kullanmak istiyorlar. B.2.: 1 - 1 (0)</p> <p>Kesinlikle düşünüyorum şöyle bir şey var yaptığın bütün işler için 6'dan sonra kalmalar için veya sürekli mesailer için senden diğer arkadaşlarının olmadığı zamanlarda böyle bekleme işleri için hep bunların senin yapmak zorunda olduğunu zamanında kendilerinin neler neler yaptığı gibi bir takım ifadelerle gereksiz işinin dışında çok daha fazla şey yapmak için negatif bir motive etme durumu var sanki onlar senin yapman gereken her insanın yükselmek için bu tarz şeylerden geçiyormuş gibi ama tamamiyle görev tanımının dışındaki bir sürü görev. B.2.: 2 - 2 (0)</p>
TLA\KÖP	<p>Düşünüyorum çünkü mesela bizim izin almalarımızda çok sıkıntı çıkartan birisiydi ben izin istediğim zaman nedenini araştırır izin hakkım olmasına rağmen nedenlerini sorar izin vermemek için elinden geleni yapardı ama kendisi gün içerisinde çıkar kuaföre gider manikür pedikür yaptırır ama onu iş ziyaretindeyim diye yazar o şekilde bütün işlerini hallederdi kendi çıkarları için kullandığı çok açıklı sağlık konusunda ise ben burun ameliyatı oldum bana Cuma günü ameliyatı ol pazartesi işe gel dedi rapor almam izin vermedi hatta bunun sebebi olarak da benim eşim de aynı ameliyat oldu rapor almadı Cuma ameliyat oldu pazartesi işe başladı dedi doğumda da şöyle doğum izinlerinde onların döneminde 45 günmüş işte ben 45 gün yaptım siz şanslısınız ben yapmadım etmedime getirdi lafi B.3.: 1 - 1 (0)</p>
TLA\KÖP	<p>Yani orada sevilme için kendi çıkarlarını gözetiyordu aslında hep şirket üzerinden bize bir şeyler yaptırmaya çalışıyordu o da kendi üstlerine yaranmak için yapıyordu o öndeydi hep biz bu bankanın sesiyiz biz bankanın sesiyiz gibi gaza getirmeye çalışıyordu ama dediğim gibi kendi üstlerine yaranmak amacıyla B.4.: 1 - 1 (0)</p> <p>Aksine bizde çok gaz vericiydi yani çağrı merkezinde satış çok önemli şubedeki gibi iş bitir değildi satış yapmak ya da kartın kapanmaması yani ne kadar bankaya kazandırırın kardır o sebeple yalan gaz yani şöyle yapıyordu süpersiniz harikasınız bakın xx kişi ne yaptı bugün bu şekildeydi bir de bizim orada şeydi yılbaşı partisi çok güzel kutlanırdı her şey olurdu anneler günü sevgililer günü bütün özel günlerde hediyeler partiler çok güzel kutlanırdı bu tamamen kandırma öyle söyleyim şöyle bizde o kadar kötü bir psikolojik baskı vardı ki bunu yapmak zorundalardı zaten şöyle bir kısır döngü var bir grup geliyor o grup teker tekrar her ay biri çıkıyor sonra yeni grup geliyor benim dönemimden kalan 2 kişi falan vardır sürekli yeni grup geliyor ve gelen grubun da gönlünü hoş tutmaya çalışıyorlar B.4.: 2 - 2 (0)</p>

TLA\KÖ P	Sadece kendi çıkarı olduğunu düşünmüyorum. Çünkü yukarıdakilerin de çıkarı var abi. Üst yönetimin dolayısıyla aşağıdakilere baskısı var. Sonuçta ilçe gibi ilçelerin ideolojileri ve çıkarları vardır. B.5.: 1 - 1 (0)
TLA\KÖ P	Evet nedenine gelince yani kendi performansı için çalışanını harcayacak bir yapıya sahip olduğu için. B.6.: 1 - 1 (0)
TLA\KÖP	Düşünüyorum çünkü belirli bir konumdan daha iyi bir konuma gidebilecek biri varsa onun etrafındakiler her zamana onu bir adım ileri götürebilmek için yani onların kötü olması çalışması onara fayda sağlayan o onları etkiliyor o yüzden onun açığını kapatmak kendi açığını kapatmak demektir. Her zaman iyi göstermeye çalıştığından dolayı etrafına da olumsuz davranışlar sergileyebiliyor. Kendi açısından olumlu olabilir ama bu çalışanlar açısından olumsuz olabilir. B.7.: 1 - 1 (0) Bununla ilgi bir örnek var şimdi belli başlı kazandığımız dönemler pek olmadı bu uzun bir maratondur bizim yapmış olduğumuz işlerde aferin almaktansa bunun zaten bizim bir görevimiz olduğu yapmak zorunda olduğumuz şekilde bizi motive etmeye çalışmaları. Yani bunu yaptın alkış yerine veya yukarıya promote etme yerine sen zaten bu yapmak zorundaydın yapmak zorunda olduğun şeydi şeklinde lanse edilmesi olumsuz bir durum. Bunlar yukarıya pek gösterilmedi. B.7.: 2 - 2 (0)
TLA\KÖP	Evet düşünüyorum çünkü kendi mesela eğer biz iyi bir eleman sak bizim orada kalmamızı tercih ediyor eğer ben daha önce xbank da çalışıyordum orada da çok kötü bir yöneticim vardı o sebeple istifa ettim x center genel müdürlüğe geçecekken kendi çıkarları için benim geçmemi engelledi ben yükselmedim kendi çıkarımı düşündüğü için benim yükselmemi engelliyor yani. B.8.: 1 - 1 (0)
TLA\KÖP	evet düşünüyorum kendi kotasını doldurmak için yani elemanlarını resmen köle gibi kullanıyordu B.9.: 1 - 1 (0) tabi düşünüyorum birçok şey var küçük küçük B.9.: 2 - 2 (0)
TLA\KÖP	Düşünüyorum. Mesela adaletsizlik var çoğu kişi şubede yokken veya geziyorken isim isim saymasam da olur belirli kişilerin üzerine yükleniyor. Bu konuda adaleti sağlanmıyor. Kim kendi çıkarına daha çok hizmet ediyorsa ona göre davranıyor. B.10.: 1 - 1 (0)

TLA\KÖP	<p>Evet düşünüyorum çünkü genelde sıkıntılı sorunlu işlemleri bizim üzerimize yıkıp kendi parlayacağı işlemleri seçerdi mesela teminat işlemleri varsa veya mailleri atıp mesajlar gönderilecekse onları direk bizim üzerimize yıkardı. Sonrasında bir sorun olacaksa kenara çekilip kim gönderdiyse ona sorunu derdi bire bir bölgeyle bizim muhattap tutar.Kendisi o noktada Kenara çekilirdi. O tarz sıkıntılar olurdu. Şubede mesela küçük olan yönetici olmayan asistanlar falan daha çok bunların üzerine kalıyordu işler. Mesela ben çok yaptım o işi teminat işlemler oluyor mail atılacak onay alınacak bölge müdürlüğü genel müdürlük kim atsın siz yapın asistanları atsın büyük işlemlerle parlasınlar diye düşünüyorlar</p> <p>B.11.: 1 - 1 (0)</p>
TLA\KÖP	<p>kendi çıkarını önemseyen birisiydi.</p> <p>B.12.: 1 - 1 (0)</p>
TLA\KÖP	<p>Konuya şöyle bir giriş yapıyı çok kişiyle çalıştım kötü yöneticiler de vardı kötü yöneticilerle ilk işe başladığımda karşılaştım onların da eğitim seviyesi düşüktü ortaokul mezunu en iyisi lise mezunuydu müdürümüz birtanesi üniversite mezunuydu biz geldik böyle heyecanlıyız istekliyiz onlarda şöyle bir şey vardı ya bunlar bu heyecanla bu halkla ilişkilerde daha çabuk işi de seviyorlar hani bunlar bizim önümüze geçmesin diye daha sonra kendi itiraflarıyla biz bunlara herşeyi öğretmeyelim mantığı oldu yani çoğu şeyi öğretebiliriz ama kendimize de böyle ayakta tutabilecek önemli hissettirebilecek bazı şeyleri de öğretmeyelim havası vardı onu söyleyebilirim.</p> <p>B.13.: 1 - 1 (0)</p> <p>u dediğim 90 lı yıllar profesyonelce yaklaşalım bir iki paylaşalım bunların geleceği parlak bunlara umut verelim anlayışı hissettirilmiyordu</p> <p>B.13.: 2 - 2 (0)</p>
TLA\KÖP	<p>evet düşünüyorum. kendi mevki koltuk ve makamının ağırlığıyla hareketle insanların geleceği ile oynamayı kendilerine hak görüyorlar. Büyük şirketler emir komuta zinciriyle hareket eder. Büyük şirketlerde yönetici konumunda olan müdür, bölge müdürü vs. aslında hiçbir yönetici bir altının patronu değildir ama türkiyede patronu olarak görüyor. Buranın ağası benim şeklinde görüyor kendini. Bu durumdan dolayı bir yukarıdan gelen emir ona görev olarak aksettiriliyor. Bu da kendi ağırlık ve yetki sınırları içerisinde bunu kendine menfaati doğrultusunda kendi koltuğunun ve makamının gücünü sergileyebilmek adına hak olarak görüyor ve bununla altlarına bastırıyor.</p> <p>B.14.: 1 - 1 (0)</p> <p>Bunu günlük çalışmadan arta kalan zamanda tamamlamak gerekir ama sen bunu ben müdürüm ben bunu istiyorum ben yukarıya şirin gözükeceğim. İlk ben yollayayım ilk yıldızı ben alayım tarzında görmesinden dolayı bu tarz konularda mesela müşteri beklerse beklesin iki dk oyalayın mantığı ile asli görevler tali görevlerin arkasına itiyor. Bu da kişisel çıkarlarını ne derece öne koyduğunu gösteriyor.</p> <p>B.14.: 2 - 2 (0)</p>

TLA\KÖP	<p>Evet düşünüyorum. Kendisi bekar olduğu için eve gitmek istemez, her akşam gereksiz bir iş çıkarıp personeli geç saatlere kadar tutardı. Çoğunlukla çocuklarımız uyuduktan sonra evimize gidebilirdik.</p> <p>B.15.: 1 - 1 (0)</p>
TLA\KÖP	<p>Kesinlikle evet düşünüyorum. Yani bu çalışanların üzerinde basa basa onların hiçbir şeyini düşünmeden yorulurlar sıkırlarlar gibi düşünceye sahip olmadan çok iş olmasına rağmen kafasına göre iş yapan bazılarında çok giden bazılarını rahat bırakan adam kayıran o tür sebeplerle belirli kişileri belli saatlere kadar çalıştırma yani çalışanlara basa basa yükseğe çıkmak. Mesele hiç orada yaşayamayacak kişileri belli yerlere sürmek isteme tehditler vs.</p> <p>B.16.: 1 - 1 (0)</p>
TLA\KÖP	<p>Düşünüyorum ilk müdürüm bankacılıkta eşimle birlikte çalışıyorlardı eşim amirdi bizi de çok keyfe keder çalışan bir adamdı kasaya 7 den 8 den sonra girerdi illa kendisi saymak isterdi 9 10 dan önce çıktığımızı bilmiyorum hafta sonları da keza öyle ve de çalıştığım ilk mevduat servisinde kapısı tamamen açıldı bize doğru yayılmış bir şekilde incelendi çok rahatsız ederdi 1 ay ramazan boyunca eşim bir tane kartı yanında saklamış biz 1 ay boyunca gece gündüz hesap tutmada onu aradık eski sistem bilgisayar yoktu eski sistem en şey olarak başımdan geçen bir olay gerçi bana çok değer veriyordu çalışkan insanları çok seviyordu ama bazı zamanlarda da yerden yere vuruyordu diyebilirim hasta olsak doktora gidemezdik sevk kağıdı alıyorduk sevk kağıdını ondan alıyorduk niye hastasın neren hasta gibi sorular soruyordu bir kadın olarak söyleyemeyeceğim şeyler oluyordu bir gün parmağında dolama oldu kalem tutamıyordum dokta gideceğim bana kağıt vermiyor açtım parmağımı gösterdim dedim dolama oldu müdür bey böyle böyle onda çok kötü tecrübelerimiz olmuştu</p> <p>B.17.: 1 - 1 (0)</p> <p>Yani dönem dönem oluyordu tabi ki ancak işimizi sevdiğimiz için gidiyorduk bir gün ben hastalandım artık bankaya gideceğim sabah kalktım düştüm kendimden geçtim ben hala gideceğim diye düşünerek içimde korku var hasta olduğuma inanmayacak ya da hata olsan da geleceksin diye annem göndermedi beni bekardım o zaman bu halde bankaya mı gidilir dedi ona bile inanmadı bir yakınım vefat ederdi hemen yarın geleceksin derdi evlendim 4 gün izin verdi Pazar günü evlendim Cuma işe geleceksin dedi</p> <p>B.17.: 4 - 4 (0)</p>
TLA\KÖP	<p>evet tabi ki herkes ilk önce kendi çıkarlarını düşünüyor genel olarak bu genelde bu sektördeki baskılardan kaynaklı biraz da. Bu sektördeki en büyük baskıyı yöneticiler alır. Yöneticiler de bir alt kademedekine uygular. Onlar baskı aldıkça bencilleşiyorlar yani personel üzerinde daha fazla baskı kurmaya çalışıyorlar hedeflere yönelik başarıya yönelik. Bu da bir nevi kendilerini düşündüklerini gösteriyor hani personelin başarılarını kendi başarılarıymış gibi lanse ettikleri için baskı boyutu da o yönde artıyor.</p> <p>B.18.: 1 - 1 (0)</p>

TLA\KÖP	<p>bizde yönetici olarak biliyorsun 3 skala var. yardımcı yönetmen ve müdür. bunların 3'ü de etkiliyor ve tabi ki herkes kendi çıkarlarını düşünüyor. mesela A hanım doğum iznine gittiğinde 3 ay boyunca ben gece 11'lere kadar çalışmak zorunda kaldığımda kimsenin umurunda değildi. herkes kendine bakıyor hatta ben birşeyleri başarabildiğimi hedefleri yüzde yüz tutturabildiğimi gördüğümde diğerleri bunu kıskandılar bir risk olarak algıladılar. benim daha çok üstüme gelmeye başladılar.</p> <p>B.19.: 1 - 1 (0)</p>
TLA\KÖP	<p>tabi ki tabi ki bankacılık böyle bir şey zaten. kendini tamamen o işe vermişindir hatta 3 ay üst üst birincilik elde etmişindir. kredi birinciliklerim çok fazladır. bunların bir tık altına indiğin anda onların gözünde sıfırsındır. resmen her ay sıfırdan başlıyoruz her ay.</p> <p>B.20.: 1 - 1 (0)</p>
TLA\İY	<p>Evet düşünüyorum beni burada tutmak için sözler verdiler ama gerçekleştirmediler.yani kendi çıkarını düşündüğü için gerçekleştirmediler.</p> <p>B.1.: 1 - 1 (0)</p> <p>Şöyle tavır olarak takdir ediyor imajı yarattılar. Dayanamıyorum dedikçe şöyle iyisin böyle iyisin dediler senin için sunu yapacağız senin için bunu yapacağız dediler. Ama bunların hepsi lafta kaldı. takdir ettiler mi evet ettiler ama gerçekten fiilen ettiler mi hayır.</p> <p>B.1.: 2 - 2 (0)</p>
TLA\İY	<p>Evet çıkarlarımı düşündüğünü düşünüyorum çoğu zaman çünkü o da parlamak istiyor başkalarının gözüne girebilmek için kendi altında veya kendi statüsünün altında olan insanları kendi amaçları için kullanıyor çoğu zaman onların işine gelmeyen bir şey yaptığında veya ekstra bir şey yaptığında bunu istemiyorlar hep onlar yönetsin istiyorlar o sebeple seni kullanmak istiyorlar.</p> <p>B.2.: 1 - 1 (0)</p> <p>Kesinlikle düşünüyorum şöyle bir şey var yaptığın bütün işler için 6'dan sonra kalmalar için veya sürekli mesailer için senden diğer arkadaşlarının olmadığı zamanlarda böyle bekleme işleri için hep bunların senin yapmak zorunda olduğunu zamanında kendilerinin neler neler yaptığı gibi bir takım ifadelerle gereksiz işinin dışında çok daha fazla şey yapmak için negatif bir motive etme durumu var sanki onlar senin yapman gereken her insanın yükselmek için bu tarz şeylerden geçiyormuş gibi ama tamamiyle görev tanımının dışındaki bir sürü görev.</p> <p>B.2.: 2 - 2 (0)</p>

TLA\İY	<p>Şöyle bizde böyle pusula sistemi olduğu için onun üzerinden gideyim birkaç ay performansım kötüydü 70 lerdeydi daha sonra düzeldi 100 olmaya başladı birkaç ay üst üste bana şey demeye başladı performans verdiği dönemde arkadaşları sayesinde 100 oldu benim kendi performansım olmadığını arkadaşlarım sayesinde 100 olduğunu benim yeterli olmadığını arkadaşlarım sayesinde 100 olduğunu söyledi B.3.: 2 - 2 (0)</p> <p>atta benim o dönemde başka bir arkadaşımı istifaya zorladı sebebi ise rapor aldı 2 hafta kendisi de çocuğu da serum aldı 2 hafta rapor aldığı için istifaya zorladı insan kaynakları ise buna hiçbir şekilde o raporlu sağlı kötü o sebeple rapor aldılar demediler müdür işten atılmasını istediği için onlar da biz senin istifa etmeni istiyoruz yada bir düşük göreve geçmeni istiyoruz dediler bu ikisinden birini tercih et eğer istifa edersen tüm haklarını vereceğiz sana dediler insan kaynakları senin tarafını tutması gereken kurum ama müdür e karşı hiçbir şekilde senin tarafını tutmuyorlar bana şey demişlerdi doğum izninde daha doğrusu hamileyken 1 Saat erken çıkma yada 1 saat işe geç gelme hakkın var ama bu yasal bir hak ama müdürün izni olursa bu izni kullanabilirsin dediler B.3.: 4 - 4 (0)</p>
TLA\İY	<p>Yani orada sevilme için kendi çıkarlarını gözetiyordu aslında hep şirket üzerinden bize bir şeyler yaptırmaya çalışıyordu o da kendi üstlerine yaranmak için yapıyordu o öndeydi hep biz bu bankanın sesiyiz biz bankanın sesiyiz gibi gaza getirmeye çalışıyordu ama dediğim gibi kendi üstlerine yaranmak amacıyla B.4.: 1 - 1 (0)</p> <p>Aksine bizde çok gaz vericiydi yani çağrı merkezinde satış çok önemli şubedeki gibi iş bitir değildi satış yapmak ya da kartın kapanmaması yani ne kadar bankaya kazandırırın kardır o sebeple yalan gaz yani şöyle yapıyordu süpersiniz harikasınız bakın xx kişi ne yaptı bugün bu şekildeydi bir de bizim orada şeydi yılbaşı partisi çok güzel kutlanırdı her şey olurdu anneler günü sevgililer günü bütün özel günlerde hediyeler partiler çok güzel kutlanırdı bu tamamen kandırma öyle söyleyim şöyle bizde o kadar kötü bir psikolojik baskı vardı ki bunu yapmak zorundalardı zaten şöyle bir kısır döngü var bir grup geliyor o grup teker tekrar her ay biri çıkıyor sonra yeni grup geliyor benim dönemimden kalan 2 kişi falan vardır sürekli yeni grup geliyor ve gelen grubun da gönlünü hoş tutmaya çalışıyorlar B.4.: 2 - 2 (0)</p>
TLA\İY	<p>Var abi mesela prim alamadık. Hedefi tutturamama rağmen prim alamadım. Bunun açıklaması da prim normal maaş standart anlaşma prim yönetim kurulu kararıyla verilen bir şey dolayısıyla yönetim kurulu bunu uygun görmedi gibi söylüyor. B.5.: 2 - 2 (0)</p>

TLA Y	<p>Evet nedenine gelince yani kendi performansı için çalışanını harcayacak bir yapıya sahip olduğu için. B.6.: 1 - 1 (0)</p> <p>Evet mesela şöyle ben süt iznini kullanmak istediğim zaman yeni müşteri bul da öyle izine çık diyordu ki yeni müşteri bulduğum halde o izni alamadığım oluyordu. B.6.: 2 - 2 (0)</p> <p>Aynen dengesiz davranışları vardı şöyle ben istifa ettirmeye çalıştığı halde istifa etmek istediğim zaman tam tersi bir tutum sergileyip sen iyisin neden bu başarıyı devam ettirmeyi düşünmüyorsun gibi konuşmalar yapıyordu. B.6.: 3 - 3 (0)</p>
TLA Y	<p>Bununla ilgi bir örnek var şimdi belli başlı kazandığımız dönemler pek olmadı bu uzun bir maratondur bizim yapmış olduğumuz işlerde aferin almaktansa bunun zaten bizim bir görevimiz olduğu yapmak zorunda olduğumuz şekilde bizi motive etmeye çalışmaları. Yani bunu yaptın alkış yerine veya yukarıya promote etme yerine sen zaten bu yapmak zorundaydın yapmak zorunda olduğun şeydi şeklinde lanse edilmesi olumsuz bir durum. Bunlar yukarıya pek gösterilmedi. B.7.: 2 - 2 (0)</p> <p>herşeye eyvallah etmeyen yeri geldi mi de seni yukarıya da seni kötü gösterebilen bir kişidir sonuçta. B.7.: 3 - 3 (0)</p>
TLA Y	<p>Kesinlikle sadece kendi çıkarını düşünüyor biz iyi birşey yaptığımız sürece iyiyiz ama haksızlığa uğradığımızda eğer en ufak bir şey getirdiğimizde o zaman en kötü kişi biz oluyoruz o zaman o seni yıldırım için milletin içinde rencide etmek için elinden her şeyi yapıyor. B.8.: 2 - 2 (0)</p>
TLA Y	<p>evet düşünüyorum kendi kotasını doldurmak için yani elemanlarını resmen köle gibi kullanıyordu B.9.: 1 - 1 (0)</p>
	<p>Düşünüyorum. Mesela adaletsizlik var çoğu kişi şubede yokken veya geziyorken isim isim saymasam da olur belirli kişilerin üzerine yükleniyor. Bu konuda adaleti sağlanmıyor. Kim kendi çıkarına daha çok hizmet ediyorsa ona göre davranıyor. B.10.: 1 - 1 (0)</p> <p>Ben çalıştığım konum gereği bununla çok fazla karşılaşmasam da diğer kızlarda bu durum fazlasıyla oluyor bunu rahatlıkla gözlemleyebiliyorum. B.10.: 2 - 2 (0)</p>

TLA\İY	<p>Şubede mesela küçük olan yönetici olmayan asistanlar falan daha çok bunların üzerine kalıyordu işler. Mesela ben çok yaptım o işi teminat işlemler oluyor mail atılacak onay alınacak bölge müdürlüğü genel müdürlük kim atsın siz yapın asistanları atsın büyük işlemlerle parlasınlar diye düşünüyorlar B.11.: 1 - 1 (0)</p> <p>Tabi ki düşünüyorum şöyle sıfır olarak başlardin bir iş ik süreci ile girdim sıfır olarak girdim öğrenme aşamasında bu yöneticilerin herkes yardım ediyor ancak öyle bir şey ki en ufak hatanda yaptığım bütün emeklerin herşeyin siliniyor ve sadece yaptığım hataya odaklanılıyor bazen hata yapmadan direkt sana odaklanılıyor ve sen hiçbir hata yok hiçbir şey yok sinirli stresli bir ortam çok fazla baskı var ve onlar da o baskıyı sana yapmaya başlıyorlar ve hiçbir hatan olmasa dahi seni suçluyorlar sana odaklanıyorlar çok fazla mobbing yapıyorlar çok fazla haksızlıklara uğruyorsun B.11.: 2 - 2 (0)</p> <p>yöneticimle bana o kadar yoğun baskılar yaptılar ki ben işteyim ama yani elimden geleni yapıyorum istemeden hata yapmaya başlıyorum orada olmak istemiyorum ağlayarak işe gidiyorum ve bana sürekli şöyle söyleyim istediğini yaptıramadığı zaman istifa et noktasına geldik biz git burdan istifa et ben de beni buraya siz almadınız istifa etmiyorum isterseniz siz çıkartın dediğimde daha büyük zıtlasma yaşadık B.11.: 4 - 4 (0)</p> <p>bu yaşadığımı yaşayan çok insan var benim yanımda 20 yıllık tecrübesi olan da bunu yaşadı aynı şubenin içinde biz bunu yaşadık 20 yıllık emeğini silip attı istifa etti olaylar sen burda kalırsan ben sana zarar veririme kadar geliyor B.11.: 4 - 4 (0)</p>
TLA\İY	<p>kesinlikle anlattığım 1986 da girdim İstanbulda. 1986-1988 arası benim bölge müdür yardımcım ortaokul mezunu, bankada müdür dahil en ileri eğitim seviyesi lise mezunu. Ben İstanbul Siyasalı bitirmişim. girdim bu müdür beni o zaman eğitilmiş çok insan olmadığı için her şubeden bir kişiyi gönderiyorlardı. İlçe Seçim Kuruluna daktilo yazmaya gönderdi daktilocu olarak 3 ay daktilo yazmaya. Bu adam bu özel birşey de değil bütün gazetelerde yayınlandı, banker bakoya bir ton para, bankanın parasını, yani şöyle düşün 35 milyar toplamda bankanın Türkiye çapında genel kar varken 4 milyon 110 milyonunu Banker Bakoya kaptırdı verdi. Biz o dönemde soruşturma geçirdik. Adama da hiçbir şey de olmadı emekli oldu gitti. B.12.: 2 - 2 (0)</p> <p>Zırt pırt cezalandırıyordu. Cumartesi günleri çalışıyorduk bize yemek bile vermiyordu. Çayımızı bile cepten içiyorduk çay ocağından. B.12.: 4 - 4 (0)</p>
TLA\İY	<p>Bu dediğim 90 lı yıllar profesyonelce yaklaşalım bir iki paylaşalım bunların geleceği parlak bunlara umut verelim anlayışı hissettirilmiyordu B.13.: 2 - 2 (0)</p>

TLA İY	<p>evet düşünüyorum. kendi mevki koltuk ve makamının ağırlığıyla hareketle insanların geleceği ile oynamayı kendilerine hak görüyorlar. Büyük şirketler emir komuta zinciriyle hareket eder. Büyük şirketlerde yönetici konumunda olan müdür, bölge müdürü vs. aslında hiçbir yönetici bir altının patronu değildir ama türkiyede patronu olarak görüyor. Buranın ağası benim şeklinde görüyor kendini. Bu durumdan dolayı bir yukarıdan gelen emir ona görev olarak aksettiriliyor. Bu da kendi ağırlık ve yetki sınırları içerisinde bunu kendine menfaati doğrultusunda kendi koltuğunun ve makamının gücünü sergileyebilmek adına hak olarak görüyor ve bununla altlarına bastırıyor.</p> <p>B.14.: 1 - 1 (0)</p> <p>Bunu günlük çalışmadan arta kalan zamanda tamamlamak gerekir ama sen bunu ben müdürüm ben bunu istiyorum ben yukarıya şirin gözükeceğim. İlk ben yollayayım ilk yıldızı ben alayım tarzında görmesinden dolayı bu tarz konularda mesela müşteri beklerse beklesin iki dk oyalayın mantığı ile asli görevler tali görevlerin arkasına itiyor. Bu da kişisel çıkarlarını ne derece öne koyduğunu gösteriyor.</p> <p>B.14.: 2 - 2 (0)</p>
TLA İY	<p>Evet düşünüyorum. Kendisi bekar olduğu için eve gitmek istemez, her akşam gereksiz bir iş çıkarıp personeli geç saatlere kadar tutardı. Çoğunlukla çocuklarımız uyuduktan sonra evimize gidebilirdik.</p> <p>B.15.: 1 - 1 (0)</p> <p>Tüm özverili çalışmalarımıza rağmen takdir etmez, hergün sekizlere kadar takas parası için bekletir, personelin geç saatlere kadar beklemesinden hiç rahatsızlık duymazdı. Zaten hergün müşteri bekliyoruz deyince kimi bekleyip beklemeyeğimi size mi soracağım işinize gelmiyorsa çekip gidin derdi.</p> <p>B.15.: 2 - 2 (0)</p> <p>Kesinlikle psikolojik problemleri olduğunu düşünüyorum. Sürekli tutarsız davranışları bulunmakta, kuralları her personele farklı uygulamaktaydı. Bir personelin her gün geç gelmesine göz yıkarken, diğerine düğününün ertesi günü izin vermemekte, birine yasak bir kıyafeti giydirirken diğerine yakışıyor diye yasak bilmiyor musun? Bir daha görmeyeyim diyebiliyor.</p> <p>B.15.: 3 - 3 (0)</p>
TLA İY	<p>Kesinlikle evet düşünüyorum. Yani bu çalışanların üzerinde basa basa onların hiçbir şeyini düşünmeden yorulurlar sıkırlarlar gibi düşünceye sahip olmadan çok iş olmasına rağmen kafasına göre iş yapan bazılarında çok giden bazılarını rahat bırakan adam kayıran o tür sebeplerle belirli kişileri belli saatlere kadar çalıştırma yani çalışanlara basa basa yükseğe çıkmak. Mesele hiç orada yaşayamayacak kişileri belli yerlere sürmek isteme tehditler vs.</p> <p>B.16.: 1 - 1 (0)</p> <p>Çok çok var çok yani bölge koordinatörü ben şube müdürüyken normal müdür olmadan önce çalıştığım şube müdürlerinden çok fazla var o şekilde.</p> <p>B.16.: 2 - 2 (0)</p>

TLAİY	<p>Düşünüyorum ilk müdürüm bankacılıkta eşiyle birlikte çalışıyorlardı eşi amirdi bizi de çok keyfe keder çalışan bir adamdı kasaya 7 den 8 den sonra girerdi illa kendisi saymak isterdi 9 10 dan önce çıktığımızı bilmiyorum hafta sonları da keza öyle ve de çalıştığım ilk mevduat servisinde kapısı tamamen açtı bize doğru yayılmış bir şekilde incelerdi çok rahatsız ederdi 1 ay ramazan boyunca eşi bir tane kartı yanında saklamış biz 1 ay boyunca gece gündüz hesap tutmada onu aradık eski sistem bilgisayar yoktu eski sistem en şey olarak başımdan geçen bir olay gerçi bana çok değer veriyordu çalışkan insanları çok seviyordu ama bazı zamanlarda da yerden yere vuruyordu diyebilirim hasta olsak doktora gidemezdik sevk kağıdı alıyorduk sevk kağıdını ondan alıyorduk niye hastasın neren hasta gibi sorular soruyordu bir kadın olarak söyleyemeyeceğim şeyler oluyordu bir gün parmağında dolama oldu kalem tutamıyordum dokta gideceğim bana kağıt vermiyor açtım parmağımı gösterdim dedim dolama oldu müdür bey böyle böyle onda çok kötü tecrübelerimiz olmuştu B.17.: 1 - 1 (0)</p> <p>Evet oluyordu B.17.: 2 - 2 (0)</p>
TLAİY	<p>bizlere de tabi kıymetin bilinmemesi gibi demoralize olacak davranışlar sergilenebiliyor. B.18.: 2 - 2 (0)</p>
TLAİY	<p>bizde yönetici olarak biliyorsun 3 skala var. yardımcı yönetmen ve müdür. bunların 3'ü de etkiliyor ve tabi ki herkes kendi çıkarlarını düşünüyor. mesela A hanım doğum iznine gittiğinde 3 ay boyunca ben gece 11'lere kadar çalışmak zorunda kaldığımda kimsenin umurunda değildi. herkes kendine bakıyor hatta ben birşeyleri başarabildiğimi hedefleri yüzde yüz tuttutrabildiğimi gördüğümde diğerleri bunu kıskandılar bir risk olarak algıladılar. benim daha çok üstüme gelmeye başladılar. B.19.: 1 - 1 (0)</p> <p>kesinlikle evet. değer bilmez bir tutum içerisindedeler. örnek vermek gerekirse ben gece 11'lerden bahsediyorum. gece 11'e kadar eve gitmediğimde ertesi gün bana şubeden çık gelme bu şubeden dedikleri oldu. çık şubeden dedi kızlar şahit yani gerçekten sinirlerim çok bozuldu gelme bu şubeye git bu şubeden saat 10'a kadar halledemiyorsan gelme. B.19.: 2 - 2 (0)</p>

TLA\İY	<p>tabi ki tabi ki bankacılık böyle bir şey zaten. kendini tamamen o işe vermişindir hatta 3 ay üst üst birincilik elde etmişindir. kredi birinciliklerim çok fazladır. bunların bir tık altına indiğin anda onların gözünde sıfırsındır. resmen her ay sıfırdan başlıyoruz her ay. B.20.: 1 - 1 (0)</p> <p>ben iyi olursam o zaten iyi oluyor. yağlamalar, içten olmayan iltifatlar vs. ama duygusallık yoktu içten içe. ben başarılı olursam bunlar artıyor. bankacılık olağanüstü çok zor bir dünya. B.20.: 2 - 2 (0)</p> <p>Tabi ki etkiliyordu mutlaka. Şöyle bir olay yaşadığımı düşünsene, Evlendiğim zaman şubenin genel müdürlüğünde çalışıyordum. Eşimin durumu sebebiyle tayin istediğimde yöneticim bana ne dedi biliyor musun? buraya seni ben aldırırım, bu kadar zamandır birinci oluyoruz burada prim alıyoruz. ya benimle çalışırsın ya da istifa edersin. seni ben yetiştirdim işi ben öğrettim ben bunu başka yere kaptıramam bakış açısı bu yani. çalışıyorsan çalış çalışmıyorsan sen bilirsin. kocam orada eşim orada diyorum umurlarında olmuyor. Bu şartlar altında gel de işe kendini ver hedef tuttur imkansız. B.20.: 4 - 4 (0)</p>
ÖBOE\ÖBA	<p>Çalışma arkadaşlarımla alakalı çok bir sıkıntı yaşamadım. Yöneticimin hal ve hareketleri ve kurumun bana 1 ay öncesinde yaptığı davranış sonrası “ Bu kuruma saygı ve bağlılık hissetmiyorum.” Açık ve net şekilde Bu kurum kararını benimle paylaşmadığı için bu kuruma saygı duymuyorum dışarıda da gurur duyduğumu söylemeyeceğim, hissettirmeyeceğim. B.1.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\ÖBA	<p>Kesinlikle bu tarz bir şey oluyor kurumuma en başta kurumuma olan güvenimi zedeliyor ben o kişiden çok kurumu daha suçlu buluyorum çünkü her yerde çürük elmalar olabilir her yerde sorunlu insanlar olabilir önemli olan bunların nasıl işe girdiği değil sonrasında eleyebilmek sen hiçbir şekilde tespit etmezsen çürük elmanın yanındaki elmalar da bir süre sonra başka yerlere kaçmak isterler çünkü biliyorsun ki o adam problemlili haliyle hep orda olacak sen de ben kaçayım gibi düşünüyorsun ama kurumun bunları denetlediğini bilsen nasıl olsa bu gider deyip daha motive çalışırsın. B.2.: 4 - 4 (0)</p> <p>artık politikaları şu, uzun çalışanları gönderelim ama sürekli de yeni nesil çalıştıralım ve yeni nesil aldıkları için hem düşük ücretle alıyorlar hem de tazminat ödemek zorunda kalmıyorlar yani bankanın şey çok umrunda değil sirkülasyon var umrunda değil ellerindeki bilgili ve deneyimli insanları başka yerlere kaçırıyorlar ve genelde iş yapmayan ve problemlili insanlar kalıyor ellerinde B.2.: 7 - 7 (0)</p>

ÖBOE\ÖBA	<p>o sebeple mecbur işe gidiyordum ama zaten ayaklarım geri geri gidiyordu işe gitmek istemiyordum sürekli saate bakıyordum beni acaba ne zaman yukarı çağıracak diye o şekilde etkiledi beni ben zaten şey diyordum bu kadar istifa etmeyi şöyle düşünmedim sonuçta ben kendi isteğimle girdim buraya istifa etmeyi düşünmedim ama dedim madem ki benden memnun değiller o zaman beni çıkartsınlar diye düşünüyordum beni işten çıkartsalar umurumda olmazdı zaten benim bağlılığım bankaya da yöneticiye de yoktu</p> <p>B.3.: 4 - 4 (0)</p>
ÖBOE\ÖBA	<p>Yani iş arkadaşlarımda şöyle konuşulan tek şey şikayetlerdi arkadaşlık bu yani sohbet sadece iş yerindeki olumsuzlukları başka bir ilişki pek fazla yoktu çok fazla kızın olduğu bir ortamdı o ilişkiler de biraz çarpık olabiliyordu çok hoş olmuyordu o sebeple ben ilişki kurmadım kimseyle KURUM olarak ben oradan ayrıldıktan sonra çalıştığım yer baya prestijli bir yer reklamları falan da çok döner reklamlarını paylaşıp çok güzel oluyor böyle reklamları paylaşmak insanları kandırmak emeğini sömürmek gibi şeyler yapıyordum yani sürekli sosyal medyada eleştirdim üstlerine gittim nefret ettim yani orada çalışanlar da hatta orada devam edenlerde bile devam ediyor anormal değildir diye düşündüm.</p> <p>B.4.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\ÖBA	<p>Farklı arayışlara girmek istiyorsun farklı bir bankaya geçeyim farklı bir iş kurayım vs. falan.</p> <p>B.5.: 4 - 4 (0)</p> <p>Hepsine karşı zedelemiştir.</p> <p>B.5.: 5 - 5 (0)</p> <p>Özellikle kuruma karşı kurumsal kimliğin oluşmasında içerideki yapının çok büyük etkisi var kurumsal kültürün oluşmaması için özellikle bankacılık sisteminde seni destekliyor burada şey var olay şu seni alıyor 3 sene 5 sene kullanıyor çevreni vs falan sonra yerine gelecek olan adamı daha fazla kullanıyor. Dolayısıyla bir paradoks var ortada şeyden şikâyet ediyoruz kurumsal kültür yerleşmiyor olmuyor insanlar hızlı iş değiştiriyor vs gibi ama bunun nedeni sistemin kendisi zaten kurumun içindeki sistemin kendisi dolayısıyla bu sistemi oluşturan inşa faktörü olduğu için her kademedeki insanlar etki ediyor.</p> <p>B.5.: 5 - 5 (0)</p> <p>Ama devamlı stres yoğun stres olan ortamlarda bilimsel gerçek olarak söylüyorum şey aşağı doğru geliyor ilgi alaka işe bağlılık kurum bağlılık kurumsal kültür vs aşağı doğru geliyor çok optimumu yakalamak lazım orda.</p> <p>B.5.: 6 - 6 (0)</p>

ÖBOE\ÖBA	<p>Kuruma da tabii ki bağılığım azaldı ben orda 23 sene çalıştım beni ordaki ik genel müdürlükteki ik YBANKTA bir ik bölümü var ama ben kiminle irtibata geçebileceğimi bilmiyorum ama XBANK’da bu sistem çok güzeldi bankanın gerçekten bir ik var bir şeye sıkıldığım zaman ona mail atıp ayda görüşme talebinde bulunup ben genel müdürlüğe gidiyordum ben psikolog gibi benimle ilgileniyorlardı gidiyorum konuşuyorum bana yardımcı olacaklarını söylüyorlar ama müdürün dediğinin dışına çıkamıyorlar eğer müdür onlara kesin bir malumat veriyorsa yani bu kişiye karşı tavrınız bu olacaktır gerisini kabul etmiyorum dediğinde ik kesinlikle hareket edemiyor ve ben mesela XBANK da bütün şubeyi 4 tarafı yüksek dolaplarla çevrili onun içindeki klasörler 1990 dan kalma onarlı taşımayı reddettiğim için bana iş hakkı kesme cezası verdi XBANK ik bunu vermek istemedi ama müdür vereceksiniz diye tehdit ettiği için onlar da bir müdürü karşılarına almaktansa yardımcıyı ezerim dediği için beni ezmeyi tercih ettiler bu sebeple kuruma da bağılığım yok.</p> <p>B.8.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\ÖB A	<p>Çoğukışı istifa ediyor zaten. İnsanlar sürekli ilk fırsatta bırakmak istediğini söylüyor.</p> <p>-</p> <p>B.10.: 5 - 6 (0)</p>

Şöyle şimdi ben müdürümle sıkıntı yaşadım asistandım yöneticilerimden bana destek olmalarını bekledim çünkü onlar da farkındalardı bir hata yapmadığım halde bu halde olduğumu ancak herkes kendi cebine gireni kendi rahatını kendi keyfini düşündüğü için herkes sineye çekildi benimle aynı pozisyonda çalışan arkadaşlarım da şöyle düşündü ona sarsın bize sarmasın çünkü diğer insana sardığı zaman diğer insanlar daha rahat nefes alıyor öyle olduğu zaman herkes kendini düşünerek hareket etti şöyle bir durum var müdürle sorun yaşıyorsun bölge müdürüne şikayet edemiyorsun çünkü bölge müdür beni dinlemez onu dinler sonuçta akşam yemeklerinde oturup görüşüyorlar özel hayatlarında görüşüyorlar oda şikayet edebileceğin hiçbir nokta yok orada kurumla ilgili hiçbir sıkıntı yaşamadım şöyle yaşamadım ben istifa ettikten sonra ik beni arayıp neden istifa ettiğimi sordu bu da çok erdemli bir davranıştı yine o kurumla çalışmayı çok isterim başka kuruma geçtim ama çok büyük farkını gördüm tamamen bir yönetici yüzünden işimden kurumumdan ayrılmak zorunda kaldım evet belki başka biryerlere iletseydim sorunu bir çözüm olur muydu diye düşünüyorum ama büyük ihtimalle olmazdı çünkü dediğim gibi adam başarılı bir adamdı adam insan ilişkilerinde sıkıntılı olabilir ama büyük sıkıntılar yaşatmış olabilir hayatımın büyük kısmında sorun yaşatmış adam ama adam başarılı olarak görünüyor ve kurumlar genelde bankalar altında çalışan personele nasıl davrandığından ziyade hedefleri ne kadar tutturduğuna bakıyorlar. O da şöyle söyleyim bankacılıkta sirkülasyon çok hızlı değişiyor insan kaynakları süreci ile girmiş biriyim 22 yaşında girdim bana büyük bir yatırım yapıldı şöyle birşey benim çalıştığım kurum sıfırdan aldığı elemanı evet çok önemserdi çünkü onu başa kadar çıkartmak büyük bir başarıdır hani kurumum için benim personelim bu noktaya kadar geliyor demesi bir başarıdır buna çok önem verdiklerini biliyorum ama şöyle bir durum var kocaelinde mesela ben çıktım yerim dolmaz değil mutla da tecrübeli biri geliyor ve zaten bankacılık yaparken insanlar öyle seçilirler ki herşeyi çok çabuk öğrenen insanlardır o sebeple çok büyük bir kayıp yaşamıyorlar o yüzden o insanın gitmiş olmasını çok da fazla önemsemiyorlar sadece olan sana oluyor sen yaşamış oluyorsun öyle bir durum olmasa zaten o kişi de öyle bir şey yapmazdı.

B.11.: 5 - 5 (0)

<p>ÖBOE\ÖBA</p>	<p>Bu ekip olmanın yapısıyla alakalı Peki Bankadan ayrıldıktan sonra ne yaptım? ilk iş bu yöneticileri sosyal mecralardan çıkardım dislike konumuna aldım. Arkadaşlarımı da kendi içinde önem sırasına aldım yani şöyle sormak lazım 5 sene sonra bu adamı hayatında tutacak mısın? Normal şartlarda bir insanla çalışma sürecinde banka veya şirketlerde aynı ofisi kullanma süren dünya ortalaması 2,8 yıldır. E ben 2,8 ortalaması olan bir insanı 5 sene sonra hayatımda kesinlikle tutmayacağıma göre oradaki insanı işten çıkıttıktan sonra veya iş hayatında çok da afaki yüksek yerlere koymam. Koymamı gerektiren şey benim dışarıdaki hayatıma etkisi var mı? Mesela A. Abi. A. abiyi ayrı bir yere koyarım ikimiz de gitar çalarız ikimiz de blues dinleriz. Yani ikimizin de bankacılık dışında ofis dışında kesişen yanlarımız var. Kesişen yanlarımız ne kadar çoğalırsa o insanla, iş dışında da görüşme imkanım oluşturabilirsin. Benim müdürümle kesişen bir yanım yok. Satış müdürümle de yok. Şubedeki bir çoğuyla yok zaten. Çok da sosyal hayat yok zaten. Ama müdürümün davranışları yüzünden ekstra olarak da arkadaşlık ilişkilerimden ziyade kurumsal anlamda bozulmalar oldu. Mesela kendi ticari hayatımda bankamı müşterilerime kesinlikle tavsiye etmem. Bankayla olan ilişkiyi zedeledi bu durum. B.14.: 5 - 5 (0)</p> <p>y ve z kuşakları bilhassa bankacılık sigorta ve o tarz insan datası insan meclisinin işler üzerinden yürüdüğü sektörlerde olmazsa olmaz bir bankanın sermayesi aslında çalışanlarıdır. onların veritabanıdır. bilgisayarındaki veri her zaman uyumsuz. hikayeyi baştan sona anlatamaz. mesela bunu bireyler anlatır o yüzden banka ve sigorta şirketleri dijitalleştikçe insan ilişkisinden uzaklaşmaya başladı. böyle olduğu için de uzun dönemde türkiye gibi nüfusu kalabalık ve atasözlerini bile aksetmiş bir cümle vardır. Kenarına bak bezini al anasına bak kızını al Türk halkı almak istediği şeyi eliyle tutmak istiyor. türk halkı hizmet aldığı yerde aynı adamı görmek ister. üst yöneticilerin hiçbiri çekirdekten gelmediği için hepsi amerikada ve mckenzie şirketinde yetiştikleri için bunu göremiyorlar. biraz daha olaya robotik bakıyorlar. Ama ülkenin coğrafyasına dokusuna uygun değil en nihayetinde. B.14.: 7 - 7 (0)</p>
<p>ÖBOE\ÖBA</p>	<p>kuruma ve yöneticisine olan bağlarını zayıflatmakta ve uzaklaştırmaktaydı. Çalışma hayatımın ilk yıllarında kurumumdan istifa edip, tüm olumsuzluklardan uzaklaşmayı denedim. Çalışma yıllarım arttıkça tayin gibi yöntemlerle olumsuzluklardan uzaklaşmaya çalıştım. B.15.: 5 - 5 (0)</p>
<p>ÖBOE\ÖBA</p>	<p>kuruma bağlılığımda çok fazla oldu. B.16.: 5 - 5 (0)</p>
<p>ÖBOE\ÖBA</p>	<p>Yöneticime ve kuruma karşı bağlılığım olumsuz etkilendi. B.17.: 5 - 5 (0)</p>

ÖBOE\ÖBA	<p>Kesinlikle zedeliyor ben ilk bankaya girdiğimde gerçekten kurumuma bağlıydım. Çok saygı duyardım. Ancak gerek C.'in yaşadığı olaylar gerek yaşadıklarım kuruma bütün bağlılığımı silip süpürdü. Umurumda bile değil. Yaptığı hatadan dönen insanlara saygı duyuyorum. Yöneticinin agresifliğine göre stresine göre davranmak ve durumu yönetmek zorundasın. Aslında yönetmen olan o ama resmen ben onun stresini sıkıntısını yönetiyorum. Diğer yönetmene bak mesela bir gün geliyor bir şeyler yerlere fırlatılıyor. Bir gün bir bakıyorsun bağırmağa başlıyor sağa sola. ve artık yani ne yaptığının farkında değil öyle söyleyim. Saçmalıyorlar. İş arkadaşlarımla olumlu etkileyen de var olumsuz etkileyen de var.</p> <p>B.19.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\ABA	<p>Çalışma arkadaşlarımla alakalı çok bir sıkıntı yaşamadım. Yöneticimin hal ve hareketleri ve kurumun bana 1 ay öncesinde yaptığı davranış sonrası “ Bu kuruma saygı ve bağlılık hissetmiyorum.” Açık ve net şekilde Bu kurum kararını benimle paylaşmadığı için bu kuruma saygı duymuyorum dışarıda da gurur duyduğumu söylemeyeceğim, hissettirmeyeceğim.</p> <p>B.1.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\ABA	<p>Kesinlikle bu tarz bir şey oluyor kurumuma en başta kurumuma olan güvenimi zedeliyor ben o kişiden çok kurumu daha suçlu buluyorum çünkü her yerde çürük elmalar olabilir her yerde sorunlu insanlar olabilir önemli olan bunların nasıl işe girdiği değil sonrasında eleyebilmek sen hiçbir şekilde tespit etmezsen çürük elmanın yanındaki elmalar da bir süre sonra başka yerlere kaçmak isterler çünkü biliyorsun ki o adam problemlili haliyle hep orda olacak sen de ben kaçayım gibi düşünüyorsun ama kurumun bunları denetlediğini bilsen nasıl olsa bu gider deyip daha motive çalışırsın.</p> <p>B.2.: 4 - 4 (0)</p>
ÖBOE\ABA	<p>o sebeple mecbur işe gidiyordum ama zaten ayaklarım geri geri gidiyordu işe gitmek istemiyordum sürekli saate bakıyordum beni acaba ne zaman yukarı çağıracak diye o şekilde etkiledi beni ben zaten şey diyordum bu kadar istifa etmeyi şöyle düşünmedim sonuçta ben kendi isteğimle girdim buraya istifa etmeyi düşünmedim ama dedim madem ki benden memnun değiller o zaman beni çıkartsınlar diye düşünüyordum beni işten çıkartsalar umurumda olmazdı zaten benim bağlılığım bankaya da yöneticiye de yoktu</p> <p>B.3.: 4 - 4 (0)</p> <p>Yok yani iş arkadaşlarımla bir alakası olduğunu düşünmüyorum ama kuruma ve yöneticime karşı çok olumsuz etkiledi bağlılığımı</p> <p>B.3.: 5 - 5 (0)</p>

ÖBOE\ABA	<p>Yani iş arkadaşlarımda şöyle konuşulan tek şey şikayetlerdi arkadaşlık bu yani sohbet sadece iş yerindeki olumsuzluklardı başka bir ilişki pek fazla yoktu çok fazla kızın olduğu bir ortamdı o ilişkiler de biraz çarpık olabiliyordu çok hoş olmuyordu o sebeple ben ilişki kurmadım kimseyle KURUM olarak ben oradan ayrıldıktan sonra çalıştığım yer baya prestijli bir yer reklamları falan da çok döner reklamlarını paylaşıp çok güzel oluyor böyle reklamları paylaşmak insanları kandırmak emeğini sömürmek gibi şeyler yapıyordum yani sürekli sosyal medyada eleştirdim üstlerine gittim nefret ettim yani orada çalışanlar da hatta orada devam edenlerde bile devam ediyor anormal değildir diye düşündüm.</p> <p>B.4.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\ABA	<p>Hepsine karşı zedelemiştir.</p> <p>B.5.: 5 - 5 (0)</p> <p>Ama devamlı stres yoğun stres olan ortamlarda bilimsel gerçek olarak söylüyorum şey aşağı doğru geliyor ilgi alaka işe bağlılık kurum bağlılık kurumsal kültür vs aşağı doğru geliyor çok optimumu yakalamak lazım orda.</p> <p>B.5.: 6 - 6 (0)</p>
ÖBOE\A BA	<p>Çalışma arkadaşlarına karşı zedeleyici bir durum olmuyor kuruma karşı da olmuyor ancak yöneticiye karşı oluyor</p> <p>B.6.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\ABA	<p>ancak yönetici bağlılığında cidden kopmalara neden olabiliyordu. Nedeni stres her zaman başta sonuçta yönetici işin yanında sana güven vermesi gerek destek olması gerek kollaması gerek hatan varsa kendin düzeltme gerek tabi ki yol gösterecek ama bu şekilde değil sonuçta insan hata yaparak öğrenecek ama tepkiler sert olunca insan da hata yapmaya tedirgin olunca yöneticiye bağlılığımı zedeliyor keşke bununla çalışmasaydım keşke şu olmasaydı bu olmasaydı diye söyleme durumunda kalıyor.</p> <p>B.7.: 5 - 5 (0)</p>

ÖBOE\ABA	<p>Şöyle şimdi ben müdürümle sıkıntı yaşadım asistandım yöneticilerimden bana destek olmalarını bekledim çünkü onlar da farkındalardı bir hata yapmadığım halde bu halde olduğumu ancak herkes kendi cebine gireni kendi rahatını kendi keyfini düşündüğü için herkes sineye çekildi benimle aynı pozisyonda çalışan arkadaşlarım da şöyle düşündü ona sarsın bize sarmasın çünkü diğer insana sardığı zaman diğer insanlar daha rahat nefes alıyor öyle olduğu zaman herkes kendini düşünerek hareket etti şöyle bir durum var müdürle sorun yaşıyorsun bölge müdürüne şikayet edemiyorsun çünkü bölge müdür beni dinlemez onu dinler sonuçta akşam yemeklerinde oturup görüşüyorlar özel hayatlarında görüşüyorlar oda şikayet edebileceğin hiçbir nokta yok orada kurumla ilgili hiçbir sıkıntı yaşamadım şöyle yaşamadım ben istifa ettikten sonra ik beni arayıp neden istifa ettiğimi sordu bu da çok erdemli bir davranıştı yine o kurumla çalışmayı çok isterim başka kuruma geçtim ama çok büyük farkını gördüm tamamen bir yönetici yüzünden işimden kurumumdan ayrılmak zorunda kaldım evet belki başka biryerlere iletseydim sorunu bir çözüm olur muydu diye düşünüyorum ama büyük ihtimalle olmazdı çünkü dediğim gibi adam başarılı bir adamdı adam insan ilişkilerinde sıkıntılı olabilir ama büyük sıkıntılar yaşatmış olabilir hayatımın büyük kısmında sorun yaşatmış adam ama adam başarılı olarak görünüyor ve kurumlar genelde bankalar altında çalışan personele nasıl davrandığından ziyade hedefleri ne kadar tutturduğuna bakıyorlar . O da şöyle söyleyim bankacılıkta sirkülasyon çok hızlı değişiyor insan kaynakları süreci ile girmiş biriyim 22 yaşında girdim bana büyük bir yatırım yapıldı şöyle birşey benim çalıştığım kurum sıfırdan aldığı elemanı evet çok önemserdi çünkü onu başa kadar çıkartmak büyük bir başarıdır hani kurumum için benim personelim bu noktaya kadar geliyor demesi bir başarıdır buna çok önem verdiklerini biliyorum ama şöyle bir durum var kocaeline mesela ben çıktım yerim dolmaz değil mutlaka da tecrübeli biri geliyor ve zaten bankacılık yaparken insanlar öyle seçilirler ki herşeyi çok çabuk öğrenen insanlardır o sebeple çok büyük bir kayıp yaşamıyorlar o yüzden o insanın gitmiş olmasını çok da fazla önemsemiyorlar sadece olan sana oluyor sen yaşamış oluyorsun öyle bir durum olmasa zaten o kişi de öyle bir şey yapmazdı.</p> <p>B.11.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\A BA	<p>O dönemde olmadı çünkü iş arkadaşlarımıza tutkunduk. Birbirimize kenetlendiğimiz için herhangi olumsuz birşeyimiz olmadı. Yönetici de gelir gider eninde sonunda diyerekten sabrettik ama kuruma da karşı herhangi bir şeyimiz olumsuz anlamda olmadı.</p> <p>B.12.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\ABA	<p>Ya yok şöyle oluyordu genelde bunu söylerken de hep böyle anlamında da değil 2000 den sonra gerçekten çok profesyonel ortamlarda da çalışmaya başladım onu da söylemek isterim tekrar geriye dönüyorum o tür insanlar uzun soluklu olmuyorlar çalıştığım ortamlarda ya tayin oldular ya bir yerlere gittiler işler bize kaldı biz işleri öğrendik biz” daha istikrarlı olduk onların kısa şeyleri onları çok ileri götüremedi sistemde takılıp kaldılar bizim lehimize oldu diyebilirim sonuçta sistem sizi onların arasından çekip alıyor bir süre sonra</p> <p>B.13.: 4 - 4 (0)</p>

ÖBOE\ABA	<p>Bu ekip olmanın yapısıyla alakalı Peki Bankadan ayrıldıktan sonra ne yaptım? İlk iş bu yöneticileri sosyal mecralardan çıkardım dislike konumuna aldım. Arkadaşlarımı da kendi içinde önem sırasına aldım yani şöyle sormak lazım 5 sene sonra bu adamı hayatında tutacak mısın? Normal şartlarda bir insanla çalışma sürecinde banka veya şirketlerde aynı ofisi kullanma süren dünya ortalaması 2,8 yıldır. E ben 2,8 ortalaması olan bir insanı 5 sene sonra hayatımda kesinlikle tutmayacağıma göre oradaki insanı işten çıkıttıktan sonra veya iş hayatında çok da afaki yüksek yerlere koymam. Koymamı gerektiren şey benim dışarıdaki hayatıma etkisi var mı? Mesela A Abi. A abiyi ayrı bir yere koyarım ikimiz de gitar çalarız ikimiz de blues dinleriz. Yani ikimizin de bankacılık dışında ofis dışında kesişen yanlarımız var. Kesişen yanlarımız ne kadar çoğalır o insanla, iş dışında da görüşme imkanım oluşturabilirsin. Benim müdürümle kesişen bir yanım yok. Satış müdürümle de yok. Şubedeki bir çoğuyla yok zaten. Çok da sosyal hayat yok zaten. Ama müdürümün davranışları yüzünden ekstra olarak da arkadaşlık ilişkilerimden ziyade kurumsal anlamda bozulmalar oldu. Mesela kendi ticari hayatımda bankamı müşterilerime kesinlikle tavsiye etmem. Bankayla olan ilişki zedeledi bu durum.</p> <p>B.14.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\A BA	<p>kuruma ve yöneticisine olan bağlarımı zayıflatmakta ve uzaklaştırmaktaydı. Çalışma hayatımın ilk yıllarında kurumumdan istifa edip, tüm olumsuzluklardan uzaklaşmayı denedim. Çalışma yıllarım arttıkça tayin gibi yöntemlerle olumsuzluklardan uzaklaşmaya çalıştım.</p> <p>B.15.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\A BA	<p>Yöneticime ve kuruma karşı bağlılığım olumsuz etkilendi.</p> <p>B.17.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\A BA	<p>olumsuz yöneticilik davranışları yöneticimle olan ilişkiyi olumsuz etkiler sadece.</p> <p>B.18.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\A BA	<p>Yöneticime zaten etkiliyor. Mesela ben gece 11'lere kadar orada çalışırken müdürümden takdir beklerken terfi konuşması beklerken herkes bu işi yapamaz, başka işler de var, yapmak zorunda değilsin gibi telkinlerle karşılaşıyor. gel de bağlı ol. bayanın yapacağı iş değil</p> <p>B.19.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\A BA	<p>Dolayısıyla yöneticiye olan bağlılığımı olumsuz etkiliyordu ama kurumla veya iş arkadaşlarımla olan ilişkiye bağlılığımı herhangi bir etkisi yoktu.</p> <p>B.20.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\Ç ABA	<p>Hepsine karşı zedelemiştir.</p> <p>B.5.: 5 - 5 (0)</p>

ÖBOE\ÇABA	<p>Çalışma arkadaşlarına olan durum şöyle mesela müdürün olumsuz bir görüşü varsa müdür şunu istiyor çalışma arkadaşlarından siz de bu kişinin karşısında duracaksınız benimle aynı tarafta olacaksınız gibi yani kendine taraf arıyor kafayı taktığı kişi taraf oluyor ve o kişinin yalnız kalmasını sağlamaya çalışıyor yöneticileri kendi tarafına çekmeye çalışıyor konuşmayacaksınız onunla işte muhatap olmayacaksınız ona şöyle yapacaksınız böyle diyeceksiniz eğer onu savunursanız benim de size karşı olan davranışlarım değişir gibi inceden inceye tehdit gibi bir şey yapıyor diğer yöneticilere tabi onlar öyle yapınca benim de davranışlarım değişiyor araya soğukluk giriyor.</p> <p>B.8.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\ÇABA	<p>Çalışma arkadaşları arasında da kısmen oldu nasıl kısmen oldu? Yöneticinin bu tarz davranışlarını sezip orda mesela aynı yönde davranışlar içine girdiğinde hani yöneticiye yaranmak için böyle kişiler varsa onlara karşı oldu</p> <p>B.16.: 5 - 5 (0)</p>
ÖBOE\ÇABA	<p>Bazı arkadaşlarımla ciddi seviyede olumsuz etkiledi açıkçası. Kıskançlık da etken gibi herkes yönetmenin peşinde koşuyor önce kendi yönetimini idare ediyor. Bu da arkadaşlık iş anlamında etkiliyor. Bir de sürekli alttakini ezme psikolojisi var. Konum olarak biraz üstte olan diğerlerini ezme psikolojisine giriyor kimse bu işi severek yapmıyor ki. Yönetmenler iyi para kazandığı için yapıyor müdürler iyi para kazandığı için yapıyor asistanlar da her gün lanet okuyor. Bu da bir şekilde çıkar çatışmasına döndüğü için oluyor. Mesela bir şubede operasyon ve satış olarak ayrılıyoruz ve şubede birbirimizle yemeğe çıkmıyoruz. Görüşmüyoruz.</p> <p>B.19.: 5 - 5 (0)</p>
PİOE\PİO	<p>O an beni strese de soksa öldürecek de olsa o iş yapmadan sonlandıramıyorum. Maalesef çok kötü bir huyum, kendi fitratımdan kaynaklı, sevmekten veya keyif almaktan değil. O iş bana zor gelsede ben onu yapmalıyım. O iş beni koparmadı ne bileyim ondan uzaklaştırmadı. Yeter lanet olsun bu işi yapmak istemiyorum oldum ama hiçbir zaman işten kopmadım. Fakat şöyle bir şey oldu kuruma bağlı olmadığımı fark ettiğimde işi yavaşlatma eylemi yaptım, bunu da dile getirdim. Gerçek performansımı göstermeyeceğimi söyledim. Göstermedim ve de yapmadım, iş yavaşlattım. Yani şöyle, stres altında olduğum için değil ben kendim böyle bir karar aldığım için yani beni stres bu yola götürmedi ben kendim böyle bir karar aldım. Dediğim gibi daha fazla iş yükü ve sorumluk almayacağım, görevim neyse onu yapacağım, bu benim kendi kararımı stresle yapılmadı. Ya da aldığım paranın hakkı bu olduğu için böyle davrandım.</p> <p>B.1.: 6 - 6 (0)</p>
PİOE\PİO	<p>Bende olumsuz bir etki yarattı sanki o öyle yaptıkça ben daha da dibe batıyor gibi oluyorum beni odasına çağırarak diye ben hiçbir şey yapamıyordum yani iş kendiliğinden gelecekken o baskıyı yaptığı için iş iyice kendiliğinden gelmiyor gibi hissediyordum</p> <p>B.3.: 6 - 6 (0)</p>

PİOE\PİO	<p>Yani ben hiçbir zaman orada adapte olamadım hep kopuktum gittiğim gün itibariyle çünkü ne kadar haksızlık yapıldığını insan dışı bir çalışma sistemi olduğunu ilk günden gördüm hep mutsuz çalıştım hep isteksiz çalıştım hep başarısızdım aynı zamanda bazen kara liste yapıyorlardı bunlar gelsin çıkışta diye benim adım hep orda vardı neden çabuk kapatıyormuşum çünkü kapatmak istiyormuş müşteri neden ısrar etmiyormuşum baskı yapmıyormuşum müşteriye ben böyle bir kişi değildim ısrar edemiyordum yani bak 3 dk fazla konuşmuşsun vs gibi konularda kızıyorlardı her şeyi halledeceksin bir de kısa konuşacaksın bunu bekliyorlardı B.4.: 4 - 4 (0)</p> <p>Benim elim ayağıma dolanıyordu hele bir de müşteriyle konuşurken o an müşteriler de azarlıyor yani böyle telefonla yüzyüze çok yapamıyorlar ama telefonla biraz daha küstah olabiliyorlar ben müşteriysen kimsin gibi bir tavırda bu şuna biliyorlar ben öyle durumlarda hiç sakin kalamıyordum çok ağlayarak çağrı kapattığım da olmuştur ya da çağrıyı kapattıktan sonra ağladım ama yine de tamam hadi öbür çağrıya tamam hadi yok bir şey gibi kendimi idare ettiğim geçtiştiirdiğim oluyordu yani B.4.: 6 - 6 (0)</p>
PİOE\PİO	<p>Ses yükseltme vs. hemen hemen hepsinde oluyordu abi. Tabi mutlaka iş yerindeki tutumumda değişiklikler oluyordu insanın motivasyonu düşüyor aşağı doğru çekiliyor. Farklı arayışlara girmek istiyorsun farklı bir bankaya geçeyim farklı bir iş kurayım vs. falan. Şöyle bir cümle vardı insanlar işlev hareketler iş yerindeki ortamı terk eder. Bu da herhalde yöneticilerle alakalı bir cümle olabilir. B.5.: 4 - 4 (0)</p> <p>Ama devamlı stres yoğun stres olan ortamlarda bilimsel gerçek olarak söylüyorum şey aşağı doğru geliyor ilgi alaka işe bağlılık kurum bağlılık kurumsal kültür vs aşağı doğru geliyor çok optimumu yakalamak lazım orda. B.5.: 6 - 6 (0)</p>
PİOE\PİO	<p>Şimdi şöyle bir şey var bir kere her şeye tedirginlikle yaklaşıyorsun acaba bunu şey yaptım mı ben bir yazıyı attım yukarı mail yanlış bir şey var mı bana çektirtir mi sana ister istemez özgüven kaybına yol açabiliyor tabi ki bu durumlar biraz da insanı kendi haline bırakıp kendi yolunu çizmesine müsaade etmesi gerektiğini düşünüyorum. B.7.: 4 - 4 (0)</p>

PiOE\PiO	<p>Oluyordu yanlış hesapla bir moral bozukluğu oluyor çünkü içten içe sınır de olsa dışarıya çok belli edemiyoruz kurumsal bir yapı olduğu için ama tabi bu içinizde dönen duygular olduğu için yaptığımız işe hesaplara sonuçlara olumsuz sonuçları oluyor yanlış hesaplama vs bunun sonucunda da bana pahalıya patlar.</p> <p>B.8.: 4 - 4 (0)</p> <p>Şöyle ben zaten orda ilk oraya başka bir müdürle çalıştım bir öğrenme evrem geçti tabi öğrenme evresinde panik olduğum zamanlar oluyordu ama kötü yönetici devresinde işi öğrenmişim onun bana olan bu davranışları karşısında panik olmadım aksine işi daha böyle anında hızlı jet hatasız nasıl bitirebilirimin derdine düştüm ki onun eline koz vermemek için ki vermedim de yani iş yapış şeklimi olumsuz etkilemedi aksine ben adımları bazı yerlerde geçirmek için çabaladım ben takdir edildim iş anlamında başkaları tarafından o görsün de bana yaptığından utansın diye ama o tabi utanmadı yani elim ayağıma dolanmadı ben psikolojik olarak etkilendim iş anlamında etkilenmedim.</p> <p>B.8.: 6 - 6 (0)</p>
PiOE\PiO	<p>Özellikle benim altımda çalışanlara karşı çok etkiledi psikolojim de bozuldu bundan dolayı ne kadar etkilememeye çalışsam da altımdakiler etkileniyordu yani ancak firmaya karşı etkilemedi ben yine işimi yapıyordum</p> <p>B.9.: 5 - 5 (0)</p>

Şöyle söyleyim sıfırdan girdiğim bir iş her anlamda öğrenmeye çalışıyordum çok yoğun tempolarla akşam 11'lere kadar çalışıyorsun ve bir aile hayatın zaten çok küçüksün ailenin evindesin bütün hayatımı işe odaklıyorsun öğrenmeye çalışıyorsun fakat böylesi yaklaşımlar olduğu zaman otomatikman ben başaramıyorum muyum ben öğrenemedim ben yapamıyorum oluyor zaten hata yapma korkun çok fazla çok yüksek meblağlarla oynuyorsun çok yüksek meblağlar dönüyor çok büyük bir sorumluluk yükleniyor sana böyle olunca otomatikman demotive oluyorsun bir şey yapamadığımı hissediyorsun benim geldiğim nokta yöneticimle bana o kadar yoğun baskılar yaptılar ki ben işteyim ama yani elimden geleni yapıyorum istemeden hata yapmaya başlıyorum orada olmak istemiyorum ağlayarak işe gidiyorum ve bana sürekli şöyle söyleyim istediğini yaptırmadığı zaman istifa et noktasına geldik biz git burdan istifa et ben de beni buraya siz almadınız istifa etmiyorum isterseniz siz çıkartın dediğimde daha büyük zıtlama yaşadık en son geldiğim noktada üzerimdeki baskıyı çeksün diye psikoloji raporu aldım istirahat raporu aldım 10 gün işe gitmedim 10 gün işe gitmediğim süreçte işimden memnun olduğum halde başka kurum arayışlarına girdim oysa ki işimden memnundum işim zordu ancak hiçbir iş kolay değildi sırf bu sebeple istirahat aldım başka kurumları aradım istirahat aldıktan sonra zaten bunu tehdit olarak algılayıp bir basamak geri çekildi galiba zaten bu bir tehditti ileri gitme durumunda mobbing davası açacaktım çünkü büyük bir haksızlıkla karşılaştım evet bir hata yapmışsındır portföyüne zarar verecek bir şey yapmışsındır bunun usulü bu değildir performansına düşük verirsün genel müdürlüğe davet edersün hiç memnun değilsindir işten çıkartırsın o kişinin haklarını verirsün ama egonu tatmin etmek sırf üzerinde baskı kurmak kendini rahatlatmak. Kimse kimsenin stres topu değildir burada ancak ben bunu çok yoğun olarak yaşadım benim bu yaşadığımı yaşayan çok insan var benim yanımda 20 yıllık tecrübesi olan da bunu yaşadı aynı şubenin içinde biz bunu yaşadık 20 yıllık emeğini silip attı istifa etti olaylar sen burda kalırsan ben sana zarar veririm kadar geliyor

B.11.: 4 - 4 (0)

Şöyle söyleyim bu kişiden kişiye değişen birşey biraz yani stres altında çalışman gerekiyor zaten bankacılık yapıyorsan kesinlikle stresini yönetmek gerekiyor hani iş konusundaki stres yönetiliyor gerçekten yönetiliyor ama mobbing yönetilmiyor mobbing senin iş dışındaki kişisel durumunla ilgili sana ne gülüyorsun diye bir baskı yapıyorsa bunu yönetme şansın olmuyor o sıkıntı yani şöyle söyleyim hedefle ilgili baskı her zaman var bankacılık sektörüne bunu bilerek giriyorsun elinden geleni yaptıktan sonra ben elimden geleni yaptım olay bu diyebilmek var bir de benim kişiliğimle ilgili bir baskı yapılması var bunu değiştiremem bu da kesinlikle olumsuz etkiliyor stresi kesinlikle yönetmemiz gerekiyor her iş için geçerli bu yani bir devlet memurunda stresi yönetmesi gerekiyor ama mobbingi yönetmenin imkanı yok çünkü mobbing direkt senin üzerindeki bir baskı yani ben yaptığım işle ilgili sıkıntı hedefle ilgili bir sorun yaşamıyordum ki benim sıkıntı yaşadığım şahıs 2 - 3 ay öncesinde kadar benim şubenin 1. Yardımcısı seçerdi herkese iş öğrettiğimi söylerdi ne değişmiş olabilir ben işe gitmemelik etmiyorum kişisel baskıyı yönetmek çok zor

B.11.: 6 - 6 (0)

PİOE\PİO	86-90 arası olumsuz yansıdı ama bir şey de ifade etmiyordu olumlu olmak zorundaydı. Adam bir kalemde istediği yere senin tayinini çıkarabilecek pozisyondaydı.Biz de mecburen olumsuz yansıtamadık. O zaman 30 yaşındaydım. B.12.: 6 - 6 (0)
PİOE\PİO	Tabi olumsuz etkiliyordu mesela atıyorum bu olay gerçek değil ama bu iş hala bitmedi mi ya da bu iş bu şekilde mi yapılır kardeşim demesi olumsuz etkiler yani yada düzgün bir biçimde uyarmak yerinde ofansif hareketlerde bulunması insanı kötü etkiler yani B.13.: 6 - 6 (0)
PİOE\PİO O	Bu kötü yöneticilik davranışları tabii ki benim müşterimle olan ilişkiyi etkileyemez de ama bunu sağlayabilmek benim 15 senemi aldı. B.14.: 4 - 4 (0)
PİOE\PİO	Yöneticimin bu davranışları elbette moralimi bozup, iş verimimi düşürüyordu. Ama iş yoğunluğu nedeniyle işten kopmak pek söz konusu olamıyordu. Ancak mutsuz ve isteksiz çalışma, iş verimini azaltıp, ruh halini olumsuz etkiliyordu. B.15.: 4 - 4 (0)
PİOE\PİO	Yani dönem dönem oluyordu tabi ki ancak işimizi sevdiğimiz için gidiyorduk bir gün ben hastalandım artık bankaya gideceğim sabah kalktım düştüm kendimden geçtim ben hala gideceğim diye düşünerek içimde korku var hasta olduğuma inanmayacak ya da hata olsan da geleceksin diye annem göndermedi beni bekardım o zaman bu halde bankaya mı gidilir dedi ona bile inanmadı bir yakınım vefat ederdi hemen yarın geleceksin derdi evlendim 4 gün izin verdi Pazar günü evlendim Cuma işe geleceksin dedi B.17.: 4 - 4 (0)
PİOE\PİO O	ha belki biraz mutsuz devam ediyorsunuz ama bu benim yapmamı engellemiyor ve çok fazla etkilemez beni. B.18.: 4 - 4 (0)

PIOE\PIO	<p>Tabiki de bulunuyor. Tutumları etkiliyor direk demoralize olarak başlıyorum. mesela o gün işe hasbelkader kendimi motive edip gelmişsem de karşı tarafın olumsuz olması zaten birebir yakın çalışıyorsun yani ben eşimden çok yöneticilerimi görüyorum yani onların bu olumsuz tavrı ister istemez ben de olumsuzluğa kapılıyorum. gerçekten iş gitmek kesinlikle istemiyorum yataktan çok zor kalkıyorum. ayaklarım sürekli geri geri gidiyor. şu an gitmek zorunda mıyım evet ben evde durmak istemiyorum. paraya ihtiyacım var mı var evet. öyle aman aman bir borcum yok ama o işi yapmak ve para kazanmak zorundayım ve şu anda da piyasadaki diğer işlere göre bir nebze daha iyi bir maaş alıyorum ama karşılıyor mu kesinlikle karşılamıyor dolayısıyla mecburen devam ediyorum etmek zorundayım. İş konusunda çok demoralize olmuyorum yaparım ama insanlar beni yıpratmasın. bu sade şube yöneticim değil bölge yöneticileri de öyle sürekli yıpratma üzerine kurulu bir düzen var maalesef ve şöyle bir durum da var ben şimdi 3 portföyle çalıştığım için herhangi bir portföyle herhangi bir sorun olduğu zaman bölgenin eli direk benim telefonuma alışımsı hemen beni arıyorlar. Atıyorum B.'nin attığı mail için ben azar işitiyorum. E.'nin attığı mail için bana söyleniyorlar. artık ben bu boyuta geldim yani şubede. Kendi işim dışında bir sürü iş alıyorum bu da beni olumsuz etkiliyor. B.19.: 4 - 4 (0)</p> <p>Benim çalışmamı olumsuz veya olumlu etkilemez bu hareketler veya davranışlar. ama ne oluyor öyle bir olay oluyorsa bağırış çağırış tarzında şubede terör estiren bir manyak gibi davranıyorum. hayır iş performansına olumsuz bir yansıma olmuyor ancak ben de o tarz davranışlara yöneliyorum. Kendimi rahatlatmam lazım rahatlatıp öyle devam ediyorum. Beni motivasyon da etkilemiyor demoralize etmek bir işe yaramıyor. Devam etmek zorunda hissediyorum. B.19.: 6 - 6 (0)</p>
PIOE\PIO	<p>İş performansına olumsuz etkili oluyor. O ay başarısız olduysam veya hedefi tutturamadıysam inanılmaz olumsuz davranışlar ve baskı görüyorum. Bu da otomatikman demoralize olmana sebep oluyor. Onlar kamçıldıklarını düşünüyorlar ama biz insanız sonuçta herkes bundan motive olmayabilir. Ben şimdi başka bir bankada da çalıştım. Hepsinin teması hedef odaklıdır. şubelerde bu daha fazla aslında daha daha ağır. Tamamen hedefe yönelik davranışlar mevcut ve tehditvari davranışlar her ay kapının önüne konabilirmişsin hissi yaşıyorsun yaşıyorlar. Seni daha motive etmesi gerekirken hadi başarabilirsin sen yaparsın yapabilirsin demeleri gerekirken tehditvari konuşmalarla insanı hepten koparıyorlar. rencide edici davranışlarda bulunuyorlar. ben ödüllü bir bankacıyım ve başarılı olduğum zamanlarda hep relax moddaydım. stres altında başarımın düştüğünü çok net görebiliyorum. yani ben o kadar başarıdan başarıya koşarken, eşimin tayini sonrasında istifa etme baskısına uğradığım o 3 ay resmen hiçbirşey yapamadım ya. B.20.: 6 - 6 (0)</p>

İPOE\BP	<p>O an beni strese de soksa öldürecek de olsa o iş yapmadan sonlandıramıyorum. Maalesef çok kötü bir huyum, kendi fitratımdan kaynaklı, sevmekten veya keyif almaktan değil. O iş bana zor gelsede ben onu yapmalıyım. O iş beni koparmadı ne bileyim ondan uzaklaştırmadı. Yeter lanet olsun bu işi yapmak istemiyorum oldum ama hiçbir zaman işten kopmadım. Fakat şöyle bir şey oldu kuruma bağlı olmadığımı fark ettiğimde işi yavaşlatma eylemi yaptım, bunu da dile getirdim. Gerçek performansımı göstermeyeceğimi söyledim. Göstermedim ve de yapmadım, iş yavaşlattım. Yani şöyle, stres altında olduğum için değil ben kendim böyle bir karar aldığım için yani beni stres bu yola götürmedi ben kendim böyle bir kara aldım. Dediğim gibi daha fazla iş yükü ve sorumluk almayacağım, görevim neyse onu yapacağım, bu benim kendi kararımı stresle yapılmadı. Ya da aldığım paranın hakkı bu olduğu için böyle davrandım.</p> <p>B.1.: 6 - 6 (0)</p>
İPOE\BP	<p>Tersi ben istemezsem kimse beni zorla ekstrem bir şey yapmaya zorlayamaz yani yapacağım işe yani şöyle eğer ki kaybetmekten korkum yoksa tek bir kişiyle problemim varsa o kişinin istediği ekstra şeyi yapmam ama işimin gerektirdiği yapmam gereklilikleri yaparım ama ondan korktuğum için değil yapmam gerektiği için yaparım. Hissediyorum çünkü mesela öncesinde sevdiğim için yöneticimi onu da mutlu etmek için üzerime ekstra iş alırdım ama şuan banane o yapsın diye düşünüyorum ama yöneticim olumlu olduğunda ekstra iş alıp daha fazla sorumluluk alarak yöneticimi de mutlu etmeye çalışıyorum yapabileceğim en verimli şekilde yapmaya çalışıyorum</p> <p>B.2.: 6 - 6 (0)</p>
İPOE\BP	<p>Bende olumsuz bir etki yarattı sanki o öyle yaptıkça ben daha da dibe batıyor gibi oluyorum beni odasına çağırarak diye ben hiçbir şey yapamıyordum yani iş kendiliğinden gelecekken o baskıyı yaptığı için iş iyice kendiliğinden gelmiyor gibi hissediyordum</p> <p>B.3.: 6 - 6 (0)</p>
İPOE\BP	<p>ani ben hiçbir zaman orada adapte olamadım hep kopuktum gittiğim gün itibarıyla çünkü ne kadar haksızlık yapıldığını insan dışı bir çalışma sistemi olduğunu ilk günden gördüm hep mutsuz çalıştım hep isteksiz çalıştım hep başarısızdım aynı zamanda bazen kara liste yapıyorlardı bunlar gelsin çıkışta diye benim adım hep orda vardı neden çabuk kapatıyormuşum çünkü kapatmak istiyormuş müşteri neden ısrar etmiyormuşum baskı yapmıyormuşum müşteriye ben böyle bir kişi değildim ısrar edemiyordum yani bak 3 dk fazla konuşmuşsun vs gibi konularda kızıyorlardı her şeyi halledeceksin bir de kısa konuşacaksın bunu bekliyorlardı</p> <p>B.4.: 4 - 4 (0)</p> <p>Benim elim ayağıma dolanıyordu hele bir de müşteriyle konuşurken o an müşteriler de azarlıyor yani böyle telefonla yüzyüzeysen çok yapamıyorlar ama telefonla biraz daha küstah olabiliyorlar ben müşteriysen kimsin gibi bir tavırda bu şuna biliyorlar ben öyle durumlarda hiç sakın kalamıyordum çok ağlayarak çağrı kapattığım da olmuştur ya da çağrıyı kapattıktan sonra ağladım ama yine de tamam hadi öbür çağrıya tamam hadi yok bir şey gibi kendimi idare ettiğim geçtiştirdiğim oluyordu yani</p> <p>B.4.: 6 - 6 (0)</p>

İPOE\BP	<p>Ama devamlı stres yoğun stres olan ortamlarda bilimsel gerçek olarak söylüyorum şey aşağı doğru geliyor ilgi alaka işe bağlılık kurum bağlılık kurumsal kültür vs aşağı doğru geliyor çok optimumu yakalamak lazım orda.</p> <p>B.5.: 6 - 6 (0)</p>
İPOE\BP	<p>Ben elimden geleni yaptım olay bu diyebilmek var bir de benim kişiliğimle ilgili bir baskı yapılması var bunu değiştiremem bu da kesinlikle olumsuz etkiliyor stresi kesinlikle yönetmemiz gerekiyor her iş için geçerli bu yani bir devlet memurunda stresi yönetmesi gerekiyor ama mobbingi yönetmenin imkanı yok çünkü mobbing direkt senin üzerindeki bir baskı</p> <p>B.11.: 6 - 6 (0)</p>
İPOE\BP	<p>Çalışma hayatında çok sihirli bir sözcük var. -proaktif olmak- Birşey olacaksa bırak olsun ama olmadan önce engelleyebilirsin. Bir insana sen istediğin kadar bas o iş olacaksa olur senin bu işi hızlandırabilme yetin yoktur. Bizim işimiz için bankacılıkta mesela bir müşteri kredi kullanacaksa bir o krediyi kullanmaya ihtiyacı olacak, iki faiz oranı faizler çok afaki yüksekse faizlerin düşmesini bekler doğru mu? diyelim ki faizler de düştü adamın da ihtiyacı var diğer faktör nedir? başka bankalar bir tek sen yoksun piyasada. o noktada müdür işte her şartın eşit olduğunu düşünürsen faizler 10 bankada yüzde 1 her banka da kredi verebilecek düzeyde, ama adam 1 milyon kullanacak adam 10 bankadan yüzer bin lira kullanır, 2 bankadan beşyüzer bin lira kullanır, yukarısı baskı yapıyor bunu sen sat sen sat sen sat diye. o istediği kadar yırtınsın karşı tarafın kafası ayrı bir dünya. bir satışıyı sen istediğin kadar zorla dokunamayacağın tek alan müşterinin zihnidir. Dokunabilmesi için de sen burada manipülasyon tekniği uygularsan doğru satış yapmamış olursun ama hedefler de bastırıyor. manipülasyon tekniklerinin kullanılması müşteriye proaktif davranarak komuta etmektir. Bu da kısa vadede kazandırsa da uzun vadede kaybettirir. Bunu görebilmek gerekir.</p> <p>B.14.: 6 - 6 (0)</p>
İPOE\BP	<p>Benim çalışmamı olumsuz veya olumlu etkilemez bu hareketler veya davranışlar. ama ne oluyor öyle bir olay oluyorsa bağırış çağırış tarzında şubede terör estiren bir manyak gibi davranıyorum. hayır iş performansına olumsuz bir yansıma olmuyor ancak ben de o tarz davranışlara yöneliyorum. Kendimi rahatlatmam lazım rahatlatıp öyle devam ediyorum. Beni motivasyon da etkilemiyor demoralize etmek bir işe yaramıyor. Devam etmek zorunda hissediyorum.</p> <p>B.19.: 6 - 6 (0)</p>
İPOE\GP	<p>Bende olumsuz bir etki yarattı sanki o öyle yaptıkça ben daha da dibe batıyor gibi oluyorum beni odasına çağırarak diye ben hiçbir şey yapamıyordum yani iş kendiliğinden gelecekken o baskıyı yaptığı için iş iyice kendiliğinden gelmiyor gibi hissediyordum</p> <p>B.3.: 6 - 6 (0)</p>

İPOE\GP	<p>ben hiçbir zaman orada adapte olamadım hep kopuktum gittiğim gün itibariyle çünkü ne kadar haksızlık yapıldığını insan dışı bir çalışma sistemi olduğunu ilk günden gördüm hep mutsuz çalıştım hep isteksiz çalıştım hep başarısızdım aynı zamanda bazen kara liste yapıyorlardı bunlar gelsin çıkışta diye benim adım hep orda vardı neden çabuk kapatıyormuşum çünkü kapatmak istiyormuş müşteri neden ısrar etmiyormuşum baskı yapmıyormuşum müşteriye ben böyle bir kişi değildim ısrar edemiyordum yani bak 3 dk fazla konuşmuşsun vs gibi konularda kızıyorlardı her şeyi halledeceksin bir de kısa konuşacaksın bunu bekliyorlardı B.4.: 4 - 4 (0)</p> <p>Benim elim ayağıma dolanıyordu hele bir de müşteriyle konuşurken o an müşteriler de azarlıyor yani böyle telefonla yüzyüze çok yapamıyorlar ama telefonla biraz daha küstah olabiliyorlar ben müşteriysen kimsin gibi bir tavırda bu şuna biliyorlar ben öyle durumlarda hiç sakin kalamıyordum çok ağlayarak çağrı kapattığım da olmuştur ya da çağrıyı kapattıktan sonra ağladım ama yine de tamam hadi öbür çağrıya tamam hadi yok bir şey gibi kendimi idare ettiğim geçiştirdiğim oluyordu yani B.4.: 6 - 6 (0)</p>
İPOE\GP	<p>Aynen öyle sonuçta insanın çalışma şeklini azaltan bir durum olumsuzluklarla karşılaşmak B.6.: 4 - 4 (0)</p> <p>Bende de aynen bu baskıcı yapıyla karşılaşınca bildiğini de unutup hata üzerine hata yapma etkisi oldu B.6.: 6 - 6 (0)</p>
İPOE\GP	<p>Şimdişöyle bir şey var bir kere her şeye tedirginlikle yaklaşıyorsun acaba bunu şey yaptım mı ben bir yazıyı attım yukarı mail yanlış bir şey var mı bana çektirtir mi sana ister istemez özgüven kaybına yol açabiliyor tabi ki bu durumlar biraz da insanı kendi haline bırakıp kendi yolunu çizmesine müsaade etmesi gerektiğini düşünüyorum. B.7.: 4 - 4 (0)</p>
İPOE\GP	<p>Oluyordu yanlış hesapla bir moral bozukluğu oluyor çünkü içten içe sinir de olsa dışarıya çok belli edemiyoruz kurumsal bir yapı olduğu için ama tabi bu içinizde dönen duygular olduğu için yaptığımız işe hesaplara sonuçlara olumsuz sonuçları oluyor yanlış hesaplama vs bunun sonucunda da bana pahalıya patlar. B.8.: 4 - 4 (0)</p>
İPOE\GP	<p>ancak çok düşürdüğü zamanlar da oldu değişkenlik gösterdi çok hırslandığım zamanlar da oldu ancak onun tavırlarından olumsuzluk gördüğüm için aman ne yaparsa yapsın dediğim zamanlar da oldu B.9.: 6 - 6 (0)</p>
İPOE\GP	<p>Tabi olumsuz etkiliyordu mesela atıyorum bu olay gerçek değil ama bu iş hala bitmedi mi ya da bu iş bu şekilde mi yapılır kardeşim demesi olumsuz etkiler yani yada düzgün bir biçimde uyarmak yerinde ofansif hareketlerde bulunması insanı kötü etkiler yani B.13.: 6 - 6 (0)</p>

İPOE\GP	<p>Yöneticimin bu davranışları elbette moralimi bozup, iş verimimi düşürüyordu. Ama iş yoğunluğu nedeniyle işten kopmak pek söz konusu olamıyordu. Ancak mutsuz ve isteksiz çalışma, iş verimini azaltıp, ruh halini olumsuz etkiliyordu. B.15.: 4 - 4 (0)</p> <p>olumsuz yönetici davranışları iş performansına olumsuz yansımakta, stresli çalışma ortamı yoğun ve verimli çalışmayı tabii ki baltalamakta, verimsizliğe yol açmaktadır. B.15.: 6 - 6 (0)</p>
İPOE\GP	<p>Yani çok stresli oluyordum birçok sağlık sorunu yaşıyordum dolayısıyla yaşadığım sağlık sorunları nedeniyle işime memnuniyetsizlik yansıyor ancak ben kendi yapım gereği bırakmıyordum sonuna kadar da mücadele etmeye çalışıyordum yani bir de alışkanlıklar da var senelerle gelişen. B.16.: 4 - 4 (0)</p> <p>Daha çok çalışmaya kendimi göstermeye çalışırdım ama psikolojim çok kötü olurdu. Uzun dönemde sağlık sorunlarım ortaya çıkardı. Daha fazla gayret gösterdiğimde strese bağlı çeşitli ağrılara ve sıkıntılara sebep olurdu. B.16.: 6 - 6 (0)</p>
İPOE\GP	<p>İş performansına olumsuz etkili oluyor. O ay başarısız olduysam veya hedefi tutturamadıysam inanılmaz olumsuz davranışlar ve baskı görüyorum. Bu da otomatikman demoralize olmana sebep oluyor. Onlar kamçıladıklarını düşünüyorlar ama biz insanız sonuçta herkes bundan motive olmayabilir. Ben şimdi başka bir bankada da çalıştım. Hepsinin teması hedef odaklıdır. şubelerde bu daha fazla aslında daha daha ağır. Tamamen hedefe yönelik davranışlar mevcut ve tehditvari davranışlar her ay kapının önüne konabilirmişsin hissi yaşıyorsun yaşıyorlar. Seni daha motive etmesi gerekirken hadi başarabilirsin sen yaparsın yapabilirsin demeleri gerekirken tehditvari konuşmalarla insanı hepten koparıyorlar. rencide edici davranışlarda bulunuyorlar. ben ödüllü bir bankacıyım ve başarılı olduğum zamanlarda hep relax moddaydım. stres altında başarımın düştüğünü çok net görebiliyorum. yani ben o kadar başarıdan başarıya koşarken, eşimin tayini sonrasında istifa etme baskısına uğradığım o 3 ay resmen hiçbirşey yapamadım ya. B.20.: 6 - 6 (0)</p>

ÖZGEÇMİŞ

13.01.1989 tarihinde İzmir’de doğdum. Heybeliada Deniz Lisesi’ndeki 4 yıllık lise eğitimim sonrasında Deniz Harp Okulu’na devam ederek 2011 yılında Elektronik Mühendisi olarak mezun oldum. Meslek hayatıma askeri lojistik alanında devam ettim. Mesleki eğitimlerimin yanı sıra 2013 yılında Galatasaray Üniversitesi’nde “Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi” programını tamamladım. Kocaeli Üniversitesi’ndeki yüksek lisans eğitimimi de 2015 yılında tamamlayarak “Yönetim ve Organizasyon” alanında doktora eğitimime başladım. İngilizce ve Fransızca bilmekteyim.

