

TOKSİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖRGÜTE DUYULAN GÜVENİN ROLÜ*

Fetullah BATTAL¹, Halil Hakdan ÖZ², Vedat YILDIRIM³

ÖZ

Örgütlerin başarılarında liderlerin önemli rol oynadığı yapılan liderlik çalışmalarında ortaya konulmuştur. Ancak yapılan çalışmalar çoğunlukla liderliğin aydınlık yönünü ele almakta ve incelemektedir. Örgütsel sonuçlar ve çalışanlar açısından olumsuzluklar içeren liderlik tarzlarına yönelik çalışma sayısının ise oldukça az olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bu araştırma liderliğin karanlık yönü olarak ifade edilen toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ve bu etkide güvenin rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda Hatay ilinde Suriye uyruklu vatandaşlar üzerinde ankete dayalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma için toplam 500 anket dağıtılmış olup 354 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda toksik liderliğin örgütsel sessizliği pozitif olarak, örgütsel güveni ise negatif olarak etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca toksik liderliğin örgütsel sessizliğe olan etkisinde örgüte duyulan güvenin aracı rolünün olduğu belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışmalar ile karşılaştırılıp benzer ve farklı yönleri değerlendirilmiştir. Araştırma liderliğin karanlık yönünü incelemesi noktasında liderlik alanına farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Toksik liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel güven

* Bu çalışma 1919B01230569 nolu 2023/2 Tübitak 2209 öğrenci projesi kapsamında yapılmıştır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi, İİBF, Bayburt, Türkiye, fbattal@bayburt.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2895-0193>

² Doktora Öğrencisi, Gümüşhane Üniversitesi, İİBF, Bayburt, Türkiye, hllhakdan95@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1970-6105>

³ Lisans Öğrencisi, Bayburt Üniversitesi, İİBF, Bayburt, Türkiye, vtayldrm829@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-9878-5973>

RELATIONSHIP BETWEEN TOXIC LEADERSHIP AND ORGANISATIONAL SILENCE: THE ROLE OF TRUST IN THE ORGANISATION*


Fetullah BATTAL¹, Halil Hakdan ÖZ², Vedat YILDIRIM³

ABSTRACT

It has been revealed in leadership studies that leaders play an important role in the success of organisations. However, the studies mostly address and examine the bright side of leadership. It is seen that the number of studies on leadership styles that contain negativities in terms of organisational results and employees is quite low. Accordingly, this study was conducted to examine the effect of toxic leadership, which is expressed as the dark side of leadership, on organisational silence and the role of trust in this effect. In this direction, a survey-based research was conducted on Syrian nationals in Hatay province. A total of 500 questionnaires were distributed for the study and 354 questionnaires were returned. Data were collected according to simple random sampling method. As a result of the research, it was determined that toxic leadership positively affects organisational silence and negatively affects organisational trust. In addition, it was determined that trust in the organisation has a mediating role in the effect of toxic leadership on organisational silence. The results obtained in the study were compared with the studies in the literature and similar and different aspects were evaluated. The research brings a different perspective to the field of leadership in terms of examining the dark side of leadership.

Keywords: *Toxic leadership, organisational silence, organisational trust*

* This study was carried out within the scope of 2023/2 Tubitak 2209 student project number 1919B01230569.

¹ Dr. Lecturer, Bayburt University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Bayburt, Türkiye, fbattal@bayburt.edu.tr, 
<https://orcid.org/0000-0002-2895-0193>

² PhD Student, Gümüşhane University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Gümüşhane, Türkiye, hllbakdan95@gmail.com, 
<https://orcid.org/0000-0002-1970-6105>

³ Undergraduate Student, Bayburt University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Bayburt, Türkiye, rdtyldrm829@gmail.com, 
<https://orcid.org/0009-0004-9878-5973>

1. GİRİŞ

Örgütlerin hedeflerine ulaşması noktasında kilit rol oynayan liderliğin açık bir şekilde anlaşılması için liderliğin ve liderlik türlerinin olumlu ve olumsuz taraflarının incelenmesi önem arz etmektedir. Bu bakımdan liderlik konusundaki çalışmalarda liderliğin negatif yönlerinin yeterince ele alınmadığı, böylece liderliğin karanlık yönlerinin görmezden gelindiği söylenilebilir. Ancak son liderliğin olumsuz örgütsel sonuçlarıyla ilgili çalışmalarda bir artışın olduğu görülmektedir. İlgili çalışmalarda liderliğin karanlık yüzü olarak ifade edilen toksik liderlik konusu araştırmacılar tarafından yoğunlukla incelenmektedir (Burns , 2017; Cao, Li, vd., 2023; Gallus, vd., 2013; Hattab, vd., 2022). Toksik liderliğin özellikleri uyumsuz, yetersiz, kötü niyetlilik, aldatma ve başkaları üzerinden başarıya ulaşma şeklide ifade edilmektedir (Reed, 2004:67). Toksik liderlik özelliklerine sahip olan kişiler, kendi yeteneklerini ve fikirlerini abartan, sempatiden yoksun, örgütsel çıkarlar ve başarılarından ziyade kendi çıkar ve başarılarına odaklanan ve sadece kendilerini düşünen bireylerdir (Schmidt, 2008).

Örgütleri canlı bir organizmaya benzetirsek, toksik liderlik de bu organizmaya zarar veren bir virüs olarak nitelendirilmektedir. Toksik liderler çalışanların motivasyonlarını, yaratıcılıklarını, verimliliklerini olumsuz etkileyerek çalışanlara (Wilson-Starks, 2003), gruplara, örgütün geneline ve hatta milletlere zarar vermektedir (Lipman-Blumen, 2005). Öyleki gerçekleştirilen çalışmalarda toksik liderliğin yeniliği (Wilson-Starks, 2003), yaratıcı düşünmeyi (Saleem, Malik ve Malik, 2021), örgüte yapılan katkıyı (Williams, 2018), örgütsel bağlılığı ve güveni azalttığı ortaya konulmuştur (Brouwers ve Paltu, 2020). Toksik liderliğin örgütsel sonuçlar açısından olumsuzluklar içeren örgütsel sessizliği (Adeoye, Egbuta ve Ayeni, 2020), çalışanların kişisel menfaatlerini ön planda tutarak kasti bir şekilde yanlış bilgi vermelerini (Burns , 2017) ve örgüte zarar veren davranışlar sergilenmesini (Khaled Abd El-Aziz Zaki & Samir Abd El-Aziz Elsaiaid, 2021) artırdığı tespit edilmiştir.

Örgütlerin hızlı ve doğru karar almalarında takım çalışmasının ve örgütsel iletişimin önemli bir payı bulunmaktadır. Bu doğrultuda liderlerden beklenen çalışanların fikirlerini özgür bir şekilde ifade edebilecekleri güvenilir bir ortam inşa etmeleridir. Artan rekabet ortamında kalite standartlarını iyileştirmek, devamlı bir şekilde gelişen ve değişen içsel ve dışsal çevreye cevap verebilmek günümüzdeki modern örgütlerden beklenen davranışları içermektedir. Bu beklentilerin en az hata ile gerçekleştirilmesi için örgütte bilgi paylaşımının teşvik edilmesi (Nartgün ve Kartal, 2013), çalışanların sorumluluklarının farkında olması, fikirlerini rahatça ifade edebilmeleri ve tüm bunlar için örgüte karşı bir güven beslemeleri gerekmektedir (Taşkiran, 2010). Ancak toksik liderlerin olduğu örgütlerde bu çıktılarının meydana gelmesi oldukça zorlaşmaktadır.

Toksik liderler tarafından yönetilen örgütlerde, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir kanaatin oluşması çalışanların örgüte güven duymamalarına ve böylelikle örgüte karşı olumsuz tutumlar beslenmesine neden olarak örgütsel sessizlik davranışlarının sergilenmesine yol açmaktadır (Simha, Elloy ve Huang, 2014). Örgütsel sessizlik davranışlarının ortaya çıkmasındaki nedenler ile toksik liderlik özellikleri kıyaslandığında ifade edilen durumun ortaya çıkması bir sürpriz teşkil etmemektedir.

Örgütsel sessizlik çalışanların kendi sorumluluk alanlarıyla ilgili işlerde fikirlerini ve görüşlerini ifade etmekten çekinmeleri olarak ifade edilmektedir (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Çalışanların örgütsel sorunlara karşı tepki vermemeleri veya gerektiği ölçüde tepki vermemeleri örgütsel sessizliğin sonuçlarını oluşturmaktadır. Bir diğer ifadeyle çalışanların örgütü daha iyi seviyelere çıkarabilecek bilişsel, duyuşsal ve davranışsal kabiliyetleri bulunmasına rağmen, bu kabiliyetlerini bilinçli olarak kullanmamasıdır (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışanların amaçlı olarak örgütte pasif kalmalarından kaynaklı meydana gelen örgütsel sessizlik davranışı istenmeyen birçok örgütsel sonuçlara neden olabilmektedir. Örgüt yöneticilerine ve örgüte karşı güvensizlik örgütsel sessizliğin en önemli tetikleyicilerinden birini oluşturmaktadır (Gül ve Özcan, 2011).

Yapılan teorik açıklamalardan hareketle bu çalışmada toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ve bu etkide örgüte karşı duyulan güvenin rolü araştırılmaktadır. Liderliğin olumsuz örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmaların az olması sebebiyle bu araştırmanın bu alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu çalışmanın liderliğin aydınlık yönlerini inceleyen birçok çalışmanın aksine, liderliğin karanlık yönünü ele alması bakımından liderlik literatürüne farklılık kazandırması beklenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

2.1. Toksik Liderlik

Toksik kelimesi kök itibarıyla Latince canlı bir organizmaya bulaşan ve onu yok eden toksin veya zehir içeren bir madde olarak tanımlanan “toksik” kelimesinden türetilmiştir. İşleyişi bakımından meydana gelen toksik olma durumu ya da niteliği “toksikite” olarak ifade edilmektedir (Kırbaç, 2013). İçerdiği özellikler bakımından zehir veya virüsle benzerliği nedeniyle liderlik literatüründe bu tür özellikleri barındıran liderlik türü toksik liderlik olarak sınıflandırılmıştır. Toksik liderliği literatüre kazandıran Whicker (1996), bu tür liderliği huzursuz, art niyetli ve uyumsuz nitelikleri barındıran yöneticiler olarak tanımlamaktadır. Daha sonraki araştırmacılar toksik liderliği diğer olumsuz liderlik türlerinden (zorba liderlik, sahte dönüşümcü liderlik, kişisel karizmatik liderlik vb.) ayıran özellikleri belirlemeye odaklanmaktadır (Uymaz, 2013).

Goldman (2006) toksik liderliği psikolojik bozukluk olarak nitelendirerek klinik bir vaka şeklinde teşhis edilebilen zihinsel bozukluğa sahip liderlik türü olarak tanımlamaktadır. Lipman-Blumen (2005) ise toksik liderliği örgütsel davranış bakış açısıyla ele alarak bireyler üzerinde baskı kurup korku yaratarak örgütü iflasa götüren yöneticiyi toksik liderlik olarak ifade etmektedir. Toksik liderliği iletişim özelinde değerlendiren Wilson-Starks (2003) çalışanların takım halinde birlikte çalışmasını engelleyen, örgütü içi iletişimi işlevsiz hale getiren ve korku yoluyla örgütü kontrol altında tutmaya çalışan yöneticileri toksik lider olarak sınıflandırmaktadır. Toksik liderler çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlıklarını negatif etkilemekte çalışanlar üzerinde duygusal baskı kurarak istenmeyen olumsuz örgütsel sonuçların yaşanmasına sebebiyet vermektedir (Dyck, 2001).

Örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli çabaların tam aksine toksik liderler çalışanların verimliliklerini azaltmakta, örgütün fayda maliyet ilişkisine zarar vermekte ve örgüt içerisinde bireysel veya takım düşüncesinin oluşmasına izin vermemektedir (Schmid, 2008). Değişime kapalı olan toksik liderler sahip oldukları toksik görüşleri ve davranışları örgütte benimsetmeye çalışmakta, herhangi bir başarıyı kendisine başarısızlıkları ise çalışanlara mal eden kişilik eğilimlerine sahiptirler (Eğinli ve Bitirim, 2008). Toksik liderlerin zehirli davranışları durumsal açıdan farklılık gösterebilmektedir. Bazen örgüte veya çalışanlara karşı toksik davranışlarda bulunurken başka bir zaman da ise olumlu davranışlar sergileyebilmektedirler. Böylelikle toksik liderlerin göstermiş oldukları davranışların durumsal ve zamansal mahiyeti olduğu söylenilebilir. Bu durum ise toksik liderlerin davranış bozukluğuna sahip olduğunu göstermektedir (Schmidt, 2008). Toksik liderler çalışanları görmezden gelerek onları kendilerini değersiz hissetmesine neden olacak empatiden yoksun yöneticilerdir. Aynı zamanda her zaman kendi çıkarlarını örgütün ve çalışanların çıkarlarından üstün tutan bencil davranışlar göstermektedir. Örgütlerde ceza ve ödül sisteminin işleyişinde ise toksik liderler her şeye evet diyen ve kendi fikrini destekleyen kişileri ödüllendirirken, eleştiride bulunanları, farklı görüşlere sahip çalışanları ise cezalandırmaktadır (Wilson-Starks, 2003). Bu nedenle toksik liderlerin yönettiği örgütlerde farklı fikirlerin, görüşlerin ve yaratıcılığın söz konusu olmadığı söylenilebilir.

Toksik liderlerce yönetilen örgütlerde stres seviyeleri yüksek iken çalışanların moralleri, motivasyonları ve mutlulukları düşük seviyede olmaktadır. Ayrıca bu tür örgütlerde çalışanlar gelecek kaygısı taşımakta ve çalışanların birbirleri ile sağlıklı iletişim kurmaları mümkün olmamaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2008). Toksik liderlerin yönetim stratejileri ve tarzları kontrole ve baskıya dayalı olduğundan çalışanların her daim riskle karşılaşma durumları onların sürekli olarak stresli ve endişeli olmasına yol açmaktadır. Böyle bir ortamda bulunan çalışanlar örgüte karşı negatif tutum ve yaklaşımlar beslemekte bu durum örgütsel sonuçları olumsuz etkilemektedir. Toksik liderlerin yönettikleri örgütlerde var olan durumlar başlıca şu şekilde açıklanmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 18-20):

- Örgüte ve örgütsel değerlere olan bağlılıkta isteksizlik
- Problem ve karar süreçlerinde oluşan baskı korkusu nedeniyle pasif kalma
- Sağlıklı bir iletişimin oluşturulamaması
- Genel olarak kişisel çıkarların ön planda olduğu bir örgüt iklimi

Örgüt içerisinde çalışanların kendilerini ifade etmeleri için gerekli şartların oluşturulması liderlerden beklenen en önemli davranışları oluşturmaktadır. Bu sayede çalışanların sağlıklı bir iletişimle örgütsel problemleri hızlı, etkili ve doğru bir şekilde çözüme kavuşturabilecek takım çalışması ve bilgi paylaşımı yapmalarının önü açılabilir. Ancak toksik liderler örgüt içerisinde bu şartları yerine getirmekten yoksun olduklarından

problemlerin çözümü noktasında sorunlar yaşanmakta ve yanlış kararların alınma olasılığı artmaktadır (Indradevi, 2016).

2.2. Örgütsel Sessizlik

Çalışanların örgüt içerisinde dikkate alınmaması, örgütün bir parçası olduklarına dair bir hissiyatın oluşturulamaması onlarda birtakım kırgınlıklara neden olmaktadır. Bu durum ise örgüti süreçlere katılmama ve sessiz kalma davranışlarına yol açarak örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Yıldırım, Akan, & Yalçın, 2019). Olumsuz örgütsel sonuçların engellenmesi adına çalışanların seslerinin duyurulmasının teşvik edilmesi gerektiği Hirschman'ın (1970) araştırmalarına dayanmaktadır. Hirschman (1970) çalışanların düşüncelerini dile getirmedikleri örgütlerden ya ayrıldığını ya da örgüte sadık kalarak mevcut durumun düzelmesini beklediğini ifade etmektedir. Sessizlik önceleri bağlılık göstergesi veya onay durumu olarak değerlendirilse de sonraki çalışmalarda çalışanları ve örgütü olumsuz etkileyen bir davranış olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik kavramı iki önemli boyuta ayrılmaktadır. Bunlardan ilkinin çalışanların kendi fikir ve düşüncelerini bilinçli, amaçlı ve kasti olarak örgütten esirgemesi yani saklı tutmasıdır. İkincisini ise örgütlerdeki sessizlik davranışının örgütsel yönetim biçimi ve sorunlara dayalı olmasıdır (Çavuşoğlu ve Köse, 2019). Sessizlik bir problemin olmadığını, mutluluk, huzur veya bir şeye onay verildiği ile bağdaştırılmaktadır. Öyleki çalışanların sessiz kalması çoğunlukla bir sorunun bulunmadığına, işlerin istenildiği gibi gittiğine veya uyumluluğa dair bir işaret gibi algılanmaktadır. Ancak sessizlik sadece sözlü ifadeyle ilgili olmayıp davranışlarda da kendisini gösterebilmektedir. Vücut hareketleriyle kendini ifade etmemek, yazmamak, sunmamak, önemsememek gibi davranışlarda sessizlik olarak nitelendirilmektedir (Altınöz, Başpınar ve Şen, 2020). Bu bakımdan çalışanların sessiz kalması içine kapanmaları pasif bir eylem olarak düşünülmemelidir. Aksine sessiz kalma davranışı kasti bir şekilde yapılırsa aktif bir hale gelebilir. Çalışanların düşünce ve fikirlerini isteyerek, bilinçli olarak ifade etmekten kaçınmasının nedenleri bireysel, yönetsel, psikolojik, sosyal, kültürel ya da fizyolojik olabilir. Sessiz kalma davranışının arkasındaki neden her ne olursa olsun, doğru fikri, yöntemi, çözümü dile getirmekten kaçınan çalışanlar örgütsel verimlilik ve performansta azalma yaşanmasına neden olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005).

Çalışanların işle ilgili fikirlerini, düşüncelerini ve çözümlerini bilinçli olarak yönetime sunmaması kendilerinde saklı tutmaları örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Araştırmacılar örgütsel sessizliğin nedenleri arasında yönetimden kaynaklı meydana gelen korkunun olduğunu ifade etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Sessizlik davranışı örgüt içerisinde oluşan haksızlıklara yönelik bir tepki şeklinde ele alınmakla birlikte çalışanların örgüt yapısı ile ilgili bilişsel, duygusal ve davranışsal değerlendirmelerini örgüt yönetiminden saklamaları olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin ortaya çıkması ikili bir fonksiyon şeklinde gerçekleşebilir. Bunlar (Pinder ve Harlos, 2001: 338):

Sessizlik davranışı çalışanları bir araya getirebilir ya da uzaklaştırabilir.

İnsani ilişkilere zarar verebilir veya düzeltebilir.

Bilgi sağlayabilir ya da saklanabilir.

Derin düşünmenin ya da fikir yoksunluğunun habercisidir.

Kabul edişin ya da eleştirinin yansımasıdır.

Bu bağlamda örgütsel sessizlik örgütü olumlu yönde etkileyecek çalışan düşüncelerinin ifade edilmesini içeren örgütsel sesin zıttı olarak ifade edilmekte, bu durumu ise çalışanların fikirlerini rahatça ortaya koyamadığı ve tartışamadığı örgütsel ortamlarda meydana gelmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Örgütsel sessizlik sadece bir davranış olmayıp aynı zamanda bir niyet olarak da ifade edilmektedir. Öyleki örgütsel sessizlik için çalışanların sessiz kalmasının yanında sessiz kalmaya yönelik bir niyetin oluşması da örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Tanımlardan anlaşılacağı üzere örgütsel sessizliğe sahip çalışanlar işle ilgili bilgileri paylaşmamaktadır. Bu bilgiler nesnel olabileceği gibi çalışanların kendi öznel değerlendirmeleri de olabilir. Örgütsel sessizlik davranışında ortak olan husus ise söz konusu davranışın seçimli, isteyerek ve amaçlı bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Ayrıca bu davranışın gerçekleştirilmesinin altında çeşitli güdüler yer almaktadır (Tülübaş ve Celep, 2014).

Örgütsel sessizliğin soyut ve öznel olması sessizlik davranışlarının altında yatan nedenleri net olarak belirlemeyi zorlaştırmaktadır. Öyleki örgütsel sessizliğin nedenleri örgütten örgüte değişmekle birlikte çalışanların sessizlik davranışları çeşitli etkenlere göre farklılık göstermektedir. Ancak yapılan çalışmalardan hareketle bu faktörler bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmak mümkündür. Çalışanların bireysel özellikleri, deneyimleri, yöneticilerine karşı güvensizlik hisleri, konuşmalarının riskli algılanması ve ilişkilere zarar verme korkusu bireysel faktörleri içermektedir (Alper, 2018). Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki sosyalleşme düzeyi ve örgüt iklimi örgütsel faktörleri oluşturmaktadır (Çiftçi, 2015). Yöneticilerin olumsuz tepki vereceklerine dair endişeler, örgüte ve yöneticilere karşı olan ön yargı, yöneticinin yapısı ve yönetim ekibinin şeffaflığı ise yönetsel faktörlerdir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011).

2.3. Örgütsel Güven

Yaşamın her alanında insanlar için bir ihtiyaç olan güvenme duygusu örgütsel anlamda üzerinde durulan ve irdelenilen bir olguyu oluşturmaktadır. Doğruluk ve dürüstlük ile benzer anlamda kullanılan güven kavramı örgütsel bağlamda incelendiğinde örgütleri uzun vadede başarıya taşıyan bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2007). Bu anlamda güvenin gerçekleştirilebilmesinde önemli bir etken olan ve güvenin oluşumunda birinci aşama olarak kabul edilen güven türü yöneticiye olan güvendir (Buckley, Clegg ve Wang, 2002). Bu bakımdan çalışanların güven duygularının oluşumunda yöneticiler ve liderler önemli bir belirleyicidir. Çalışanların liderlerine olan tutumları aynı zamanda örgüte karşı güvenin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Arı, 2003).

Örgüt içerisindeki çalışanların birbirlerine karşı güven duyması ise çalışanların sergilemiş oldukları davranışlardan, söylemlerden, karşılıklı iyi niyetten, dürüstlükten beslenmektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013). Öyleki güvenin inşa edilmesinde dürüstlük, yardımseverlik ve iyi niyet oldukça önemlidir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Güven bireyde var olan iyi meziyetlerin ortaya çıkarılması için bir fırsat sunarken bireyin motivasyonunun en üst seviyesini ifade etmektedir (Baltaş, 2000). Baltaş güveni üç boyut olarak ele almaktadır. Bunlar kendine güven duymak, güvenilir bir birey olmak ve başkalarına güvenmektir. Başka bir açıdan incelendiğinde güvenin bir risk teşkil ettiği söylenilebilir. Bu bakımdan güven duyan insanın istismar edileceğini kabul ettiği varsayılmaktadır. Bu sebepten ötürü güven risk, belirsizlik, zarar görme olasılığını içeren ön şartlardan oluşmaktadır (Huff ve Kelley, 2003).

Çalışanların örgütleri güvensiz bir yer olarak algılaması hem örgütsel sonuçlar hem de çalışanlar açısından olumsuzluklara yol açabilmektedir. Örgüte karşı güvensizlik besleyen çalışanların güven besleyenlere kıyasla örgütsel hedefler ve başarıya katkı verme oranı daha düşük olmaktadır (Laschinger & Finegan, 2005). Güven seviyesinin düşük olması bilgi manipülasyonlarına ve duyguların gizli tutulmasına sebep olmaktadır. Ayrıca sağlıklı bir örgütsel iletişimde güven önemli bir unsurdur. Güvensizliğin olduğu örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler zararlı çatışmalara dönüşerek örgütsel iletişime zarar vermektedir. Örgüt içerisinde güvenin inşa edilmesi çalışanların üstleri ve mesai arkadaşları tarafından kendisine zarar gelmeyeceğine, aksine onu destekleyen faaliyetler yapacaklarına olan inancına bağlıdır. Örgütsel güven oluşturulmasına yöneticilerin üzerinde düşen görev kısa ve uzun vadedeki hedefleri çalışanlarla şeffaf olarak paylaşması, çalışanlara karşı dürüst olunması ve verilen sözlerin yerine getirilmesi olarak açıklanmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990). Örgütsel güven kolektif stratejilerin geliştirilmesini destekleyerek ekonomik uyumluluğa katkı sağlamaktadır. Ayrıca bilgi paylaşımına katkı sağlayarak örgütler arası öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Taraflar arasındaki çatışmaları engelleyerek anlaşma maliyetlerini azaltmaktadır. Sistemin başarılı bir şekilde işlenmesini sağlar ve örgütsel değişimi desteklemektedir. Sonuç olarak çalışanların güven seviyesinin yüksek olduğu örgütler güven seviyesinin düşük olduğu örgütlere göre daha başarılı, uyumlu ve değişime açıktır. Güven sayesinde örgütler takım çalışmasını, liderliği, hedef belirlemeyi ve performans değerlendirmelerini ilerletmektedir. (Huff ve Kelley, 2003).

2.4. Toksik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Liderlerin yıkıcı kişiliğe ve zararlı liderlik türlerine sahip olmasının örgütsel sessizliği artırdığı yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Song, vd., 2017; Ballı, 2016). İstismarcı, otoriter, yıkıcı ve toksik liderlik tarzları örgütsel sessizlik davranışını pozitif etkilemektedir (Xu, Loi ve Lam, 2015). Toksik liderlerin yıkıcı, sömürücü, yozlaşmış ve taciz edici zehirli davranışları çalışanların liderine ve örgüte karşı güvensizlik beslemesine neden olmaktadır. (Indradevi, 2016: 106-107). Güven oluşumunun ilk olarak çalışanları liderine güvenmeleri ile başlayan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Çalışanların bu ilk adımda örgütle ilgili değerlendirmelerini lider ve yöneticiler üzerinden yapmaktadır. Bu bakımdan liderler bir nevi örgütün

yansımaları veya dışı vurumu olarak görülmektedir. (Lipman-Blumen, 2005). Toksik liderlerin çalışanların fikirlerini önemsemeyen empatiden yoksun kişiler olması çalışanların fikir, görüş ve düşüncelerini rahatlıkla ifade etmesini engellemektedir. Çünkü çalışanlar fikirlerini sunduktan sonra cezalandırılacaklarından çekinmektedir Bu nedenle çalışanlar korunmacı sessizliği tercih etmektedirler (Zaman, vd., 2023). Bir başka açıdan ise toksik liderler sadece kendilerini ve kendi fikirlerini önemsedikleri için çalışanlar fikirlerinin bir anlam ifade etmeyeceğini düşündükleri için sessiz kalmaktadır. Bu nedenle çalışanlar kabullenici sessizlik davranışı sergilemektedir (Farghaly Abdelaliam ve Abou Zeid, 2023). Açıklamalardan hareketle toksik liderliğin örgütsel sessizliği artırdığı yani toksik liderliğin örgütsel sessizliği pozitif olarak etkilediği söylenilebilir.

H1: Toksik liderlik örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilemektedir.

2.5. Toksik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi

Örgüt yöneticilerinin liderlik davranışları çalışanları ve örgütsel sonuçları etkilemektedir (Hult, vd., 2023). Etkili liderlik davranışları çalışanların iş tatminlerini artırırmasının yanında (Alilyani, vd., 2022), iş performansını ve çalışanların motivasyonlarını da yükseltmektedir (Enwereuzor, Ugwu ve Eze, 2018). Ayrıca pozitif liderlik davranışları örgüt içi çatışmaları, olumsuz olayları engellemekte, müşteri tatmini ve müşteri ilişkileri yönetimini iyileştirmektedir. Olumlu liderlik tarzları çalışanların örgütsel bağlılık ve güven duygularını artırmada önemli rol oynamaktadır (Labrague ve Obeidat, 2022). Liderliğin karanlık yönü olarak nitelendirilen toksik liderler ise kalıcı yıkıcı davranışları sebebiyle örgüte zarar verici davranışlar sergilemektedir (Webster, Brough ve Daly, 2016). Toksik liderlik kapsayıcı bir şekilde etkisiz liderlik davranışlarına sahiptir ve özelliği bakımında birçok negatif liderlik davranışını içerisinde barındırmaktadır (Erdal ve Budak, 2021). Bu davranışlar arasında bencillik, zorbalık, kıskançlık, küçümseme, etik olmayan davranışlar, korkutma ve manipülasyon yer almaktadır (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Bu davranışların örgüt içerisindeki iletişimi sekteye uğrattığı, örgütsel güveni zedelediği, örgütsel bağlılığı azalttığı, örgütsel iklimi toksikleştirdiği yapılan araştırmalar neticesinde ortaya konulmuştur (Kusy & Holloway , 2009; Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Walton, 2007; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Bu bakımdan toksik liderlik örgütsel güveni azaltmakta böylelikle toksik liderlik örgütsel güveni negatif etkilemektedir.

H2: Toksik liderlik örgütsel güveni negatif etkilemektedir.

2.6. Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Güven çalışanların birbirlerinden ve yöneticilerinden beklentileri ile şekillenmektedir. Öyleki risk içeren durumlarda dahi çalışanlar örgütün kendisini etkileyebilecek plan ve politikalarından emin olmaya çalışmakta, olumlu beklentiler içerisine girmektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar ortak bir payda da ahlaki ve etik kurallara uygun bir şekilde davranış sergilemeden dolayı birbirlerine güven duyuyorlar ise örgütsel değişimi ve yeniliği başarı bir şekilde uygulayabilirler (Dedahanov ve Rhee, 2015). Güven duygusunun olmadığı örgütlerde liderler doğal olarak baskı ile çalışanlar bir arada tutulmakta ve idare edilmektedir. Söz konusu bu baskı ise çalışanların mutsuzluğunu, yaratıcılığını, motivasyonu olumsuz etkileyerek çalışanların sessizlik davranışı göstermesine neden olacaktır (Binikos, 2008). Örgütsel işbirliğinin sağlanması için güven bir ön koşuldur. Örgütün ortak amaçlarına ulaşmasına işbirliği, bilgi paylaşımı ve örgütsel problemlerin çözümünde ortak hareket etmek oldukça önemlidir. Ancak güvenin olmadığı örgütlerde çalışanlar bilgileri yöneticilerinden ve birbirlerinden saklayarak problemin çözümü ile ilgili fikirlerini dile getirmeyip sessizlik göstermektedir (Abdillah, Anita, Nofianti ve Zakaria, 2018). Örgütsel güvenin sessizlik üzerindeki negatif etkisi birçok araştırmada ortaya konulmuştur (Kaur, 2014; Singh ve Malhotra, 2015; Vakola ve Bouradas, 2005).

H3: Örgütsel güven örgütsel sessizliği negatif etkilemektedir.

2.7. Örgütsel Güvenin Rolü

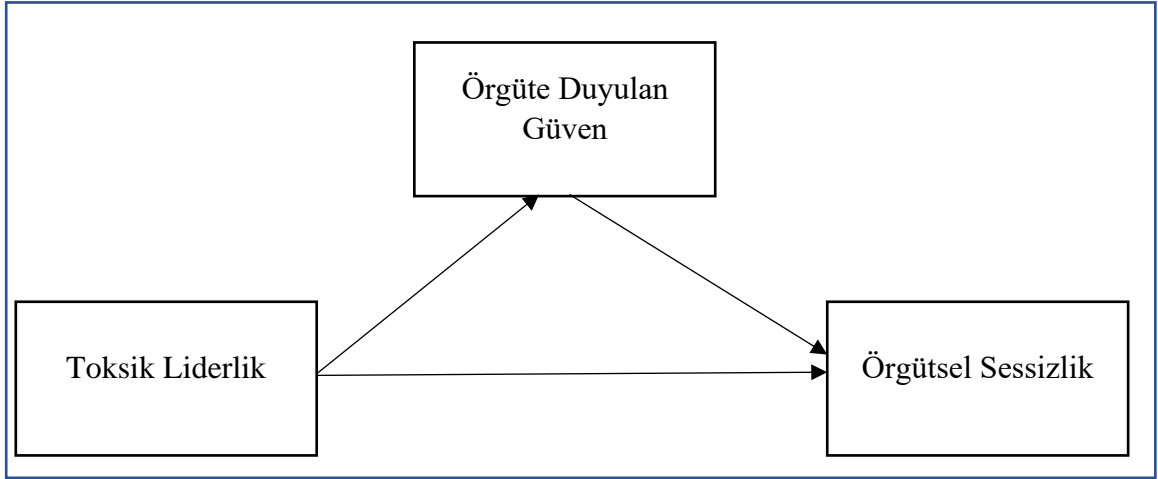
Toksik liderlik içerdiği özellikler bakımından çalışanlara zarar veren ve örgütü zehirleyen bir yapıya sahiptir. Toksik liderlerin yönettiği örgütlerde çalışanların fikirleri önemsenmemekte, görüşleri dikkate alınmamakta ve onlara değer verilmemektedir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007). Bu durum örgütsel sonuçlar bakımından verimsizliğe, performans düşüklüğüne ve hedeflere ulaşamamaya yol açmaktadır. Çünkü toksik liderliğin olduğu örgütlerde çalışanlar fikirlerini, görüşlerini ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınmakta, takım çalışması ve işbirliğine yanaşmamaktadır (Dyck, 2001). Toksik liderliğin örgütsel sessizliğe etkisi ilk olarak güvensizlikten kaynaklanmaktadır. Çalışanlar liderli örgütün bir yansıması olarak değerlendirildiği için

lidere karşı beslenen güvensizlik çalışanlarda sessizlik davranışı olarak ortaya çıkmaktadır (Cao, Li, van der Wa ve Tavis, 2023). Bu bakımdan toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine örgütsel güvensizlikte etkilediğinde çalışanların sessizlik davranışlarının artması beklenmektedir.

H4: Toksik liderliğin örgütsel sessizliğe olan negatif etkisinde güvenin aracılık rolü bulunmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu bölüm araştırmanın amacını, modelini, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarını ve gerçekleştirilen analizleri ve sonuçlarını içermektedir. Araştırma için elde edilen veriler JAMOVI programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Bu çalışma toksik liderliğin örgütsel sessizliğe olan etkisini ve bu etkide örgüte duyulan güvenin aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.1. Araştırma Amacı, Evreni, Örnekleme ve Ölçüm Araçları

Araştırma Hatay ilinde çalışan Suriye asıllı vatandaşların toksik liderlik algılamalarının örgütsel sessizlik davranışına etkisini ve bu etkide örgüte duyulan güvenin aracı rolünün belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda toplam 500 anket basit tesadüfî örnekleme yöntemine göre dağıtılmış 354 anketin cevaplandırılması sağlanmıştır. Anketin geri dönüş oranı 0,708 olarak gerçekleşmiştir. Araştırma verilerinin elde edilmesi için hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, gelir ve deneyim) içeren sorular yer almaktadır. İkinci bölümde toksik liderlik algılamalarını ölçmek için Schmidt (2008) tarafından geliştirilen “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek tek bir boyuta sahip olup güvenilirlik düzeyini gösteren Cronbach Alpha değeri 0,910 olarak belirlenmiştir. Üçüncü bölümde katılımcıları örgütsel sessizlik davranışlarının belirlenmesine yönelik örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği Fuentes, Saez ve Montes (2004) geliştirmiş olup Alpha değeri 0,890 olarak bulunmuştur. Son olarak dördüncü bölümde ise çalışanların örgüte karşı olan güvenlerini ölçmek için örgütsel güven ölçeği yer almaktadır. Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen ve 12 sorudan oluşan örgütsel güven ölçeğinin Alpha katsayısı 0,920 olarak belirlenmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katanların demografik özellikleri ve verilen normal dağılıdığı Tablo 1’de yer almaktadır. Buna göre basıklık ve çarpıklık değerlerinin artı eksi üç arasında bir değer alması verilerin normal bir dağılıma sahip olduğu anlamına gelmektedir (Hair, vd., 2009). Ayrıca çalışma verilerinin normal bir dağılıma sahip olması parametrik analizler yapılmasına uygunluğu belirtmektedir.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler

	CİNSİYET	YAŞ	MEZUNİYET	GELİR	DENEYİM
Ortalama	1.42	4.36	4.22	2.97	3.00
Medyan	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00
Standard Sapma	0.566	0.979	0.678	0.523	3.05
Skewness	-0.155	-0.460	-1.06	-0.737	-0.0475
Std. error skewness	0.169	0.166	0.166	0.166	0.166
Kurtosis	-2.33	0.755	2,34	2,69	0.336
Std. error kurtosis	0.478	0.568	0.442	0.330	0.331

4.2. Hipotez Testleri

Araştırma değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerinin gücünün ve yönünün belirlenmesine yönelik olarak Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 2’de gösterilmektedir. Buna göre toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ($r=,269$; $p<0,01$), toksik liderlik ile örgütsel güven arasında negatif bir ilişkinin olduğu ($r= -,277$; $p<0,01$) ve örgüte duyulan güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişkinin olduğu ($r= -,369$; $p<0,01$) belirlenmiştir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi

	Ortalama	Ss.	1	2	3
1.Toksik Liderlik	2,2456	,4578			
2. Örgütsel Sessizlik	1,8475	,5289	.269**		
3. Örgütsel Güven	3,2024	,3310	-.277**	-.369**	

Bu sonuçlar doğrultusunda toksik liderlik algılamalarının yüksek olması çalışanların örgütsel sessizlik davranışı sergilemelerini artırırken örgüte duyulan güven düzeyini azaltmaktadır. Ayrıca örgüte duyulan güven düzeyinin artması örgütsel sessizlik davranışının azalmasını sağlamaktadır. Ölçeklerin genel ortalamaları değerlendirildiğinde toksik liderlik algılamalarının düşük seviyede olduğu (ort.=2,2456), örgütsel sessizlik davranışının çok düşük olduğu (ort.=1,8475) ve örgütsel güvenin orta seviyenin üzerinde olduğu (ort.=3,2024) belirlenmiştir. Bu sonuçlar araştırma hipotezlerinin kısmen doğrulandığını göstermektedir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak yapılan analiz sonuçları tablo 3’te sunulmaktadır. Buna göre toksik liderlik örgütsel sessizliği pozitif (0,498) ve anlamlı bir şekilde ($p<0,001$) etkilemektedir. Bu sonuca göre H_1 kabul edilmiştir. Örgüte duyulan güven örgütsel sessizliği negatif (-0,188) ve anlamlı olarak etkilemektedir ($p<0,05$). Buna göre H_3 kabul edilmiştir. Toksik liderlik algılamaları örgüte duyulan güveni negatif olarak (-0,526) etkilemektedir ($p<0,01$). Bu sonuca göre H_2 kabul edilmiştir.

Tablo 3. Araştırma Modeli Tahmin Sonuçları

	Etiket	Beta	SH	95% Güvenilirlik Düzeyi		Z	p
				Alt Değer	Üst Değer		
TS → ÖS	a	0.498	0.4231	0.2971	0.6260	3.00	< .001
ÖDG → ÖS	b	0.188	0.2789	0.4251	-0.153	3.78	0.002
TS → ÖDG	c	0.526	0.4573	0.5592	0.3692	5.23	< .001

Araştırmanın bir diğer hipotezi olan örgüte duyulan güvenin aracılık rolünün ortaya konulması amacıyla Hayes (2012) tarafından geliştirilen aracılık modeli olan en küçük kareler regresyon yaklaşımı ve Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Çıkarımsal prosedürlere olanak sağlayan bu yöntemin sobel testinden daha güvenilir olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca Tip 1 hata olasılığını azaltmada daha etkilidir (Preacher ve Hayes, 2008). Örgütsel güvenin aracılık etkisinin anlamlılığı 1000 bootstrap örneklem düzeyinde analiz edilmiş olup analiz sonuçları %95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları tablo 4’de yer almaktadır. Tablo 4’e göre örgütsel güven aracılığı ile örgütsel sessizlik davranışına olan dolaylı etkisi, yani dolaylı etki ile doğrudan etki arasındaki fark ($a \times b$) istatistiki olarak anlamlıdır. Ayrıca toksik liderliğin örgütsel sessizliğe olan etkisinin %9,15’ine örgütsel güven aracılık etmektedir. Bu bulgular sonucunda H_4 kabul edilmiştir. Buna göre toksik liderliğin örgütsel sessizliğe olan etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların toksik liderlik algılamaları örgütsel sessizlik davranışı sergilemelerini artırmaktadır. Ancak örgütsel güven bu artış hızını azaltmaktadır.

Tablo 4. Aracılık Etkisi

Etki	Etiket	Beta	SH	95% Confidence Interval		Z	p	% Aracılık
				Alt Değer	Üst Değer			
Dolaylı	$a \times b$	-0.0555	0.0240	-0.108	-0.0117	-2.31	0.021	9.15
Direkt	c	0.5512	0.0763	0.395	0.7022	7.22	< .001	90.85
Toplam	$c + a \times b$	0.4957	0.0731	0.350	0.6441	6.78	< .001	100.00

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında ve olumlu örgütsel sonuçlar üzerinde liderlerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Liderler çalışanların belirlenen stratejik hedeflere yöneltilmesinde, çalışanların bireysel başarıları ve verimliliklerini etkileyen önemli bir paradigmayı oluşturmaktadır. Yapılan liderlik çalışmaları genellikle pozitif liderlik tarzlarına odaklanmaktadır. Ancak her ne kadar negatif örgütsel sonuçların meydana gelmesine sebep olsa da toksik liderlik bir liderlik türüdür ve pratik iş yaşamında toksik lider ile karşılaşmaktadır (Burns , 2017). Çalışanların olumsuz davranış sergilemesinin nedenlerinden bir tanesini liderlik tarzları oluşturabilmektedir. Bu bakımdan bu çalışma toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ve bu etki de örgüte duyulan güvenin aracılık rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini Hatay ilinde faaliyet gösteren Suriye uyruklu vatandaşlar oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde toksik liderlik ile örgütsel sessizlik davranışı arasında pozitif, örgütsel güven arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel güven ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların toksik liderlik algılamaları örgütsel sessizlik davranışı sergilemelerine neden olmaktadır. Çalışanlar toksik liderlerin olduğu örgütlerde fikirlerini, görüşlerini ve önerilerini belirtmeyerek pasif kalmaktadır. Toksik liderlerin çalışanların fikirlerini önemsememesi, onlara değer vermemesi çalışanların örgütsel sessizlik

davranışı sergilemelerine yol açmaktadır (Farghaly Abdelallem ve Abou Zeid, 2023). Toksik liderler çalışanların örgüte karşı güvenlerini zedeleyerek örgütsel güven düzeyini azaltmaktadır. Nitekim toksik liderlik ile örgütsel güven arasındaki negatif ilişkinin varlığı bu açıklamaları desteklemektedir. Örgütsel güvenin ise örgütsel sessizlik davranışını azalttığı iki kavram arasındaki negatif ilişkinin belirlenmesi ile ortaya konulmuştur. Elde edilen sonuçlar literatürle benzerlik göstermektedir. Demirtaş ve Küçük (2019) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda toksik liderliğin örgütsel sessizliği pozitif bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bir başka araştırma sonucunda bu çalışmada elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Yavuz ve arkadaşları (2022) hizmet sektöründeki çalışanlara yönelik yapmış olduğu araştırmada toksik liderliğin örgütsel güveni negatif yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Araştırma hipotezlerinin tespitine yönelik olarak yapılan analiz sonucunda toksik liderliğin örgütsel sessizliği pozitif, örgütsel güveni negatif etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre H_1 ve H_2 kabul edilmiştir. Örgütsel güven örgütsel sessizliği negatif olarak etkilemektedir. Buna göre H_3 kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar literatür ile benzerlik göstermektedir (Zaman, vd., 2023; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007; Kaur, 2014; Singh ve Malhotra, 2015; Vakola ve Bouradas, 2005). Örgütsel güvenin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik olarak Hayes (2012) tarafından geliştirilen aracılık yönteminden faydalanılmıştır. Çıkarımsal prosedürlere olanak sağlayan bu yöntemin sobel testsinden daha güvenilir olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca Tip 1 hata olasılığını azaltmada daha etkilidir (Preacher ve Hayes, 2008). Örgütsel güvenin aracılık etkisinin anlamlılığı 1000 bootstrap örneklem düzeyinde analiz edilmiş olup analiz sonuçları %95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Örgütsel güven aracılığı ile örgütsel sessizlik davranışına olan dolaylı etkisi, yani dolaylı etki ile doğrudan etki arasındaki fark ($a \times b$) istatistiki olarak anlamlıdır. Ayrıca toksik liderliğin örgütsel sessizliğe olan etkisinin %9,15'ine örgütsel güven aracılık etmektedir. Bu bulgular sonucunda H_4 kabul edilmiştir. Gelecek araştırmalarda toksik liderliğin örgütsel performans, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş stresi gibi değişkenlere olan etkileri incelenebilir. Ayrıca araştırma Suriye uyruklu vatandaşlar üzerinde gerçekleştirildiğinden kültürel farklılıklar oluşmaktadır. Bu nedenle gelecekte yapılacak olan yeni araştırma modelinde Türk vatandaşları ve Suriye vatandaşları üzerinde karşılaştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdillah, M., Anita, R., Nofianti, L., & Zakaria, N. (2018). Organizational trust and organizational silence: The factors predicting organizational commitment. *International Journal of Engineering & Technology*, 126-131.
- Adeoye, S., Egbuta, O., & Ayeni, D. (2020). Toxic Leadership and Organisational Silence: An Appraisal of Selected Faith-Based Organisations in Ogun State, Nigeria. *Journal of Resources Development and Management. An International Peer-Reviewed Journal*, 67, 37-47.
- Alilyyani, B., Kerr, M., Wong, C., & Wazqar, D. (2022). An integrative review of nursing leadership in Saudi Arabia. *Nursing Open*, 9(1), 140-155.
- Alper, M. (2018). Whistleblowing ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye örgüt kültürünün etkisi ve bir araştırma. *Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Altınöz, M., Başpınar, N., & Şen, O. (2020). Örgütsel sessizlik ve toplantılara yansımaları üzerine bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 785-804.
- Appelbaum, S., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28.
- Appelbaum, S., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28.
- Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Ballı, E. (2016). Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik* (1 b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Binikos, E. (2008). Sounds of silence: Organisational trust and decisions to blow the whistle. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 48-59.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brouwers, M., & Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-18.
- Buckley, P., Clegg, J., & Wang, C. (2002). The impact of inward FDI on the performance of Chinese manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 33, 637-655.
- Burns, J. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52.
- Cao, W., Li, P., van der Wa, R., & Taris, T. (2023). Leadership and workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 347-367.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2019). Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387.
- Çiftçi, E. (2015). Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi. *Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.*
- Dedahanov, A., & Rhee, j. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857.
- Demirtaş, Z., & Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-18.
- Dyck, D. (2001). The toxic workplace. *Benefits Canada*, 25(3), 52-57.
- Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eğimli, A., & Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.
- Enwereuzor, I., Ugwu, L., & Eze, O. (2018). How transformational leadership influences work engagement among nurses: does person-job fit matter? *Western Journal of Nursing Research*, 40(3), 346-366.
- Erdal, N., & Budak, O. (2021). The mediating role of organizational trust in the effect of toxic leadership on job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(3), 2147-2178.

- Eroğlu, A., Adıgüzel, O., & Öztürk, A. (2011). Sessizlik Girdabi Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Farghaly Abdelaliem, S., & Abou Zeid, M. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. *BMC nursing*, 22(1), 4.
- Fuentes, M. Mar, Carlos A. Albacete-Saez-F. Javier Llorens-Montes (2004), The Impact Of Environmental Characteristics On TQM Principles and Organizational Performance, *The International Journal Of Management Science*,32,425-442.
- Gallus, J., Walsh, B., van Drie, M., Gouge, M., & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on US military units and service members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333.
- Hayes, A. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard university press.
- Hoy, W., & Tschannen-Moran, M. (2007). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools. *Essential ideas for the reform of American schools*, 87-114.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization science*, 14(1), 81-90.
- Hult, M., Terkamo-Moisio, A., Kaakinen, P., Karki, S., Nurmeksela, A., Palonen, M., & Häggman-Laitila, A. (2023). Relationships between nursing leadership and organizational, staff and patient outcomes: A systematic review of reviews. *Nursing open*, 10(9), 590-5936.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years—a review. *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics And Spirituality*, 9(1), 106-110.
- Kaur, J. (2014). Does Organizational Trust Affect Employee Silence? *Global Information And Business Strategies*, 110.
- Khaled Abd El-Aziz Zaki, A., & Samir Abd El-Aziz Elsaïad, H. (2021). Toxic Leadership and its Relation to Nurses' Absenteeism and Their Deviant Behaviors. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1304-1322.
- Kırbaç, M. (2013). Eğitim örgütlerinde toksik liderlik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya*.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace*. San Francisco: CA: Jossey Bass.
- Labrague, L., & Obeidat, A. (2022). Transformational leadership as a mediator between work–family conflict, nurse-reported patient safety outcomes, and job engagement. *Journal of Nursing Scholarship*, 54(4), 493-500.
- Laschinger, H., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing economics*, 23(1), 6.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). Integration Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mishra, J., & Morrissey, M. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public personnel management*, 19(4), 443-486.

- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nartgün, Ş., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2), 47-67.
- Nyhan, R. C., & Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194.
- Pinder, C., & Harlos, H. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 334-350.
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-370.
- Reed, G. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Saleem, F., Malik, M., & Malik, M. (2021). Toxic leadership and safety performance: Does organizational commitment act as stress moderator?. *Cogent Business & Management*, 8(1), 196-246.
- Schmid, A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. *Master of Science, University of Maryland, College Park, USA*.
- Schmidt, A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. College Park: University of Maryland.
- Simha, A., Elloy, D., & Huang, H. (2014). The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism. *Management decision*, 52(3), 482-504.
- Singh, B., & Malhotra, M. (2015). The mediating role of trust in the relationship between perceived organizational support and silence. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(9), 1-10.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland, College Park.
- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M., & Zhai, A. (2017). Are you hiding from your boss? Leader's destructive personality and employee silence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(7), 1167-1174.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. (*Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)*).
- Tokgöz, E., & Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tülübaş, T., & Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- Uymaz, A. (2013). Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441-458.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441-458.
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity—an inevitable affliction of organisations. *Organisations and People*, 14(1), 19-27.
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346-3554.
- Whicker, M. (1996). Toxic leaders: When organizations go bad.
- Williams, K. (2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation. *International Journal of Public Leadership*, 14(3), 179-198.
- Wilson-Starks, K. (2003). Toxic leadership. *Transleadership*.
- Xu, A., Loi, R., & Lam, L. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Yavuz, E., Topaktaş, G., Çelik, E., & Demirel, M. A. (2022). Toksik liderlik ve psikolojik şiddetin örgütsel güvene etkisi: Hizmet sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 3344-3355.

- Yıldırım, İ., Akan, D., & Yalçın, S. (2019). Participation in decision-making process as a predictor of organizational cynicism at schools. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 8(2), 487-506.
- Zaman, U., Florez-Perez, L., Anjam, M., Ghani Khwaja, M., & Ul-Huda, N. (2023). At the end of the world, turn left: examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(6), 2436-2462.

ÇALIŞMANIN ETİK İZİNİ

Yazarlar, derginin yazar yönergeleri sayfasında belirtildiği gibi derginin etik politikalarına uyulduğunu onaylarlar.

“Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.”

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 08.11.2023

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası:167647

Ethics committee permission information

Name of the committee that made the ethical approval: Bayburt University Rectorate Ethics Committee

Date of ethical approval decision: 08.11.2023

Ethical approval document approve number:167647

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

1.yazarın araştırmaya katkı oranı %50, 2. yazarın araştırmaya katkı oranı %30 3. Yazarın araştırmaya katkı oranı %20'dir.

Yazar 1: Araştırmada gerçekleştirdiği görev ve sorumluluklar. Analiz, inceleme

Yazar 2: Araştırmada gerçekleştirdiği görev ve sorumluluklar. Literatür yazımı, makale düzenleme

Yazar 3: Araştırmada gerçekleştirdiği görev ve sorumluluklar. Veri toplama

EXTENDED SUMMARY

It is important to examine the positive and negative aspects of leadership and leadership types in order to clearly understand leadership, which plays a key role in achieving the goals of organisations. In this respect, it can be said that the negative aspects of leadership are not sufficiently addressed in the studies on leadership, thus the dark aspects of leadership are ignored. However, it is seen that there has been an increase in studies on the negative organisational consequences of recent leadership. In related studies, toxic leadership, which is expressed as the dark side of leadership, is intensively examined by researchers (Burns, 2017; Cao, Li, et al., 2023; Gallus, et al., 2013; Hattab, et al., 2022). The characteristics of toxic leadership are expressed as incompatible, inadequate, maliciousness, deception and achieving success through others (Reed, 2004:67). People with toxic leadership characteristics are individuals who exaggerate their own abilities and ideas, lack sympathy, focus on their own interests and achievements rather than organisational interests and achievements, and think only about themselves (Schmidt, 2008).

If we liken organisations to a living organism, toxic leadership is described as a virus that damages this organism. Toxic leaders harm employees (Wilson-Starks, 2003), groups, organisations and even nations by negatively affecting employees' motivation, creativity and productivity (Lipman-Blumen, 2005). In fact, studies have shown that toxic leadership reduces innovation (Wilson-Starks, 2003), creative thinking (Saleem, Malik, & Malik, 2021), contribution to the organisation (Williams, 2018), organisational commitment and trust (Brouwers & Paltu, 2020). Toxic leadership has been found to increase organisational silence (Adeoye, Egbuta, & Ayeni, 2020), deliberate misinformation (Burns, 2017) and behaviours that harm the organisation (Khaled Abd El-Aziz Zaki & Samir Abd El-Aziz Elsaïad, 2021).

Teamwork and organisational communication have an important role in the rapid and correct decision making of organisations. In this direction, leaders are expected to build a reliable environment where employees can express their ideas freely. Improving quality standards in an increasingly competitive environment and responding to a constantly developing and changing internal and external environment are behaviours expected from modern organisations. In order to achieve these expectations with minimum error, information sharing in the organisation should be encouraged (Nartgün & Kartal, 2013), employees should be aware of their responsibilities, they should be able to express their ideas freely and they should have trust in the organisation for all these (Taşkıran, 2010). However, in organisations with toxic leaders, it becomes very difficult for these outcomes to occur.

In organisations managed by toxic leaders, the formation of a conviction that the organisation lacks integrity causes employees to distrust the organisation and thus to have negative attitudes towards the organisation, leading to the display of organisational silence behaviours (Simha, Elloy, & Huang, 2014). When the reasons for the emergence of organisational silence behaviours and toxic leadership traits are compared, the emergence of the stated situation is not a surprise.

Organisational silence is defined as employees' hesitation to express their ideas and opinions about their areas of responsibility (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). The results of organisational silence are that employees do not react to organisational problems or do not react to the extent required. In other words, although employees have cognitive, affective and behavioural abilities that can improve the organisation, they do not consciously use these abilities (Pinder & Harlos, 2001). Organisational silence behaviour, which occurs due to employees' purposeful passivity in the organisation, can cause many undesirable organisational consequences. Distrust towards organisational managers and the organisation constitutes one of the most important triggers of organisational silence (Gül & Özcan, 2011).

As a result of the analysis conducted to determine the research hypotheses, it was seen that toxic leadership positively affects organisational silence and negatively affects organisational trust. According to these results, H1 and H2 are accepted. Organisational trust has a negative effect on organisational silence. Accordingly, H3 is accepted. The results obtained are similar to the literature (Zaman, et al., 2023; Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007; Kaur, 2014; Singh & Malhotra, 2015; Vakola & Bouradas, 2005). In order to determine the mediating role of organisational trust, the mediation method developed by Hayes (2012) was used. It is stated that this method, which allows inferential procedures, is more reliable than Sobel tests. It is also more effective in reducing the probability of Type 1 error (Preacher & Hayes, 2008). The significance of the mediation effect of organisational trust was analysed at 1000 bootstrap sample level and the results of the analysis were evaluated at 95% confidence interval. The indirect effect of organisational trust mediation on

organisational silence behaviour, i.e. the difference between indirect effect and direct effect ($a \times b$) is statistically significant. In addition, 9.15% of the effect of toxic leadership on organisational silence is mediated by organisational trust. As a result of these findings, H4 is accepted. In future research, the effects of toxic leadership on variables such as organisational performance, organisational commitment, turnover intention and job stress can be examined.

Based on the theoretical explanations, this study investigates the effect of toxic leadership on organisational silence and the role of trust in the organisation in this effect. Since there are few studies examining the effect of leadership on negative organisational outcomes, it is thought that this study will contribute to this field. At the same time, this study is expected to make a difference in the leadership literature in terms of addressing the dark side of leadership, unlike many studies that examine the light aspects of leadership.