

Örgüt Kültürünün İkili Doğası: Pozitiflik ve Toksisitenin Paradoksal Birlikteliği

Mehmet Ali Taş¹

Özet

Bu bölümde, pozitif ve toksik (negatif) örgüt kültürleri yönetsel uygulamalar ve örgütsel çıktılar bağlamında ele alınmış; bu iki kültür tipinin ikilik (birlikte var olma) ve paradoks durumları incelenmiştir. Geleneksel yönetim yaklaşımlarında pozitif ve toksik örgüt kültürleri çoğunlukla birbirini dışlayan iki karşıt yapı olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilerin temel sorumluluğu da toksik unsurları ortadan kaldırarak pozitif bir örgüt kültürünü inşa etmek şeklinde ele alınmaktadır; fakat yönetim uygulamaları, örgütün yapısı ve ihtiyaçları bu iki kültür tipini aynı anda üretebildiğini ve sürdürdürebildiğini göstermektedir. Performans, verimlilik ve rekabet odaklı örgüt kültürü bir yandan motivasyon, bağlılık ve başarıyı teşvik ederken, diğer yandan aşırı kontrol, baskı ve tükenmişlik gibi toksik sonuçları doğurabilmektedir. Söz konusu bu zıt durumların eş zamanlı olarak bir örgüt içerisinde görülebildiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla ikilik oluşturan farklı örgüt kültürü unsurları birinin galip gelip diğerini yok ettiğine dair hâkim görüşün aksine, birbirini var eden bir paradoks yarattıkları anlaşılmaktadır. Bu ikilik ve paradoks, çoğu zaman örgütsel ihtiyaçlar, yönetsel kararlar ve liderlik yaklaşımları çerçevesinde şekillendiği görülmektedir. Dolayısıyla bu bölüm, pozitif ve toksik örgüt kültürleri arasındaki ilişkiyi yönetsel uygulamalar bağlamında ele alarak örgüt kültürünün ikili karşıtlıkların ötesinde birlikte var olabilen ve yönetim uygulamalarıyla sürekli yeniden üretilen dinamik bir yapı olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu yönüyle bölüm, hem literatüre kavramsal bir katkı sunmakta hem de yöneticilere pozitif ve toksik örgüt kültürlerini tanıma, aralarındaki çekişmeyi ve çatışmayı anlama ve yönetme konusunda bir çerçeve sağlamaktadır.

1 Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, matas@mehmetakif.edu.tr. Orcid Id: 0000-0001-9714-7188

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan örgütlerde çalışanlar, birbirleriyle etkileşim halindedirler. İnsanlar burada olumlu veya olumsuz tutum geliştirebilir ve davranabilirler. (Coates, 2024; Anjum ve Ming, 2018; Ramlall, 2008). Çalışanların tutum ve davranışlarının niteliğine bağlı olarak örgütün başarı eğrisinin yönü değişebilir. Dolayısıyla iş ortamında kültürü geliştiren, yayan ve yeniden üreten insan faktörünün örgütler açısından büyük ve kritik sonuçlara imza atma potansiyeli vardır. Buna rağmen Pierce ve Balasubramanian (2015), son zamanlarda örgütlerin yalnızca verimlilik, karlılık ve rekabet avantajına odaklandığını ifade etmektedirler. Başarının temel anahtarı ve örgütün en önemli varlıkları olarak kabul edilen çalışanların göz ardı edildiğini ileri sürmektedirler. Beşeri sermayenin herhangi bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı, gelişimi ve yeniliği için en önemli faktör olduğunun farkında olunmasına rağmen, genellikle işlevsiz kişilerarası dinamikler ve uygunsuz çalışma atmosferi sebebiyle çalışanların tam potansiyelleri baltalanmaktadır (Anjum vd., 2018). Oysa giderek artan küresel rekabetin olduğu bir dünyada, örgütlerin iyi bir verimliliğe ve performansa olan ihtiyacı artmaktadır (Anjum ve Ming, 2018). Dolayısıyla dinamik bir pazarda örgütler, hayatta kalmanın ötesinde olağanüstü başarılarla ve rekabet gücüne ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Bu başarıları ise çalışanlar vasıtasıyla elde etmeyi hedefledikleri düşünüldüğünde örgütlerin uygun çalışma atmosferine ihtiyaç duydukları aşikârdır (Radu, 2023). Elbette tüm çalışanlara hitap eden uygun bir kurum kültürünü inşa etmek ayrı bir zorluk ve uzun bir süreç gerektirir (Pathiranage vd., 2020). Çalışanlar bir örgütün temel itici gücü olduğundan onların iş yerinde nasıl hissettiklerini ve davrandıklarını etkileyen örgüt kültürünü doğru şekilde inşa etmek önem kazanmaktadır (Fridan ve Maamari, 2024). Nitekim örgüt kültürü ve çalışma atmosferi; verimliliğin, performansın ve iş kalitesinin en önemli belirleyicileri olduğu vurgulanmaktadır (Maamari ve Osta, 2021).

Örgüt kültürünün değerlendirilmesi, herhangi bir örgütte neyin işlevli/işlevsiz olduğunu, nerede ilerleme kaydedildiğini ve nerede müdahaleye ihtiyaç duyulduğunu anlamak için hayati önem taşımaktadır. Misyonunu ve vizyonunu geliştirmeyi ve gerçekleştirmeyi hedeflerken çalışan motivasyonunu da destekleyen bir örgütün inşa edilmesi sürdürülebilir bir avantaj yaratabilir (Duodu vd., 2024). Bu sebeple örgüte kimlik ve özgünlük, çalışanlarına da aidiyet ve özdeşleşme duygusu kazandırmaya yardımcı olması nedeniyle örgüt kültürü önemlidir. Kültür, çalışanların bağlılık duygusunu kolaylaştırır ve geliştirir. Öyle ki çalışanların günde neredeyse sekiz saatini işyerinde geçirdiği düşünüldüğünde çalışma ortamında nasıl bir muameleyle karşılaştıkları, kişilerarası iletişimin şekli, etkileşimlerin niteliği ve yaklaşım biçimleri onların hayatını etkileyeceği aşikârdır (Anjum ve Ming, 2018; Coates, 2024; Ramlall,

2008; Rasool vd., 2019). İş ortamından memnun olmayan bir çalışan kitlesinin işleri yola koyamayacağını ve başarısızlığın kaçınılmaz olacağını örgüt yöneticilerinin bildiği bir gerçektir. Öte yandan örgütler, çalışanlar için her zaman konforlu bir ortam sağlayamazlar. İş ortamı pozitif ve toksik koşulların aynı anda görülebildiği bir arenadır. İki durumun bir ikilik oluşturduğu ve bunlardan bir tanesinin örgütte kök salarak olumlu/olumsuz şekilde etki ettiği bilinir; fakat örgüt kültürünün kök salarak gelişmesi ise diğerinin tüm unsurlarını yok edemez (Anjum ve Ming, 2018; Coates, 2024; Ramlall, 2008; Rasool vd., 2019). Dolayısıyla bir ikilik teşkil eden pozitif ve toksik örgüt kültürünü incelemek, kuramlar ve kanıtlar ışığında örgüte olan yansımalarını ortaya koymak bir gerekliliğe dönüşmüştür. Nitekim mevcut alanyazında işyeri ortamının iki ana kategoriye ayrılabilceği ifade edilmektedir. Bunlardan ilki pozitif ve işbirlikçi işyeri ortamı, diğeri ise toksik işyeri ortamıdır. Yapılmış çalışmaların sonuçlarına bakıldığında da örgüt kültürlerinin kendine özgü sonuçları olduğu görülmektedir. Genel olarak pozitif örgüt kültürünün olumlu, toksik örgüt kültürünün de olumsuz etkileri gözler önüne serilmiştir (Anjum vd., 2018; Rasool vd., 2019; Coates, 2024).

Bu bölümün amacı, pozitif ile toksik örgüt kültürünü örgütsel davranış disiplini bağlamında incelemek ve bu iki kültür tipi arasındaki gerilimli ilişkiyi kuramsal bir çerçevede ele almaktır. Çalışma, kaynakların korunması teorisi, sosyal mübadele, sosyal öğrenme, paradoks ve ikilik gibi temel örgütsel davranış yaklaşımlarından yararlanarak kavramsal bir bakış açısı sunmaktadır. Örgütsel davranış alanyazınında örgüt kültürünün sıklıkla normatif bir bakış açısıyla ele alındığı görülmekte ve “pozitif” kültür arzu edilen, “toksik (negatif)” kültür ise kaçınılması gereken bir yapı olarak konumlandırıldığı görülmektedir (Radu, 2023; Fridan ve Maamari, 2024; Ramlall, 2008; Anjum ve Ming, 2018; Coates, 2024; Rasool vd., 2019); ancak bu ikili sınıflandırma, örgütlerin karmaşık ve çelişkili doğasını açıklamakta yetersiz kalabilmektedir. Özellikle örgütsel paradokslar ve ikilik kuramları, kültürel olguların doğrusal değil; eşzamanlı karşıtlıklar üzerinden işlediğini ileri sürmektedir (Smith ve Lewis, 2011). Buradan hareketle pozitif ve toksik örgüt kültürlerinin birbirinin mutlak karşıtı olduğunu iddia etmekten ziyade, örgütsel paradokslar ve ikilik kuramları çerçevesinde çoğu zaman aynı örgüt içerisinde eşzamanlı olarak var olabildiklerini, birbirini üreten ve dönüştüren yapılar olduğunu söylemek daha doğru olacaktır. İkilik, görünüşte çelişkili veya birleşik bir bütün içinde var olan zıtlıkları açıklamaya çalışır (Graetz ve Smith, 2008). İkilik kuramı ise (Graetz ve Smith, 2008), örgütsel olguların “ya/ya da” mantığıyla değil, “hem/hem de” perspektifiyle ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir (Farjoun, 2010). Bu durum aynı zamanda örgütsel paradoksa yol açmaktadır. Bu paradoks mantıksal olarak birbirini dışlayan ancak pratikte eşzamanlı olarak

var olan unsurlar arasındaki kalıcı gerilimleri ifade eder (Lewis, 2000). Bu bölümde örgütsel davranış perspektifinden bakıldığında, kültürün iyi ya da kötü olarak etiketlenmesi yerine, hangi koşullarda nasıl sonuçlar ürettiğinin analiz edilmesi daha açıklayıcı olacağı düşünülmektedir. Bunun yanında mevcut durumda örgütün sahip olduğu kültür tipinin yarattığı sonuçları ve örgüte olan maliyetleri üzerinde dikkatleri çekmektedir. Bu sebeple bölüm, eleştirel bir bakış açısıyla örgüt kültürünün yapısına (pozitif/toksik) ve etkilerinin anlaşılmasına odaklanmıştır. Çalışma, örgütlerin sağlıklı, verimli ve çalışanlarıyla barışık şekilde çalışmalarını için gerekli bir örgüt ortamı hakkında fikir vermek amacı taşımaktadır. Burada verimli bir örgüt kültürüne sahip olmanın sırrı az da olsa ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımın, örgüt kültürü literatürüne daha bütüncül ve eleştirel bir bakış açısı sunması beklenmektedir.

POZİTİF VE TOKSİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: KAVRAM, PARADOKS, İKİLİK VE ÇEKİŞME

Kültür, bir örgütü diğerinden ayıran özellikler bütünüdür. Örgüt kültürü ise *“bir örgüt içindeki paylaşılan değerler ve inançlar, mitler, yorumlar ve anlamlar ile gelenekler, normlar, ritüeller ve kontrol sistemlerinin uygulanması dâhil olmak üzere eylemler ve davranışlar”* şeklinde tanımlanmaktadır (Schein 2010). Dolayısıyla örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendiren, görünmez, örtük, resmi veya gayri resmi örgüt uygulamalarıdır (Fridan ve Maamari, 2024). Aynı zamanda kabul görmüş ve içselleştirilmiş davranış kurallarıdır (Duodu vd., 2024). Örgüt kültürü; görevlerin tasarımı, iş bölümü, ödül ve hesap verebilirlik sistemleri ve uygulamaları, yetki ve gücün kullanımı, planlama ve bütçeleme dâhil; ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere örgütün tüm yönlerini etkiler (Schein, 2010). Dolayısıyla güçlü kültüre sahip örgütlerin çalışanları örgütün varsayımları, değerleri ve inançlarıyla hemfikirdir ve buna uygun davranırlar (Sattler vd., 2023). Zamanla örgüt kültürü, kurumun DNA’sına dönüşmekte ve işlerin günlük olarak nasıl yapıldığını belirlemeye başlamaktadır (Howard-Grenville, 2020; Coates, 2024).

On yıllarca süren araştırmalar, kurucuların felsefesiyle ve liderlerin sözleriyle ve eylemleriyle örgüt kültürünü nasıl yarattığını, şekillendirdiğini ve somutlaştırdığını göstermiştir (Schein, 2010; Matos vd., 2018). Örgüt kültürünü şekillendiren bu eylemler, yönetimin benimsediği ve desteklediği politikalar, seçip terfi ettirdiği kişiler ve normlara uygun davranışları ödüllendirip ihlalleri cezalandıran uygulamalar aracılığıyla kendini gösterir. (O’Reilly ve Chatman, 1996; Wang vd., 2020). Dolayısıyla örgütler kendi kültürlerini bizzat belirleme eğilimindedirler (Fridan ve Maamari, 2024).

Pozitif Örgüt Kültürü

Pozitif örgüt kültürü, pozitif psikoloji ve örgüt kültürü ilkelerinin birleşimine dayanır. Pozitif psikoloji, insan davranışının ve refahının olumlu yönlerine odaklanan psikoloji alanıdır. Pozitif örgüt kültürü, gelişmeye açık ve bağlı bir iş gücü için zemin hazırlamaktadır. Pozitif örgüt kültürü, iş gücündeki gizli yetenekleri ortaya çıkarabilir. Çalışanların düzenli olarak işlerinden memnun kalmalarını (Duodu vd., 2024), iyi oluşunu, gelişimini ve iş birliğini önemseyen bir ortam geliştirerek, çalışanların tam potansiyelini kullanmalarını sağlayabilir (Fridan ve Maamari, 2024; Ramlall, 2008). Pozitif psikolojinin bir ürünü olan pozitif örgüt kültürü, çalışanları örgüte entegre eden, gelişmeye açık ve huzurlu bir çalışma ortamını teşvik eden güçlü bir katalizördür. Dolayısıyla pozitif bir iş yeri kültürü, uyumlu ve verimli çalışma ortamını destekleyen bir dizi bileşeni kapsar (Radu, 2023). Bu tip örgüt kültürü, işbirliğine değer veren, etkili iletişimi sürdüren, sürekli yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen, problem çözmeye yeteneklerini geliştiren ve mükemmel iş için takdir ve ödülleri sağlayan bir ekosistemi geliştirir (Duodu vd., 2024).

Toksik Örgüt Kültürü

Toksik örgüt kültürü, çalışanları önemli ölçüde olumsuz etkileyen yaygın bir sorundur (Sulaeman vd., 2024). Van Rooij ve Fine (2018: 4), toksik kültürünü uzun vadeli ve sistemik kural ihlallerinin ve zararlı davranışların sergilendiği çalışma ortamı olarak tanımlamaktadırlar. İş yerindeki toksik kültür, ruh sağlığı ve verimlilik üzerindeki etkisi nedeniyle önemli bir endişe kaynağı haline gelmiştir (Prasetyo vd., 2025). Toksik bir örgüt kültürü, mesleki gelişime engel olur ve çalışanların iş tatminini sabote eder (Duodu vd., 2024). Örgütlerde toksik kültürün bazı ortak göstergeleri arasında istismar, negatif tutumlar, güven eksikliği, iş birliğinin olmaması, motivasyonu düşük çalışanlar, yüksek stres seviyeleri, saygısızlık, eşitsizlik, ayrımcılık ve taciz, etik dışı davranışlar ve acımasız bir iş ortamı olduğu ifade edilmektedir (Andrus, 2019; Sull vd., 2022). Toksik örgüt kültürünün yaratılmasında etkili olan temel faktörler ise liderler, sosyal normlar ve iş tasarımı olduğu ifade edilmektedir (Sull ve Sull, 2022; Coates, 2024). Buna göre toksik örgüt kültürünün kasıtlı ve sistemik şekilde yaratıldığı ileri sürülmektedir. Çünkü toksik liderler, temel varsayım ve inançlarını örgütün her tarafına yerleşmesini ve güçlenmesini sağlamak için çalışırlar (Schein, 2010; Van Rooij ve Fine, 2018; Coates, 2024).

Örgütlerde Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün İkiliği ve Etkileşimi

Yukarıda tanımları verildiği üzere örgüt kültürü literatürü, genellikle pozitif (destekleyici, güven temelli, gelişim odaklı) ve toksik (yıkıcı, korku

temelli, engelleyici) kültürleri iki karşıt kutup olarak tanımlar (Cameron ve Quinn, 2011; Schein, 2010). Ancak, örgütsel yaşamın karmaşık gerçekliği incelendiğinde, bu ikili örgüt kültürü unsurlarının eş anlı olarak aynı örgüt içinde bulunabildiği ve birbirini besleyen paradoksal bir dinamiğe sahip olduğu ifade edilmektedir. Nitekim ikilikler, birbirine karşıt görünen ancak ilişkisel, tamamlayıcı ve eşzamanlı olarak var olması gereken örgütlenme biçimlerini temsil eder (Cameron ve Quinn, 1988). Bu iç içe geçmişlik ve gerilim durumunu paradoks teorisi önemli ölçüde gerçeklik düzlemine indirgemektedir. Paradoks teorisi, birbirini dışlayan ancak aynı anda var olan ve birbirine bağlı gerçekliklerin varlığını kabul ederek, “hem/hem de” mantığıyla hareket eder. Örgütsel ikilik açısından bakıldığında, toksik kültürün bazı unsurları, örgütün varlığını sürdürmesi için işlevsel görülebilir. Bu da başka bir paradokstur (Lewis, 2000; Smith ve Lewis, 2011). Dolayısıyla eşzamanlılık, çelişkinin ortadan kaldırılmasını değil, kabul edilmesini gerektirir (Graetz ve Smith, 2008). İkilikler ayrıca birbirinden bağımsız değildir; çoğu zaman diğer ikiliklerle iç içe geçer (Pettigrew vd., 2003). Bu nedenle bir kutuptaki değişim, diğerlerini de etkiler (Hedberg vd., 1976). Aşırı bürokrasinin de sınırsız esnekliğin de sürdürülebilir olamayacağı iddia edilmektedir. Belirli bir düzeyde belirsizlik, tutarsızlık ve gerilim; öğrenme ve yenilenme için katalizör görevi görebilir (Stark, 2001; Graetz ve Smith, 2008).

Víctor ve Cullen’ın (1988) örgütsel etik iklim çalışmaları, farklı bölümlerde farklı örgüt atmosferinin bir arada bulunabileceğini gösterir. Örneğin, satış departmanında agresif rekabete dayalı bir kültür (toksik öğeler barındırabilir) kısa vadeli geliri maksimize ederken, Ar-Ge departmanında işbirliğine dayalı pozitif bir kültürü uzun vadeli yeniliği besleyebilir. Yöneticiler, bu ikiliği ayrıştırarak yönetmeye çalışır; ancak bu durum, örgüt genelinde kültürel parçalanmaya ve departmanlar arası çatışmalara yol açabilir. Ayrıca bazı araştırmalar, belirli bir düzeydeki hiyerarşik kontrol ve baskının (toksik bir unsur), kaosu önlemek ve operasyonel istikrarı sağlamak adına kaçınılmaz olabileceğini; ancak bu dengenin kolaylıkla bozulabileceğini öne sürer (Ashforth, 1994; Ashforth ve Reingen, 2014). Dolayısıyla pozitif ve toksik kültür unsurları, birbirini tamamlayan bir ikilik (duality) oluşturduğu görülmektedir. Örneğin, yüksek performans beklentisi (potansiyel olarak pozitif bir itici güç), kaynak yetersizliği veya destek eksikliği ile birleştiğinde, tükenmişliğe ve korkuya dayalı toksik bir atmosfere dönüşebilir. Aynı şekilde yenilikçiliği teşvik etmek (pozitif bir hedef), başarısızlığa karşı sıfır tolerans (toksik bir uygulama) ile çeliştiğinde bir paradoks yaratır. Bu paradoks, çalışanları risk almaktan alıkoyarken, yenilik yapmaları yönünde baskı hissetmelerine de neden olabilir. Aynı zamanda bu paradoks eşzamanlı şekilde bir iş ortamında gerçekleşebilir; fakat bu ikilik durumunda taraflarda biri daha baskın olabilir. Otoriter tarafın (pozitif/toksik)

özgün tutum ve davranışları ile bunların sonuçları daha güçlü ve belirgin şekilde görülebilir. Bu durum pozitif ve negatif arasındaki bir çekişmenin, birinin kazanıp diğerinin kaybetmesiyle sonuçlanan bir mücadelenin tezahürü değildir. Dolayısıyla örgütte toksik ve pozitif örgüt kültürünün bir arada varlığını sürdürdürebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu örgüt kültürlerinin ikisinin de baskın ve güçlü olduğu bir iş ortamının bileşenlerine sahiptirler. Hangisinin örgütler için daha makbul ve arzu edilebilir olduğu ise çalışmaların kanıtlarına dayanarak bir sonuca varılabilir. Aşağıda, yazarın kişisel değerlendirmelerinden bağımsız olarak, literatürde pozitif veya toksik örgüt kültürünün iş ortamında baskın hale gelmesi durumunda ortaya çıkan sonuçlar nesnel bir biçimde sunulmaktadır.

POZİTİF VE TOKSİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SONUÇLARI: ALANYAZINDAN KANITLAR

Genel olarak mevcut alanyazın incelendiğinde pozitif bir iş ortamının iş yerinde mutluluk, neşe, uyum, nezaket, kibarlık, iş birliği ve kolaylık duygusu verdiğine dair kanıtlar görülmektedir (Furnham ve Siegel, 2011). Öte yandan yönetimdeki bireylerin açgözlü, narsist olması ve başkalarına karşı zorbaca, tehditkâr ve aşağılayıcı davranışlar sergileyerek uygun olmayan muamelede bulunması durumunda iş yeri toksik hale gelir (Tierney ve Tepper, 2007). Toksik bir örgüt iklimi, çalışanları kaygıya sürükler, fiziksel sağlığını bozar ve örgütsel başarısızlığa kadar giden bir dizi olumsuzluklar zincirini başlatır (Colligan ve Higgins, 2006; Pouliakas ve Theodossiou, 2013; Anjum ve Ming, 2018). Toksik bir iş ortamının yarattığı bu sorunlar, pozitif örgüt kültürünün bileşenlerini etkisiz hale getirebilir (Wang vd., 2020); fakat pozitif bir örgüt kültürüne sahip örgütler, toksik ortamlara veya kültürlerle sahip işletmelere göre dört kat daha fazla gelir elde ettikleri ifade edilmektedir (Abdullahi vd., 2021; Fridan ve Maamari, 2024). Bu sebeple çok sayıda çalışmada pozitif ve destekleyici bir örgüt ortamının oluşturulmasının performans ve başarıya olanak tanıyacağı vurgulanmaktadır (Maamari ve Osta, 2021; Fridan ve Maamari, 2024).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Performansa Yansımaları

Örgüt kültürü ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi destekleyen ampirik kanıtlar mevcuttur. Yeşil ve diğerleri (2016), örgüt kültürü ve çalışan performansı arasında olumlu bir ilişkinin varlığını doğrulamıştır. Örgütte pozitif ilişkiler; mükemmelliğin ve başarının teşvik edilmesine (Maamari ve Osta, 2021), davranış, tutum ve değerlerin olumlu anlamda değişmesine (Abdullahi vd., 2021) zemin hazırladığı ifade edilmektedir. Pozitif örgütsel davranışlar; iyimserlik, nezaket, mizah ve cömertlik gibi olumlu çalışan özelliklerinin

daha yüksek iş performansı seviyeleriyle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Ramlall, 2008). Çalışanların olumlu psikolojik gelişimini ifade eden psikolojik sermayeleri gelişir (Luthans vd., 2006; Donaldson ve Ko, 2010). Pozitif örgüt kültürleri, çalışanların diğerkamalık davranışlarını etkiler ve daha yüksek performansa yol açar (Peng vd., 2020; Fridan ve Maamari, 2024). Öte yandan Reyhanoğlu ve Akın, (2016), liderlerin örgüt sağlığına zarar verdiğini ortaya koymuşlardır. Toksik iş ortamında çalışanların bireysel verimliliğinin düştüğü görülmektedir (Coleman ve Dulewicz, 2025; Anjum ve Ming, 2018). Ek olarak istekliliği azalmış bir çalışanın düşmanca bir atmosfer yaratarak takımın performansını ve örgütün huzurunu önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir (Pathiranage vd., 2020; Fridan ve Maamari, 2024).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Verimliliğe Yansıması

İş anlamsız hale getiren toksik kültürün ciddi örgütsel sonuçlarından bir tanesi verimlilik kaybıdır (Anjum vd., 2018; Rasool vd., 2019; Coates, 2024). Örgütsel toksisite, çalışanların örgüte ve geleceğe olan inançlarını kaybetmelerine neden olur. Toksik işyeri ortamları ve işyeri dışlanması, çalışanların işbirliğini azaltır ve onları işe karşı yabancılaştırır (Kwan vd., 2018). Bu kritik durumda çalışanlar, sosyal bağlarından kopuk oldukları için işle ilgili bilgi ve kaynaklara erişemezler. Bu da düşük örgütsel verimliliğe yol açar (Leung vd., 2011). Bu durum, örgüt içindeki değer sistemini olumsuz etkiler ve insanların birbirlerine karşı duyarsızlaşmasına, çalışanlar arasındaki empatinin zayıflamasına neden olur (Tiwari ve Jha, 2022). Toksik örgüt kültürü, sadece verimliliği engellemekle kalmaz elbette, aynı zamanda işletme maliyetlerini artırır ve kurumsal itibarı zedeler (Sulaeman vd., 2024). Öte yandan çalışma ortamlarından keyif alan çalışanlar daha ilgili, daha üretken, mutlu ve sağlıklıdır. Bu nedenle çalışanların refahına katkıda bulunan bir iş yeri oluşturmak, son derece mantıklı olduğu düşünülmektedir. Çalışanların kendilerini rahat hissetmeleri ve işlerine bağlılık duymaları için daha iyi bir ortamın gerekliliği yönünde tavsiyeler sunulmaktadır (Anjum vd., 2018). Nitekim pozitif bir iş ortamında verimliliğin, dolayısıyla gelirlerin artması söz konusudur (Abdullahi vd., 2021).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Motivasyona Yansıması

Pozitif bir örgüt kültürü ve çalışma ortamı, çalışanların değer gördükleri ve takdir edildikleri duygusunu hissetmelerini sağlar. Bu durum çalışanların istek ve motivasyonlarına olumlu şekilde yansımaktadır. Bunun zıttı olan toksik bir örgüt ortamında çalışanların engellendikleri ve değer görmedikleri iddia edilmektedir. Bu çalışanların ayrıca örgütün menfaati için çabalama motivasyonları düşmektedir (Mullakhmetov vd., 2019; Tiwari ve Jha, 2022).

İşyerindeki toksik ortam, çalışanların moralini, öz saygısını ve motivasyonunu bozan yıkıcı davranışlarla doludur. Dolayısıyla toksik bir iş ortamı, çalışanların sadaktini zedeler ve iş tatminsizliğine yol açar. İstismarcı yönetim ve narsisizmden kaynaklanan toksik örgüt kültürü, örgütün meşru çıkarlarını ihlal edebilir ve örgütsel değerleri aşındırabilir (Tiwari ve Jha, 2022). Oysa çalışanların katkılarının düzenli olarak takdir edilmesi onların motivasyonunu güçlendirir. Başarıların takdir edilmesi ve kutlanması çalışanların moralini yükseltir (Abdullahi vd., 2021; Radu, 2023). Bu sayede çalışanların istekli bir şekilde çalışmaları sağlanabilir (Donaldson ve Ko, 2010).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Çalışanların Yaratıcılığına ve İşbirliğine Yansıması

Toksik bir çalışma ortamı, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanamaması yönünde bir tehdit oluşturur. Kaynaklara erişimi kısıtlanan çalışanlar ise hedeflerine ulaşma kapasiteleri azalır hatta işbirliği zayıflar (Wang vd., 2020). Toksik bir örgüt kültürünün sonuçları, anlamlı işin boyutlarıyla doğrudan çalışmaktadır. Yaratıcı veya yenilikçi olmak için enerji veya yetenekler baltalanır (Schwartz ve Pines, 2019). Toksik örgüt kültürlerinde çalışanlar yaratıcı ve yenilikçi işler için değil, kendilerini korumak için enerjilerini harcamaya başlarlar. Nitekim insanlardan kendini soyutlamış ve her an tehdit altında olduğunu hissederken yaratıcı olmak insanüstü bir çaba gerektirir (Maccoby, 1980). Liderlerden ve meslektaşlardan gelen güvensizlik ve kötü muamele nedeniyle insanlar, kendilerini diğerlerinden ve kurumdan uzaklaştırdığı gerçeği bu durumu destekler niteliktedir (Coates, 2024). Diğer yandan örgütün başarısı için işbirliği teşvik etmek ve güçlü ekip çalışmasını geliştirmek gerekir. Çalışanların kendilerini uyumlu ve destekleyici bir ekibin parçası olarak hissetmeleri ve iş birliğine istekli hale gelmeleri, pozitif psikoloji ilkeleriyle uyumlu biçimde pozitif bir örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunur. Çalışanlar bu kültürde önemli roller üstlenir, yenilik ve yaratıcılık gibi somut bir çıktı sunarlar (Radu, 2023). Pozitif örgüt kültüründe çalışanların kararlara ve yönetime dâhil edilmesiyle güven inşa edilir. Bu durum kararların ve örgüt amaçlarının sahiplenilmesine yol açar (Schein, 2010). Bu sayede çalışanların beklentileri ile örgütün menfaati arasında olumlu bir bağlantı kurulur (Radu, 2023). Zamanla çalışanlar, işi daha anlamlı ve değerli görmeye başlarlar. Anlamlı iş ise çalışanların işlerine ve örgütlerine nasıl katkıda bulduklarını anlamalarına yardımcı olur (Steger ve Dik, 2010).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Devamsızlığa, İşten Ayrılmaya ve Bağlılığa Yansıması

Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel sorumluluklarına bakış açılarını ve bağlılıklarını önemli ölçüde etkiler (Ramlall, 2008). Bir yıl içinde işlerinden ayrılan çalışanların yarısından fazlası, işten ayrılmalarının birinci nedeninin toksik bir çalışma ortamının olduğu ileri sürülmektedir (Awan vd., 2020). Dolayısıyla toksik örgüt kültürü, zamanla örgütü de yok edebilir (Sull ve Sull, 2022), çünkü yetişmiş insan gücünü kaybetmek rekabet gücünün zayıflaması demektir. Toksik kültür nedeniyle örgütler, yetenekleri elde tutma ve yenilerini çekme cazibelerini kaybederler (Sull vd., 2022; Coates, 2024). Bu sebeple toksik bir iş ortamında çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı görülmektedir (Sulaeman vd., 2024). Bu durum yüksek işten ayrılma niyetine sahip mutsuz ve kopuk çalışanlara neden olur. Toksik bir çalışma ortamında devamsızlık artar (Coleman ve Dulewicz, 2025). Oysa çalışanlar, pozitif kurum kültüründe bağlı, ilgili ve memnun olma olasılıkları daha yüksektir (Fridan ve Maamari, 2024). Pozitif bir örgüt kültürü, örgütü terk etme niyetlerini azaltarak daha istikrarlı ve kalıcı bir iş gücüyle sonuçlanır. Çalışanların örgütün bir parçası olduklarına dair bir his yaratır (Maamari ve Saheb, 2018), paylaşma ve aidiyet duygusunu geliştirir (Akpa vd., 2021). Çalışanların memnuniyetini, bağlılığını ve katılımını artırabilir (Radu, 2023; Donaldson ve Ko, 2010).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Üretim Karşıtı Davranışlara Yansıması

Toksik örgütlerde, çalışanları incitmeyi amaçlayan davranış kümesi olan üretim karşıtı davranışlar artmaya başlar (Spector ve Fox, 2002). Bu noktada sapkınlık, intikam, suçluluk, aşırı uzun molalar vermek veya mesai saatlerini özel amaçlar için kullanmak gibi küçük davranışlardan, hırsızlık yapmak veya başkalarına saldırmak (fiziksel, sözel, psikolojik) gibi büyük davranışlara kadar birçok olumsuzluk zincirine yol açar (Fatima vd., 2024). Üretim karşıtı bu davranışlar ile kısıtlanmış hissetme, kişilerarası çatışma ve düşük adalet duygusu gibi iş stresi faktörleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Anjum ve Ming, 2018; Spector ve Fox, 2002). Adaletten yoksun, haksızlığın yaygın olduğu toksik örgütlerde psikolojik sözleşme ihlali yaşanır. Bu durum ayrı bir mutsuzluk ve işten ayrılma sebebine dönüşür (Bordia vd., 2008; Fatima vd., 2024).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Çalışan Mutluluğuna ve İş Doyumuna Yansıması

Pozitif örgütsel davranış, olumlu örgütsel sonuçlara katkıda bulunabilir. Örneğin; umut, iyimserlik ve direncin, daha yüksek iş doyumuyla, işyeri

mutluluğuyla ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmiştir (Youssef ve Luthans, 2007). Mutlu bir çalışanın verimli bir çalışan olduğuna inanan yönetici ve iş dünyası, çalışan mutluluğunu önemsemelerinde haklı oldukları görülmektedir (Ramlall, 2008). Öte yandan kaba ve toksik iş ortamında çalışanların mutluluk düzeylerinin azaldığı (Sulaeman vd., 2024) ve işyeri memnuniyetsizliğinin tetiklendiği tespit edilmiştir (Abdullahi vd., 2021). Çünkü toksik iş kültürü, hem örgütün verimliliğini hem de bireylerin ruh sağlığını olumsuz etkiler. Öz saygıyı, motivasyonu, iyi niyeti ve ilişkileri yok eder. Pozitif bir örgüt kültürü, iş gücünü zorluklar ve olumsuzluklarla güçlü bir şekilde mücadele edebilmeleri ve başa çıkabilmeleri için gerekli duygusal ve bilişsel araçlarla donatır. Dayanıklılığın sadece bireysel bir özellik değil, belirsizlik ve aksama karşısında örgütü ileriye taşıyan kolektif bir güç olduğu bir ortam yaratır (Radu, 2023). Araştırmalar, genellikle örgütün yararına çalışmaktan keyif alan ve özgür hisseden çalışanların otokontrol sahibi olduklarını, yüksek oranda ekip çalışmasından keyif aldıklarını ve anlık problem çözme yeteneklerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Peng vd., 2020; Fridan ve Maamari, 2024). Toksik bir örgüt kültürü ise çalışanların huzuruna ve çalışma ilişkilerine zarar verir. Aynı zamanda işle ilgili olmayan hayatın diğer alanlarına da etki edebilir ve mutsuzluğa yol açabilir (Van Rooij ve Fine, 2020; Fridan ve Maamari, 2024). İş yerinde taciz, hem mağdurlara hem de ailelerinin refah ve huzuruna zarar verir. (Anjum ve Ming, 2018).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Kaygıya, Strese ve Tükenmişliğe Yansıması

Toksik bir iş ortamı, çalışanlar için stres, kaygı ve tükenmişlik kaynağıdır (Wang vd., 2020). İş stresi, bir çalışanın görevinden duygusal olarak kopmasına neden olur ve onu başarısız kılar (Ben-Porat ve Itzhaky, 2015). Toksik işyeri, yüksek düzeyde tükenmişlik gibi ciddi psikolojik sağlık sorunlarına yol açarak, sonuçta örgütsel verimliliğin ve kurumsal itibarın kaybına neden olur (Anjum vd., 2018). Çünkü toksik işyeri ortamı paniğe neden olur ve hoş olmayan bir durum yaratır. Sözsüz taciz, sözlü eylemler ve meslektaşlara karşı saygısız/düşmanca davranışlar işyerindeki nezaketsizliğin bir parçasıdır (Rasool vd., 2019). Özellikle nezaketsizlik, izolasyon, kaygı, depresyon ve düşük özgüven gelişimi yoluyla bireye fiziksel, psikolojik ve sosyal zarar verir (Abbas vd., 2014). Bu, bir bireyin işyerindeki akranlarının imajını baltalamasına neden olan düşük yoğunluklu sapkın ve saygısız bir davranış türüdür. Çünkü bu durum utanç verici, saygısız, kaba ve sert yorumlar içerir (Vickers vd., 2006; Anjum vd., 2018). Bu noktada bozuk bir üslup toksik örgüt kültürünü yeniden üretmeye devam eder ve iletişim problemleri bu toksik iş ortamının bir öncülü olmayı sürdürür (Awan vd., 2020; Sulaeman vd., 2024). Böyle bir iş ortamında yüksek

derecede kaygı, stres ve daha da ötesi depresyon ortaya çıkar (Yousef, 2017; Rasool vd., 2019). Öte yandan pozitif örgüt kültürü, psikolojik sermayeye, düşük sinizme, düşük sapkınlığa (Avey vd., 2008) ve daha az strese (Avey vd., 2009) zemin hazırladığı tespit edilmiştir. Destekleyici bir örgüt kültürü, psikolojik sermayeyle anlamlı bir ilişkisi tespit edilmiştir. Pozitif bir iş yeri ortamı, çalışanlar arasında stres seviyelerini düşürerek uykusuzluk, baş ağrısı ve diğer sağlık sorunlarını hafifletmektedir (Wang vd., 2020; Donaldson ve Ko, 2010).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Zorbalıkla İlişkisi ve Saygıya Yansıması

Toksik bir örgüt kültürünün tezahürü olan zorbalık, genellikle gücün kötüye kullanılmasını veya suiistimalini içerir. Zorbalık davranışı, hedefte savunmasızlık duygusu yaratır, bireyin hakkını ve işyeri onurunu zedeler (Anjum ve Ming, 2018). Zorbalık, süreç içerisinde çalışanların kendilerine güvenilmediklerine ve düşüncelerini yönetimle paylaşmaktan vazgeçmelerine yol açar (Maamari ve Saheb, 2018; Fridan ve Maamari, 2024). Oysa pozitif bir örgüt kültürü, çalışanlar ile yönetim üyeleri arasında olumlu ve proaktif iletişimi şekillendirir (Maamari ve Saheb, 2018). Örgüte dair değerlendirmeler olumlu olduğunda motivasyon ve bağlılık; olumsuz olduğunda ise işten ayrılma niyeti ve diğer olumsuz iş sonuçları ortaya çıkar (Purwanto, 2020; Fridan ve Maamari, 2024). Ayrıca işyerinde zorbalık; çalışanları bezdirir, utandırır, haysiyetlerine zarar verir. Dolayısıyla zorbalık ruh sağlığını olumsuz etkiler ve tükenmişliği beraberinde getirir (Mushtaq vd., 2015). Diğer taraftan pozitif bir örgüt kültürü insan onuruna saygının, işbirliğinin ve desteğin sağlandığı bir atmosfer yaratır. Bu sayede örgütte daha kaliteli bir iş beklentisi korunur (Radu, 2023). Nitekim saygıyla muamele edildiğinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları artma eğiliminde olduğu kanıtlanmıştır (Avey vd., 2008; Donaldson ve Ko, 2010).

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Liderlikle İlişkisi

Liderlik, toksik ortamların sürdürülmesinde veya hafifletilmesinde çok önemli bir rol oynar (Arifin, 2024). Özellikle yıkıcı ve karanlık liderlik stilleri, zayıf örgütsel yapılar ve olumsuz çalışan etkileşimleri de dahil olmak üzere toksik kültürlerin gelişimine katkıda bulunan temel faktörlerdir (Sulaeman vd., 2024). Benzer şekilde, lider-üye etkileşimi (LMX) teorisi de güven ve sadakatin zayıf olması durumunda daha yüksek düzeyde istismarcı yönetimin ve toksik bir iş kültürünün ortaya çıkacağını ileri sürmektedir (Tiwari ve Jha, 2022). Toksik liderler ise çalışanların üzülmelerine, kaygı ve stresle karşı karşıya kalmalarına sebep olmaktadır. Takipçilerinin moralini yükseltmek yerine,

kavga ve bağırma odaklanırlar (Omar vd., 2017). Aşağılayıcı lakaplar takmak, öfke nöbetleri geçirmek (aynı fikirde olmayan birine bağırma veya çığlık atmak), iş kaybı tehditleriyle korkutmak, gerekli bilgileri saklamak, agresif göz teması kurmak, görmezden gelmek, biriyle başkalarının önünde alay etmek toksistenin en önemli davranışlarıdır (Keashly vd., 1994). Bu davranışlar bariz şekilde örgütsel performansın ve verimliliğin düşmanıdır. Bu koşullar altında çalışanlar daha az işbirlikçi, başkalarına daha az güvenen, yardımcı olmaya ve bilgi paylaşmaya daha az istekli hale gelirler (Lynch vd., 2022; O'Reilly vd., 2024). Öte yandan otantik veya etik liderlik kuramlarının (Brown ve Treviño, 2006), pozitif kültürü inşa eden önemli liderlik tarzları olduğu ileri sürülmektedir. Dolayısıyla liderlik, bu paradoksal gerilimin en belirgin yaşandığı alandır. Bir lider aynı anda hem ilham verici bir vizyoner (pozitif) hem de acımasız bir performans avcısı (toksik) rolünü oynayabilir. Bu ikilik, çoğu zaman liderin örgütsel hedeflere ulaşmak için farkında olmadan veya stratejik olarak benimsediği rollerdir. Hatta kısa vadeli başarılar için göz yumulan bu toksik davranışlar (bağırma, aşağılayan ama sonuç alan yöneticiler), uzun vadede tüm örgüt kültürünü dönüştürebilir.

Pozitif ve Toksik Örgüt Kültürünün Yeniden Üretilmesi

Liderler varsayımlarını, inançlarını, ideolojilerini ve değerlerini çalışanlarına dayatır. Bu da çalışanlar için bir tür uyum biçimine dönüşür (Schein, 2010) ve liderlerin yarattıkları kültüre çalışanların sadakat göstermelerini pekiştirir (Berdahl vd., 2018). Ki bu da bir tür itaat ve zorbalıktır. Sadakat göstermek veya göstermemek, iç gruptaki ve dış gruptaki çalışanlar arasında bir ayırım yaratır. İç gruptaki kişiler, oyuna uyum sağladıkları için genellikle terfi gibi ödüllerle ödüllendirilirler. Oyunu oynamayı reddeden ve kontrole direnenler ise cezalandırılır ve kaybeden olarak algılanır (Törbert, 2021; Berdahl vd., 2018; Coates, 2024). Liderler, kendi statülerini korumak ve yetersizliklerini gizlemek için kuralları kendileri belirleyip esneterek oyunu kazanmak için yollar bulurlar (Matos vd., 2018) ve Milosevic vd., 2020). Kurallara uyulması için korku bir kontrol biçimi olarak kullanılır. Grup içindeki insanlar ödüllendirilme yoluyla başarıyı deneyimledikleri için liderin varsayımları, inançları ve değerleri pekiştirilir ve ortak varsayımlar haline gelir (Schein, 2010; Coates, 2024). Sosyal öğrenme teorisi, davranışların benimsenmesinin gözlem yoluyla gerçekleştiğini ve pekiştirildiğini öne sürer (Bandura, 1977). Buna dayanarak toksik liderlerin olumsuz rol modelleri olduğu (Hassanein vd., 2025), onları izleyen sonraki potansiyel liderlerin de bunları örnek aldığı ve toksik örgüt kültürünün kendini yeniden ürettiği söylenebilir. Benzer bir rol model alma durumu pozitif liderler için de geçerlidir.

POZİTİF VE TOKSİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DAVRANIŞ KURAMLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yukarıda sunulmuş olan çalışmaların sonuçları, çeşitli kuramların varsayımlarını destekler niteliktedir. Sosyal Mübadele Teorisi (SMT) (Blau, 1964), davranışların karşılıklılık düzlemi içerisinde gerçekleştiğini varsayar. İlişkideki bir tarafın davranışı, diğer taraftan belirli bir davranışsal tepkiye yol açar (Blau, 1964; Bou Reslan vd., 2025). Buna göre SMT, gönüllü sosyal davranış alışverişinin, belirli bir ilişkideki karşılıklı çıkar ilişkisi tarafından yönlendirildiğini vurgular. Özellikle çalışanlar, liderleriyle olan uyumlu ilişkilerini; saygınlıklarını, destek ve kişisel gelişimlerini artıracak fırsatları elde etmek için kullanırlar (Badran ve Akeel, 2022). Öte yandan işyeri zorbalığı, işyeri kurallarının ve normlarının ihlali nedeniyle sosyal değişim ilişkisini bozarak olumsuz davranış karşılıklılığını başlatır (Maqbool vd., 2024). Sonuç olarak, karşılıklılık normların ihlali, sosyal değişim dengesini bozmakta, çalışanların davranışlarını ve iş sonuçlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Rahman, 2024). Buradan hareketle toksik örgüt ortamının olumsuz ve pozitif örgüt kültürünün de olumlu sonuçlar doğurduğunu söylemek doğal olduğu söylenebilir (Bou Reslan vd., 2025).

Olumsuz tepkilerin önemli bir sebebi elbette sosyal mübadelenin adil bir şekilde yapılmaması ve psikolojik özleşmenin bozulması neticesinde yaşanan kaynak kayıplardır. Kaynakların Korunması Teorisi (KKT), bireylerin iş alanında kaynak (özsaygı, enerji, sağlık, zaman vs.) kaybı yaşadıklarında olumsuzluk sarmalına girdiklerini ve kaynak kaybı arttıkça kayıplar sarmallarının büyüdüğünü açıklamaktadır (Hobfoll vd., 2018). Pozitif ve destekleyici bir kültürde kaynak tükenmesini önlemek için doğrudan dikkat gösterilir; fakat toksik bir örgüt kültüründe çalışanlar psikolojik ve fiziksel enerji de dahil olmak üzere kaynakların tükenmesine neden olur. Sonucunda ise stres, gerginlik ve tükenmişlik deneyimlenmektedir (Sok vd., 2014). Toksikite örgüte yerleştiğinde mağdurlar, kendilerini koruyacak güvenilir bir yerin olmadığı düşüncesine kapılabilirler. Manipüle edilen önemli bir süreç, kontrol, gözetim ve korku hakim olur (Urrieta vd., 2015; Coates, 2024). Bu koşullar altında insanlar, işlerini yapamaz hale gelir ve bu da profesyonel kimliklerini sorgulamalarına, kendilerini güçsüz hissetmelerine ve işlerini kaybetme korkusu duymalarına yol açar (Milosevic vd., 2020). Toksik bir iş ortamında çalışanların kendilerini savunmak ve korumak için muazzam miktarda enerji harcamaları gerektiği ileri sürülmektedir (Coates, 2024). İş yerindeki toksik kültür, çalışanların kaynaklarını yenilemelerini engellediği için olumsuz duygu, tutum ve davranışlara sürüklediği ve çalışanların kalan kaynaklarını korumak amacıyla iş için daha az çaba sarf etmelerine yol açtığı ileri sürülmektedir (Bou Reslan vd., 2025; Hassanein vd., 2025).

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Mevcut alanyazında yer alan çalışmalar, pozitif örgüt kültürünün olumlu, toksik örgüt kültürünün ise olumsuz örgütsel ve bireysel sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmaların bulgularında hareketle genel olarak pozitif örgüt kültürünün daha olumlu, verimli ve etkili olduğu vurgulanmaktadır (Fridan ve Maamari, 2024; Ramlall, 2008). Pozitif bir iş yeri kültürünün inceliklerini daha derinlemesine anlayarak, modern örgütsel ortamda olağanüstü başarılarla ulaşılabilceği iddiasına dahi yer verilmiştir (Radu, 2023). Toksik bir örgüt ortamı ise iş hayatında zorluklar yarattığına dair gerçekler de vardır elbette (Bou Reslan vd., 2025). Toksik örgüt kültürünün çalışanları rahatsız ettiği, verimsizliği, yaratıcılığı ve örgütsel başarıyı baltaladığı ve bu sebeple çeşitli maliyetlerin kaynağı olduğu ifade edilmiştir. Çalışanların maruz kaldığı toksisitenin çalışanların sosyal ve iş hayatına olumsuz etkiler yarattığı saptanmıştır (Tiwari ve Jha, 2022; Rasool vd., 2019; O'Reilly ve Doerr, 2020). Buradan hareketle mevcut alanyazında yer alan çalışmalar, birbirinden farklı niteliklere sahip olan bu örgüt kültürü ikilisinin zıt çıktılara yol açtığına dair sonuçlar sunmaktadır. Bu sonuçlar, örgüt kültür tiplerinin keskin çizgilerle ayrıldığına dair güçlü bir algı yaratmaktadır. Fakat paradoks örgüt teorisine göre bir örgütün tamamen pozitif veya toksik olduğunu söylemek mümkün değildir. Pozitif ve toksik örgüt kültürü, birbirini dışlayan saf kategoriler olmaktan ziyade, örgütsel hayatın diyalektik gerçekliğinde iç içe geçmiş durumdadırlar. Paradoks teorisi bu ilişkiyi “*ya/ya da*” mantığından kurtararak, daha karmaşık ve dinamik bir anlayış sunmaktadır (Lewis, 2000). Bir örgütte, psikolojik güven (pozitif) ile performans baskısı (potansiyel toksik) bir arada var olabilir. Asıl mesele, yöneticilerin bu gerilimi yönetebilme kapasitesidir. Burada paradoksları bastırmak veya görmezden gelmek değil; onları kabul etmek, diyaloga açmak ve çalışanların bu ikiliği yönetmelerine olanak tanıyacak esnek sistemler (adaletli prosedürler, geri bildirim kanalları) inşa etmek önemlidir (Smith ve Lewis, 2011). Dolayısıyla ikiliklerin çözülmesi gereken problemler değil, aksine örgütsel değişimi mümkün kılan işlevsel belirsizlikler olduğunu kabul etmenin daha uygun olabileceği ifade edilmektedir (Lüscher ve Lewis, 2008; Ashforth ve Reingen, 2014).

İş ortamında pozitif örgüt kültürünün inşa edilmesi gerektiğine dair vurgunun daha yoğun olduğu görülmektedir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, örgütlerin negatif bir çalışma kültürü oluşturmaktan veya buna izin vermekten ziyade pozitif bir örgüt kültürünü önemseydiği ve bundan daha fazla yararlandığı bariz şekilde görülmektedir (Fridan ve Maamari, 2024). Nitekim, toksik örgüt kültürleri verimlilik ve performansı olumsuz etkileyen yapılar olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla pozitif ve toksik örgüt kültürleri, genel olarak müstakil şekilde ve kesişmeyen birer küme olarak ele alınmıştır;

fakat örgütü pozitif veya toksik yapan unsurların bir çatı altında birlikte var olabileceği düşünülmektedir. Bunları münferit olarak ele alıp ikiliği görmezden gelmek doğru bir yaklaşım olmayacağı kanaati oluşmuştur. Örneğin, Ar-Ge bölümündeki uzmanların daha esnek, rahat ve olumlu bir çalışma ortamına sahip olmaları gerekir. Bu sayede söz konusu uzmanların hem düşünme esnekliğine ve yaratıcılığa sahip olurlar hem de yenilik yapabilme kapasiteleri desteklenebilir. Bu departmanda pozitif bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır. Diğer yandan güçlü şekilde pazarla ilişkisi olan, rekabet eden, aktif ve hızlı kararlar alıp uygulamak durumunda olan pazarlama bölümünde ise ister istemez toksik örgüt kültürünün unsurları ve etkileri görülür. Haliyle temel amacı karlılık, verimlilik ve varlığını uzun süre sürdürebilme olan örgütler için hangi örgüt tipinin daha uygun olacağını söylemek güçtür. Dolayısıyla koşullar, sosyal bağlam hatta örgüt içerisindeki departmanların çalışma şekline göre bu sorunun cevabı değişebilir. Yöneticilerin, başarıyı yakalayabilmek amacıyla örgütü büyük bir bütün olarak görmek yerine, birbirini tamamlayan farklı küçük parçalar şeklinde ele alıp değerlendirmeleri muhtemelen daha etkili bir yaklaşım olacaktır. Sull ve diğerlerinin (2022) ifadesiyle örgüt kültürünün her yönünü değiştirmek beyhude bir çaba ve zaman israfı olabilir. Çünkü yerleşik bir örgüt kültürü; davranışların, inançların, varsayımların ve tutumların aktarılması sayesinde sürekli olarak kendi kendini yeniden üretir, inşa eder ve geleceğe aktarılır (Arifin, 2024). Oysa Anjum ve Ming, (2018), çalışma ortamının en iyi şekilde işlerlik kazanabilmesi için çalışanları olumsuz etkileyen ve engelleyen faktörlerden arındırılması ve yeni problemlerin eklenmemesi için neler yapabileceğinin düşünülmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Elbette hiçbir iş yeri mükemmel değildir. İş süreçleri, çalışanların sağlık durumları, örgütle ilgili değerlendirmeleri, iş yeri kültürünü iyileştirmeye yönelik hedefli çabalar; çalışanlarının refah ve verimlilik oranlarının artmasına, örgütsel etkinliğin yükselmesine ve çıktı kalitesinin iyileşmesine yol açabileceği ifade edilmektedir (Duodu vd., 2024).

Örgüt kültürünün sürdürülmesinde rolü olan liderliğin çalışanların iş yerindeki refahı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Bou Reslan vd., 2025). Nitekim kurucuların ve liderlik ile kültürün aynı madalyonun iki yüzüdür. Örgüt kültürünü yaratmak ve yönetmek kurucuların ve liderlerin-yöneticilerin görevidir (Schein, 2010). Liderler, kendilerini ve çalışanları davranışlarından sorumlu tutmaya istekli olmadıkça kültürün gelişmeyeceği açıktır (Duodu vd., 2024). Bu sebeple yöneticiler, doğru örgüt kültürünü (pozitif ve toksik unsurları birlikte değerlendirerek) oluşturarak ortamın huzurunun yaygınlaştırılmasını ve rekabet gücünün sürdürülebilirliğini sağlayarak çalışanlarını motive etmelidir. Örgütü uygun ve onu daha ileriye taşıyabilecek kültürel öğeleri stratejik planların başarısı için kilit önem taşımaktadır (Fridan ve Maamari, 2024).

Bu durum işlevsiz (pozitif/toksik) işyeri kültürü unsurlarının gelişmesinin önünde etkili bir şekilde karşı koyabilir ve uzun vadeli kurumsal sağlık ve başarıyı destekleyebilir (Arifin, 2024; Sok vd., 2014).

Kitabın bu bölümü, pozitif ve toksik (negatif) örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki rolü konusunda mevcut ve gelecekteki araştırmacılar için ufuk açıcı bir niteliğe sahiptir. Toplumsal kültür değerlerinin değişmesi neticesinde arzu edilen örgüt kültürünün inançları, değerleri ve varsayımları elbette değişecektir. Toksik liderlik ve bunların yarattığı toksik örgüt kültürünün Türkiye gibi kolektivist, belirsizlikten kaçınan ve güç mesafesi yüksek (Hofstede, 2001; Sargut, 2015) olan toplumlarda ortaya çıkmasının daha olası olduğu tespit edilmiştir (Twale ve De Luca, 2008; Hassanein vd., 2025). Bu sebeple Türk endüstrisinde de her iki kültür dinamiklerinin incelenmesine ve hangi tip kültürün istenen/istenmeyen iş sonuçlarına yol açtığına tespit edilmesine ihtiyaç vardır. Dolayısıyla gelecekteki araştırmalar, bu paradoksal alanda nasıl yeterince pozitif ama minimum düzeyde toksik bir kültür dengesinin kurulabileceğini inceleyebilir. Bu dengenin sektörel ve örgütsel bağlamlara göre nasıl değişebileceğini ortaya koyabilir.

Sonuç olarak bu bölümde pozitif ve toksik örgüt kültürleri, farklı teoriler ışığında incelenmiştir. Bununla birlikte iki tip örgüt kültürünün (pozitif ve toksik), bir kurum içerisinde birlikte yeşermesi ve büyümesi ile iç içe geçmiş olabileceği gerçeğini ortaya koymaktadır. Her iki kültür tipinin karşıtlıktan ziyade gerilimli bir bütünlük içerisinde var oldukları açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma, örgüt kültürü açısından ikiliğin doğasını ele alarak örgütlere sadece ideal modeller sunmak yerine, gerçek ve çelişkili dünyalarında ilerlemeleri için bir farkındalık yaratmaya çalışmıştır. Elbette hangi örgüt kültürünün daha iyi olduğu konusunda yazarın dikte edici bir önerisi bulunmamaktadır. Hangi kültür özellik ve unsurlarının hangi tip örgütte daha baskın şekilde uygulanması gerektiği fikri okuyucunun takdirine bırakılmıştır.

Kaynakça

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckennooghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of management*, 40(7), 1813-1830. <https://doi.org/10.1177/0149206312455243>
- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement in Malaysia Educational Sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232-246. <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International journal of advances in engineering and management*, 3(1), 361-372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- Andrus, J. (2019). Traeger's CEO on cleaning up a toxic culture. *Harvard Business Review*, 97(2), 33-38.
- Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. *Journal of Modelling in Management*, 13(3), 675-697. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2017-0023>
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International journal of environmental research and public health*, 15(5), 1035. <https://doi.org/10.3390/ijerph15051035>
- Arifin, Y. (2024). The role of leadership in mitigating toxic workplace culture: A critical examination of effective interventions. *The Journal of Academic Science*, 1(4), 389-397. <https://doi.org/10.59613/3zy62r39>
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516. <https://doi.org/10.1177/0001839214537811>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Awan, F. H., Dunnan, L., Jamil, K., Gul, R. F., Anwar, A., Idrees, M., & Guanguyu, Q. (2021). Impact of role conflict on intention to leave job with

- the moderating role of job embeddedness in banking sector employees. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 719449. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.719449>
- Badran, F. M., & Akeel, A. (2022). Perceived abusive supervision and its influence on counterproductive work behavior among staff nurses. *Egyptian Journal of Nursing and Health Sciences*, 3(2), 158–182. <https://doi.org/10.21608/ejnhs.2022.261791>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Ben-Porat, A., & Itzhaky, H. (2015). Burnout among trauma social workers: The contribution of personal and environmental resources. *Journal of Social Work*, 15(6), 606–620. <https://doi.org/10.1177/1468017314552158>
- Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422–448. <https://doi.org/10.1111/josi.12289>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bordia, P., Restubog, S.L.D., & Tang, R.L. (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1104–1117.
- Bou Reslan, F., Hassanie, S., Uludag, O., BouKarroum, S., & Jabbour Al Maalouf, N. (2025). Toxic work environment: the impact of toxic leadership and workplace bullying on employees' innovative work behavior and affective commitment. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2498068. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2498068>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (1988). Organizational paradox and transformation. In R.E. Quinn and K.S. Cameron (eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Coates, T. K. (2024). Academic abuse: A conceptual framework of the dimensions of toxic culture in higher education and the impact on the meaning of work. *Higher Education Quarterly*, 78(4), e12536. <https://doi.org/10.1111/hequ.12536>
- Coleman, B., & Dulewicz, V. (2025). The Dark Side of Organisations, Toxic Cultures and How Dark Triad Personalities Contribute. In *The Dark Triad: Psychopaths, Narcissists and Machiavellians in the Workplace* (pp. 123-147). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83662-054-920251007>

- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of workplace behavioral health*, 21(2), 89-97. https://doi.org/10.1300/J490v21n02_07
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The journal of positive psychology*, 5(3), 177-191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Duodu, E., Mataa, M. M., Braun, S., & Saylor, D. (2024). Defining, evaluating, and developing a positive workplace culture. *Stroke*, 55(4), 121-123. <https://doi.org/10.1161/STROKEAHA.123.040875>
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225.
- Fatima, I., Ilyas, A., Hafeez, A., Munir, W., & Asad, A. (2024). Illegitimate Tasks and Counterproductive Work Behavior: Exploring the Mediating Effects of Toxic Workplace Culture and Employee Relationship Conflict. *Social Science Review Archives*, 2(2), 2319-2338. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00416.x>
- Fridan, A. A. A., & Maamari, B. E. (2024). Impact of organizational positive and negative culture on employee performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(9), 1850-1869. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2023-3778>
- Furnham, A., & Siegel, E. M. (2011). Reactions to organizational injustice: Counter work behaviors and the insider threat. In *Justice and Conflicts: Theoretical and Empirical Contributions* (pp. 199-217). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Graetz, F., & Smith, A. C. (2008). The role of dualities in arbitrating continuity and change in forms of organizing. *International journal of management reviews*, 10(3), 265-280. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00222.x>
- Hassanein, F. R., Mohammadi, S., & Zargar, P. (2025). Toxic leadership and job satisfaction in the middle eastern education sector: the influence of organizational culture and trust. *Administrative Sciences*, 15(5), 171. <https://doi.org/10.3390/admsci15050171>
- Hedberg, B. L., Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1976). Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 41-65.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.
- Howard-Grenville, J. (2020). How to sustain your organization's culture when everyone is remote. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 1-4.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and victims*, 9, 341-341.
- Kwan, H. K., Zhang, X., Liu, J., & Lee, C. (2018). Workplace ostracism and employee creativity: An integrative approach incorporating pragmatic and engagement roles. *Journal of Applied Psychology*, 103(12), 1358. <https://doi.org/10.1037/apl0000320>
- Leung, A. S., Wu, L. Z., Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.004>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, 51(2), 221-240. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Lynch, J., McGregor, A., & Benson, A. J. (2022). My way or the highway: Narcissism and dysfunctional team conflict. *Group Processes & Intergroup Relations*, 25, 1157-1171. <https://doi.org/10.1177/13684302211001944>
- Maamari, B. E., & Osta, A. (2021). The effect of HRIS implementation success on job involvement, job satisfaction and work engagement in SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1269-1286. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2298>
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630-651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Maccoby, M. (1980). Work and human development. *Professional Psychology*, 11(3), 509-519. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.509>

- Maqbool, M., Lyu, B., Ullah, S., Khan, M. T., Abeden, A. Z., & Kukreti, M. (2024). Abusive supervisor triggers counterproductive work behaviors in nursing staff: Role of psychological contract breach and Islamic work ethics. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(3), 461–477. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2023-0295>
- Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X. (2018). Toxic leadership and the masculinity contest culture: How “win or die” cultures breed abusive leadership. *Journal of Social Issues*, 74(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/josi.12284>
- Milosevic, I., Maric, S., & Loncar, D. (2020). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2), 117–137. <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>
- Mullakhmetov, K. S., Sadriev, R. D., & Akhmetshin, E. M. (2019). Influence of corporate culture on the system of management in modern conditions. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 1098. [http://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(22\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(22))
- Mushtaq, M., Sultana, S., & Imtiaz, I. (2015). The trauma of sexual harassment and its mental health consequences among nurses. *Journal of the College of Physicians and Surgeons Pakistan*, 25(9), 675–679.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157–200.
- O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2020). Conceit and deceit. Lying, cheating, and stealing among grandiose narcissists. *Personality and Individual Differences*, 154, 109627. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109627>
- O'Reilly, C. A., Doerr, B., & Hua, A. (2024). Toxic cultures: how narcissistic leaders undermine psychological safety. *Current Psychology*, 43(45), 34778–34791.
- Omar, A. T., & Ahmad, U. N. U. (2020). The role of toxic leadership and perceived organizational support on academic staff's psychological distress. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(12), 958–980. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i12/8388>
- Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L. V., & Abeyssekera, R. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 7(9).522–544.
- Peng, B., Chen, S., Elahi, E., & Wan, A. (2021). Can corporate environmental responsibility improve environmental performance? An inter-temporal analysis of Chinese chemical companies. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(10), 12190–12201. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11636-9>
- Pettigrew, A.M., Whittington, R., Melin, L., Sanchez-Runde, C., Van Den Bosch, F.A.J., Ruigrok, W. and Numagami, T. (2003). *Innovative Forms of Organizing*. London: Sage.

- Pierce, L., & Balasubramanian, P. (2015). Behavioral field evidence on psychological and social factors in dishonesty and misconduct. *Current Opinion in Psychology*, 6, 70-76. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.04.002>
- Pouliakas, K., & Theodossiou, I. (2013). The economics of health and safety at work: An interdisciplinary review of the theory and policy. *Journal of Economic Surveys*, 27(1), 167-208. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2011.00699.x>
- Prasetyo, E. A., Handayani, F., & Mahpur, M. (2025). Toxic Work Culture and Power Imbalance: A Qualitative Psychosocial Study In the Contact Center Industry. *Philanthropy: Journal of Psychology*, 9(2), 169-183. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v9i2.12506>
- Purwanto, A. (2020). Effect of compensation and organization commitment on turnover intention with work satisfaction as intervening variable in Indonesian industries. *Sys Rev Pharm*, 11(9), 287-298.
- Radu, C. (2023). *Fostering a positive workplace culture: Impacts on performance and agility*. *IntechOpen*. 10.5772/intechopen.1003259
- Rahman, M. M. (2024). The interplay of abusive supervision and coworker incivility on the turnover intention of frontliners: A mediation effect of work stress. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(4), 876-897. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2022-0500>
- Ramlall, S. J. (2008). Enhancing employee performance through positive organizational behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1580-1600. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00360.x>
- Rasool, S. F., Maqbool, R., Samma, M., Zhao, Y., & Anjum, A. (2019). Positioning depression as a critical factor in creating a toxic workplace environment for diminishing worker productivity. *Sustainability*, 11(9), 2589. <https://doi.org/10.3390/su11092589>
- Reyhanoğlu, M., & Akin, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. İmge Kitabevi.
- Sattler, L., Shreffler, M., Popp, N., & Pierce, D. (2023). A “toxic culture”: the experiences of underrepresented ticket sales employees across professional sport. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 24(3), 500-518. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-01-2022-0004>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwartz, T., & Pines, E. (2019). Great leaders are thoughtful and deliberate, not impulsive and reactive. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/04/great-leaders-are-thoughtful-and-deliberate-not-impulsive-and-reactive>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

- Sok, J., Blomme, R., & Tromp, D. (2014). Positive and negative spillover from work to home: The role of organizational culture and supportive arrangements. *British Journal of Management*, 25(3), 456-472. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12058>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- Stark, D. (2001). Ambiguous assets for uncertain environments: heterarchy in post-socialist firms. In P. Dimaggio (ed.), *The Twenty-First Century Firm*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Page (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 131–142). Oxford: Oxford University Press.
- Sulaeman, R., Amien, N. N., Budiadi, H., Fitriani, H., & Ismiyatun, I. (2024). Toxic workplace culture: causes and consequences. *The Journal of Academic Science*, 1(4), 384-394.
- Sull, D., & Sull, C. (2022). How to fix a toxic culture. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-fix-a-toxic-culture/>
- Sull, D., Sull, C., Cipolli, W., & Brighenti, C. (2022). Why every leader needs to worry about toxic culture. *MIT Sloan Management Review*.
- Tierney, P., & Tepper, B. J. (2007). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Destructive leadership [Editorial]. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 171–173. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.003>
- Tiwari, M., & Jha, R. (2022). Narcissism, toxic work culture and abusive supervision: a double-edged sword escalating organizational deviance. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 99-114. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2187>
- Torbert, W. R. (2021). *Numbskull in the theatre of inquiry: Transforming self, friends, organizations, and social science*. Waterside Productions.
- Twale, D. J., & De Luca, B. M. (2008). *Faculty incivility: The rise of the academic bully culture and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Urrieta, L., Jr., Méndez, L., & Rodríguez, E. (2015). “A moving target”: A critical race analysis of Latina/o faculty experiences, perspectives, and reflections on the tenure and promotion process. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 28(10), 1149–1168. <https://doi.org/10.1080/09518398.2014.974715>
- Van Rooij, B., & Fine, A. (2018). Toxic corporate culture: Assessing organizational processes of deviancy. *Administrative Sciences*, 8(3), 23. <https://doi.org/10.3390/admsci8030023>

- Vickers, M. H. (2006). Writing what's relevant: Workplace incivility in public administration-A wolf in sheep's clothing. *Administrative Theory & Praxis*, 28(1), 69-88. <https://doi.org/10.1080/10841806.2006.11029525>
- Víctor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Wang, Z., Zaman, S., Rasool, S. F., Zaman, Q. U., & Amin, A. (2020). Exploring the relationships between a toxic workplace environment, workplace stress, and project success with the moderating effect of organizational support: Empirical evidence from Pakistan. *Risk management and healthcare policy*, 1055-1067. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S256155>
- Yeşil, S., Doğan, İ., & Doğan, Ö. (2016). Örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans üzerindeki etkisi: Kahramanmaraş ili tekstil sektörü örneği. *Journal of Management and Economics Research*, 14(1), 150-172.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>

