

*Toksik Liderlik ve Toksik Örgüt Ortamı: Kavramsal Bir Çalışma**

Egemen Doğan¹ Abdullah Kıray²

Received/ Başvuru: 23.09.2022

Accepted/ Kabul: 05.12.2022

Published/ Yayın: 30.12.2022

Özet

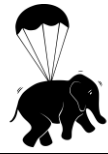
Bu çalışmanın amacı, toksik liderliği ve toksik örgüt ortamını kavramsallaştırarak liderliğin karanlık yönü ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturmaktır. Bu çalışma bağlamında, toksik liderlik, toksik çalışanlar ve toksik örgüt kavramları tartışılarak toksik liderliğin örgüte ve örgüt içerisinde çalışanlara yönelik etkileri ortaya koyulmuştur. Araştırma kapsamında, toksik liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların, ortak ve farklı yönleri ele alınarak eleştirel bir anlatım tekniği kullanılmıştır. Bu çalışma ile birlikte, olumsuz liderlik özelliklerinden biri olan toksik liderlik diğer negatif liderlik türleri ile karşılaştırılarak toksik liderliğin bulunduğu çevredeki örgütsel yapıyı nasıl şekillendirildiği ortaya konmuştur. Çalışmanın literatüre olan temel katkısı, liderliği olumlayan genel literatürün aksine liderliğin karanlık yüzünü vurgulayıp mevcut literatürdeki bilgilere dayanarak oluşturulan kavramsal çerçeveyi hem akademik camianın hem de uygulayıcıların kullanımına sunmaktır.

Anahtar Kelimeler: toksik liderlik, toksik örgüt, toksik çalışanlar, kavramsal çerçeve, örgüt çalışmaları

* Bu çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Yönetim ve Organizasyon bölümü öğrencisi Egemen DOĞAN'ın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Çanakkale, Türkiye, egemen190510@icloud.com, Orcid: 0000-0002-0067-7973

² Dr.Öğr.Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Çanakkale, Türkiye, abdullahkiray@gmail.com, Orcid: 0000-0003-1734-8364



Toxic Leadership and the Toxic Organizational Environment: A Conceptual Study

Abstract

The aim of this study is to conceptualize toxic leadership and the toxic organizational environment in order to create a conceptual framework for the dark side of leadership. In the context of this study, the concepts of toxic leadership, toxic employees and toxic organization are discussed and the effects of toxic leadership on the organization and the employees in the organization are revealed. Within the scope of the research, a critical narrative technique was used by considering the common and different aspects of the studies on toxic leadership. With this study, toxic leadership, which is one of the adverse leadership characteristics, was compared with other types of adverse leadership, and how toxic leadership shaped the organizational structure in its environment was revealed. The main contribution of the study to the literature is to emphasize the dark side of leadership, contrary to the general literature that affirms leadership, and to present the conceptual framework created based on the knowledge in the existing literature to the use of both the academic community and the practitioners.

Keywords: toxic leadership, toxic organization, toxic workers, conceptual framework, organisation studies



EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: The main purpose of this study is to create a conceptual framework on the dark side of leadership in the light of research. It is aimed to reveal the abuse caused by the toxic leader, toxic employee and toxic organization to the organization, the employees of the organization and the stakeholders of the organization. By comparing Toxic leadership with other types of negative leadership, the differences between them are revealed. As a result of the research; the dark side of leadership affects different behavioral patterns. The toxic leadership concept is known to harm organizations and workers. In addition, this concept is encountered in many fields. Within the scope of the studies examined; how a toxic environment affects organizations, workers, and working order and what happens when it is affected by them have been revealed. Dr. Marcia Lynn Whicker (1996) is the first person to state that there are three different leadership dimensions in organizations. She classified three different leadership dimensions as trustworthy, transitional and toxic (Singh et al., 2019). Studies have shown that; there is a direct relationship between toxic leadership, employee satisfaction, and work stress (Akkuş and Ünsar, 2019b). The person who is exhibiting toxic behavior is seen as a toxic worker. Studies have been made on about managers and leaders however there aren't any different studies about toxic leadership and toxic management. Management must be implemented function for all organizations however leadership is a kind of relationship which is providing vision and dynamizing the organization (Herdman, 2012). There are differences between managers and leaders. A manager; is a person who is a member of the organization who directs the employees by undertaking the roles determined for him in the organization and achieving the goals of the organization (Bayat, 2005).

Conclusion: Toxic leadership is observed not only in terms of leadership or management extent but also in terms of employees and organizational environment. To describe leadership behaviors as "toxic", It must appear consciously. Also, that behavior has to be harmful to the opposite side. It is known that toxic situations are caused not only by the manager but also by restrictions and employees. Employees' previous experiences, personal characteristics and the environment they interact with can cause them exhibit negative behaviors. According to the guidelines in the literature on toxic leadership; It has been determined that toxic leadership, which has an effect on employees, significantly reduces employee motivation and employee performance (Kırbaç, 2013; Yalçınsoy and Işık, 2018; Demir, 2020). Considering the differences between manager and leadership, it can be said that a toxic leader is more harmful than a toxic manager. Because the leader's level of influence over his followers can be much more severe, especially when he has managerial powers. In order to lead a peaceful and productive life, organizations need to choose their leaders well, prefer leaders with positive leadership characteristics, and avoid negative leaders such as toxic leaders.



1. GİRİŞ

Liderlik hakkında yapılan çalışmaların genellikle, lider statüsündeki bireyin idol olarak alındığı, örnek gösterildiği ve bireylerin çalışma motivasyonlarını arttırması gibi olumlu özelliklerinden bahsedilmektedir (Çırpan, 1999; Özsalmanlı, 2005). Bilim insanları olumlu özelliklerin yanı sıra olumsuz özelliklere de değinmişlerdir. Özellikle; adaletsizlik, siyasi üslup, saldırganlık, etik olmayan davranış vb. konular üzerinde çalışmalara yönelerek olumsuz özelliklerin de mevcut olduğu vurgulanmıştır (Karakitapoğlu-Aygün ve Gümüşoğlu, 2012). Pozitif olmayan liderlik türleri arasında; liderliğin karanlık yönü, küçük zorbalık, istismarcı yönetim, kötü liderlik, zayıf liderlik, caydırıcı liderlik ve toksik liderlik vardır.

Araştırmalar neticesinde liderliğin karanlık yüzü, gösterdikleri olumsuz davranış kalıplarına göre farklılık göstermektedir. Fakat negatif liderlik türleri, genel olarak değerlendirildiğinde, bunların birbirleri ile karıştırıldığı ileri sürülebilir. Toksik liderliğin de diğer negatif kavramlarla karıştırılıp, toksik boyutu sadece liderlik üzerinden ele alan çalışmalara (Unur ve Pekerşen, 2017; Demir, 2020) rastlanmaktadır. Oysaki toksik kavramının, farklı açılardan bir bütün olarak ele alınıp incelenmesi gerekmektedir.

Örgüte, çalışanlara ve kendine zarar veren liderlik türlerinden biri olan toksik liderlik kavramı, yönetim alanının gelişmesiyle beraber olumsuz liderlik çalışmalarında yerini almıştır. Toksik liderlik davranışı sergileyen bireyler; bilinçli ve sistemli bir şekilde örgüte, bireye ya da işleyişe zarar veren olumsuz bir davranış kalıbı sergilemektedir (Eriş ve Arun, 2020). Toksik liderlik hakkında kavramsal bir çalışma yapmanın amacı, örgütleri etkileyen toksik kavramının irdelenip, geniş bir perspektiften bakılarak farklı yönlerini ortaya koymaktır. Genellikle liderlerin toksik oluşumu yarattığını, baskıcı ve yıkıcı özellikleri örgüte aktardığı ifade edilse de zaman zaman astlar tarafından da üst yöneticilere veya aynı statüdeki ekip arkadaşlarına baskı uygulanabilir (Bektaş ve Erkal, 2020). Bundan dolayı toksik bir ortamda; liderler, takipçileri ve örgütün nasıl birbirlerini olumsuz etkiledikleri ve etkilendiklerinde neler olduğu ele alınan çalışmalar kapsamında incelenmiştir. Negatif liderlik türleri arasında benzer yönler ve farklı yönler mevcuttur (Gündüz ve Dedekorkut, 2014). Bu kavramlar genellikle birbirleri ile karıştırılsa da toksik liderlik bu çalışmada ayrıca ele alınıp detaylandırılmıştır. Bu çalışmada toksik liderlik ve toksik örgüt ortamının nasıl şekillendiği ve bu iki kavramın birbirini nasıl etkilediği kavramsal bir şekilde tartışılmaktadır. Toksik liderler, toksik örgütün oluşmasını tetikleyip tetiklemeyeceği ya da toksik örgütler kendi toksik liderini veya yöneticisini yaratıp yaratamayacağı konusu ele alınmıştır.

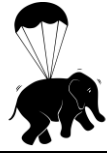
2. TOKSİK LİDERLİĞİN KAVRAMSALLAŞTIRILMASI

Toksik liderlik kavramı hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde genel bir fikir birliği oluşturulmadığı görülmüştür. Fakat Dr. Marcia Lynn Whicker'in (1996) örgütlerde üç farklı liderlik boyutu olduğunu belirten ilk kişidir. Üç farklı liderlik boyutunu güvenilir (trustworthy), geçişçi (transitional) ve toksik (toxic) olarak sınıflandırmıştır (Singh vd., 2019). Whicker (1996) toksik liderliği; tedirgin, şikâyetçi, düşmanca ve art niyetli olarak tanımlamaktadır



(Kahveci vd., 2019). Toksik liderliği ana hatlarıyla tanımlayabilmek güç olabilir. Bunun nedeni, bazı çalışanlar böyle bir lideri kuruluş için kahramanca bir kurtarıcı olarak algılar. Çünkü bireysel hedeflerine ulaşmak için destekleyebilirler. Diğer çalışanlarda bu durumun oldukça zahmetli olduğunu düşünür (Koo vd., 2022) Wilson-Starks, Toxic Leadership adlı çalışmasında toksik liderliği insanlara ve örgüte zarar veren bir yaklaşım olarak değerlendirerek aşırı kontrolcü karakteristiği nedeniyle örgütte bulunan coşku, yaratıcılık, yenilikçiliği zehirlediğini ve var olanı yıktığını belirtmiştir. Bu düşünceye ek olarak Işıkay (2020) toksik liderlerin; istismarcı bir kontrol yapısında olmalarının iş görenlere ve örgüte zarar verdiğini ve şahsi çıkarlarını her şeyin önünde tuttuklarını belirtmiştir.

Toksik Liderlik davranışlarını Davis (2016) beş ana gruba ayırmıştır. Zorba davranışlar, kötü davranışlar, yozlaşmış davranışlar, sokak dövüşçüsü davranışları ve duygusuz davranışlardır. Babadağ (2018), toksik liderliği kapsamlı bir şekilde incelediği ‘Öncüleri ve Ardılları ile Toksik Liderlik’ adlı çalışmasında yozlaşmış liderleri; etik olmayan ve dürüstlük göstermeyen davranış kalıplarında tanımlamaktadır. Davis’in davranış tanımları incelendiğinde, sokak dövüşçüsü davranış biçimini, insanların ve nesnelerin manipülasyonu altında kendi takipçilerine iyi davranırken başkalarına karşı nefreti aşılması olarak tanımlamaktadır. Duygusuz davranış kalıpları ise lider yetiştirmemek ve takipçilerin en belirgin korkuları üzerinde baskı kurmak şeklinde belirtmiştir. Lipman-Blumen toksik liderliği iki ayrı boyutla açıklamıştır (akt. Çetinkaya ve Ordu, 2017). Bunlar; kasıtlı toksik liderlik ve kasıtlı olmayan toksik liderlik türüdür. Kasıtlı toksik liderler, bir işletme içinde mevkisini yükseltmek için potansiyel rakiplerini bilinçli olarak yaralayan bireylerdir. Kasıtsız toksik liderlik ise, bir örgüte sırf davranış biçimiyle büyük boyutlarda zarar veren kişilerdir. Bu kişiler daha çok anlamsız ve sorumsuz davranan yetersiz kişilerdir. Fiziksel boyutta zarar vermek, taciz, dışlama gibi kavramlar zorbalık davranışlarına girerken astlar üzerinde baskı kurmak ve korkutmak kötü davranışlara girmektedir (Davis, 2016). İkiyüzlü örgütsel davranış ile toksik liderlik davranışları arasında benzerlik olduğu yapılan bir çalışmada ortaya konmuştur. Bu çalışmaya göre; dürüstlükten yoksun olma, sosyal dışlanma, eşitsizlik, bölücülük, başkalarının güvenliğine yönelik tehdit ve taciz gibi tutum ve davranışlar hem ikiyüzlü hem de toksik liderlik davranışları arasına girmektedir (Yaghi ve Yaghi, 2021). Zarar verici davranışların oluşmasında, kişilik özelliklerinin etkili olabileceği varsayılmaktadır (Kara, 2020). Uncu (2020) özellikle öngörülemez davranış biçiminin Stalin ve Hitler üzerinden çokça görülebileceğini belirtmektedir. Schmidt’in (2008) toksik yöneticiler ve liderler hakkında oluşturduğu tablo incelendiğinde toksik liderliğin etkilerini ve boyutlarını sınıflandırıldığını görülmektedir.



Tablo 1. Toksik Yöneticiler ve Liderler ile İlgili Tanımlar

YAZARLAR	TANIMLAR	BOYUTLAR	ETKİLER
Whicker(1996)	<ul style="list-style-type: none">- Uyumsuz, tedirgin ve kötü niyetli olurlar-Diğer bireylerin pozisyonun düşmesine sevinirler-Bireysel yetersizliklerini saklamada başarılı olurlar-Bencil değerlere odaklanırlar ve aldatıcı bir zekâları vardır ve gerçekten bu yöneticiler/ liderler zehirlidirler.	<ul style="list-style-type: none">-Çalışanlarına Kötü Davranan-Narsist	<ul style="list-style-type: none">-Moral Bozucu-Negatif İklim Yaratma
Lipman-Blumen (2005)	<ul style="list-style-type: none">-Çok sayıda yıkıcı davranış sergilerler ve işlevsiz kişisel özellikleri vardır. Bu davranışları ve özellikleri toksik olarak nitelendirebilmek adına örgütler ve çalışanlar üzerinde kalıcı hasar vermesi gerekir.	<ul style="list-style-type: none">-Çalışanlarına Kötü Davranan-Kontrol/Boğucu-Narsist	<ul style="list-style-type: none">-Moral Bozucu-Negatif İklim Yaratma
Wilson-Starks (2003)	<ul style="list-style-type: none">-Davranışlarıyla, bireylerin ve örgütlerin zehirlemeyle de insanların ve örgütlerin coşkularına, yaratıcılıklarına, özgürlüklerine ve yenilikçiliklerine zarar verirler. Toksik yöneticiler/ liderler zehirlerini sıkı denetimleri aracılığıyla aktarırlar.	<ul style="list-style-type: none">-Çalışanlarına Kötü Davranan-Kontrol/Boğucu	<ul style="list-style-type: none">-Moral Bozucu-Negatif İklim Yaratma
Reed (2004)	<p>İş kademelerinin moral ve iklimini kümülatif olarak düşüren davranışlar sergilerler. Toksik yöneticilerin/liderlerin temel üç belirtisi mevcuttur;</p> <ol style="list-style-type: none">1-Görünür bir şekilde personele karşı ilgi eksikliği2-Örgütsel iklimi negatif olarak etkileyen kişisel ya da kişiler arası teknikler3-Astları, kişisel çıkarına göre motive etmesi.	<ul style="list-style-type: none">-Çalışanlarına Kötü Davranan-Narsist	<ul style="list-style-type: none">-Moral Bozucu-Negatif İklim Yaratma
Flynn (1999)	<p>Zorbalık yapan, tehdit eden ve bağırarak yöneticidir.</p> <ul style="list-style-type: none">- Ruh halleri herhangi bir iş gününün iklimini belirler. Çalışanları koridorlarda ve ofislerinde sempatik bir şekilde davranmaya zorlarlar. Başkalarının arkasından konuşan, onları küçük gören patronlardır.	<ul style="list-style-type: none">-Çalışanlarına Kötü Davranan-Kontrol/Boğucu	<ul style="list-style-type: none">-Moral Bozucu-Negatif İklim Yaratma

Kaynak: Schmidt, 2008



Tablo 1 incelendiğinde farklı yazarların toksik liderliği değişik şekillerde tanımladığını görülmektedir. Fakat bu yazarların tanımlamalar üzerinde fikir birliğine varamadıkları anlaşılrsa da toksik liderliğin boyutları ve etkileri konusunda benzer yaklaşımları söz konusudur. Örnek olarak Lipman-Blumen (2005) toksik liderin sayısız yıkıcı davranışta bulunmasından bahsederken Flynn'a göre (1999) liderin zorbalık yapması ve tehdit etmesi toksik lider olduğu anlamına gelmektedir. Ancak boyutları ve etkilerini incelendiğinde her ikisinin de benzerlik gösterdiği görülmektedir. Tabloya göre Wilson-Starks ve Reed'in toksik lider ve yönetici kavramını kullanırken Flynn'ın sadece toksik yönetici boyutundan bakması dikkat çekmektedir.

Çalışma kapsamında yapılan literatür taramasında, yönetici ve lider arasında farklar olduğu ortaya koyulmaktadır. Yönetici, örgütsel olarak belirlenmiş amaçları yerine getirmek ve örgüt içerisinde belirlenen rolleri oynayarak örgüt üyelerini otoritesini kullanıp yönlendiren hiyerarşik düzen içindeki örgüt üyesi olarak tanımlanmaktadır (Bayat, 2005). Başkalarının anlamlı faaliyetlerini en iyi bir biçimde şekillendiren (Akdemir, 2009) liderlikte ise takipçiler kendini yönetme hakkını hür iradesi ile verirler (Bektaş ve Erkal, 2020). Çalışmalara bakıldığında Schmidt (2008), Bektaş ve Erkal'ın (2018) 'toksik yöneticiler/liderler' kavramını birlikte kullandıkları görülmektedir. Yönetici ve lider kademelerinin verdiği zarar boyutları hakkında ayrı çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu yüzden oluşturmaya çalışılan kavramsal çerçevede, zehirli yönetici ve zehirli lider kavramlarının belirgin ayrımları olmadığı için net tanımlamalar yapılmamaktadır. Hatta yapılan bazı çalışmalarda zehirli lider özelliklerini, kurumda bulunan yöneticilerin taşıdıklarını belirten çalışmalar da mevcuttur (Çelebi vd., 2015).

3. TOKSİK ÇALIŞANIN KAVRAMSALLAŞTIRILMASI

Toksik durumların sadece yönetici kaynaklı değil örgüt ve iş gören kaynaklı olduğu da bilinmektedir. Çalışanların; eski deneyimleri, kişisel özellikleri ve etkileşimde bulunduğu ortam nedeniyle toksik davranış göstermeleri de olasıdır. Sullivan (2019) toksik çalışanı; şirketlerine çalışma ortamındaki iş akışını yıllık maaşlarının iki katı kadar mal olacak şekilde olumsuz etkileyenler olarak tanımlamaktadır. Toksik çalışanlar örgüte verdikleri hasar derecesini, gözlenebilir dikkat dağınıklığı ve işlerin aksamasına neden olacak şekilde belli ederler. Sadece kendi çıkarları için çalışan bu kişiler yalan söyler, kuralları çiğner, kötü niyetli dedikodular yayar ve iş arkadaşlarına karşı zorbalık gösterirler. Özellikle zorbalık kavramı toksik lider ve toksik çalışanın bilinçli veya bilinçsiz olarak ortaya koyduğu davranış kalıplarının başında gelir. İş ortamında zorbalık, çalışan personeli taciz etmek, gücendirmek sosyal konularda dışlayıcı tutum sergilemek, personelin iş sorumluluklarını olumsuz yönde etkilemek anlamına gelmektedir (Williams, 2018). Xu ve Luk (2020) zorbalık gösteren bireylerin 2 boyutta ele alındığına dikkat çekmiştir. Birinci boyut, olumsuz davranışlarıyla belirli bir insan grubunu hedef alan davranışlar sergilerken ikinci boyut ise hedef kitle konusunda seçici olmayıp çalışma ortamındaki herkese kaba davrandığı belirtilmektedir. Zorba bir şekilde davranmak, bilinçli olması koşulunda toksik liderliğin sonradan kazanılan bir özellik



olduğunu vurgularken kasıtsız olarak yapılması doğuştan gelen bir özellik olduğunu doğrular niteliktedir.

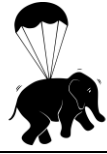
Fedorova (2016), toksik örgütlerin ortaya çıkmasında bir etken olarak toksik personelden bahsetmektedir. Fedorova, toksik çalışanları tanımlarken hukuka aykırı davranma ya da işleri etik dışı yaklaşımla manipüle etmenin dışında olumsuz performans göstererek şirketin kurallarına uymadıklarını belirtmiştir. Yazar, yıkıcı davranış kalıplarını yasa dışı davranışlar, işlevsizlik, taklit, egoistlik, tutuculuk, olağandışı davranışlar ve idari yönetim aşamaları olarak sınıflandırmıştır. Toksik çalışanlar, bu tip davranışlar sergilemeye başladığında ve bu davranışların yöneticiler tarafından göz ardı edilmesi durumunda toksik yönetici/lider kavramının kurum içinde doğabileceği düşünülmektedir.

Her bir toksik çalışanın psikolojik yapısıyla bağlantılı olarak ortaya koyduğu daha farklı davranış türleri vardır. Bu davranış türlerini Usman (2018) bahane yaratan, işten kaçan, başkaları tarafından beğenilmeyen, huysuz, dedikoducu, güvenilmez, narsist ve zorba şeklinde sınıflandırmıştır. Voorhees (2011) ise toksik çalışanları, genel bir olumsuz tutum sergileyen, dedikodu yapan, sabotaj ve itaatsizlik gösteren, uygunsuz iletişim tarzına sahip, iş arkadaşlarını taciz eden zorba çalışanlar olarak belirtmiştir. Fakat hiçbiri Fedorova (2016) kadar hukuksuzluğu net bir şekilde ifade etmemiştir. Aynı zamanda Voorhees diğer özelliklerden ek olarak toksik çalışanların sosyal medyayı uygunsuz kullandığına da dikkat çekmiştir. Buna örnek olarak da toksik çalışana sıkıcı gelen bir satış sunumu esnasında takipçisi veya arkadaş olduğu CEO veya satış müdürünün dâhil olduğu çevrimiçi platformlarda incitici veya olumsuz şeyler yazmasını göstermektedir.

Örgütlerde zehirli davranış kalıpları sergileyen kişiler toksik çalışanlar olarak ele alınmaktadır. Toksik çalışanlar, örgüt ortamında düşük performans ve yüksek devamsızlık gösterip, örgüte ve çalışma arkadaşlarına zarar vermektedir. Fakat bu tip çalışanların örgüt ortamında kalmaya uzun süre nasıl devam ettiği merak konusudur. Bu durumu Kusy ve Holloway (2009) şöyle açıklamaktadır: Bir kısım toksik çalışanlar çalışma ortamlarında başarı göstermektedir, fakat verdikleri zarar üzerinden değerlendirildiğinde genellikle başarısızlık söz konusu olmaktadır.

4. TOKSİK ÖRGÜTÜN KAVRAMSALLAŞTIRILMASI

Bireysel çıkarları için hareket eden, örgüt içinde ekip arkadaşlarıyla işbirliğinden uzaklaşıp, örgütsel boyutun karar mekanizmasında rol almayan ve bu yüzden gelişmeyi baltalayan personellerden oluşan, stresin üst düzey olduğu örgütlere toksik örgüt denilmektedir (Kırbaç, 2013). Kusy ve Holloway (2009) örgüt ortamındaki toksitenin göstergelerini; diğer insanları görüşlerine güvenmeme, başkalarına karşı küçümseme, pasif ve agresif davranışlar gösterme, gücünü ceza vermek adına kullanmak, kendi alanını koruma, yersiz ve düşünmeden eleştirme, çalışma arkadaşlarının davranışlarını takip etme başkalarının hatalarını ortaya çıkarma, olarak sınıflandırmışlardır. Toksik örgüt ortamında çalışanlar birbiriyle bilgi paylaşmayı tercih etmezler. Zaman zaman yanlış bilgilendirmeler de söz konusu olmaktadır. Örgütler, işlerini



yapmak için gerekli bilgilere erişemezler ve bu durum da diğer departmanları etkileyerek örgütün stratejik büyümesini ve hedefe ulaşmasını baltalar (Powers, 2010).

Toksik örgütlerde bulunan işgörenlerin, yaşadıkları olumsuz durumlar karşısında iyi oluş hallerinde ve iş verimliliğinde azalma görülmüştür (Fedorova ve Polents, 2017). Toksik liderliğin işgörenlerin, iş tatmini ve iş stresi ile doğrudan bir ilişkisi olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir (Akkuş ve Ünsar, 2019a). Bu tip durumlarda başarılı ve entelektüel birikimi güçlü olan personelin kurumdan ayrılması ile sonuçlanması muhtemel olacaktır.

Appelbaum ve Girard (2007) ise kurum içinde zayıf iletişim, korku ile yönlendirilip iyi kararlar verememek, şirketin planlarına ulaşamaması, manipülatif durumlar gibi toksik durumların olması örgütü toksik organizasyon yapmadığını belirtmiştir. Toksik örgütün en büyük özelliklerinden biri toksik bireylerin örgütteki konumudur. Örgüt ortamında bulunan yönetim kademesinin toksiklik derecesi örgüt içi toksiklik derecesinin yansımasıdır.

Toksik davranışlar, sosyal olarak bakıldığında bulunduğu ülkeyi, lider bazında bir kurumu ve çalışma ortamı olarak bir personeli etkilemektedir. İş ortamında toksik davranışlar bulunması durumunda sinir, stres, anksiyete, moral ve motivasyon düşmesine neden olmaktadır. Toksik liderliğin etki ettiği alanlar incelendiğinde ise en fazla örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ele alındığı görülmektedir (Akbulut ve Yavuz, 2022).

Rasool ve arkadaşları (2019), örgüt ortamında çalışan personel ‘yıldız’ (çoğalan), veya ‘kıvılcım’ (toksik) olarak kabul edilir. Bu anlamda bakıldığında örgütün gelişimi için faydası olmayan toksik personelin bulunduğu örgüt ortamı toksik örgüt olarak adlandırılırken literatürde yıldızlı veya çoğalan örgüt ortamı hakkında çalışmayla karşılaşılmamıştır. Rasool ve arkadaşları (2019), toksik bir ortamın örgütsel paydaşlar için olumsuz olarak kabul edildiğinden ve örgütün, toksik çalışanları, toksik yöneticileri barındırması halinde örgütün her bölümüne toksitenin nüfuz edeceğinden bahsetmiştir.

Toksik davranışların, örgüte nüfuz etmesiyle birlikte örgüt ortamında çeşitli davranış kalıpları oluşmaya başlayabilir. Toksik davranış kalıplarına örnek olarak makyavelizm, yengeç sepeti sendromu, hubris sendromu, etik dışı davranışlar, nepotizm, örgütsel sinizm, işyeri nezaketsizliği, üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterilebilir. Bazı örgüt davranışları ele alındığında Makyavelizm’in İtalyan siyasetçi Niccolo Machiavelli’nin bir amaç uğruna her şeyin mubah olduğu ve bu amaç için etik dışı davranmanın meşru olduğunu belirtmiştir (Demirtaş ve Biçkes, 2014). Yengeç Sepeti sendromu ilk defa Filipinli bir yazar olan Ninotchka Rosca tarafından “yengeç kişilikler” olarak kullanılmıştır. Bu sendrom sepette birden fazla yengeç bulunması halinde yengeçlerin sepetten çıkmak için birbirlerini itmek yerine çekmelerini ele almıştır. Tek bir yengecin sepetten çıkma ihtimalinin onlarca yengecin sepetten çıkma ihtimalinden daha fazla olduğu belirtilmiştir (Fettahlioğlu ve Dedeoğlu, 2021). Hubris sendromu literatüre ilk olarak 2010 yılında girmiştir. Bu kavram, ‘Brain’ isimli psikoloji dergisinde Jonathan Davidson ve Lord Davin Owen tarafından ele alınmıştır. Hubris kavramı,



olağanüstü bir şekilde kendini beğenme, aşırı gurur ve güç zehirlenmesi anlamlarına gelmekte olup, işletmelerin risk yönetimini etkilemektedir (Özgüzel ve Taş , 2016). Ek olarak hubris liderler verdikleri kararların kusursuz olduğuna inanmakta ve bu durum da liderlerin kurallara, kanunlara ve sözleşmelere uymaması ile sonuçlanmaktadır. (Esen, 2020). Nepotizm, İngilizce olarak Nephew (erkek yeğen) kelimesinden gelmekte olup çalışmalarda kayırmacılık anlamında kullanıldığı görülmüştür (Asunakutlu ve Avcı, 2010) ve bu kavramın da toksik liderlerin önemli bir özelliği olduğu söylenir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Kavramsal olarak yapılan bu çalışma, yıkıcı örgüt unsurlarından biri olan toksiklik üzerine yapılmıştır. Çalışmada toksik liderlik, sadece lider ya da yönetici boyutundan değil, çalışanlar ve örgüt ortamı açısından da ele alınmıştır. Yapılan bu çalışma, 3 ayrı kavramın kavramsallaştırılmasından bahsedilerek oluşturulmuştur.

İlk olarak literatürde yer alan negatif liderlik türlerinin birbiri ile sınırlarının tam olmadığı, birden çok özelliğin benzerlik göstermesi ve bazen karıştırılması dikkat çekmiştir. Bununla birlikte, toksik liderlik hakkında yapılan tanımlamaların farklı olduğu ancak boyut ve etkilerinin benzer olduğu görülmüştür. Özellikle toksik liderliğin bilinçli ya da bilinçsiz yapıp yapılamayacağı konusunda Lipman-Blumen kasıtlı ve kasıtsız olarak ikiye ayrılabilirliğini belirtmiştir. Fakat yine de bu durumun diğer karanlık liderlik türlerini değerlendirip tartışılabilir boyutta olduğu bir gerçektir.

İlgili alanda yönetici ve lider hakkında farklı çalışmalar yapılmıştır fakat toksik lider ve toksik yönetici hakkında ayrı çalışmalar gözlenmemektedir. Yöneticilik bütün işletmeler için yerine getirilmesi gereken bir fonksiyondur fakat liderlik bir kuruma vizyon katan ve onu dinamik hale getirebilen bir ilişki türüdür (Herdman, 2012). Yöneticilik bir mesleğin uygulanması diye tanımlanırken liderlik ise insanları etkileyip yönlendirme sanatıdır (Uğur ve Uğur, 2014). Tanımlamalardan anlaşılabilirliği gibi yöneticilik ve liderliği ayıran farklı özellikler mevcut olup olumsuz yöneticilik ve olumsuz liderliğin farklı bir şekilde ele alınmadığı tespit edilmiştir.

Toksik liderlik hakkında literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; çalışanlar üzerinde tesiri bulunan toksik liderlik özelliklerinin, çalışan motivasyonu ve iş gören performansını önemli ölçüde azalttığı saptanmıştır (Kırbaç, 2013; Yalçınsoy ve Işık, 2018; Demir, 2020). Demir (2020), örgütte bulunan işgörenlerin toksik bir ortamda olmasının üstleri tarafından takdir edilmediğinden ve küçümsenip alay konusu olmasından anlaşılacağını belirtmiştir. Fakat bu durum örgüt için kötü olduğu kadar toksik lider için de kötüdür. Çünkü örgütte iş görenler tükenmişlik sendromuna gireceklerdir. Tükenmişlik ruh hali ise örgüte etkisi olduğu kadar liderin kendisini de etkilemektedir. Duruma açıklık getirmek gerekirse liderin, işgörenler üzerindeki negatif tutumu belli bir zaman sonra liderin de ruh halini etkileyecektir. İşgörenler yapılan kötü davranışlarından dolayı liderlerine karşı bir soğukluk, isteksizlik, saygısızlık, sadakatsizlik gibi tutumları liderine yansıtacaktır. Bu yansımının farkına varan toksik lider



kendisine ait düşünceleri, kaygıları, aşırı rekabet isteği ve bunlardan kaynaklı başarısızlıklarıyla birleşince liderde bir tükenmişlik hissi yaratacaktır (Uzunbacak vd., 2019).

Toksik liderler, toksik işgörenleri tetiklemekte, toksik işgörenler de toksik örgüt ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Genel sıralamanın böyle olduğu düşünülmeyle birlikte toksik liderlik özelliği barındırmadığı sürece işgörenlerin davranışları sınırlandırılabilirliği düşünülmektedir.

Liderlik davranışlarının toksik diye adlandırılabilmesi için bilinçli bir şekilde yapılmış olması ve yapılan davranışın karşı tarafa zarar verici yönde olması gerekmektedir (Eriş ve Arun, 2020). Çalışan motivasyonunu düşürerek verimsizliğe yönelten bir tip olan toksik liderler, topluluğu olumsuz bir şekilde yönlendirme kabiliyetine sahip olduğu için lider olarak adlandırılmaktadırlar (Yıldırım, 2021). Liderliğin ise doğuştan mı gelen yoksa sonradan mı kazanılan bir durum olduğu (Çetin ve Beceren, 2007) tartışılıyor olsa bile Uncu (2020) tarafından, liderlerin alt boyutlarından biri olan toksik liderliğin sonradan kazanılan bir kişilik özelliği olduğu düşünülmektedir.

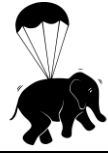
Liderliğin karanlık yüzleri hakkında yapılan araştırmalara bakıldığında, zorlayıcı lider, zehirli lider, narsist lider, paranoid lider, yıkıcı lider gibi türler mevcuttur. Kara (2020), spiritüel liderliği, liderliğin karanlık yüzü olarak belirtmiş olsa da tartışmaya açıktır. Çünkü liderliğin karanlık yüzünün, örgüte ya da çalışanlara verdiği zarar boyutuyla ele alındığı düşünülmektedir. Oysaki spiritüel liderlik, örgüt içinde işgörenlerin kişisel özelliklerini manevi duygularla açıklamaktadır (Narcıkara, 2017).

Bu çalışmada toksik kavramı; lider, çalışan ve örgüt ortamıyla ilişkilerini değerlendirerek ele alınmıştır. Fakat bunların dışında örgüt ortamına ve örgüt ortamında bulunan lider, yönetici ve çalışanlara dış müdahale ile toksik düzeyin arttırılabileceği ya da toksik düzeyin oluşmasına zemin hazırlayabileceği ön görülmektedir.

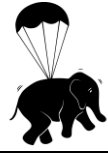
Yönetici ve liderlik arasındaki farklar düşünüldüğünde toksik bir liderin toksik bir yöneticiden daha zararlı olacağı tartışılabilir. Zira liderin takipçileri üzerindeki etki düzeyi özellikle yönetici yetkileriyle donatıldığında çok daha şiddetli olabilecektir. Örgütlerin huzurlu ve verimli bir şekilde yaşamını sürdürmek için görev alan liderleri iyi seçmeleri gerekmekte, pozitif liderlik özelliklerine sahip liderler tercih ederek toksik liderler gibi negatif liderlerden sakınmaları gerekmektedir.

Kaynakça

- Akbulut , D., & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı: Betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122.
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin temel bilgileri*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Akkuş, Y., & Ünsar, A. S. (2019a). *Toksik liderlik güvenlik sektöründe bir araştırma*. Paradigma Akademi.



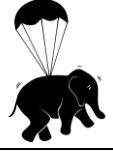
- Akkuş, Y., & Ünsar, A. S. (2019b). *Toksik liderlik*. Paradigma Akademi Basın Yayın Dağıtım.
- Appelbaum, S., & Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 7(1), 17-28.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm alfası ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Babadağ, M. (2018). Öncülleri ve ardılları ile toksik liderlik. A. Atik (Eds.), *Sosyal, beşeri ve idari bilimler alanında yenilikçi yaklaşımlar* içinde (ss. 341-354). Gece Akademisi.
- Bayat, B. (2005). Örgüt içerisindeki rol ve işlevleri bakımından “orta kademe” yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-13.
- Bektaş, M., & Erkal, P. (2018). Toksik yönetici davranışları ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği çalışması. *Ege Akademik Bakış*, 18(3), 435-444.
- Bektaş, M., & Erkal, P. (2020). *Toksik örgütler toksik yönetici davranışlarının etkisi üzerine bir araştırma*. Gazi Kitabevi.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-267.
- Çetin, N. G., & Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 110-132.
- Çetinkaya, H., & Ordu, A. (2017). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 15-28.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, yönetici mi?. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7, 1-5.
- Davis, Q. (2016). *A comprehensive review of toxic leadership*. Air War College (Araştırma Raporu).
- Demir, B. (2020). Örgütlerde toksik lider ve toksik ilişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, (Special Issue), 31-35.
- Demirtaş, Ö., & Biçkes, D. (2014). Makyavelizm’in olumsuz durumları ifşa etme niyeti üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *‘İş, Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(2), 98-112.
- Eriş, Y., & Arun, K. (2020). Toksik liderliğin bir çıktısı olarak örgütsel bağlılık. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(24), 2764-2804.
- Esen, Ü. B. (2020). Liderlikte kibir ve aşırı pozitiflik: Bir literatür incelemesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 295-309.
- Fedorova, A. (2016). Toxic human resource management practices and personnel crisis within company. *The 10th International Days of Statistics and Economics*, 451-460.



- Fedorova, A., & Polents, I. (2017). Toxic working conditions and social policy within companies. *DEStech Transactions on Social Science Education and Human Science*, 453-456.
- Fettahlıoğlu, O., & Dedeoğlu, A. A. (2021). Yengeç sepeti sendromu ve ölçek geliştirme çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(77), 1224-1235.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic leaders before they stop you!. *Workforce*, August, 44-46.
- Gündüz, Y., & Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95-104.
- Herdman, E. A. (2012). Leadership and management: All theory no practice? *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(1), 3-9.
- Işıkay, Ç. (2020). Toksik liderlik üzerine bir değerlendirme. M. Mete (Eds.), *İktisadi ve idari bilimlerde teori ve araştırmalar 2* içinde (pp. 223-245). Gece Kitapçılığı.
- Kahveci, G., Bahadır, E., & Karagül Kandemir, İ. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(1), 225-249.
- Kara, I. U. (2020). *Örgütlerde liderlik, öznel iyi oluş ve işe yabancılaşma*. Efe Akademi Yayınevi.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gümüšoğlu, L. (2012). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership*, 9(1), 1-27.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi.
- Koo, I., Anjam, M., & Zaman, U. (2022). Hell is empty and all the devils are here: Nexus between toxic leadership, crisis communication and resilience in covid-19 tourism. *Sustainability*, 14(17), 1-19.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power*. John Wiley & Sons.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.
- Narcıkara, E. (2017). *Spiritüel liderlik davranışının algılanan performans üzerine etkisi*. (Yayımlanmış Doktora Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Özgüzel, S., & Taş, S. (2016). Hubris sendromuna yakalanan yöneticilerde çocukluktaki aile içi iletişimin etkisinin incelenmesi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(13), 119-132.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.



- Powers, T. (2010). *The top 10 signs a toxic workplace is destroying your bottom line*. Powers Resource Center. <https://powersresourcecenter.com/wp-content/uploads/2016/01/ToxicWorkplaceSpecialReport-2.pdf>
- Rasool , S., 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), 1-18.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Unpublished Master's Thesis). University of Maryland.
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2019). Toxic leadership: The most menacing form of. In M. F. Brandebo, & A. Alvinus (Eds.), *Dark sides of organizational behavior and leadership* (pp. 147-164). IntechOpen.
- Sullivan, J. (2019). *The toxic employee handbook the tremendous damages caused by toxic employees and how you can minimize them*. Famaa Technologies.
- Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uncu, A. (2020). *Narsizm ve liderlik toksik liderlik örnekleri: Hitler & Stalin*. Urzeni Yayınevi.
- Unur, K., & Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Usman, M. (2018). *How to manage toxic employees in an organization?*. PIEAS.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A., & Uzun , S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219.
- Voorhees, T.J. V. (2011). Toxic employees: A guide to managing/firing difficult employees. *Pacific Crest Group*, 1-31.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Quorum Books.
- Williams, K. (2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: Sabotaging the mission and innovation. *International Journal of Public Leadership*, 14(3) 178-198.
- Wilson-Starks, K. (2003). Toxic leadership. *Transleadership, Inc. President And CEO Transleadership, INC*.
- Xu, Y., & Luk, Y. W. (2020). *Cross-cultural perspectives on how to effectively manage toxic employees* (Unpublished Master's Theses thesis). Lund University.
- Yaghi, A., & Yaghi, M. (2021). Evaluating organizational hypocrisy within universities as toxic leadership behavior. *Public Integrity*, 23(4), 1-16.



Yalçınsoy, A., & Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 1016-1025.

Yıldırım, M. (2021). Narsizm ve liderlik toksik liderlik örnekleri: Hitler & Stalin. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 111-118.

Katkı Oranı Beyanı: Bu çalışmanın tezden üretilmesi sebebiyle ikinci yazarın (tez danışmanı) katkısı danışmanlık ile sınırlıdır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.