



Başvuru Tarihi (Received Date): 23.04.2024

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 29.04.2024

Makale Türü (Article Type): Derleme Makale / Review Article

doi: 10.52848/ijls.1472581

Kaynakça Gösterimi: Şişman, S. (2024). Örgütlerde toksik liderlik ve bununla baş etme stratejileri üzerine bir değerlendirme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(1), 39-50. doi: 10.52848/ijls.1472581

Citation Information: Şişman, S. (2024). Evaluation of strategies for dealing with toxic leaders in organizations. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 7(1), 39-50. doi: 10.52848/ijls.1472581

ÖRGÜTLERDE TOKSİK LİDERLİK VE BUNUNLA BAŞ ETME STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Selman ŞİŞMAN¹

Öz

1990 yıllarından itibaren gündeme gelen bir liderlik kavramlaştırması olarak toksik liderlikle ilgili çalışmalarının kapsamı giderek genişlemekte olup halen liderlikle ilgili bir araştırma konusu olarak yerini korumaktadır. Konuya ilişkin yapılan çalışmalar, toksik liderliğin örgütlerde azımsanmayacak yoğunlukta olduğunu göstermektedir. Örgütlerin öngörülen kurumsal hedefleri gerçekleştirebilmeleri konusunda çalışanların yeterliklerini, motivasyonlarını ve ruhi yönlerini geliştirme konusundaki beceriler, günümüzde etkili liderlerden aranan başlıca nitelikler arasında yer almaktadır. Toksik liderlik ise liderliğin karanlık yönü (dark side) olarak betimlenmektedir. Toksik liderlerin takipçileri, hatta meslektaşları üzerindeki olumsuz etkileri, örgüt üyelerinin yukarıda söz edilen yönlerden yıkıma ve hayal kırıklığına uğramasına yol açabilmektedir. Bu yönüyle toksik liderliğin yayılmasının önüne geçilmesi, bu konuda bir takım strateji ve yöntemlerin belirlenerek hayata geçirilmesi ihtiyacı vardır. Bu çalışmanın amacı, toksik liderliğin temel boyutlarını ortaya koyarak, Jean Lipman-Bluemans'ın belirlemiş olduğu toksik liderlerle baş etme stratejileri doğrultusunda birtakım değerlendirmeler yaparak araştırma ve uygulamaya yönelik bazı öneriler geliştirmektir. Bu çalışmada literatür taraması ve doküman analizi yöntemi kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toksik, Toksik Liderlik, Stratejiler.

Evaluation of Strategies for Dealing with Toxic Leaders in Organizations

Abstract

As a leadership conceptualization that has been on the agenda since the 1990s, the scope of studies on toxic leadership is gradually expanding and it still maintains its place as a research topic related to leadership. Studies on the subject show that toxic leadership is at a significant level in organizations. Skills in improving the competencies, motivation and spiritual aspects of employees in order for organizations to achieve their corporate goals are among the main qualifications sought from effective leaders today. Toxic leadership is described as the dark side of leadership. The negative effects of toxic leaders on their followers and even their colleagues can lead to devastation and disappointment in organizational members in the above-mentioned ways. In this respect, there is a need to prevent the spread of toxic leadership and to determine and implement some strategies and methods in this regard. The aim of this study is to reveal the basic dimensions of toxic leadership based on literature review and document analysis, to make some evaluations in line with the strategies for dealing with toxic leaders determined by Jean Lipman-Bluemans, and to develop some suggestions for research and practice.

Keywords: Toxic, Toxic Leadership, Strategies.

¹ Arş. Gör., Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, E-posta: selmansisman39@gmail.com, ORCID NO: 0000-0002-8554-1572

Giriş

Yirminci yüzyılın başlarından sonlarına kadar liderlik, büyük adam, özellikler teorilerinden davranışsal ve durumsal yaklaşımlara doğru bir evrim geçirmiştir (Topping, 2001). Bununla beraber içinde bulunulan yirmi birinci yüzyılın ilk çeyreğinde ise, liderlikle ilgili tartışma ve araştırmalarda giderek liderliğin kültürel, tinsel ve duygusal yönlerine olan ilgi artmaktadır. Dolayısıyla yirminci yüzyılda otantik liderlik (authentic leadership), manevi liderlik (spiritual leadership), hizmetkar liderlik (servant leadership), uyarlanabilir liderlik (adaptive leadership) gibi liderlikle ilgili sürekli gündeme gelen yeni kavramlaştırmalar, güncel tartışma konularından sadece bir kaçıdır (Northouse, 2016). Bunlardan biri de toksik liderlik (toxic leadership) olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygulamada çok yaygın bir şekilde karşılaşılan toksik liderlik, özel işletmeler ve askeri kurumlar ile kamu kurumları başta olmak üzere muhtelif örgütlerde üzerinde durulan odak konulardan biri haline gelmiştir (Aubrey, 2012; Chappelow, Ronayne ve Adams, 2018).

Her ne kadar liderlik denilince ilkin, liderlerin izleyenler üzerindeki pozitif etkileri akla gelebilirse de liderlik kavramını sadece bu yönüyle düşünmek, liderliğin olumsuz boyutunun göz ardı edilmesine yol açabilir. Bu duruma iyi liderle duyulan ihtiyacın ve alan yazında kullanılan yaygın üslubun da etkili olduğu söylenebilir. Bu bakımdan zehirli anlamına gelen toksik kavramı, liderlik açısından düşünüldüğünde takipçilerinin performanslarını, motivasyonlarını, verimliliklerini olumsuz yönde etkileyen bir liderlik türü ortaya çıkmaktadır (Kara, 2022; Tenderis ve Uzunçarşılı, 2023).

Liderlerin toksik yönü, liderlerin yıkıcı davranışları ve/veya işlevsiz kişisel özellikleri nedeniyle takipçilerine, örgütlerine ve takipçisi olmayanlara ciddi ve kalıcı zararlar verdikleri bir süreci ifade eder. Türkçede zehirli anlamına gelen toksiklik, bir özellik olarak liderden diğerine geçebilmekte ve toksik liderler, birbirlerini koruma eğiliminde de olabilmektedir (Lipman-Blumen, 2010). Toksik liderlerin varlıklarını belirlemek bazen zor olabilir. Liderliğin karanlık tarafını görmek ve anlamak, alışılmadık bir içgörü, anlayış ve sabır gerektirir. Deneyimli bir yönetim danışmanının veya koçunun, toksik bir lideri açık bir şekilde teşhis etmesini veya toksik liderlerin bir şekilde örgütten ayrılmasını beklemek, etkili bir çözüm yolu olmayabilir. Nitekim bu tür durumlar, oldukça ender görülen durumlardır. (Goldman, 2009). Diğer taraftan araştırmacıların, toksik liderliği genellikle toksik özellikler ile teşhis etmeye çalışmakta olduğu; asıl hastalığın teşhisini ortaya koyabilecek örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgütsel çıktılar gibi parametreler açısından değerlendirme yapılmadığı belirtilmektedir (Başkan, 2020).

Toksik liderlik, ilkin Whicker (1996) tarafından bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmıştır. Bu yazara göre toksik liderliğin elementleri, “kendi çıkarları ile motive olmak, örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyen yönetim teknikleri kullanmak ve diğerlerine karşı ilgisiz kalmak” şeklindedir (akt. Başkan, 2020). Araştırmalarda azımsanmayacak ölçüde kişinin örgütlerde var olan toksik liderlikten mustarip olduğu tespit edilmiştir (Green, 2014). Kurumlarda daha çok yıldırma (mobbing) olarak hukukta karşılığını bulan toksiklik, bazı durumlarda suç boyutuna dahi ulaşabilmektedir. Bu sebeple bu konuda baş etme konusunda birtakım stratejilerin oluşturulması toksik liderlerin hakimiyetinde olanlara yön gösterebilecektir. Diğer yandan örgütsel stratejiler bağlamında devletin de özellikle kamu bürokrasisi yönünden bu konuda alması gerekli olan bazı tedbirlerin de olduğunu belirtmek gerekir. Bu bakımdan bu çalışmada Jean Lipman-Blumen’ın belirlediği toksik liderlerle baş etme stratejilerinin boyutlarından hareketle bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

Toksik Liderliğin Tanımı

Toksik liderlik, takipçilerin coşku, üretkenlik, özerklik ve yenilikçilik gibi sahip olmaları öngörülen bazı potansiyellerinin baltalanması yoluyla çalışan insanlara ve sonuçta örgüte zarar veren bir liderlik türüdür. Toksik liderler, zehirlerini aşırı kontrol vasıtasıyla yayarlar ve liderliği kontrol altında olmak olarak tanımlarlar (Wilson-Starks, 2003). Diğer bir tanımda (Green, 2014) ise toksik

liderlik, takipçilerin, motivasyon, bağlılık, performans gibi sahip olmaları gereken olumlu özellik ve duyguların yıkıcı davranışlarla bozulması olarak tanımlanmıştır. Buna bağlı olarak toksik davranışlar, liderlerin liderlik ettikleri bireyler, aileler, kuruluşlar, topluluklar ve hatta tüm toplum üzerinde ciddi ve kalıcı, zehirli bir etki oluşturabilmektedir. Ortega'ya göre (2017) ise toksik liderlik, bir liderin başkanlık ettiği örgütün üyelerinin bir kısmına veya tamamına, hatta akranlarına karşı bile korkunç eylemlerde bulunan; bireylere ve örgüte önemli ve uzun süreli zararlar veren ve genellikle kendisi örgütten ayrıldıktan sonra bile devam eden eylemler bütünü şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan da anlaşıldığına göre toksik davranışların bir kez gerçekleştirilmesi ile toksik liderlikten bahsedilemeyecek olup söz konusu davranışların muhataplara sistematik bir şekilde yöneltilmesi durumunda liderler için toksik nitelendirmesi yapılabilecektir. Benzer şekilde Ury (1991), ulaşılması güç görünen bireyler, her zaman toksik lider olmayabileceği gibi işinde yetkin olan bazı bireylerin de toksik olabileceğini belirtmiştir (akt. Zengin, 2019). Anlaşıldığı üzere toksik liderliğin analizinin, tek bir davranış veya parametreye göre yapılması, bu konuda doğru sonuçlara ulaşmaya engel teşkil edecektir. Schmidt (2008), toksik liderlerin betimlenmesine ilişkin şu tespitlerde bulunmuştur:

- Toksik liderler, astlarının refahı için sinsi bir ihmal sergiler, hatta zararlı veya taciz edici olabilirler. Bu durum, örgüt üyelerinin bıkkınlık seviyesine gelmesi, sindirilmesi ve işten ayrılmaları gibi olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilir.
- Pek çok toksik liderlik, astlarını azarlayan, küçümseyen ve onlara zorbalık yapan, astlarını kontrolleri dışındaki şeylerden veya iş tanımlarının ötesindeki görevlerden sorumlu tutan ve onların daha çok çalışmasına ve makul olandan daha fazla fedakârlık yapmasına neden olan olumsuz yönleriyle betimlenmektedir.
- Toksik liderler, kendi öz imajlarını geliştirme arzusuyla birlikte başkaları tarafından olumlu bir ışık altında görülmeye ihtiyaç duyarlar. Toksik liderler, genellikle kendi çıkarlarını düşünen, başkalarına karşı empati veya duyarlılıktan yoksun, kendileri hakkında ütopyik fikirlere sahip olan kimseler olarak tanımlanmaktadır.

Toksik Liderlikle İlişkili Kavramlar

Alanyazına bakıldığında toksik liderliğin, birçok kavramlaştırma ile zenginleştirildiği görülmektedir. Söz konusu kavramlar, liderliğin birtakım karanlık yönlerini ön plana çıkarmakla beraber bunların bir bütün olarak bunların toksik liderliğin unsurlarını oluşturduğu görülmektedir. Bu doğrultuda aşağıda yer alan Tablo 1'de toksik liderlikle ilişkili çeşitli kavramlaştırmalara yer verilmiştir.

Beceriksiz liderlik (Incompetent leadership)	Narsist liderlik (Narcissistic leadership)
Bağımlı liderlik (Codependent leadership)	Duygusuz liderlik (Callous leadership)
Pasif-saldırgan liderlik (Passive-aggressive leadership)	Yozlaşmış liderlik (Corrupt leadership)
İşgüzar liderlik (Busybody leadership)	Dar görüşlü liderlik (Insular leadership)
İhmalkâr liderlik (Absentee leadership)	Zorba liderlik (Bully leadership)
Paranoyak liderlik (Paranoid leadership)	Şeytani liderlik (Evil leadership)
Sert liderlik (Rigid leadership)	Anormal liderlik (Abnormal leadership)
Kontrolcü liderlik (Controlling leadership)	Zombi liderlik (Zombie leadership)
Zorlayıcı liderlik (Compulsive/Enforcer leadership)	Etik dışı liderlik (Unethical leadership)
Taşkın liderlik (Intemperate leadership)	Yıkıcı liderlik (Destructive leadership)

Kaynak: (Conger, 1990; Einarsen, Aasland, ve Skogstad, 2007; Brown ve Mitchell, 2010; Erçetin, Güngör ve Açıkalın, 2015; Smyth ve Christie, 2017).

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı üzere toksik liderliğin çeşitli özelliklerini yansıtan kavramlaştırmalar, menfi karakteristik özelliklerin liderliğin yapısına nasıl nüfuz ettiğini göstermektedir.

Toksik Liderlik Özellikleri ve Davranışları

Toksik liderlerin açıkça tespit edilmesi her zaman mümkün olmamakla birlikte, yapılan çalışmalarda bazı semptomlar, göstergeler ve işaretler gibi başlıklar altında toksik liderlik davranışları ve özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Örgütlerde toksik liderlerin varlığını anlamak, alınacak önlem ve izlenecek bazı stratejiler açısından yol gösterebilecektir. Bu göstergelerden bir kısmı şöyle sıralanabilir:

- Takipçilerini kasıtlı olarak küçük düşürerek, baştan çıkarmak, ötekileştirmek, korkutmak, morallerini bozmak, haklarından mahrum etmek, pasifize etmek, hapsetmek, işkence etmek ve terörize etmek,
- Kendi destekçilerinin ve başkalarının temel insan haklarını ihlal etmek,
- Yolsuz, suç teşkil eden ve/veya diğer etik olmayan faaliyetlerde bulunmak,
- Liderin gücünü artıran ve takipçilerin bağımsız hareket etme kapasitelerini bozan, lideri takipçileri 'kurtarabilecek' tek kişi olarak tasvir etmek de dahil olmak üzere, takipçilerini kasıtlı olarak yanılsamalarla beslemek,
- Takipçilerin en temel korkularıyla ve ihtiyaçlarıyla oynamak,
- Takipçilerin (bazen tehditler ve otoriter davranış yoluyla) toksik liderin yargısını ve eylemlerini sorgulamalarına, yapıcı eleştiriler yöneltmelerine engel olmak suretiyle salt verilen talimatlara uymalarını öğretmek,
- Çalışanları birbirlerine düşürmek; iş birliğini ve ekip ruhunu bozmak,
- Takipçilerden günah keçileri belirlemek ve yapılan hatalardan, ihmallerden onları sorumlu tutmak,
- Sorunları yanlış teşhis ederek uygulamada beceriksiz davranmak, öğrenen ve kendini yenileyen bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturmamak (Lipman-Blumen, 2010; Aubrey, 2012).

Yukarıdaki toksik liderlik özellik ve davranışlarında görüldüğü gibi toksik liderlik, her zaman aktif bir şekilde olumsuzluk yayan biri olarak değil; bazen teknik yeterliklerde eksiklikler, yapılması gerekenlerde ihmal göstererek pasif bir şekilde örgütlere zarar veren kişiler olarak da anlaşılmaktadır. Chappelow, vd. (2018, s. 20-22) de çalışmalarında toksik liderlik davranışlarını, “zorba, kişiliksiz, karasız, kaba, umursamaz, güvenilmez, takıntılı, pısrık, eleştirmen, ulaşılamaz, rahatsız edici, yeteneksiz, yalaka, ahmak, iki yüzlü, istismarcı, aşırı detaycı, despot, narsist, zorlayıcı ve küçümseyici” nitelendirmeler şeklinde sıralamıştır.

Schmidt (2008), toksik liderliğin geliştirilmesi ve geçerliliği çalışmasında aşağıdaki toksik liderlik özellikleri üzerinde durmuştur:

- Geniş ölçekte ve tahmin edilemez şekilde aşırı duygular sergilemek,
- Duygusal zekâ eksikliği,
- İnsan ilişkilerine ve kültürel unsurlara karşı duyarsızlık,
- Temelde kendi çıkarları ile motive olmak,
- Diğerlerini olumsuz yönetim teknikleri ile etkilemek (mikro yönetim, alaycı yönetim gibi).

Yukarıda, toksik liderlik özellik ve davranışlarından belli başlı olanları gösterilmeye çalışılmıştır. Bununla beraber söz konusu özellik ve davranışlar, her örgüt açısından durumsal olarak ayrı ayrı değerlendirilmelidir (Perez, 2012).

Toksik Liderlik ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü genel olarak, paylaşılan normlar, anlamlar ve değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2014). Karakteristik bazı özellikler ve davranışlar, toksik liderleri belirlemede yardımcı olsa da bir örgütün kültürünün, liderlerin toksikliğine nasıl katkıda bulunabileceğini tartışmamak, bu konuda bütünsel bir bakış açısına sahip olmanın gerisinde kalmaya sebep olabilecektir. Bu bağlamda kültür, davranışları ve sonuçlarını öngörme konusunda önemli bir stratejik faktördür. Bir örgütün kültürü, toksik davranışları bastırabileceği gibi toksik davranışı teşvik etmeye de hizmet edebilir. (Aubrey, 2012). Toksik kültürler, genellikle uzun vadeli ve sistematik olarak normların ihlali ve bunun normalleştirildiği ve zarar verici tavır ve tutumların yaygınlaştığı bir yapı olarak tanımlanır. Bu yönüyle toksik kavramı, liderliğin yanı sıra işyerlerini, okulları, kültürleri, ilişkileri ve stresi tanımlamak için de kullanılan bir kavramdır. Diğer taraftan örgütlerde toksikliğin nasıl geliştiği veya devam ettiği konusunun açıklanmasında araştırmaların yetersiz kaldığı belirtilmektedir (Hetrick, 2023). Ortak amaçlar, beklentiler ve ihtiyaçlar, değerler, varsayımlar, inançlar, duygular, olumlu yönde değişim, şeffaflık gibi kavramların önemsendiği örgüt kültürleri, sağlıklı ve sürdürülebilir bir örgüt kültürünü tanımlarken; amaçlarda sapmalar, kuralların ihlali normalleştirme, üyeler arasında uyumsuzluk ve durgunluk gibi kavramlar, toksik kültürleri tanımlamaktadır (Härtel, Cooper ve Ashkanasy, 2008; Seago, 2016; Van Rooij ve Fine, 2018).

Toksik Liderliğin Etkileri

Toksik kelimesi, zehir gibi gizli bir şekilde yayılmakta olan zararlı bir etkiyi ifade etmektedir. Örneğin Çernobil felaketi sonrası çevreye yayılan radyasyonun insanlar üzerinde bıraktığı fiziksel ve psikolojik izler gibi toksiklik, liderlerde bulunduğu zaman insanlar üzerinde böylesi etkilere neden olabilmektedir. (Gaston, 2023). Toksik liderler tarafından istismara uğrayan astlar, çoğu durumda takdir edilmediklerini hissederler ve bu tür toksik koşullar altında potansiyellerini tam olarak ortaya koyarak çalışmak istemeyebilirler (Ortega, 2017).

Toksik liderler, takipçilerin bağlılıklarını azaltabilir, örgüt genelinde ise sistemsel zarara da yol açabilirler. Toksik liderlik etkisinde kalan takipçilerin bu durumda iki seçeneği kalmaktadır: Ya toksik lidere uymak ya da örgütten ayrılmaktır. Ayrılanlar dışında kalan takipçilerin beklenti ve umutlarında ise kayıplar yaşanabilecektir. Bazıları ise durumu kabullenip toksik lideri isteklilikle takip edebilirler. Örneğin benlik saygısı düşük takipçiler, toksik liderlere karşı daha hoşgörülü olabilirler, çünkü bu tür olumsuz davranışlar kendileri hakkındaki olumsuz görüşlerini pekiştirebilir. Bu durumda örgütlerde yayılan ve kabul gören toksite, geleceğin toksik liderlerini yetiştirebilecek hale gelebilmektedir (Wilson-Starks, 2003; Schmidt, 2008).

Toksik liderlik, bireylerin moral ve motivasyonlarının düşmesi sonucunda örgütlerin verimlilik, performans ve çıktıları açısından düşüşlere yol açabilecek; iş, çalışma ve meslekte ilişkilerini ve bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilecek; bazı durumlarda travma sonrası stres bozuklukları gibi sağlık sorunlarına neden olabilecektir. İş tatminsizliği neticesinde bazı çalışanlar, devamsızlık yapmayı veya işten ayrılmayı çözüm yolu olarak görebilecek ve neticede toksik liderler, örgüt açısından bir takım insani ve finansal kaynak kayıplarına mal olabileceklerdir (Ortega, 2017).

Schmidt (2008), toksik liderlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik çalışmasında, toksik liderlerle karşılaşılma sıklığını sektörlere göre 85 örgüt arasından yüksekte aşağıya doğru, "sağlık hizmetleri, eğitim kurumları, kamu kurumları, hukuki kurumlar ve akademi" şeklinde tespit etmiştir. Bu çalışma, toksik liderlikten en çok sayılan örgütlerin mustarip olduğunu göstermesi açısından dikkate değerdir. Sonuç olarak toksikliğe maruz kalan takipçilerde; depresyon, korku, sabote edilme, devamsızlık ve yetersizlik gibi sorunlar sıklıkla yaşanır (Perez, 2012). Bu sebeple toksik liderlerle baş etme yolları aranmalıdır. Öte yandan belirlenecek yollar ve alınacak tedbirler, toksik

liderlik zincirini kırmalı, yenilerinin ortaya çıkmasına engel olmalıdır. Bu bakımdan aşağıda öncelikle Jean Lipman-Blumen'in belirlediği toksik liderlerin neden takip edildiği konusuna yer verilmiş olup akabinde yazarın toksik liderlerle bireysel, grupsal ve örgütsel açıdan baş etme stratejileri incelenmiştir.

Toksik Liderler Neden Takip Edilir?

Bireylerin toksik liderleri takip etmelerinin belli başlı sebepleri olmakla beraber, kesin çizgiler belirlemek mümkün olmayabilir. Bireylerin toksik liderleri benimsemelerinin veya kabullenmelerinin sebeplerini anlamak, örgütlerde toksik liderlerin takipçileri yoluyla nasıl meşruiyet kazandığını görmek açısından önemlidir. Bu bakımdan Lipman-Blumen (2010, s. 654), çalışmasında toksik liderleri neden takip ederiz? başlığı altında, şu faktörlere yer vermiştir:

- İnsan psikolojisi ve mevcut gereksinimler,
- Tarihi ve kültürel gelenekler,
- Politik ve sosyal hayatın getirdiği gelgitler,
- Din gibi ideolojik yapılar,
- Kurumların yönetim organlarının zorlaması,
- Medya etkisi,
- Vicdani zorunluluk, kontrol ve rasyonel duygular (yapmamam çünkü, yapmamalıyım çünkü... gibi başlayan şartlanmış fikirler bütünü)

Toksik Liderlerle Baş Etme Stratejileri

Lipman-Blumen (2010, s. 658-659), toksik ve diğer liderlerin olumsuz tutum ve davranışlarını önlemek için bireysel/grupsal ve örgütsel düzeyde birtakım stratejiler önermiştir. Aşağıda belirtilen tedbirlerden bazılarının, mevcut sistemlerde olabildiğini belirtmekle beraber, bunların güçlendirilmesini ve genişletilmesini önermektedir.

Örgütsel stratejiler olarak;

- Liderlerin, politik ve örgütsel yönden sahip olduğu imtiyazları sınırlandırma,
- Örgütlerde tarafsız bir ombudsmanın görevlendirilmesi,
- Suç veya kabahat sahipleri için etkin bir şikâyet sistemi kurulması,
- Bütün paydaşların sorularını cevaplayabilmesini temin eden düzenli aralıklarla toplantıların tertip edilmesi,
- Toksik liderleri, gerektiğinde görevinden azledebilecek makul erişilebilir mekanizmaların oluşturulması ve buna ilişkin takip süreçlerinin izlenmesi.

Bireysel ve grup düzeyinde stratejiler olarak;

- **Harekete geçmeden önce hazırlık yapın:** Birçok toksik liderin toksik davranışlarının bir geçmişi vardır. Genellikle toksik liderler, önceki başarı ve performanslarıyla kendilerini cesaretlendirirler. Bu yüzden hareket tarzları değişmez. Bu sebeple öncelikle toksik liderin geçmiş performansını ve onu izleyenlerin o dönemdeki liderleri ile nasıl baş ettiğini öğren.
- **Bir koalisyon aracılığıyla fikirlerinizi toksik lidere ileterek danışın ve onunla bu şekilde yüzleşin:** Genellikle liderde şüphe uyandıran danışma şekilleri ve tavsiye nitelikli görüşmeler tam manasıyla narsist bir kimliğe bürünmemiş liderler için iyi bir araçtır. Nitekim tek bir kişinin lider ile münazaraya girmesi onun, liderin yörüngesine sokma ihtimalini artırır. Bundan dolayı toksik lider birçok kişiden oluşan bir grubun protestosu ile karşılaşırsa, bireylerin ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılama olasılığı yükselmiş olacaktır. Diğer başka başarılı bulunan uygulamalar ise nitelikli örgüt üyelerinin arasından seçilebilecek bir yönetici danışmanı veya örgütte,

izleyenlerin, liderin kararlarındaki gelişmeleri görebilmeleri için yüksek bir şeffaflık anlayışı ile tesis edilmiş bir danışman grubu oluşturma seçenekleridir.

- **Lideri, ilk denemesinde zayıflatın veya alaşağı edin:** Liderin hareket tarzını kırma sorumluluğunu almak ağır bir karardır. Liderin oyununu bozmak, birtakım ahlaki ikilemleri de beraberinde gerekir. Bu sebeple iyi ölçüp tartılmalı ve kişisel riskler dikkatle göz önüne alınmalıdır. Bu yaklaşımda, takipçiler durumu dezavantajlarına çevirebilecek tutum ve davranışlardan kaçınılmalıdır. Yazarın deyimi ile zehirlilik içerisinde savaşan beyaz şövalye olarak kalmalıdır. Bu yöntemde sağduyulu kalmak ve müdahalenin sürpriz olmasını sağlamak önemlidir. Sürpriz olmasından maksat müdahale için yapılan plandan liderin haberi olmamalıdır. Bu sebeple olabildiğince gizlilik içerisinde yönetilmelidir zira ön uyarı, lideri donanımlı hale getirir. Burada da fikir birliği içerisinde olmak faydalıdır. Örgüt içerisinde liderin elini zayıflatmanın gerekliliği fikrine üyelerin katılması önemlidir. Medyayı işe dahil etmek en son çare olmalıdır. Özellikle politik bağlamda çalışan örgütlerde medya halihazırda liderin elindedir. Bu durum sizi ele verebilir ve liderler medyayı istedikleri yönde manipüle edebilirler. Bu yöntemde girişim ilk seferde başarı olmalıdır aksi takdirde şu sonuçlara sebep olunabilir: 1) lider yara almıştır ve duruma bir dahaki sefer daha tedbirli yaklaşacaktır (Beni öldürmeyen şey güçlendirir). 2) Aldığı yarayı mevkisi gereği elinde bulundurduğu güçler ile saklayabilecektir. 3) katılımcılar, demoralize olacaklardır: korkmuş, cesaretleri kırılmış olacak veya örgütten ayrılma durumuna geleceklerdir (Lipman-Blumen, 2010).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Genel bir tanımla toksik lider, “sosyal ve teknik becerilerinin olmaması, salt bireysel değer ve yargılara sahip olması sebebiyle örgütü süreç itibarıyla yıldırıcı; çıktılar itibarıyla başarısız bir yapılmaya sürükleyen lider türüdür.” Toksik liderliğin kapsamı, duvarda asılı olan güzel manzaralı bir tabloya benzetilebilir. Ön kısmında bulunan bütün renk ve şekiller liderliğin olumlu yönlerini temsil etmektedir. Tablonun arka tarafında ise karanlık bir taraf kalmaktadır. Etkileri itibarıyla toksik liderlikte, örgütü her anlamda başarısızlığa ve yıkıma götürebilecek olumsuz bir örgüt iklimine sebep olan tutum ve davranışlarla karar alma alma süreçleri kendini göstermektedir. Jean lipman-blumen’in da belirlediği gibi toksik liderler, takipçilerinin benimsediği bir takım inanç ve varsayımlardan faydalanabilmektedir. Söz konusu inanç ve varsayımlar dolayısıyla bazen toksik liderlik izleyenler nezdinde benimsenebilmekte ve kabul görebilmektedir. Bu yönüyle toksik liderlikle ilişkilendirilebilecek kavramlardan biri de örgütsel sessizlik (sinizm)dir.

Örgüt üyeleri gerçekte hissettikleri ve ifade etmek istedikleri hususları çeşitli engeller ve korkular sebebiyle dile getirememekte veya getirecek olsalar da egemen örgüt iklimi buna elverişli olmayabilmektedir. Diğer bir ifade ile düşüncelerin açıklanmasının, daha kötü sonuçlara sebebiyet vereceği veya beyhude bir çaba olacağı şeklinde yorumlar, toksik liderlerin bu durumları fırsat bilmesine yol açmaktadır. Diğer taraftan, yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının temelinde, takipçilerinin talimatları yerine getirmesi konusunda işe duygusal bir yön katmanın, örgütün işleyişinin riske edileceği varsayımı yatıyor olabilir. Makyavelli’nin “*sevilmek ile korkulmak arasında seçim yapmak gerekirse korkulmanın çok daha güvenli olduğu belirtmekteyim*” sözü, bu noktaya işaret etmektedir. Buradan anlaşıldığı üzere toksik liderlikte, bir dizi inanç ve varsayımları içeren karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

Toksik liderlik, literatürde ve uygulamada sürekli gündeme gelebilecek etik ve ahlaki bir sorundur. Hangi sektörde olursa olsun örgütlerde yaşanan toksik liderliğin, çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri olduğu aşikârdır. Bu sebeple toksik liderlik davranışları, olabildiğince formel ve informel yollarla engellenmeli; “böyle gördük böyle devam diyor” şeklindeki yanılsamalar ve uygulamalar ile yeni toksik kişileri yetiştiren zincir kırılmalıdır. Aksi halde çalışanların örgütten

ayrılması ve psikolojik yapılarının bozulması gibi sonuçlarla insan kaynakları ve mali kaynaklar gereksiz yere sarf edilmiş olacak, verilen emekler boşa gitmiş olacaktır.

Alanyazında toksik liderlerle baş etme yolları veya stratejileri konusunda birden fazla öneri dizinine rastlanabilmekle beraber, ürettiği stratejilerin konuya olan kapsamlı yaklaşımı dolayısıyla bu çalışmada daha çok Jean Lipman-Blumen'in belirlemiş olduğu ilkelere yer verilmiştir. Bu bakımdan yazar, baş etme konusunda örgütsel, bireysel ve grupsal düzeyde bazı stratejilere yer vermiştir. Örgütsel stratejiler aslında konuya formel bir katkı sunmaktadır. Gerçekten davranışları kabahat ve suç olarak da değerlendirilebilecek toksik liderlere yönelik kurumsal tedbirlerin alınması takipçileri, kendi hallerine terk etmekten öte bir yöntem olabilecektir. Günümüzde örneğin, eğitim kurumlarında ast-üst ilişkileri ve meslektaş ilişkilerinde bozulmalar, bir takım anlaşmazlık sonucu gelişen toksik davranışlardan kaynaklanabilmektedir. Bu durumların giderilmesinde şikâyet sistemleri, birtakım haklardan yoksun kılmak gibi tedbirler kadar kişiler arasındaki uyumsuzlukları dostane yollarla çözebilecek arabulucuların, diğer bir deyişe ombudsmanların görevlendirilmesi faydalı olabilecektir.

Bireysel ve grup düzeyinde ise özellikle belirtilebilecek husus ise örgüt üyelerinin birlikte hareket etmesi ve yek diğerine, kendisi toksik davranışlara maruz kalmasa dahi yardım etmesidir. Nitekim örgütsel ve bireysel stratejilerden istenen sonuçların alınmasının, büyük oranda söz konusu iş birliğine bağlı olduğu söylenebilir. Zira yöneticiler buldukları konum, sahip oldukları güçler bakımından takipçilerine göre genellikle daha avantajlı pozisyonlardır. Liderlerin anlamlandırılması sürecinde (*sense-making*) akranlardan ve geçmişten dersler çıkarılmalı, toksik liderlere bir kararın ve davranışın isabetli olmadığı etkili bir üslupla anlatılmalı, kendisinin bakış açısının yanlış da olabileceği fikir uyandırılmaya çalışılmalıdır. Bireylerin bu uygulamaları, örgütsel sosyalleşme sürecinin ilk basamaklarında göz önünde bulundurması kendi iş tatminleri, başarılı örgütsel sosyalleşme aşamaları ve işe olan bağlılıkları açısından önem arz etmektedir. Ancak hiçbir lider izleyicisi olmadan yola devam edemez. Bu sebeple öncelikle takipçilerin hangi sonuçlara zemin hazırladıklarını iyi tahlil etmeleri, her liderin iyilik elçisi olamayacaklarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Diğer taraftan örgütte lider kaynaklı problemlerin çözümü, bireylerin omuzuna bırakılmamalıdır. Üst yönetim tarafından, gerekli politika ve düzenlemelerle toksik liderle baş etme yolları her düzeyde gözetilmelidir. Güncelliğini koruyan bir konu olarak, toksik liderliğin toksik kültür, örgüt çıktıları, performans değerlendirme ve hesap verebilirlik gibi konular ile değerlendirilmesi gelecek çalışmalar açısından yol gösterebilecektir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma, araştırma ve yayın etiğine uyularak hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma, tek yazarlı olarak hazırlanmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın hiçbir kişi, kurum ve kuruluşla çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership* (p. 0038). Pennsylvania: US Army War College.
- Başkan, B. (2020). Toxic leadership in education. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 97-104.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Chappelow, C., Ronayne, P., & Adams, B. (2018). *The toxic boss survival guide-tactics for navigating the wilderness at work*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Erçetin, Ş. Ş., Güngör, H., & Açıklan, Ş. N. (2015). Chaotic Interaction in Abnormal Leadership Processes from the Perspective of Leaders and Followers. In *Chaos, Complexity and Leadership 2013* (pp. 235-242). Switzerland: Springer International Publishing.
- Gaston, H. K. (2023). *How to Survive a Toxic Boss*. Pennsylvania: Dorrance Publishing.
- Goldman, A. (2009). *Transforming toxic leaders*. Redwood: Stanford University Press.
- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Härtel, C. E., Cooper, C. L., & Ashkanasy, N. M. (2008). How to build a healthy emotional culture and avoid a toxic culture. *Research Companion to Emotion In Organizations*, 575-588.
- Hetrick, S. (2023). *Toxic Organizational Cultures and Leadership: How to Build and Sustain a Healthy Workplace*. London: Routledge Publishing.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: A conceptual framework. In *Handbook Of Top Management Teams* (pp. 214-220). London: Palgrave Macmillan UK.
- Northouse, P. (2016). *Leadership seventh edition*. California: SAGE Publications.
- Ortega, A. (2017). *Academic libraries and toxic leadership*. Witney: Chandos Publishing.
- Perez, H. (2012). The organizational culture and toxic leadership. *Toxic Leadership*, 1-13.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland, College Park.
- Seago, J. (2016). Toxic leaders, toxic culture: internal auditors can identify unhealthy behaviors that may undermine the organization. *Internal Auditor*, 73(3), 28-34.
- Smyth, J., Smyth, & Christie. (2017). *Toxic university*. London: Palgrave Macmillan.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Tenderis, A., & Uzunçarşılı, Ü. (2023). Toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(44), 25-53.

- Van Rooij, B., & Fine, A. (2018). Toxic corporate culture: Assessing organizational processes of deviancy. *Administrative Sciences*, 8(3), 23.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership, Inc 1*, 2016.
- Zengin, M. (2019). Toksik liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2754-2766.

Extended Abstract

In the first quarter of the twenty-first century, interest in the cognitive, intellectual and spiritual aspects of leadership is increasing in discussions and research on leadership. In the 20th century, new conceptualizations of leadership such as authentic leadership, spiritual leadership, servant leadership, and adaptive leadership are just a few of the current discussion topics. One of these is toxic leadership. Toxic leadership, which is very commonly encountered in practice, has become one of the focal issues emphasized in various organizations, especially private businesses, military institutions and public institutions.

Toxic leadership was first discussed as a leadership approach by Whicker (1996). Although the positive effects of the leader on the followers may first come to mind when leadership is mentioned, considering the concept of leadership only from this aspect can be seen as an error of understanding. It can be said that the need for a good leader and the common style used in the literature are also effective in such a mistake. However, when approached from the perspective of the concept of toxic leadership, which is the subject of this article, it is seen that leaders do not always have a positive impact on their followers. Indeed, when the concept of toxic, which means poisonous, is considered from a leader's perspective and as a leadership feature, a leadership conceptualization or type that negatively affects the performance, motivation and productivity of its followers emerges.

In general terms, a toxic leader is "intimidating to the organization due to his lack of social and technical skills and having only individual values and judgments; "He is the type of leader who leads to an unsuccessful structure in terms of outputs." The scope of toxic leadership can be compared to a painting with a beautiful view hanging on the wall. All colors and shapes on the front represent the positive aspects of leadership. There is a dark side behind the painting.

The toxic aspect of leaders refers to a process in which leaders cause serious and permanent harm to their followers, organizations, and non-followers due to their destructive behavior and/or dysfunctional personal characteristics. Toxicity, which means poisonous in Turkish, can be passed on from leader to leader as a characteristic, and toxic leaders may also tend to protect each other. It can sometimes be difficult to identify the presence of toxic leaders. Seeing and understanding the dark side of leadership requires unusual insight, understanding and patience. Waiting for an experienced management consultant or coach to clearly identify a toxic leader or for toxic leaders to somehow leave the organization may not be an effective solution. As a matter of fact, such situations are quite rare.

Members of the organization cannot express what they really feel and want to express due to various obstacles and fears, or even if they do, the dominant organizational climate may not be conducive to this. In other words, comments that expressing thoughts will lead to worse consequences or be a futile effort cause toxic leaders to take these situations as an opportunity. On the other hand, the basis of managers' toxic leadership behaviors may lie in the assumption that adding an emotional aspect to the work of followers to follow instructions will put the functioning of the organization at risk. Machiavelli's statement, "If you have to choose between being loved and being feared, I state that it is much safer to be feared" points to this point. As can be understood from here, in toxic leadership, there is a mutual interaction involving a series of beliefs and assumptions.

On the other hand, researchers generally try to diagnose toxic leadership with toxic characteristics; It is stated that no evaluation has been made in terms of parameters such as organizational climate, organizational culture and organizational outcomes that can reveal the diagnosis of the actual disease. Research has found that a significant number of people suffer from toxic leadership existing in organization. Toxicity, which is mostly defined as mobbing in institutions, can even reach the level of crime in some cases. For this reason, creating some coping strategies on this issue can guide those who are dominated by toxic leaders. On the other hand, it should be noted that in the context of organizational strategies, there are some measures that the state must take in this regard, especially in terms of the public bureaucracy. In this regard, this study tried to make an evaluation based on the dimensions of coping strategies with toxic leaders determined by Jean Lipman-Blumen.

Toxic leadership is an ethical and moral problem that can constantly come up in literature and practice. It is obvious that toxic leadership in organizations, regardless of sector, has negative effects on employees. For this reason, toxic leadership behaviors should be prevented by formal and informal means as much as possible; The chain that raises new toxic people with illusions and practices such as "we saw it this way, it will continue like this" should be broken. Otherwise, human and financial resources will be spent unnecessarily, and the efforts will be wasted, with consequences such as employees leaving the organization and deteriorating their psychological structures.