

**ÖZEL OKULLARDA TOKSİK LİDERLİK: YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ
KURAMSAL VE KAVRAMSAL ANALİZİ**
TOXIC LEADERSHIP IN PRIVATE SCHOOLS: THEORETICAL AND CONCEPTUAL
ANALYSIS OF MANAGERIAL BEHAVIORS

Dr. Yusuf GEZER

Özel Okul Yöneticisi, Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Malatya/Türkiye,
ygezerx@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8244-0541>

ÖZET

Bu çalışma, özel okullarda görev yapan yöneticilerin sergileyebileceği toksik liderlik davranışlarını kuramsal ve kavramsal düzlemde inceleyerek, bu liderlik biçiminin eğitim örgütleri üzerindeki potansiyel etkilerine dikkat çekmeyi amaçlamıştır. Toksik liderlik, baskıcı, kontrolcü ve zarara yol açan tutum ve davranışlarıyla örgütsel yapıyı olumsuz etkileyen bir liderlik türüdür. Diğer liderlik biçimlerinden farklı olarak, toksik liderler kendi çıkarlarını ön planda tutar, çalışanların refahını ve örgütsel hedefleri geri planda bırakırlar. Bu liderlik anlayışında, lider yüceltilirken çevresi değersizleştirilir, hata kabul edilmez ve eleştiriler susturulmaya çalışılır. Liderin her kararının doğru olduğu algısı yaratılırken, çalışanlar üzerinde sürekli baskı kurulur. Toksik liderler örgütte korku, güvensizlik ve iletişim bozukluklarına neden olur. Çalışanların psikolojik sağlığı olumsuz etkilenir; stres, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri artar. Bu liderler başarının yalnızca kendi denetimleri altında gerçekleşmesini ister, aksi durumlarda süreci sabote etmeye kadar varan tutumlar sergileyebilirler. Çalışanlara özgürlük tanımaz, onları kontrol altında tutar ve uyumsuzluk gösterenleri sistem dışına iterler. Toksik liderliğin ortaya çıkmasında yalnızca liderin kişiliği değil, çevresinin tutumu da etkilidir. Çalışanların özgürlük bilincinin zayıf olması, liderin baskısını kabullenmeleri ya da direniş göstermemeleri bu süreci besleyebilir. Ayrıca zayıf kurum yapıları ve denetim eksikliği toksik liderliğe uygun ortam oluşturur. Toksik liderler farklı şekillerde ortaya çıkabilir: narsist, zorba, kontrol takıntılı veya pasif-agresif gibi özellikler taşıyabilirler. Ortak noktaları ise örgütsel sağlığa zarar vermeleridir. Bu nedenle liderlik seçimlerinde yalnızca yönetsel yeterlilik değil, etik değerlere bağlılık, empati ve şeffaflık gibi insani nitelikler de göz önünde bulundurulmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Özel Okul, Toksik Liderlik, Yönetici, Kuramsal Analiz, Kavramsal Analiz

ABSTRACT

This study aims to draw attention to the potential impact of toxic leadership on educational organizations by examining the theoretical and conceptual dimensions of toxic leadership behaviors that may be exhibited by administrators working in private schools. Toxic leadership is a type of leadership that negatively affects the organizational structure through oppressive, controlling, and harmful attitudes and behaviors. Unlike other leadership styles, toxic leaders prioritize their own interests while disregarding employee well-being and organizational goals. In this leadership approach, the leader is glorified while others are devalued; mistakes are not tolerated, and criticism is silenced. An atmosphere is created in which the leader's decisions are perceived as always correct, and constant pressure is placed on employees. Toxic leaders foster fear, distrust, and communication breakdowns within the organization. Employees' psychological well-being deteriorates, leading to increased stress, burnout, and a tendency to leave the job. These leaders seek to ensure that success occurs solely under their control, and in the absence of this, they may even attempt to sabotage the process. They do not allow autonomy, keep employees under strict control, and push those who show resistance out of the system. The emergence of toxic leadership is not only influenced by the leader's personality but also by the attitudes of those around them. A lack of awareness about personal freedom among employees, their acceptance of the leader's pressure, or failure to resist it may contribute to this process. Moreover, weak institutional structures and lack of oversight create a suitable environment for toxic leadership to flourish. Toxic leaders can manifest in different forms-such as narcissistic, bullying, control-obsessed, or passive-aggressive personalities. What they all have in common is the harm they cause to organizational health. Therefore, in the selection of leaders, not only administrative competence but also human qualities such as adherence to ethical values, empathy, and transparency should be taken into account.

Keywords: Private School, Toxic Leadership, Manager, Theoretical Analysis, Conceptual Analysis

1. GİRİŞ

Ulusal, uluslararası rekabet, globalleşme, tüketiciyi koruma kanunlarının artması, tüketici bilincinin ve farkındalığının artması, müşteri beklentilerindeki değişimler gibi çok sayıda gelişme işletmelerin yeni arayışlar içerisine girmesini sağlamıştır. Bu arayışlar içerisinde en dikkat çekici olan gelişme işletmelerin bünyesinde bulunan insan kaynaklarının önemidir. İş dünyasında rekabet koşullarının artmasıyla birlikte bir işletmenin en önemli kaynaklarından biri olan insana yönelik uygulamalar, o işletmedeki örgütün devamlılığını sağlayabilmesi açısından, dikkate alınması gereken önemli bir konudur (Şimşek, 2008).

Literatürde liderliğin farklı yönlerini inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Yakın zamanda liderliğin olumsuz tarafları araştırmacıların ilgisini çekmiş ve birçok araştırmacının konusu olmuştur. Bazı çalışmalarda yıkıcı liderlik, (Woestman ve Wasonga, 2015), kötü davranan liderlik (Tepper, 2007), narsist liderlik (Paunonen vd., 2006), zorbalık (Ferris vd., 2007; Harvey vd., 2007) ve toksik liderlik (Wilson-Starks, 2003; Williams, 2005; Dobbs, 2014) kavramları analiz edilmiştir. Bu kavramlar genel itibarıyla çeşitli yazarlar; liderin çalışanlarına karşı düşmanlığını, kişilerarası ilişkilerde etkilerini ve örgütün çıkarlarına zarar verme durumlarını açıklamak için kullanılmıştır (Dobbs, 2014).

Kişilik özellikleri açısından incelendiğinde, toksik liderlerin çeşitli olumsuz eğilimlere sahip oldukları görülmektedir. Lipman-Blumen'e (2005b) göre, bu liderler genellikle sinik ve yozlaşmış bir yapıya sahiptir; dürüstlükten uzak davranışlar sergilerler. Aşırı hırslı olmaları nedeniyle kendi güçlerini, takipçilerinin iyiliğinden üstün tutarlar. Egoist kişilik yapıları, kendi eksikliklerini fark etmelerini engellerken; kibirli olmaları, hatalarını kabul etmek yerine başkalarını suçlamalarına yol açar. Ahlaki değerlerden yoksun olan bu liderler, doğru ile yanlış ayırt etmekte zorlanırlar. Açgözlü bir tutumla, parayı ve onun sağlayabileceği maddi kazanımları önceliklendirirler. Aynı zamanda umursamazlık sergileyerek, eylemlerinin başkaları üzerindeki etkilerini görmezden gelirler. Korkaklıkları ise zor kararlar almaktan kaçınmalarına neden olur. Tüm bu özellikler, toksik liderlerin liderlik gerektiren karmaşık durumlarda yetersiz kalmalarına ve başarısız olmalarına yol açar. Bu bağlamda, toksik liderliğin bireyler ve kurumlar üzerinde yıkıcı etkiler yaratabileceği açıkça görülmektedir.

Lipman-Blumen (2005c), başka bir çalışmasında insanlığın tek trajedisinin yalnızca ölümlü olmak olmadığını, aynı zamanda maske ve illüzyonlara bağlı olarak yaşamak olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda toksik liderlerin, bu illüzyonlardan ciddi biçimde faydalandığına dikkat çekilmektedir. Çalışmada, bireylerin toksik liderleri takip etmesine neden olabilecek altı temel unsur sıralanmıştır. Bunlardan ilki varoluşsal kaygılardır. İnsanlar,

yaşamın sonluluğu ve bilinmeyenlerle dolu olması nedeniyle sürekli bir kaygı hali içinde olabilirler. Bu kaygı, bazı durumlarda lider figürlerine tutunarak hafifletilmeye çalışılır. Ancak tarihsel örneklerde görüldüğü gibi, bu durum toksik liderler tarafından istismar edilebilir. Örneğin “Jim Jones-People’s Temple (Halklar Tapınağı)” vakasında olduğu gibi, liderler bu varoluşsal korkuları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirebilir (Aronson vd., 2018). İkinci unsur, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’nde yer alan bazı psikolojik ihtiyaçlardır. Bireylerin ait olma, özel ya da seçilmiş hissetme gibi ihtiyaçları toksik liderler tarafından hedef alınabilir. Bu liderler, takipçilerine “özel” oldukları hissini vererek onları duygusal olarak kendilerine bağlarlar. Bu bağımlılık ilişkisi, liderin sorgulanmasını da zorlaştırır çünkü takipçiler lidere meydan okumanın kendi değerlerini tehdit edeceğini düşünür. Üçüncü neden, günlük yaşamdaki hızlı değişimler ve belirsizliklerdir. İnsanlar güvenliğini tehdit eden durumlarla karşılaştıklarında netlik ve yön gösteren figürlere ihtiyaç duyar. Toksik liderler, bu boşluğu “kesinliğin kaynağı” gibi görünerek doldurur ve bu şekilde takipçilerin güvenliğini kazanabilir. Dördüncü unsur, dehşet ve korkuya neden olan olaylardır. Pandemiler (örneğin Covid-19), AIDS gibi salgınlar ya da intihar saldırıları gibi olaylar toplumsal ölçekte korku yaratır. Toksik liderler, bu korkuları kendi lehlerine kullanarak toplumun zaaflarından faydalanabilir ve daha fazla destekçi toplayabilir. Beşinci olarak, bazı takipçilerin kendisini daha iyiye ulaştıracak bir aracı figüre olan ihtiyacından söz edilmektedir. İnsanların sürekli olarak dışsal objelere anlam ve değer yüklemesi, toksik liderlerin bu ihtiyaçları kendi hedefleri doğrultusunda manipüle etmesini kolaylaştırır. Altıncı ve son unsur ise, günümüz bilgeliğinin ancak “yeni kâşifler” tarafından keşfedilebileceği inancıdır. Bu inanç doğrultusunda, takipçiler karizmatik liderleri “bilgelik rehberleri” olarak görme eğilimindedir. Bu da toksik liderlerin, kendi karizmalarını kullanarak takipçiler üzerinde daha fazla etki kurmasına neden olur. Sonuç olarak, bireylerin kişisel ve toplumsal düzeyde yaşadıkları kaygılar, belirsizlikler ve psikolojik ihtiyaçlar, toksik liderlere karşı savunmasız hale gelmelerine yol açabilir. Toksik liderler bu zemin üzerinde hareket ederek kendi çıkarları doğrultusunda kitleleri etkileyebilir ve yönlendirebilir.

Goldman (2006), toksik liderliği klinik düzeyde tanımlanabilecek psikolojik bozukluklara sahip liderler üzerinden ele almıştır. Ona göre bazı toksik liderler, yönetsel beceriler açısından yetersiz oldukları için zararlı hale gelirken, bazıları ise kötü niyetli davranışlar sergileyen ya da ciddi psikolojik problemleri olan kişilerden oluşmaktadır (Schmidt, 2008). Flynn (2009) ise toksik liderleri, kendi ruh halini kontrol edemeyen ve bu duygusal durumu doğrudan çalışma ortamına yansıtan yöneticiler olarak tanımlamıştır. Bu tür

liderler, çalışanlarına karşı bağırarak, kızan, sesini yükselten ve zorbalık yapan davranışlar sergileyerek ortamın havasını olumsuz etkiler. Bu tutum, hem çalışanların psikolojik iyi oluşunu hem de genel iş verimliliğini ciddi ölçüde zedeleyebilir.

Wilson-Starks (2003), toksik liderliği “iş yerindeki coşkuyu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçi ifadeyi zehirleyerek insanlara ve nihayetinde örgütlere zarar veren bir liderlik yaklaşımı” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, toksik liderliğin yalnızca bireyler üzerinde değil, aynı zamanda kurumun genel işleyişi ve kültürü üzerinde de yıkıcı etkiler yaratabileceğini vurgulamaktadır. Wilson-Starks’a göre, toksik liderler gücü ve kontrolü merkeze alarak yönetimi tamamen ele geçirirler. Bu durum, liderin toksik etkisinin örgütün geneline yayılmasına zemin hazırlar. Toksik liderlik, onun ifadesiyle tam anlamıyla kontrol odaklıdır. Bu nedenle, bu tür liderler yeniliklere kapalıdır ve çalışanlarıyla sağlıklı iletişim kurmakta zorlanırlar. Çalışanların fikirlerini ifade etmesine, yaratıcı çözümler üretmesine ya da özerk hareket etmesine izin vermemeleri, örgüt içindeki motivasyonu ve verimliliği ciddi şekilde zayıflatır.

Toksik liderliğin en yoğun şekilde incelendiği alanlardan biri askeri sektördür. Bu alandaki ilk öncü çalışmalardan birinin Reed’e (2004) ait olduğu ifade edilmektedir. Reed, toksik liderliği bir sendrom olarak tanımlamış ve bu yapının üç temel bileşeni olduğunu belirtmiştir. Buna göre toksik liderlik sendromu; birincisi, çalışanların iyi oluşuna (psikolojik, duygusal ya da mesleki refahına) yönelik belirgin bir ilgisizlik; ikincisi, örgütsel iklimi olumsuz etkileyen kişilik özellikleri veya kişilerarası ilişkilerde yıkıcı tekniklerin kullanılması; üçüncüsü ise liderin, çalışanlarının değil, sadece kendi çıkarlarını gözettiği yönünde yaygın bir kanaatin oluşması olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, toksik liderler öncelikli olarak kendi kariyerlerini ve kişisel çıkarlarını düşünürken, çalışanlarının gelişimi ve refahını ikinci plana atmaktadır. Reed, toksik bir lideri tanımlamak için, liderin yalnızca belli çalışanlara ya da belirli bir gruba yönelik zararlı davranışlar sergilemesinin yeterli olmadığını, bu davranışların örgütün geneline yönelik yaygın ve sistematik bir şekilde gerçekleşmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, toksik liderin zorbalık ya da baskıcı tutumu her zaman açık bir sözlü saldırı, bağırma ya da tehdit şeklinde olmayabilir. Reed’e göre toksik liderler, dışarıdan yumuşak huylu, nazik ve hatta yardımsever görünebilirler. Ancak bu görünüş, onların esasen yalnızca kendi çıkarlarını önemsedikleri ve çalışanlarının refahını yok saydıkları gerçeğini değiştirmez. Bu nedenle, toksik liderliği anlamak için sadece davranışın şekline değil, ardındaki niyete ve yaygın etkisine de dikkat edilmesi gerekmektedir.

Reed (2004) gibi toksik liderliği bütüncül bir yaklaşımla ele alan Schmidt (2008), bu liderlik biçiminin çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu kabul etmektedir. Ancak Schmidt, daha önce yapılan bazı çalışmaların (örneğin Lipman-Blumen, 2005a; Goldman, 2006) kapsamlarının fazla geniş tutulduğunu ve bu nedenle net bir sonuca ulaşmakta yetersiz kaldıklarını belirtmektedir. Schmidt'e göre toksik liderlik kavramı; yalnızca bir örgüt içindeki yıkıcı liderleri değil, bilgiyi manipüle ederek seçmenlere korku aşılayan politikacıları, şirketlerini yanlış kararlarla iflasa sürükleyen profesyonel yöneticileri, görevini kötüye kullanan din adamlarını veya klinik olarak psikolojik bozukluk teşhisi konulabilecek liderleri de kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Bu da kavramın oldukça geniş bir yelpazede değerlendirildiğini göstermektedir. Schmidt ayrıca, toksik liderlerin her zaman kötü niyetli olmadığını, bazılarının liderliğin "aydınlık" tarafına ait olumlu niteliklere sahip olduklarını ancak aldıkları yanlış kararlar ya da uyguladıkları hatalı stratejiler nedeniyle toksik bir etki yarattıklarını ifade etmektedir. Bu durumun tersi olarak ise, bazı liderlerin art niyetli olmasına rağmen ortaya çıkan olumlu sonuçlar ya da süreçler sebebiyle dışarıdan "iyi lider" olarak algılanabileceğini vurgulamaktadır. Bu bakış açısı, toksik liderliğin yalnızca davranışlarla değil, aynı zamanda niyet, sonuç ve bağlam üçgeninde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla Schmidt'in yaklaşımı, toksik liderlik kavramının hem bireysel hem de sistemsel düzeyde çok yönlü bir değerlendirme gerektirdiğine işaret etmektedir.

Schmidt (2008), toksik liderlik üzerine yaptığı çalışmalarda önce nitel, ardından nicel araştırmalar gerçekleştirerek bu liderlik biçiminin üç temel unsur üzerinden şekillendiğini ortaya koymuştur. Bu üç ana unsur; istismarcı yönetim, narsisizm ve otoriter liderlik olarak sıralanmaktadır. İlk unsur olan istismarcı yönetim, daha önceki araştırmalarda da (Wilson-Starks, 2003; Reed, 2004; Lipman-Blumen, 2005a; 2005b) toksik liderliğin bir parçası olarak ele alınmıştır. Bu çalışmalarda, toksik liderlerin çalışanların refahını ihmal eden, onları duygusal ve psikolojik olarak istismar eden bireyler olabileceği vurgulanmaktadır. Bu tür liderler; çalışanlarını kontrol edemedikleri durumlar için suçlayabilir, onların iş dışı sorumluluklarını önemsemeyebilir, onları topluluk içinde ya da bire bir ortamda azarlayabilir ve sürekli olarak fedakârlık talep edebilirler. Aynı zamanda zorba ve baskıcı davranışlar sergilemeleri de oldukça yaygındır. Bu özellikler, Tepper'in (2000) ortaya attığı "istismarcı yönetim" kavramının, tematik açıdan toksik liderlikle örtüştüğünü göstermektedir. İkinci unsur olarak otoriter liderlik ele alınmaktadır. Schmidt'e göre toksik liderler, çalışanlarını baskı altında tutarak ve korku aracılığıyla yöneterek otoritelerini pekiştirme eğilimindedir.

Lipman-Blumen (2005a), liderlerin korkuyu bir araç olarak sıkça kullandığını ve bunun çalışanlar üzerinde uzun vadede olumsuz etkiler yarattığını belirtmektedir. Korkuya dayalı yönetim anlayışı, çalışanların yaratıcılığını baskılayarak örgüt içi iletişimi zayıflatmakta ve eleştiriye kapalı bir ortam yaratmaktadır. Bu durum, çalışanların boyun eğme davranışını artırmakta ve örgütsel dinamizmi zedelemektedir. Bu yönleriyle otoriter liderlik, toksik liderliğin önemli bir alt boyutu olarak kabul edilmektedir. Üçüncü ve son unsur ise narsisizmdir. Toksik liderler genellikle sürekli olarak onaylanma, takdir edilme ve beğenilme ihtiyacı içindedirler. Kendi fikirlerini başkalarınınkinden üstün görür, üst düzey stratejik pozisyonların yalnızca kendileri gibi “özel” bireyler tarafından hak edildiğine inanırlar. Bu tür liderler, empati ve toplumsal duyarlılıktan yoksundur; bunun yerine sürekli olarak kendini öne çıkarma, başarılarını abartma ve dikkat odağı olma eğilimi gösterirler. Narsisistik eğilimler, liderin yalnızca kendini merkeze almasına ve çalışanların katkılarını değersizleştirmesine yol açar. Sonuç olarak Schmidt’in (2008) ortaya koyduğu bu üç tema-istismarcı yönetim, otoriter liderlik ve narsisizm-toksik liderliğin yalnızca bireysel davranışlar değil, aynı zamanda örgütsel yapılar üzerinde kalıcı ve yıkıcı etkiler yaratabileceğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu çok boyutlu yapı, toksik liderliğin anlaşılmasında hem bireysel psikoloji hem de örgütsel dinamiklerin birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir.

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Toksik Liderlik

Liderlik kavramı büyük ölçüde olumlu bir şekilde algılanan ve bir topluluğu doğru şekilde yönlendiren mekanizmayı, lider bireyi tanımlasa da aslında liderin ve liderliğin, halen belirli bir topluluk üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu ya da olabileceği yaklaşımı varlığını korumaktadır. Buna göre liderlik üzerinde, liderin çevresine zarar verme durumunun olabileceği düşüncesi literatürde incelenmekte ve buna istinaden de çeşitli liderlik tanımlamaları yapılabilmektedir.

Alanyazında ön plana çıkan liderlik çeşitlerinden biri de toksik liderliktir. Her ne kadar farklı isimlerin, farklı şekilde ele almış oldukları toksik liderlik, çoğunlukla iş dünyası temelinde değerlendirilmiş ve liderlerin bir örgüt üzerindeki etkilerine göre ele alınmıştır. Buna göre toksik liderlik, astlarının motivasyon ve moral düzeylerini aşağıya çeken, onların verimsiz bir şekilde çalışmalarına sebebiyet veren ve bunun tüm örgüt geneline yayılmasına sebebiyet veren liderlik modelidir (Schmidt, 2008).

Toksik liderlik gösteren bir lider, planlı ve programlı olarak ya da bilerek, isteyerek, iş gören paydaşlarını umursamadan hareket eden, bu vesile ile de çevresine aynı şekilde zarar veren liderlik modelini betimlemektedir. Bu şekilde söz konusu liderlik modelinin amacı, örgütün işleyişine bilerek zarar vermek olmasa bile, uzun vadede toksik liderlerin bu denli negatif olmaya yatkın yaklaşımları önce liderin çevresine, daha sonrasında örgütün tamamına sirayet ederek zarar vermektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

Başka bir tanımlamada ise toksik liderlik, liderin çevresi ile uyumsuz, onlardan hoşnutsuz ve onlara karşı art niyetli, hatta zaman zaman son derece zarar vericisi şekilde davranmasıyla ortaya çıkan bir liderlik modelini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda toksik liderlik, liderin, başarıya ulaşma konusunda çevrelerini aşağılamaya çalışarak ve onlara karşı takdir duygularını gizleyerek ulaşmaya çalıştığı bir liderlik modelini de ifade etmektedir. Böylelikle de toksik liderliğin, liderin, çevresinin negatif durumundan beslendiği dile getirilmektedir (Kırbaç, 2013).

Literatürde toksik liderliğe dair farklı tanımlamaları ise şu şekilde sıralamak mümkündür (akt. Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015):

- Whicker (1996) toksik liderliği, uyumsuzluk tavrını temel alan, çevresini sert ve onlara zarar verecek şekilde yönlendirmeye meyilli, buna istinaden de başkalarının başarıları üzerinden başarılı olarak addedilmeyi amaçlayan bir liderlik olarak tanımlamıştır.
- Wilson-Starks (2003) toksik liderliğin itaat arayışına dikkat çekmektedir. Bu niteliğe sahip toksik liderler, sorgulayıcılığı ve eleştiriye kabul etmemekte, çevrelerinin gelişerek yükselmelerine izin vermemektedir. Ayrıca kontrol mekanizmasının baskısı, toksik liderlik için önem arz etmektedir.
- Reed (2004) toksik liderliği bireysel etkilerinden ziyade toplu olarak yarattığı etkilerine göre değerlendirmektedir. O'na göre toksik liderlik, bireysel emellerin ön plana çıkarılarak liderin kalıplaşmış yaklaşımlarını zorunlu görüldüğü, bunlara muhalefet edildiğinde de liderin çevresini istediği şekilde zarara uğratabilme hakkını kendinde bulduğu liderlik türüdür.
- Lipman-Blumen (2010) için ise toksik liderler, işlevleri yararlı olmayan liderleri tanımlamaktadır. Bu tip liderlikte liderin beklentisi, yaptıklarına kesin itaat gösterilmesidir. Aksi takdirde lider, elindeki güçle çevresini mümkün olduğunca kötü bir şekilde yönlendirebilmekte ve onlara zarar verme hakkını kendisinde bulmaktadır.

Toksik liderlik içerisinde, liderin mutlak bir hâkimiyeti olmakla birlikte bu hâkimiyet büyük ölçüde liderin geliştirdiği çeşitli taktikler ve uygulamalardan kaynaklanmaktadır. Liderin çevresi buna uyumluluk göstermese bile lider, onların bu şekilde bir uyumluluğu göstermelerini zorunlu kılmaktadır. Bunun için de toksik liderler, çevrelerinin psikolojileri üzerinde kurmuş oldukları baskı ile onların sağlayabilecekleri faydadan ziyade, sürecin kendilerine getirisi olmasını, bu olmasa bile çevrenin mutlak olarak, en yüksek düzeyde zarar görmesine çalışmaktadırlar. Bu noktada da bir sabote etme, misillemeye bulunma ve adaletsizlik içeren uygulamaların belirlenmesi, toksik liderler açısından net bir biçimde ön plana çıkmaktadır (Demirel vd., 2013).

2.2. Tipik Toksik Liderlik Özellikleri ve Davranışları

Liderlik davranışları genel olarak birbirlerine benzerlik gösterebilir de bazı liderlik uygulamaları arasında, hâkimiyet kurma ve baskı yaratma açısından farklılıklar söz konusudur. Öte yandan liderlik, genel olarak bir bireyin diğerleri üzerinde elinde bulundurduğu veya sahip olduğu özellikler sayesinde, bir baskı kurma düşüncesini ön plana çıkarılabilmektedir. Fakat toksik liderlik gibi liderlik türleri, çevreleri üzerinde baskı kurma konusunda çok daha baskın ve sert uygulamalara, davranışlara ve imaja sahip olmaktadır. Bu açıdan bakılacak olursa toksik liderliği farklı kılan özellikleri, onu diğer olumsuz içerikli liderlik davranışlarına göre farklı kılmaktadır.

Temel olarak bakıldığında, toksik liderliğin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016):

- Bireysel olarak liderin yüceltilmesi, liderin çevresinin fazlasıyla aşağılanması,
- Liderin çevresinin, her anlamda ve her an kontrol altında tutularak özgür davranmalarının engellenmesi,
- Liderin yaptığı hata ve işlediği suçun mümkün olduğunca inkâr edilmesi ya da görmezden gelinmeye çalışılması,
- Liderin, sürekli olarak ihtişama dayalı olarak değerlendirilmesi ve yaptığı her ne olursa olsun, olumlu olarak ele alınması,
- Liderin çevresinin, zaman içerisinde önce liderden, daha sonra birbirlerinden, en sonunda da örgütten kopmalarına sebebiyet verilmesi.

Toksik liderliğin özellikleri bazında konu ele alındığında, sürecin toksik liderin çıkarlarına fazlasıyla odaklı olduğu görülmektedir. Buna göre toksik liderler, eğer bir başarı elde edilecekse bile bunun kendi himayeleri altında olmasını, başarının olumlu yansımalarının

kendileri üzerinde olmasını ve bununla birlikte de sadece kendilerinin başarılı olarak addedilmesini beklemektedirler. Bunun ötesinde, eğer bir başarıdan söz edilecekse, bu başarının varlığı eğer ki lider ve çevresi ile paylaşılacaksa toksik liderler söz konusu başarının engellenmesi adına ellerinden geleni yapmakta ve süreci sabote edebilmektedirler. Hatta bu noktada toksik liderler, örgütsel anlamda elde edilebilecek bir başarının ortadan kaldırılmasını ve örgütün zor zamanlar geçirmesini dahi göze almaktadırlar. Bu noktada toksik liderliğin, kişiselleştirilmiş yapısının ve bunun genel olarak yansımalarının da bir örneğine rastlanmaktadır; eğer süreç toksik liderin himayesinde değilse sürece dair tüm emeğin göz ardı edilmesi ve ortadan kaldırılması meşrudur (Henrich, 2016; akt. Vreja, Balan ve Bosca, 2016).

Bu açıdan değerlendirildiğinde, toksik liderliğin temel özellikleri içerisinde sadece liderin değerlendirmeye alındığı görülmektedir. Her ne kadar çevresi ona uyumluluk göstermese bile toksik liderler, kendilerine uyumluluk göstermeleri adına çevrelerini mümkün olduğunca sert bir şekilde zorlamakta ve böylelikle de onların sisteme bağlı olmalarına çalışmaktadırlar. Bu şekilde toksik liderlik, gayrimeşru tutum ve davranışlarını benimseyen ve bunları da uzun süre boyunca uygulayan bir yapıda olma özelliğine sahiptir.

Öte yandan Padilla, Hogan ve Kaiser (2007), toksik liderlik özelliklerini aşağıda, Tablo 1’de açıklanmaya çalışıldığı üzere bir üçlü grup üzerinden değerlendirmeye çalışmaktadırlar.

Tablo 1. Toksik Üçlü Modeli

Duyarlı Takipçiler	<u>Konformerler</u> - Karşılanmamış ihtiyaçlar - Düşük ölçekli öz- değerlendirme - Düşük düzeyli olgunluk	<u>Gizliden çalışanlar</u> - Tutku - Benzer dünya görüşleri - Olumsuz ölçekli değerler
İletken Ortam	- Durağanlık - Algılanan Tehdit - Kültürel değerler - Kontrol ve denge mekanizmasının yoksunluğu - Etkisiz kurumlar, birimler	
Zarar Veren, Bölen Liderler	- Karizma - Gücün kişiselleştirilmesi - Narsisizm - Negatif yönlü hayat tutumları - Nefret ideolojisi	

Kaynak: Zagross & Zarei, 2016.

Tablo 1’de yer alan ve Padilla, Hogan ve Kaiser (2007) tarafından geliştirilen toksik üçlü modelinde yapı bir örgütün üyeleri, örgütün genel yapısı ve liderin genel özellikleri arasında paylaştırılmıştır. Buna göre söz konusu modelde, duyarlı takipçiler içerisinde yer alan konformerler, toksik liderin altında, etkisiz bir biçimde görev alan ve buna istinaden de yeterli düzeyde tepki veremeyen, hatta tepkisiz kalan bireyleri temsil etmektedir. Öte yandan gizliden anlaşma yapanlar ise toksik liderin yönetiminden zarar görmemek üzere, toksik lider ile gizliden bir anlaşma yaparcasına onun uygulamalarına uyumluluk gösteren bireyleri ifade etmektedir. İletken ortam, toksik liderin yönetimi altındaki bir yapının özelliklerini ortaya koymakta ve sahip olduğu yapının iletkenliğinin, toksik liderden gelen unsurlara göre yönlendirildiğini belirtmektedir. Son olarak ise zarar veren, bölen liderler ise toksik liderin genel özelliklerini ifade etmektedir. Bu görüntüde de toksik liderin kendisi üzerinden hareket etmeye çalıştığı gözlemlenmektedir.

Geniş ölçekli olarak ele alındığında Lipman-Blumen toksik liderlik davranışlarını aşağıdaki davranış unsurları ile ele almaktadır (Lipman-Blumen, 2010):

- Temel olarak, yaşamın her alanında bir hak olan, insan hakları içerisinde ön planda bulunan özgür düşünme ve özgür olarak fikir beyanına şiddetle karşı çıkmak ve bunu engellemeye çalışmak,
- Kendilerinin belirlediği sınırlar içerisinde, liderin çevresinin hayal kurma ya da bir şeye inanma duygusunun önüne geçmek, liderin yönlendiriciliğine bırakılmak ve lidere muhtaç olma durumunu zorunluluk haline getirmek,
- Çevrenin sahip olduğu korku ve endişelerden beslenerek bu korku ve endişelerin kalıcı olmalarına çalışmak,
- Herhangi bir eleştiriyi, örgüt üyesinin ya da üyelerinin kişiliğine zarar verecek şekilde ve tehdit aracılığıyla bastırmaya çalışmak,
- Çevrenin, herhangi bir konuya dair koymuş olduğu faydalı ve gelecek için çözüm odaklı teşhisleri sert bir biçimde geçersiz kılmaya çalışmak,
- Kuralları, normları, örgütsel kültürü ve önceden belirlenmiş sınırları hiçe sayarak, yapıyı ve süreci sadece liderin isteklerine ve beklentilerine göre şekillendirmek,
- Kendisine rakip olan tarafların mutlak olarak elimine edilmesine, böylelikle de gelecek süre zarfında liderin yerini alabilecek bireyin işlerini zorlaştırmaya çalışmak,
- Tartışılmaz ve uzun süre zarfında varlığını hissettirecek türden bir totaliter rejim inşa etmeye çalışmak,

- Lidere ulaşmayı, onu engellemeyi ve onun verebileceği, kendi çıkarları sonucu ortaya çıkan zararları durdurmak adına bir sağlam ve sert bir yapı inşa etmek,
- Tıpkı liderin kendisi gibi liderin çevresindekilerini, örgüt dışındaki çevreyi olumsuz yönde etkileyecek ve liderin örgütünün çıkarlarına ters olacak birey ve grupları mümkün olduğunca bertaraf edebilmek adına eğitmek,
- Güçsüz ve itaat kabiliyeti olmayan örgüt üyelerini mümkün olduğunca hızlı bir şekilde ve sert bir biçimde sürecin dışına itmek,
- Yapının çöküşüne ve sistemin içerisindeki gerginliğin tırmanmasına sebebiyet verecek olsa dahi mutlak olarak eldeki liderlik gücünü, çevreyi bertaraf etme pahasına korumak,
- Kıt kaynakları, çevrenin çıkarlarını göz ardı ederek, mümkün olduğunca göz ardı etmeye çalışmak,
- Çevrenin felakete dair görüşlerinin duyulmasını engellemek adına onları susturmak ya da sürecin dışına itmek,
- Kişisel duyguların tatmini açısından başkalarının hatalarını görmezden gelmek ya da mümkün olduğunca, bilerek teşvik etmek,
- Belirsizlikleri mümkün olduğunca sevmek ve bunun üzerinden bir sistem oluşturarak örgütün ve çevrenin zarar görmesini göz ardı etmek.

Yukarıda sıralanan noktalara bakıldığında, bir toksik liderin, mümkün olduğunca, belirsizliklerden, sorunlardan ve olumsuzluklardan beslendiği, buna istinaden de kendisine uygun bir düzen yaratmaya çalıştığı görülmektedir. Buna göre toksik liderler, başarının varlığı olsa bile bunun karışıklıktan ortaya çıkmasına ve başarıyı yaratacak ekibin tıpkı kendileri gibi düşüncelerini yansıtmalarına uğraşmaktadırlar. Bunun için de mümkün olduğunca sert ve net uygulamaların söz konusu olduğu, uyumsuzluk gösteren bireylerin dışlandığı, aşağılandığı ve sürecin dışına itildiği, nihayetinde de toksik liderlerin kendilerine uygun ilerlemeyen bir düzeni, başarı getirme ihtimali son derece yüksek olsa da anlık olarak ortadan kaldırmaya düşüncesine sahip oldukları görülmektedir. Bu sebeple de toksik liderlerin bu yukarıda sıralanan karakteristik davranışları, mümkün olduğunca zarar vermeye yönelik olarak algılanabilecektir.

2.3. Toksik Liderliğin Ortaya Çıkış Nedenleri

Her ne kadar mevcut modern dönemde lidere ve liderliğe dair bakış açısı onun mutlaka olumlu getirilerinin olması yönünde olsa da toksik liderlik gibi baskıcı liderlik modellerinin varlığı, demokratik bir ortamda yönetim sisteminin bulunmasına engel teşkil etmektedir. Fakat sürecin nasıl bir şekilde toksik liderliği ortaya çıkardığının da incelenmesi gerekmektedir. Çünkü bu şekilde toksik liderlik ve ona muadil liderlik anlayışlarının engellenmesi de söz konusu olabilecektir. Buna göre toksik liderliğin ortaya çıkış nedenlerini, onların varlığına katılım gösteren bireylerin davranışlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Green, 2014):

- Liderin çevresinde bulunan bireylerin, baskı odaklı çalışma ortamına dair istekleri ile birlikte toksik liderliği arzulamaları,
- Liderin çevresinin özgürlük konusunda yeterli bilgisinin bulunmaması ya da özgürlük isteğinin bulunmaması,
- Liderin çevresinin kendisini ifade etme ve olumsuzluklara karşı bir direniş gösterme konusundaki eksiklikleri,
- Liderin çevresinin belirsizlikler içerisinde yaşaması ve lider karşısında da belirsiz tutum ve davranışlarının bulunması,
- Liderin çevresinin, toksik liderin baskısının olumlu bir etki yaratıp performansı yükselteceğine dair olan inancı,

Aslında toksik liderlik, baskıcı, karizmatik gibi gözüken ve hırslı görüntüsü ile çevresini başarıya inandırıp onlardan verim elde edebilecek bir liderlik modeli izlenimini de yaratabilmektedir. Bu izlenim, anlık bir şekilde çevrenin toksik lideri, kendilerini başarıya taşıyabilecek lider olduğu konusunda inandırmakta ve teşvik etmektedir. Özellikle de liderin çevresinde eğer ki bu ihtiyaca sahip bireyler söz konusu olduğu süre zarfında toksik liderlik daha meşru olarak nitelendirilebilecektir. Fakat zaman içerisinde bu durumun ortadan kalkması, toksik liderin bütün yönetim gücünü ele geçirmesi ve yönetim tarzını sertleştirmesi ile birlikte olanaklıdır (Walton, 2007).

Her ne kadar toksik liderler açısından baskı son derece normal olarak görülse de yukarıda da değinildiği üzere liderin çevresinin vermiş olduğu tepki son derece büyük bir önem kazanmaktadır. Buna göre çevrenin, dolaylı olsa da toksik liderliğin ortaya çıkışı konusunda bir etkisi bulunmaktadır. Gerek toksik lidere destek veren ve onunla paralel olarak hareket eden örgüt üyeleri, gerekse de toksik liderin olumsuz tutumlarına karşı tepkisiz kalan

örgüt üyeleri, toplu olarak sürecin toksik liderlerin çıkarlarına uygun olarak ilerlemesine sebebiyet vermektedirler.

2.4. Toksik Liderlerin Karakteristik Özellikleri

Toksik liderler, kendilerine verilen görev ve sorumlulukları kötüye ve kendi çıkarlarına göre değiştirmekle eleştirilen liderler olmakla birlikte, çok sayıda farklı toksik liderlik türü bulunmaktadır. Bu liderlik türleri, kendi içlerinde birbirlerine benzer davranışların sergilenmesine sebebiyet verseler de aslında her biri için en az bir olumsuz davranış ön plana çıkmaktadır. Williams (2005) tarafından geliştirilen toksik liderlik türleri ile onların sahip oldukları, olumsuz yöndeki karakteristik özellikler şöyle sıralanmaktadır:

Tablo 2. Toksik Liderlik Türleri ve Karakteristik Özellikleri

Toksik Liderlik Türleri	Karakteristik Özellikleri
Sürece dâhil olmayan	Yetersiz olan
Beceriksiz	Hatalı işler yapan
Bağlaşık	Uyumsuz davranan
Pasif agresif	Yeterlilik duygusunu sorgulayan
İşgüzar	Sürekli olarak şikâyetinde bulunan
Paranoyak	Sorumsuz davranan
Sert ve katı	Ahlak dışı davranan
Kontrol takıntılı	Çevresinden korkan
Zorlayıcı	Doyumsuz hırsı bulunan
Ölçüsüz davranan	Egoist davranan
Zorlayıcı	Kibirli davranan
Narsist	Kendi değerlerini öne çıkaran
Duygusuz, duygusal davranmayan	Açgözlü davranan
Sokak ağzı ile konuşan	Bütünleştiricilikten yoksun olan
Ayrıştırıcı, bölücü	Hile ve sahtekârlığı benimseyen
Dar görüşlü	Art niyetli davranan
Zorba	Zarar veren
Şeytani	Olumsuzluk odaklı davranan

Kaynak: Green, 2014.

Tablo 2'nin gösterdiği üzere toksik liderlik türleri ve karakteristik özellikleri birbirlerine yakın olmaktadır. Fakat toksik bir lider için sıralanan bu karakteristiklerin hepsinin aynı anda uygulanması mümkün olmamakta ve büyük ölçekli bir tepkinin ortaya

çıkmasına sebebiyet verme durumu bulunmaktadır. Bu nedenle de toksik liderlikte, sıralamada yer alan karakteristiklerden sadece birkaç tanesi aynı anda görülebilmekte ve buna istinaden de onların üzerinden, toksik liderin çıkarlarına hizmet etmesine çalışılmaktadır.

2.5. Toksik Liderlik İle İlgili Çalışmalar

Lubit (2004) “Toksik yöneticiler, işgörenler ve diğer zor insanlarla başa çıkma: hayatta kalmak ve büyümek için duygusal zekâyı kullanma” isimli eserinde, narsist, etik olmayan, saldırgan, sert, depresif veya anksiyete özelliklerine haiz kişilerin örgüt içi davranışları ve bu tarz olumsuz davranışların yönetici ve örgütün insan kaynakları birimleri tarafından nasıl minimize edilebileceği veya nasıl ortadan kaldırılabileceğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Zararlı yönetici biçimlerinden “narsist yönetici, paranoyak yönetici, antisosyal davranışlara sahip yönetici, kaba davranışlara sahip yönetici, zorba yönetici, cinsel istismara meyilli yönetici, şiddet içeren davranışlara sahip yönetici otoriter ve diktatör yönetici, pasif agresif yönetici, alkol ve uyuşturucu bağımlısı yönetici” gibi yönetici biçimleri açıklanmış ve bu tarz yönetim gösteren yöneticilerin örgüt iklimini negatif manada etkilememesi için duygusal zekanın önemi belirtilmiştir.

Sanders (2005) yaptığı çalışma neticesinde, okul paydaşları olan öğretmen, öğrenci, veli vs. mevcut durumlarından daha nitelikli olması ve daha motive olmaları okul iklimini olumsuzluklardan kurtaracağını saptamıştır. Ayrıca Sanders (2005), okul iklimini olumlu yönde değiştirme maksadıyla yapılan faaliyetlerin temelinde yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin değerlerinin ve inançlarının, okulun pozitif manada iyileşebilebileceği yönünde değişmesi olarak belirtilmiştir.

Goldman (2006) yaptığı araştırmada, liderlerdeki toksik kişilik bozukluğunu ve örgütler için bunun neticelerini bulmayı hedeflemiştir. Araştırmada kişilik bozukluklarının, toksik ve işlevsiz örgütsel davranışlara yüksek oranda kaynaklık ettiği ve bir liderdeki kişilik bozukluğunun bir örgüt için kirletici bir madde olarak işlev gördüğü belirlenmiştir.

Holderied (2006) “Zayıf liderlik ve toksik ortam” isimli çalışmasında, kütüphanelerdeki toksik ortama neden olan etkenleri ve bu etkenleri ortadan kaldırıp çalışma ortamının nasıl düzeltilebileceği hakkında yönetici ve denetmenlerin önerilerini saptamak amaçlanmıştır. Araştırmada kötü liderliğin ve toksik ortamın olumsuz etkilerinden uzaklaşabilmek için 3 aşamanın olduğu ifade edilmiştir. Birinci aşama, dikkatli olmaktır. Bir yöneticinin imkânları ölçüsünde mümkün olduğu kadar küçük detayları dikkate alması gereklidir. İkinci aşama, iletişim eksikliğinin giderilmesidir. Sadece dikey hiyerarşideki

iletişim eksikliği değil yatay hiyerarşideki iletişim eksikliği de engellenmelidir. Üçüncü aşama ise onarılması en güç olan toksik durumu kapsamaktadır: “Saygı kazanmak”. Bunu başarabilmek için, daha öncesinde yönetimde yapılan hataları onarmaya çalışmak gerekmektedir.

Appelbaum ve Roy-Girard (2007) yaptıkları araştırmada, toksik özellikler gösteren yöneticilerin, çalışanlar üzerinde asabiyet, yargı bozukluğu, anksiyete, odaklanma problemi ve hafıza yetilerinin azalması gibi olumsuz birçok psikolojik etkileri olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra çalışanlar tarafından şirketin, yöneticilerinin toksik davranışları sebebiyle büyük kayıpları olduğu belirtilmiştir. Toksik kültürün örgüt içerisinde ilk olarak durumun tanımlanması, sonra örgüt içerisinde güvenilir ve problem çözme becerileri yüksek olan kişilerin, daha etkin görevlere getirilmesi gibi uygulamalar ile çıkarılabileceği savunulmuştur.

Eğinli ve Bitirim (2008) yaptıkları araştırmada, bir örgütte zehirli iletişim ortamının nasıl oluştuğu ve zehirli iletişimi engellemek için neler yapılması gerektiği konusuna yoğunlaşarak sağlıklı bir örgüt ikliminin inşa edilip muhafaza edilmesi ve sürdürülebilirliği için önerilere yer vermişlerdir. Araştırmada bir örgütte birçok sebepten ötürü çalışanlar arasında resmi olmayan bilginin işleyişi, zaman zaman ideal olan şekilden uzaklaştığı ifade edilmiştir. Örgütlerde genel olarak dedikodu gibi sözlü veya sözsüz iletişim unsurlarının, davranışlar ile ortaya konulan zehirli iletişimin, hem çalışanları hem de yöneticileri negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu durum bir örgütü sağlıklı ilişkilerin kurulduğu iklimden uzaklaştırmaktadır. Örgüt içinde yayılan ve örgütü etkisi altına alan zehirli neticeler belirlenmediğinde verimlilikte azalma ve bununla birlikte çoğu zaman örgütün varlığını sürdürmesinin dahi tehlikede olduğu belirtilmiştir.

Paris-Duehn (2008) yaptığı araştırmada, bir eğitim yöneticisinin okulda bulunan toksik kültürün değişmesi için yaptığı uygulamaların sürecini, bu süreçte yaşananları ve verilen tepkileri incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda nitel bir araştırma yürütülmüş olup araştırmanın sonucunda yöneticinin kurumdaki toksik kültürü ortadan kaldırabilme adına yapacakları faaliyetlerin işlevsel olması için faaliyetlerin uygulama sıralarının iyi şekilde hazırlanabilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Yapılacak değişim faaliyetleri sırasında okul personelinin değiştirilmesi temel bir uygulama faaliyeti değil ama değişime direnç gösterecek personellerin öğrencilere göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Ayrıca araştırmada olumlu bir eğitim ortamının duygusal güvenliği, öğrencinin okula bağlılığını ve öğrencinin öğrenme yetisini arttırdığı ve işgörenlerin okuldaki işlere karşı ilgisinin arttığı belirlenmiştir.

Schmidt (2008) yaptıkları araştırmada, toksik liderliği betimlemeye ve benzer yıkıcı liderlik türleriyle olan ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda yapılan çalışmada toksik liderlik ölçeğinin istismar edici denetmenlik, otoriter liderlik, narsist liderlik, kendini yüceltme ve öngörülemezlik olmak üzere beş boyutu olduğu, toksik liderlik ile dönüşümsel liderlik ve lider-üye değişim arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Ordu ve Çetinkaya (2018) yaptıkları araştırmada, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri ile olan ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılım gösteren öğretmenler, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışı göstermediklerini, çok nadir de olsa “duygusal tükenmişlik” ve “kişisel başarı hissinde azalma” boyutlarında yaşadıkları fakat hiçbir zaman “duyarsızlaşma” yaşamadıkları belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada tükenmişliğin alt boyutları ile toksik liderliğin “değer bilmezlik ve toksik liderlik genel boyutları” arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Toksik liderliğin tükenmişliği etkilemesine ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde araştırmada toksik liderliğin boyutlarının, tükenmişliğin “duygusal tükenmişlik”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı hissinde azalma” boyutlarını anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

3.1. Sonuçlar

Bu çalışma, özel okullarda görev yapan yöneticilerin sergileyebileceği toksik liderlik davranışlarını kuramsal ve kavramsal düzlemde inceleyerek, bu liderlik biçiminin eğitim örgütleri üzerindeki potansiyel etkilerine dikkat çekmeyi amaçlamıştır. Literatürde Lipman-Blumen (2005), Reed (2004), Schmidt (2008) gibi araştırmacıların da vurguladığı üzere toksik liderlik, bireysel kişilik özelliklerinin ötesine geçerek örgütsel yapıyı doğrudan etkileyen, çok boyutlu ve sistemik bir sorundur. Bu bağlamda özel okullar gibi pedagojik hassasiyeti yüksek olan kurumlarda toksik liderlik olgusu, yalnızca çalışanların bireysel deneyimlerini değil, aynı zamanda örgütsel kültürü, eğitim kalitesini ve öğrencilerin dolaylı öğrenme süreçlerini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Çalışmada toksik liderlik; istismarcı yönetim, otoriter liderlik, narsisizm, kendini öne çıkarma ve öngörülemezlik boyutlarıyla ele alınmıştır. Bu boyutlar, liderin hem kişisel eğilimlerini hem de çalışanlarla kurduğu ilişkilerdeki tutum ve davranış örüntülerini yansıtmaktadır. Toksik liderlerin baskıcı, manipülatif, çıkar odaklı ve empati yoksunu tutumları, örgüt içinde korku, güvensizlik ve iletişim bozuklukları gibi psikososyal sorunlara

yol açmaktadır. Reed (2004) ve Schmidt (2008) tarafından da vurgulandığı gibi, toksik liderliğin en belirgin etkilerinden biri, çalışanların tükenmişlik düzeylerinde gözlemlenen artış, örgütsel bağlılıkta azalma ve işten ayrılma niyetinin yükselmesidir. Ayrıca toksik liderliğin yalnızca birey düzeyinde değil, örgütsel sonuçlar bakımından da ciddi sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir. Wolor ve arkadaşları (2022), toksik liderliğin örgüt iklimini zehirleyerek, düşük performans, yüksek iş gücü devri ve etik dışı davranışlara (örn. işyeri mobbingi, yıldırma vb.) zemin hazırladığını ortaya koymuştur. Örgüt kültürünün bu şekilde tahrip edilmesi, özellikle özel okullarda kurum itibarını zedelemekte, öğrenci ve veli memnuniyetinde düşümlere, dolayısıyla da uzun vadeli güven kaybına neden olabilmektedir. Vreja ve arkadaşları (2016) tarafından da belirtildiği üzere, bu durum kurumların marka değerini ve sürdürülebilirliğini tehdit eden unsurlar arasında yer almaktadır.

Toksik liderliğin çalışanlar üzerinde yarattığı psikolojik ve fizyolojik etkiler ise ayrıca önem arz etmektedir. Toksik liderin otoriter yapısı, çalışanlarda kaygı, depresyon, sosyal izolasyon ve fiziksel yorgunluk gibi olumsuz semptomlara neden olabilmektedir (Koç vd., 2022). Bu tür belirtiler, Maslach ve arkadaşlarının (2001) tanımladığı “tükenmişlik sendromu” ile örtüşmekte ve eğitim ortamlarında öğretmen performansını ciddi şekilde düşürmektedir. Aynı zamanda liderin öngörülemez ve tutarsız davranışları, çalışanların sürekli stres altında hissetmesine ve örgütsel bağlılığın zedelenmesine neden olmaktadır (Schmidt, 2014).

Bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, özel okullarda toksik liderlik, sadece yöneticinin kişilik özellikleriyle açıklanabilecek bireysel bir sorun olmaktan çıkmakta, örgütsel sağlığı tehdit eden sistematik bir problem olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, özel eğitim kurumlarında liderlik yapacak bireylerin sadece yönetsel becerilerle değil, aynı zamanda etik değerlere bağlılık, duygusal zeka, empati, dürüstlük ve şeffaflık gibi sosyal-duygusal nitelikler bakımından da değerlendirilmesi gerekmektedir.

3.2. Öneriler

- Lider Seçim Süreçlerinin Gözden Geçirilmesi: Özel okullarda yönetici seçiminde yalnızca akademik ve mesleki yeterlilikler değil, bireyin duygusal zekâsı, etik değerleri ve empati kapasitesi gibi sosyal becerileri de dikkate alınmalıdır. Bu amaçla, adaylara yönelik çok yönlü değerlendirme araçları (psikometrik testler, yapılandırılmış veya yapılandırılmamış görüşmeler) kullanılmalıdır.

- Toksik Liderlik Farkındalığını Artırıcı Hizmet İçi Eğitimler: Öğretmen ve yöneticilere yönelik düzenlenecek hizmet içi eğitimlerde toksik liderliğin tanımı, boyutları ve etkileri konusunda farkındalık kazandırılmalı; sağlıklı liderlik pratikleri örneklerle sunulmalıdır. Bu sayede toksik davranışların erken dönemde fark edilmesi ve raporlanması mümkün olacaktır.
- Örgüt İklimini İzlemeye Yönelik Sistemik Değerlendirme Mekanizmaları: Kurumlarda düzenli aralıklarla örgüt iklimi ve çalışan memnuniyetine yönelik anonim anketler uygulanmalı, sonuçlar analiz edilerek olası toksik liderlik vakalarına karşı önleyici tedbirler geliştirilmelidir. Bu süreç, dış denetçiler veya bağımsız danışmanlar aracılığıyla da desteklenebilir.
- Psikolojik Destek ve Müdahale Mekanizmalarının Oluşturulması: Toksik liderlikten etkilenen çalışanların psikolojik iyi oluşlarını desteklemek amacıyla profesyonel danışmanlık ve psikolojik destek hizmetleri sunulmalıdır. Bu hizmetler, çalışanların tükenmişlik, kaygı ve stres düzeylerini azaltmada etkili olacaktır.
- Etik Kodlar ve Davranış İlkelerinin Kurumsallaştırılması: Kurum içerisinde tüm yöneticileri kapsayan açık ve bağlayıcı etik kurallar geliştirilmelidir. Bu kurallar, liderlik rollerinin sınırlarını netleştirerek, güç istismarını önlemeye yardımcı olabilir.
- Pozitif Liderlik Modellerinin Yaygınlaştırılması: Demokratik, destekleyici ve vizyoner liderlik uygulamaları örnek olarak gösterilmeli; bu liderlerin deneyim ve uygulamaları kurum içinde görünür hale getirilmelidir. Böylece pozitif liderlik modelleri, toksik liderlik davranışlarının yerini alabilecek alternatif yapılar olarak teşvik edilebilir.
- Toksik Liderliğin İzlenmesi ve Bildirilmesine Yönelik Güvenli Geri Bildirim Kanalları: Çalışanların yaşadıkları toksik liderlik deneyimlerini çekinmeden bildirebilecekleri anonim ve güvenli iletişim kanalları (ör. çevrim içi platformlar, etik ihlal formları) oluşturulmalı; bu kanallar aracılığıyla kurum içi denetim birimleri düzenli olarak bilgilendirilmelidir.

Sonuç olarak, toksik liderlik; yalnızca bireysel çalışan deneyimlerini olumsuz etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda eğitim örgütlerinin genel işleyişine ve kalitesine zarar vermektedir. Özel okullar gibi duygusal emeğin yüksek olduğu yapılarda, liderlerin etik sorumlulukları, iletişim becerileri ve çalışan refahına yönelik duyarlılıkları, kurumsal başarının temel belirleyicilerindendir. Bu nedenle toksik liderliğin önlenmesi, sadece bireysel değil, yapısal ve kültürel düzeyde bütüncül bir dönüşüm gerektirmektedir.

KAYNAKÇA

- Appelbaum, S.H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees, *Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society*, 7(1), 17-28.
- Aronson, E., Wilson, T., & Akert, R. (2018). *Sosyal psikoloji*. Kaknüs Yayınları.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Demirel, E.T., Yatkın, A., Düşükcan, M., Derin, N., Çakınberk, A. ve Güven, M. (2013). Vatandaşların belediye hizmet kalitesi algılamaları üzerinde belediye başkanlarının liderlik (hükümdar/hizmetkâr) özelliklerinin belirleyiciliği: TRB-I bölgesi örneği, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 22(2), 45-81.
- Dobbs, J. M. (2014). The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism. University of San Diego, School of Leadership and Education Sciences.
- Eğinli, A.T. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124-140.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic managers before they stop you. *Workforce*, 44-46.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Green, J.E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Harvey, M., Treadway, D., & Heames, J. (2007). The occurrence of bullying in global organizations: A model and issues associated with social/emotional contagion. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(11), 2576-2599.
- Holderied, A. (2006). Poor Leadership and the Toxic Environment. *The Electronic Library Support Staff Journal*, 13(2), 71-86.
- İzgüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 262-276.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* [Yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.

- Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D. ve Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13, 1047834.
- Lipman-Blumen, J. (2005a). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005b). *Toxic leadership: A conceptual framework*. Encyclopedia of Executive Governance.
- Lipman-Blumen, J. (2005c). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.
- Lipman-Blumen, J. (2010). *Toxic Leadership, (in political and civic leadership: A reference Handbook)*, Ed. Richard A. Couto Sage Publication.
- Lubit, R. (2004). *Coping with toxic managers, subordinates and other difficult people: Using emotional intelligence to survive and prosper*. Pearson Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Ordu, A. ve Çetinkaya, H. (2018). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 15-28.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Paris-Duehn, S.L. (2008). *Purposeful cultural changes at an alternative high school: A case study* [Doktora tezi]. Washington State University.
- Paunonen, S.V., Lönnqvist, J.E., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006). Narcissism and emergent leadership in military cadets. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 475-486.
- Reed, G. E. (2004). *Toxic leadership*. Military Review, July-August, 67-71.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Sanders, M.G. (2005). *A First Year Principal's Attempt To Reshape A Toxic School Culture* [Doktora tezi]. Purdue Üniversitesi.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. [Yüksek lisans tezi]. University of Maryland.

- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* [Doktora tezi]. University of Maryland.
- Şimşek, M.Ş. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Adım Yayınları.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal Of Management*, 33(3), 261-289.
- Vreja, L.O., Balan, S., & Bosca, L.C. (2016). An Evolutionary Perspective on Toxic Leadership, *Management and Economics Review*, 1(2), 217-228.
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity an inevitable affliction of organisations? *Organisations & People*, 14(1), 19-27.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Quorum Books.
- Williams, C.D.F. (2005). *Toxic Leadership In The US Army*, Army War Coll Carlisle Barracks Pa, USA.
- Wilson-Starks, K.Y. (2003). *Toxic leadership*. Transleadership, www.transleadership.com.
- Woestman, D.S., & Wasonga, T.A. (2015). Destructive leadership behaviors and workplace attitudes in schools, *NASSP Bulletin*, 99(2), 147-163.
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A. ve Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health Psychology Research*, 10(4), 1-10.
- Zagross, H., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.