



[itobiad], 2019, (4): 2754/2766

## **Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme**

Toxic Leadership: A Conceptual Analysis

**Mevsim ZENGİN**

**Dr., Milli Eğitim Bakanlığı**

**Dr., Ministry Of National Education**

**mevsimzengin@gmail.com**

**Orcid.org/0000-0002-0273-576X**

### **Makale Bilgisi / Article Information**

<b>Makale Türü / Article Type</b>	: Araştırma Makalesi / Research Article
<b>Geliş Tarihi / Received</b>	: 29.07.2019
<b>Kabul Tarihi / Accepted</b>	: 30.11.2019
<b>Yayın Tarihi / Published</b>	: 13.12.2019
<b>Yayın Sezonu</b>	: Ekim-Kasım-Aralık
<b>Pub Date Season</b>	: October-November-December

**Atıf/Cite as:** Zengin, M. (2019). Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8 (4), 2754-2766. Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/issue/49747/598165>

**İntihal /Plagiarism:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. <http://www.itobiad.com/>

**Copyright** © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012- Karabuk University, Faculty of Theology, Karabuk, 78050 Turkey. All rights reserved.

## Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme

### Öz

Toksik liderlik, kendisini kabul ettirebilmek ve kişisel kazançlar elde edebilmek amacıyla çalışanlarını korkutan; narsist eğilimleri ve otoriter tutumlarıyla örgüt üyelerini devamlı aşağılayan; cesaretlerini kırarak fiziksel ve ruhsal yıkımlarına neden olan işlevsiz bir liderlik türüdür. Örgütlerde oldukça yaygın olan bu liderlik biçiminin tespitinin doğruluğu ve önlenmesi, çalışan ve örgüt açısından önemlidir. Toksik liderlerle etkili bir şekilde baş etmek ve davranışlarını anlamak için lider davranışını bağlam içinde analiz etmek genellikle önemlidir. Bu çalışmada toksik liderliğin dinamiklerini belirlemek, ele almak ve dönüştürmek için paydaşların ve örgütsel yapıların güçlendirilmesine odaklanılmış olup bazı etkili başa çıkma stratejileri önerilmiştir. Çalışmada ayrıca toksisitenin birey ve örgüt üzerindeki etkileri incelenmiştir. Böylece çalışan farkındalığı artırılarak olumlu sosyal ortam teşvik etmeye çalışılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Toksik Liderlik, Yıkıcı Hedefler, İşlevsizlik, Kötü Niyetli Denetim, Örgüt Dinamizmi, Etik Dışı Davranış, Sistemsel Yıkım

## Toxic Leadership: A Conceptual Analysis

### Abstract

Toxic leadership is a dysfunctional type of leadership which intimidates employees to gain acceptance and personal earnings; constantly humiliates members of the organization with narcissistic tendencies and authoritarian attitudes; and causes physical and mental destruction by discouraging them. Accuracy and prevention of the determination of this type of leadership, which is quite common in organizations, are important for employees and the organization. Therefore, to deal effectively with toxic leaders and understand their behaviour, it is often important to analyse the leader's behaviour in context. This study focused on strengthening the stakeholders and organizational structures to identify, embrace and transform the dynamics of toxic leadership, and suggested some effective coping strategies. The study also examined the effects of toxicity on individuals and organizations. Thus, it was endeavored to encourage a positive social environment by raising employee awareness.

**Keywords:** Toxic Leadership, Disruptive Goals, Dysfunction, Malicious Control, Organizational Dynamism, Unethical Behavior, Systemic Destruction



## Giriş

Liderlik önemlidir. Tarih, etkili liderlerin örnekleriyle süslenmiştir. Singh, Sengupta & Dev (2018)'e göre liderlik daima pozitifliğin eş anlamlısı olmuştur. Rybacki & Cook (2016) ise liderliğin sadece "pozitif bir güç" olmadığını belirtmişlerdir. Burada ifadelendirilen "pozitif" kavramı insan enerjisini ve kaynaklarını, istenen sonucu elde etmek amacıyla diğerlerini etkilemek için kullanmak anlamına geldiği belirtilmiştir. Bu düşünce hattının aboneleri, toksik liderlerin lider olmadıklarını savunmaktadırlar. Süreç içerisinde bazı lider davranışlarının sonuçlarının olumsuz olabileceği, "bazı hareketler doğal olarak yıkıcıdır" görüşünü destekler niteliktedir. Bu durum iyi liderlerin bile kötü sonuçlar üretebileceğini göstermektedir.

Green (2014) liderliğin aynı zamanda bir paradoks olduğunu belirtmiştir. Etkili liderleri tanımlayan özellikler toksik liderlik ile ilişkilendirdiğimiz niteliklere zarar vermektedir. Örneğin, "kibir" toksik liderlik özelliklerinden biridir. "Öz güven" ise etkili liderlerin paylaştığı bir özelliktir. Fakat onların aynı olmadığı bilinmektedir. Toksik bir lider kibrinden ötürü astlarına karşı saldırgandır; ancak etkili lider güven verir.

Toksik liderlik ilk olarak Dr. Marcia Lynn Whicker'in 1986'daki örgütlerde üç farklı lider türünün analizi ile ifade edilmiştir: güvenilir (yeşil ışık), geçiş (sarı ışık) ve toksik (kırmızı ışık) (Akt.:Tavanti, 2011). Yunan mitolojisinde toxicus "zehir" anlamına gelen bu liderliğin (Singh, Sengupta & Dev 2018) tarihte en iyi örneği Hitler'dir (Mehta & Maheshwari 2014). Oyun yazarları ve romancılar da her zaman kötü liderlerin etkilerinin farkında olmuşlardır. Sophocles'in Creon'u, William Shakespeare'in Richard III'ü, Herman Melville'in Kaptan Ahab'ı, yıkıma götüren davranışlarıyla liderliğe ilişkin karanlık bir bakış açısı kazandırmışlardır (Green, 2014).

Toksik liderlik nadir görülen bir liderlik türü değildir. Yapılan araştırmalar (Ashforth, 1994, 1997; Brandebo & Alvinius, 2018; Goldman, 2006; Green, 2014; Kim, 2016; Krasikova, Green, LeBreton, 2013; Lipman-Blumen, 2005; Rybacki & Cook, 2016; Schmidt, 2008; Tavanti, 2011; Veldsman, 2016) sinsi, işlevsiz bir liderlik türü olan bu liderliğin oldukça yaygın olduğunu göstermektedirler.

Örgütsel başarısızlığa yol açmadaki rolü nedeniyle toksik liderliğe artan bir ilgi vardır (Shek, Chung & Dou, 2018). Bu sebeple toksik liderliğe ilişkin pek çok tanımlamalar yapılmıştır. Bir anda veya kademeli olarak, bir örgütün sağlığına sistemik olarak zarar veren (Green, 2014); Zorbalık yapan, tehdit eden ve bağırman yönetici (Reed, 2004); Kurumları aşındıran, devre dışı bırakan, yok eden, kısıtlı ve kasıtlı eylemler (Veldsman, 2016); Derinlere oturmuş ancak iyi gizlenmiş kişisel yetersizlik, bencil değerler ve aldatıcı zekâ anlayışına sahip birey (Whicker, 1996); Yıkıcı, rahatsız edici ve işlevsiz



lider (Goldman, 2009); Kişisel kazanç elde etmek amacıyla kasıtlı davranışlarla organizasyonların etkin işleyişini bozan, çalışanların gözünü korkutup küçük düşürme niyetinde olan kişi (Mehta & Maheshwari 2014) şeklinde sıralanmış tanımlamalardır.

İnsanlara robotmuş gibi davranan (Wilson & Starks, 2003), yetkilerini ve kararlarını sorgulayan astlarını incitme ve yok etme yeteneğine sahip olan bu liderler onları kısıtlayarak coşku, yaratıcılık, özerklik ve yenilikçilik yönlerini sessiz bir katil gibi yok etmektedirler (Mehta & Maheshwari 2014). Çaresizlik hissi, azaltılmış özerklik, katılımın olmadığı, kararsız iş durumu, azalan verimlilik ve yenilikçilik, düşük iş tatmini, kaygı, depresyon, hayal kırıklığı gibi ruhsal ve psikosomatik sorunlar ve mide problemleri, tüm toksik lider davranışlarına maruz kalanların bildiği belirtilerdir (Ashforth, 1994). Green (2014) ise toksik liderlerin özelliklerini bencillik, etik başarısızlık, yetersizlik ve nevrotilik olarak belirtmiştir.

Toksik liderin bulunduğu ortamda, insanlar yöneticileriyle aynı fikirde oldukları için ödüllendirilir. Farklı düşündüklerinde ise cezalandırılarak zihinsel kaynaklar, eleştirel düşünme ve sorgulama becerilerinden alıkonulurlar (Wilson & Starks, 2003). Zehirli liderler insanları seçmeye teşvik etse de, aslında taraflarını seçmeye teşvik etmektedirler. Sistemi bu şekilde yöneten liderler çalışanları *ordusuna katılmak ya da onunla yüzleşmeye hazır olmak* durumlarından birini seçmeye mecbur bırakmaktadır (Singh, Sengupta & Dev, 2018).

Padilla, Hogan & Kaiser (2007), toksik kavramının yıkıcı liderler, duyarlı takipçiler ve elverişli ortamlardan oluştuğunu belirtmiş olup; yıkıcı liderler ile bağlantılı ve bundan etkilenen bireyler, kuruluşlar için olumsuz sonuçlar başka deyişle sistematik olarak ortaya çıkan hasar şeklinde tanımlama yapmışlardır.

Lipman-Bluman (2005) toksik liderleri başlangıçta çekiciliği olan ama sonuçta manipüle eden; kötü muamelelerle takipçilerine zarar veren; çok çeşitli yıkıcı davranışlarda bulunan; korkutucu, moral bozan, çalışanları haklarından mahrum eden; etik dışı faaliyetlerde bulunan; kasıtlı olarak takipçilerinin hareket etme kapasitelerini bozan; takipçilerinin en temel korku ve gereksinimlerine karşı oynayan; kasıtlı olarak takipçileri yanaltan; sistemin yapılarını ve süreçlerini yıkan; cezai işlemlerle meşgul olan; bileşenleri kötü niyetli olarak birbirlerine karşı koyan; kendi takipçilerine iyi davranan ancak onları başkalarına nefret etmeye ikna eden; günah keçilerini tespit ederek başkalarının onları kınamaya teşvik eden kişiler olarak nitelendirmiştir. Kısacası yıkıcı davranışları ve işlevsel olmayan kişisel nitelikleri veya özellikleri sayesinde, bireylere, gruplara, örgütlere, hatta liderlik ettikleri milletlere ciddi ve kalıcı zarar veren bireyler olarak nitelendirmek mümkündür. Shufelt & Longenecker (2017)'in de belirttiği



gibi bu durum organizasyonlarda tahmin edilemeyen olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Ury (1991)'e göre zor insanlar mutlaka "toksik" olmayabilir. Büyüleyici ve neşeli liderler bile toksik olabilir. Bir lideri zehirli kılan her zaman tutum ve iletişim tarzı değildir; genellikle toksik dinamikleri gösteren sistemik cesaret kırıcı etkilerdir. Zehirli liderler işlerinde oldukça yetkin ve etkili olabilirler; ancak bazı kurbanların moralinin çok ötesindeki sonuçlarıyla meslektaşları ve astları arasında sağlıklı bir iklimin oluşmasına neden olurlar (Akt.:Tavanti, 2011).

Cichobłazıński (2015) toksik liderliğin insan yönetiminin bariz bir çelişki içerisinde olduğu Romalılara dayanan bir ilke 'devide et impera' (böl ve yönet) olduğunu belirtmiştir. Bu tür liderlik, insanları sadece araç olarak gördüğü için önem arz eden ekip çalışmasını imkânsız hale getirmektedir. Zehirli ortamlarda aşırı ve haksız rekabetin vurgulanması yıkıcı çatışmaları arttırarak çağdaş organizasyonların en büyük patolojilerden birinin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir. Böylece bir örgütsel stres başka patolojilerin kaynağı olabilmektedir.

Ashforth (1994; 1997) çalışmalarında "Küçük tiranlık" kavramını ortaya koyarak olumsuz liderlik stillerini tanımlamıştır. *Birinin başkalarına güç vermesini sağlama eğilimi* olarak nitelendirdiği bu kavram *keyfilik, kendini büyütme, diğerlerini küçümseyerek dikkate almama* gibi davranışları içerir. Tepper (2000, 2007) toksik liderlerin astlarına olan davranışlarının kasıtlı kötülüğü içermesinden ötürü bu liderlik türünü "karizmanın karanlık yönü" olarak tanımlamıştır. Fiziksel temas hariç, art niyetli sözlü ve sözsüz davranışları içeren bu liderlik türünde Tepper (2000) "kötü niyetli denetim" kavramını ortaya atmıştır.

Toksik liderle çalışırken, çalışanlar iki seçeneğe terk edilir; "uymak" ya da "ayrılmak". Her örgütün yıkıcı davranış ve işlevsiz özelliklere sahip liderlerinin olması mümkündür. Liderlik edilen bu kişi, kuruluşlara ciddi ve kalıcı zararlar verebilir. Çalışanlar genellikle onlardan nefret eder ve hor görürler. Zehirli liderlik aslında çok hassas bir konudur. Yöneticiler toksik liderin kendileri olduklarını sanmazlar. Zehirlidirler ve konuyla ilgili soru sorulduğunda, büyük olasılıkla, iyi niyetlerle hareket ettiklerini söylerler. Böyle bir durumda liderin davranışları ve performansları izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Sağlıklı bir çalışma ortamı oluşumu için liderin astlarla etkileşimi incelenmeli; lidere sergilemiş olduğu işlevsel olmayan davranışların doğası hakkında geri bildirimde bulunulmalıdır (Mehta & Maheshwari, 2014).

Zehirli liderler, mentorluk yapmak ve astları geliştirmekle ilgilenmezler. Kontrol ve boyun eğdirmek, başkalarına hakaret etmek ve kötüye



kullanmak gibi davranışlar sergilerler. Bu liderlerle temasa geçenler onların davranışlarından ve kararlarından etkilenirler. Ancak, toksik liderler bir kriz olmadıkça genellikle kararsızlar. Bir karar verildiğinde, genellikle hızlı ve gerekçesi yok gibi görünürler. Bir kuruluşta toksisiteye bakmanın önemli bir yolu bu liderliğin kurum kültürü üzerindeki etkisidir. Bütün bu davranışlar ve özellikler, sayısı belirsiz olan ve stresli çalışanlarla sonuçlanan bir kültürle sonuçlanır (Mehta & Maheshwari, 2014).

Zehirli liderler tek başına var olamaz. İçinde gelişebilecekleri bir ortama ve onlara meydan okumayan takipçilere ihtiyaçları vardır. Yapp (2016) içinde bulunduğumuz örgütte zehirli lider varsa aşağıdaki unsurların da bulunduğunu belirtmektedir:

**İletken çevre.** Toksik liderlerin başarılı olabilmeleri için gelişebilecekleri bir ortama ihtiyaçları vardır. Bu elverişli çevreye katkıda bulunacak dört temel unsur vardır: istikrarsızlık, algılanan tehdit, sorgulanabilir değerler ve standartlar, yönetim yokluğu. Zehirli liderler bu tür ortamlardan yararlanarak kendilerini yaratmaya çalışacaklardır.

**Kararsızlık.** Kararsızlık olduğunda, insanlar düzeni ve istikrarı sağlamak için kararlı eylemlerin yapılması gerektiğini kabul eder. Hızlı, tek taraflı kararlar lehine daha yavaş demokratik karar vermeyi feda etmeye istekli olurlar. Örneğin; Roma Cumhuriyeti tehdit altındayken, senato liderleri (Konsoloslar) İmparatorluğu korumak için askeri liderleri (Diktatörler) seçtiler. Hızlı karar verme, genellikle belirleyici eylemler getirecektir.

**Algılanan tehdit.** Dış etki veya aktör, "saldırı altında" hissi yaratır. İnsanlar kendilerini tehdit altında hissettiğinde korkarlar. Bu, toksik liderliği kabul etme istekliliğine yol açar. Korku en güçlü insani duygudur. Toksik liderler, algılanan bir tehdidin olduğu bir ortam yaratmaya çalışırlar. Değişimi yönetirken, insanlar genellikle davranışlarını değiştirebilmeleri için 'yanan platform' oluşturmaktan bahseder. Bu genellikle etkilidir ve gerekli olabilir; bu durum toksik liderlerin büyüdüğü bir çevreye katkıda bulunur.

**Şüpheli değerler ve standartlar.** Toksik liderler değerleri ve standartları görmezden gelir.

**Yönetişim yokluğu.** Zehirli liderler uygun şekilde yönetilemeyen bir ortamda gelişir.

**Conformers (Uyum sağlayanlar).** Bu insanlar toksik liderlik karşısında pasiftir. Genellikle güven duymazlar; güvenlik ve kesinlik sağlamak için otorite figürüne ihtiyaç duyarlar. Kendini korumaya odaklanmış durumdadır ve en az direniş yolunu arayan zehirli liderlerle mücadele etme ihtimalleri çok düşüktür.

**Gizli anlaşmalar yapan.** Bu takipçiler, konformerlerden daha proaktiftir ve toksik liderliğe uyacak ve kabul edeceklerdir. Genellikle iddialıdır ve toksik liderlerin davranışlarını taklit ederek toksik lider olma yolunda hızlı bir şekilde ilerlemektedirler.

Yapp (2016) zehirli liderlerin örgütlerde otokratik, narsistik, manipülatif, korkutucu, aşırı rekabetçi, ayrımcı davranışlar sergilediğini; Kim (2016) ise



geribildirim dinlemenin isteksizliği, aşırı kişisel tanıtım ve kişisel çıkar, yalan ve tutarsızlık, ahlaki felsefe eksikliği, destek ve danışmanlık eksikliği, ödüllendirmede yetersizlik, zorbalık ve taciz gibi işyerinde sıkıntıya neden olan ve çalışanların ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyen davranışlar sergilediğini belirtmiştir.

Tavanti (2011)'ye göre bazı örgütlerin toksik liderleri ekonomik veya politik nedenlerden dolayı terfi ettirebilir veya basitçe tolere edebilir olsa da, örgütün misyonu ve itibarı üzerindeki uzun vadeli etkinin genellikle hafife alındığını ifade etmiştir. Sonuç olarak Glass (2002)'in da önerdiği gibi, hepimiz işyerinde zor kişilikleri ele almak için etkili stratejiler ve tutumlar öğrenmemiz gerekmektedir.

Lipman–Blumen (2005)'in toksik liderlerin hayatta kalma ve üstesinden gelme stratejileri şunlardır: Kendi endişenizi gidererek risk alın; İçinizdeki lideri arayın ve hesap verebilirliği ve demokratik süreçleri teşvik edin; “cenneti vaat eden” toksik liderler yerine daha hayal kırıklığına uğratan (gerçekçi) liderleri takdir edin; İzleyicilerin “seçilmişler” olduğu yanulsamasını önleyin. Lipman – Blumen'in toksik liderlere yönelik gerçek panzehiri görüşü, birbirlerinin iyiliğine önem veren Güney Afrika (Zulu) ubuntu felsefesi ile temsil edildiği belirtilmiştir.

Singh, Sengupta & Dev (2018)'e göre otoriterlik, toksik liderlerin sözlüğünde popüler bir terminolojidir. Bu liderler astlarına yokmuş gibi davranarak, her fırsatta onları kullanırlar. Mikro yönetimi seven bu liderler, etik dışı davranışlar sergileyerek etkisiz gruba iyice nüfuz ederler.

Yıkıcı liderliğin olumsuz etkisi göz önüne alındığında, yıkıcı liderliği neyin tetiklediği konusunda daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Mehta & Maheswari (2014)'ye göre insanın toksik lider olmasına neden olan durum her şeyi kontrol etmeleri gerektiğini düşünmeleridir. Aşırı kontrol etmekten ego memnuniyeti belirli bir seviyeye ulaşır. Böylece bu duruma devam ederler. Başka bir neden ise toksik liderlerin çözülmemiş psikolojik meseleleri olabilir (bilinmeyenlerden korkma, başarısızlık korkusu, insanların güvensizliği gibi). Güç ve otorite kazanma dürtüsü, bazı liderler için bir bağımlılık haline gelebilir. Bu doyumsuz arzunun o kadar güçlü hale gelmesi de mümkündür ki, bir lider statüsünü ve yetkisini korumak veya geliştirmek için enerjisini kullanabilir.

Lipman-Blumen (2005)'e göre çalışanlar toksik liderleri takip etmeye isteklidir. Bizi savunmasız kılan durumlardan kurtulmamız gerektiği belirtilmiştir. İlk adım, elbette, zararın tam olarak ne olduğunu anlamaktır. Yani toksik liderlerin örgütlere zarar verebileceğini kavramaktır. Ve ikinci adım toksik davranışı yaşadığımızda onu tanımadır. Ancak Kusy & Holloway (2009)'in de belirttiği gibi, bu durum düşünüldüğü kadar kolay



değil. Eğer toksik liderlikten kaçınmak isteniyorsa, ilk olarak, erken göstergelerin tespit edebilmesi gerekmektedir. Araştırmalar toksik liderliğin ilk iki yıl ortaya çıktığı yönündedir.

Reed (2004)'e göre zehirli liderleri tespit etmek ve tanımak zordur. Genellikle takipçileri ve/veya organizasyon yapısı tarafından korunurlar. Zehirli liderler, kısa vadede genellikle oldukça yetkin ve etkilidirler; ancak uzun vadede yüksek insani ve finansal maliyetler taşırlar. En sık rastlanan "toksikite" semptomları kümesi: Liderin astları için belirgin bir kaygı eksikliği duyması; Sendikaların liderlerinin öncelikli olarak kendi çıkarları tarafından motive edildiğine dair inanca sahip olmaları; Kişisel ve kişilerarası dinamiklerin örgütsel iklimi olumsuz yönde etkilemesidir. Kusy & Holloway (2009) bir örgütün toksik liderlerinin gizli maliyetlerini ve sonuçlarını sisin içindeki bir buzdağına benzetmektedir. Zorlukla görülebilen şey toksik liderin davranışdır (buzdağının ucu) ancak insan etkisi, verimlilik ve sonuçta ortaya çıkan kayıplar (buzdağının dibi) görünmezdir. Genel olarak, toksik liderler canlandırıcı ve ilham verici olmaktansa savaşmak ve kontrol etmekle karakterize edilir. Yani başkalarını yıkarak başarılı olmayı sevdikleri söylenebilir.

Singh, Sengupta & Dev (2018) toksik liderlik algısına dair şehir efsanelerinden bahsetmişlerdir:

Efsane 1) "Ekibimizde toksik birinin olup olmadığını kolayca tespit edebiliriz." Bu efsanenin yanıtı, tespitinin oldukça zor bir iş olabileceği yönündedir. İnsanlar karizmatik ve esprili olabildikleri için toksisiteyi maskeleyen konusunda da başarılı olabiliyorlar.

Efsane 2) "Toksik liderlerin davranışları ahlaksız ve acımasız bir şekilde devam ederse, çalışanlar buna uymaz, katlanamaz." İnsanlar pragmatik ihtiyaçları, güvensizlikleri ve cesaret eksikliği nedeniyle isteksiz bir şekilde liderlerin kötü davranışlarına katlanabilirler. Kusy & Holloway (2009)'un toksik liderlik efsanelerinden biri de, "Çoğu insan, liderleri tarafından toksik davranışa müsamaha göstermeyecektir." şeklindedir. Ancak, araştırmalar bu durumun zıttı olduğunu göstermiştir. Bunun iki sebebi vardır. Birincisi toksik lider, yüksek performanslı olabilir. Lipman-Blumen (2005)'in belirttiği gibi başarı odaklı bir toplumda yaşıyoruz bu sebeple başarıya ne ölçüde ulaşıldığı bizler için değerlidir. Zehirli liderler puanları almak istedikleri için ünlüdür. Dolayısıyla bütün toksik liderler kabadayı değildir. Birçok form alır ve kolayca tanınabilirler.

Efsane 3) "Toksik bir çalışan, başka bir toksik yönetici ile başa çıkmak için bir önkoşuldur." Bir toksisiteye panzehiri oluşturmak için diğer adım kişilerarası ve teknik beceri geliştirmedir. Etkili insan kaynakları stratejileriyle bu sorunlar çözülebilir. Toksik liderleri dönüştürmek, tek başına astlar için uygun bir seçenek değildir; örgütsel ve sistemik bir sorumluluktur. Tavanti (2011)'nin de söylediği gibi; *destek sistemi olmayan cesur bir kişi toksisite sorununu çözemez.*





## Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik

Kasıtlı ya da kasıtsız bir şekilde olabilen toksik liderlik, sadece zehirli bir ortamda gelişebildiği için doğrudan ya da dolaylı olarak örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını olumsuz olarak etkilediği gibi, örgütlerin etkinliğine de sistematik olarak hasar vermektedir (Kusy & Holloway, 2009). Rybacki & Cook (2016)'a göre olumlu bir atmosfer, doğada canlandırıcı, destekleyici ve gelişimsel bir etkiye sahiptir. Araştırmaların, insanların olumlu bir zihin kurgusu ile çalıştıklarında, neredeyse her seviyede performansın üretkenlik, yaratıcılık ve bağlılığı arttırdığını belirtmişlerdir.

Blase & Blase (2018) çalışmalarında bazı okullarda yöneticilerin öğretmenlere yapmış olduğu kötü muamele ve istismarın öğretmenlerde kişisel olarak yıkıcı olabileceğini vurgulamışlardır (Akt.:Harris & Jones, 2018). Okuldaki liderliğin kalitesi, okul toplumundaki kişilerin sağlığı ve başarısı üzerinde büyük etkisi vardır. Toksik müdürler, öğretmenlerin ahlaki değerlerini mahvederek okullarına yabancılaşmalarına neden olur. Modern yaşamın baskısı eşliğinde, kenara itiliyor gibi hissetmek eğitimciler arasında yaygın hale gelmiştir. Reed (2004)'in de belirttiği gibi gereksiz örgütsel stres; olumsuz değerlere ve umutsuzluğa neden olur. Mutsuz bir ortamda yetişkinler stresliyse çocuklar her zaman bir bedel ödeyeceklerdir. Okullarda öğrenme ve öğretmenin ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri yansıttığı örgütler olarak değiştirmenin yolu yetişkinleri düşünmeye ve düşündürmeye, araştırmaya, risk almaya ve birbirlerine güvenmeye yönlendirmekten geçer. Zehirli liderler örgütlerinde yaratıcı olmayı, eleştirel düşünmeyi, etkin ve aktif bir iletişim kurabilmeyi engellemişlerdir. Toksik bir okulda sıkışıp kalındığında yapılacak en doğru şey daima öğrencilerin menfaatlerini ön planda tutmaya çalışmaktır.

Mahlangu (2014) okullarda öğrenme ve öğretmede toksik liderliğin etkilerini paydaşlar arasında zayıf ilişki, işlevsiz okullar, zayıf öğrenme ve öğretme, paydaşların görev ihmal, yöneticilerin görevlerini kötüye kullanmaları, yetersiz kaynaklar, güvensizlik, korku gibi kabul edilemez davranışlar olarak sıralamıştır. Cresswell, Sasso & Ross (2017), öğretmenlerin desteklenip takdir edildiklerinde yaptıkları işten memnuniyet duyacakları için okula gelme istekleri artacaktır. Öğretmenler ilham aldıklarında ve kendilerini tatmin ettikleri zaman, risk almak, yeni şeyler denemek ve sonunda da daha büyük başarılar elde etmek için kendilerini güvende hissedecekleri neşeli ve ilgi çekici sınıf ortamı yaratacaklardır.

## Sonuç, Tartışma ve Öneri

Bu çalışmada örgütteki toksik liderleri tanımlamak, ele almak ve dönüştürmek için görüşler önerilmiş; tipolojisi ve örgütlerdeki sonuçlarına genel bir bakış açısı sunulmuştur. Narsisistik veya zorbalık tarzlarında davranışlar sergileyen toksisitelere birçok örgütün ortak bir gerçekliği. Kusy & Holloway (2009)'ın da belirttiği gibi toksik liderler ile başa çıkmak,



onları uygun şekilde teşhis etmekle başlayan sistematik bir yaklaşım gerektirmektedir. Ne yazık ki, toksik liderler genellikle toksik ortamda gelişir. Bu sebeple işlevsel olmayan bir liderin dinamiğinin dönüşümü, örgütsel sistematik değişim süreci gerektirir. Toksik dinamiklerin uzun vadede kurum sağlığı için ciddi bir tehdit oluşturduğu bilincinin oluşması önemlidir. Zehirli liderler örgüt içerisinde yarattığı moral bozucu ve korkutucu atmosfer ortamında, örgütün enerjisini tüketerek felç etmektedir.

Toksik liderlik, kurumları olduğu kadar insanları da yok etmektedir. Yıkıcı davranış kalıpları ve işlevsiz etkileşimleriyle, hayal kırıklığına uğramış ve motivasyonsuz bir işgücü yaratmaktadır. Bu toksisite kanseri, hem bireylerin hem de organizasyonların refahını tehdit etmektedir. Aynı zamanda bir toplumun ve ülkenin performansını da etkilemektedir. Bu yüzden toksik liderliğin ve organizasyonların doğasını, dinamiklerini ve evrimini anlamaya acil bir ihtiyaç vardır.

Parçasını oluşturduğumuz örgütlerde toksisitenin önüne geçebilmek için insan kaynaklarının geri bildirim sistemlerinin yanı sıra örgüt içerisinde liderlerin hesap verebildiği bir işleyiş ve işyerinde toksik liderle mücadele gibi temel mekanizmaların varlığı önemlidir. Ne yazık ki, örgütlerde etkin izleme ya da değerlendirme mekanizmalarının bulunmaması çalışanları sessizliğe itmekte, bu da toksik liderlerin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Örgütün yapısı liderin toksisitesine karşı panzehir oluşturmakta yetersiz kalıyorsa bu liderlere karşı hayatta kalabilmek için kişisel başa çıkma mekanizmaları geliştirmek esastır. Bu mekanizmalarda bireyin sağlığını ve üretkenliği yeniden kazanabilmek önemli bir stratejidir.

Örgütlerde toksisite için bir panzehir geliştirmeden önce liderlerin davranışları ve performansları izlenip değerlendirilmelidir. Çalışan-lider arasındaki etkileşimin değerlendirmesini yapan mentorlar işlevsel olmayan yönetici davranışlarına yönelik geri bildirimde bulunarak, yöneticileri eğitmelidir (Mehta & Maheshwari, 2014). "Önleme tedaviden daha iyidir" anlayışından hareketle anormal lider davranışlarının tespitiyle toksik liderlik davranışları ortaya konulur. Böylece erken tanıyla bu davranışların tekrarlanma olanağı azaltılmış olur.

Lanz'a göre (2019) zehirli bir kültürü görmezden gelmek ve önemsiz bir azınlığın asılsız şikayetleri gibi düşünmek çok kolaydır. İşyerinde olumsuz bir atmosferi, kontrolümüz dışında bir dizi anlaşılabilir faktörle suçlamak da yaygındır. Ancak, çoğu kez, tepede toksik bir kültür başlar. Etkili liderliğin geleneksel bir görüşü, yukarıdan aşağıya doğru liderlik etmek, güçlü kontrolü sürdürmek ve otoriter olmak olmuştur. Korkunun olmadığı bir çalışma ortamı içinde çalışan insanlardan en iyi şekilde faydalanılır, ancak toksik bir kültür büyük bir potansiyel beyin gücü israfıdır (Lanz, 2019). Adams'a göre (2014) ise örgütler toksik liderleri taramaktan sorumludur. Bu zehir ilerlemeden önce 360 derece değerlendirme, ihbarcılara yönelik



koruma, mentorluk, toksik liderleri sorumlu tutma ve gerektiğinde bunları kaldırma gibi tanımlamaları için mekanizmalar kullanılmalıdır (Adams, 2014).

Çalışanları toksik liderlere karşı savunmasız bırakan bazı psikolojik nedenler de vardır. Sorgulanmamış üstünlük, toksisitelerin filizlenmesinden de sorumlu tutulabilir. Green (2014) eğitim örgütlerinde yapmış olduğu araştırmada katılımcıların %90'ının şimdiki veya önceki iş yerinde toksik lider deneyimi yaşadıklarını belirtmişlerdir. Çoğu kez kaçınılmaz bir durum olan toksisiteye dair cevaplanması gereken kilit soru örgütlerin bu duruma nasıl hazırlanması ve çalışanların kendilerini nasıl koruması gerektiğidir. Öncelikle örgütlerde toksik davranışları uyarmak, tanımlamak ve ele almak için bir sistemin olması gerekir. Eğer sistem oluşturulmazsa veya oluşturulduğu halde etkin şekilde çalıştırılmazsa toksik liderler hayatta kalarak zehirli sarmaşık gibi örgüt içerisinde gelişerek derinleşir.

Silk'e göre (2019) zehirli bir lideri geliştirmek ve onları daha az toksik hale getirmek kolay değil, ancak yapılabilir. İlk önce, değişmeyi istemeleri gerekmektedir. Kendilerine ayrıca toksik olduklarını gösteren verilerin de sunulması gerekmektedir. Kendileri ve davranışlarının olumsuz etkileri hakkında farkındalık düzeyleri arttığında kişisel farkındalık, kişisel yönetim, sosyal farkındalık ve sosyal becerinin duygusal zeka özelliklerini öğrenmek ve geliştirmek için koçluk yapılabilir. Koçluk ve mentorluk gibi lider geliştirme yöntemlerine daha fazla vurgu yapıldığında, toksik liderler daha erken tanımlanabilir ve daha duygusal olarak yetkin liderler olmak için bir öğrenme ve değişim süreci yoluyla geliştirilebilirler (Silk, 2019).

## Kaynakça

Adams, B.(2014). Keys to surviving toxic leadership in government. <https://www.ccl.org/> Erişim tarihi:11.11.2019

Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations* 47 (7), 755-778. [doi.org/10.1177/001872679404700701](https://doi.org/10.1177/001872679404700701)

Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: a preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 14 (2), 126-140. DOI:10.1111 /j.1936-4490.1997.tb00124.x

Brandebø, M. F & Alvinus, A. (2018). Introductory chapter: dark sides of organizations and leadership-an integrative approach and definitions. *Web of Science*, 1-5 [doi.org/ 10.5772/intechopen.81550](https://doi.org/10.5772/intechopen.81550)

Cresswell, M. A., Sasso, M. & Ross, D. B. (2017). The shift in leadership styles: joyful to toxic. *Fischler College of Education: Faculty Articles*. [https://nsuworks.nova.edu/fse\\_facarticles/258](https://nsuworks.nova.edu/fse_facarticles/258)



Cichobłaziński, L.(2015). The dark side of organization – management in the face of counterproductive behavior (theoretical background and empirical implications). [http://real.mtak.hu/24756/1/ICoM\\_2015-paper063.pdf](http://real.mtak.hu/24756/1/ICoM_2015-paper063.pdf) Erişim Tarihi:10.06.2019 DOI:10.17626/dBEM.ICoM.P00.2015.p063

Goldman, A. (2009). Transforming toxic leaders. <https://books.google.com.tr/>. Erişim Tarihi:18.06.2019

Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Educational Leadership Review* 15 (1), 18-33

Harris, A. & Jones, M.(2018). The dark side of leadership and management. *School Leadership & Management* 38 (5), 475-477. doi.org/10.1080/13632434.2018.1509276

Kim, J. (2016). 8 traits of toxic leadership to avoid. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/>

Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: a theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39 (5), 1308-1338. DOI: 10.1177/0149206312471388

Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace: Managing toxic personalities and their systems of power*. San Francisco: Jossey Bass.

Lanz, K.(2019). Modern Leadership: Is neuroscience the solution to toxic leadership? <https://www.hrzone.com/> Erişim Tarihi:11.11.2019

Lipman–Blumen, J. (2005). Toxic leadership: a conceptual framework. <https://www.researchgate.net> Erişim Tarihi:10.06.2019

Lipman–Blumen, J. (2005b). Toxic leadership: when grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader* (36), 29–36.

Mehta, S. & Maheswari, G. C. (2014). Toxic leadership: tracing the destructive trail. *International Journal Of Management* 5 (10), 18-24.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.

Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 67-71. <https://s3.amazonaws.com/academia.edu>.

Rybacki, M.& Cook, C.(2016). Switching the paradigm from reactive to proactive stopping toxic leadership. *JPME Today* 82 (3), 33-39.



Schmidt, A.A.(2008). Development and validation of the toxic leadership scale. *Digital Repository at the University of Maryland* 1-132. <http://hdl.handle.net/1903/8176>

Shek, D. T. L., Chung, P.& Dou, D. (2018). The dark side of service leaders 125-145. doi.org/10.5772/intechopen.75086

Shufelt, J.W. & Longenecker, C.O. (2017). Practical Lessons Learned for Dealing with Toxic Leaders and Bad Bosses. *Military Review Online Exclusive* 1-10.

Silk, J. (2019). Toxic leaders and emotional intelligence. <http://www.coachagora.com> Erişim Tarihi:11.11.2019

Sing, N., Sengupta, S. & Dev, S.( 2018). Toxic Leadership: The Most Menacing Form of Leadership. *Web of Science* 147-164. doi.org/10.5772/intechopen.75462

Tavanti, M. (2011). Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them. *Human Resource Management* 6 (83), 127-136

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.

Veldsman, T.H. (2016). How toxic leaders destroy people as well as organisations, *The Conversation*. <https://theconversation.com/how-toxicleaders-destroy-people-as-well-as-organisations-51951>.

Whicker, Marcia Lynn (1996), *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*, Westport, Connecticut: Quorum VI, 189 p.

Wilson, K. Y & Starks, P. D. (2003). Toxic Leadership. <https://s3.amazonaws.com/academia.edu>.

Yapp, R., (2016). The six characteristics of toxic leaders. <Http://www.lead>

