

## Toksik Liderlerin Çalışanlar ve Örgütler Üzerine Etkileri

Onur Doğan<sup>1</sup>

Abdullah Turan<sup>2</sup>

### Özet

Toksik liderlik örgütlerde fark edilmediğinde ve buna bağlı olarak engellenemediğinde ciddi sorunlara ve kayıplara yol açmaktadır. Bu liderlik türü çalışanları etkileyerek örgütleri ya da örgütleri etkileyerek çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle hem örgütler hem de çalışanlar üzerindeki etkilerinin anlaşılması ve görünür kılınması işyerlerinde yaşanan sıkıntıların kaynağının ne olduğunun anlaşılması konusunda katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda literatürde bu konudaki dokümanlar taranmış ve içerikleri tasniflenmiştir. Çalışma içeriğinde öncelikle liderlik ve toksik liderliğin farkları izah edilmiş, ardından toksik liderlerin özellikleri, davranışları, nedenleri açıklanmıştır. Son olarak toksik liderlerin hem örgütlere hem de çalışanlara olan etkilerine yer verilmiştir. Çalışmada toksik liderlerin hem örgütler hem de çalışanlar üzerinde birçok farklı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu etkiler çalışan üzerinde psikolojik, fizyolojik ve davranışsal (örgütsel çatışma, örgütsel bağlılık, çalışan itibarı vs.) açıdan gerçekleşirken örgüt üzerinde örgüt etkinliği ve verimliliği (yanlış yönetim, üretim ve performans düşüklüğü, iş tatmini ve doyumunun azalması, örgütsel maliyet artışı), örgüt iklimi, kültürü ve itibarı üzerinde yaşanmıştır.

### 1. GİRİŞ

Örgütlerin günümüzde yaşadığı güçlü rekabet, çevresel belirsizlikler ve yönetici davranışları örgütleri iş süreçleri açısından ciddi anlamda etkilemektedir. Buradaki etki özellikle çalışanlar üzerinde sergilenen davranışlarla şekillenmektedir. Bu anlamda kalıcı rekabet sağlanmasında

1 Öğr. Gör. Onur Doğan, Aksaray Üniversitesi, Ortaköy Meslek Yüksekokulu, onurdogan@aksaray.edu.tr ORCID:0000-0002-8109-4728

2 Öğr. Gör. Dr. Abdullah Turan, Aksaray Üniversitesi, Ortaköy Meslek Yüksekokulu, aturan40@hotmail.com ORCID:0000-0003-2743-6798

örgüte şekil veren, kültürünü belirleyen ve çalışanları etkileyebilen liderlik tarzları önemli hale gelmektedir. Fakat uygulamalara bakıldığında olumsuz liderlik türlerinin mevcut olması halinde örgütler için büyük kayıplar yaşandığı görülmektedir. Örgüt için büyük kaynak aktarımı yapılsa ve en iyi kabiliyetlerde personel alınsa dahi örgüt liderinin davranışları çalışanların yapabileceklerini belirlemektedir. Pozitif özelliklerdeki bir lider çalışanların performansını artırarak örgütü ileri taşıyabilirken olumsuz liderlik özelliklerinin çalışanların enerjisini yok ederek örgüt için yıkıcı hale geldikleri görülmektedir. Bu bağlamda liderlerin örgütlere katkı sağlayan yönleri araştırıldığı gibi örgütün ve çalışanların katkılarını yok eden yönüne de eğilmek gerekmektedir.

Liderler, genel özellikleri itibarıyla değiştirici ve dönüştürücü yönleri ile tanınmış olsalar da bu değişimin ya da dönüşümün olumsuz seyretmesi durumu gözlerden kaçabilmektedir. Dolayısıyla örgütteki bu değişimi çalışanları geliştirerek örgütleri ileriye taşıyabilen bir pozisyonda sürdüremeyen liderlik türlerinin örgütte fark edilerek önlemlerin hızlı bir şekilde alınması çalışanlar ve örgütler için çok önemli bir yere sahiptirler. Olumlu liderliğin birçok türü (dönüşümcü lider, hizmetkar lider, etik lider vs.) olduğu gibi olumsuz liderlerin türleri (karanlık lider, yıkıcı lider, toksik lider vs.) de bulunmaktadır. Bu bağlamda incelenmesi gereken önemli bir olumsuz liderlik türü olan “toksik liderlik” bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Literatürde toksik liderlikle ilgili, onun özelliklerini ortaya koyan ve kendisine benzeyen ve ilişkili olduğu diğer liderlik türleri ile ilişkilendiren çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Acuna and Male, 2022:1-2; Bozbayır vd., 2023:19; Kırbacı ve Konan, 2023:633; Okray ve Şimşek, 2020:76; Uygur ve Gümüştekin, 2019:2552-2554). Bu çalışma ise literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak bu liderlik tipinin çalışanlara ve örgütlere yönelik etkilerini daha ayrıntılı bir şekilde incelemeye almaktadır. Dolayısıyla bu çalışma olumsuz liderlik türlerinden “toksik liderlik”i ve bu lider tipinin çalışanları ve örgütleri etkileme yönünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede çalışma içeriğinde öncelikle kavramsal anlamda liderlik ve toksik liderlik konusu açıklanacak, ardından toksik liderin özelliklerine, davranışlarına, toksik lider olunmasına sebep olan hususlara ve bu liderliğin çalışanlar ve örgütler üzerine olan etkilerine yer verilecektir.

## **2.LİDERLİK VE TOKSİK LİDERLİK**

Liderler diğer çalışanlara kıyasla bilgi ve becerileriyle üstün olan, bu üstünlükleri ile diğerleri üzerinde bir otorite kurabilen ve böylece

muhataplarına yön verebilen kişilerdir (Çiçek ve Arslan, 2023:577). Liderler özel yetenek ve nitelikleri olduğuna inanılan, sorumluluk ve risk alabilen, kriz yaşandığında örgütleri ya da toplumları içinde buldukları bunalımdan kurtarabilen kişilerdir. Liderler; örgütsel yenilikleri adapte edebilen, buna uygun örgüt kültürünü işletebilen, ödül ve ceza sistemini uygun şekilde ortaya koyabilen kimselerdir (Akbulut ve Yavuz, 2022:108). Liderler örgütsel amacı netleştirerek, çalışanları bu amaçları gerçekleştirmek için motive eden (Younis et. al., 2022:64), çalışanlarına ilham vererek onları güçlendiren (Octavian, 2023:87) çalışanlar arasında koordinasyonu sağlayan ve örgütsel performansın artırılmasını sağlayan kimselerdir (Çoban, 2022:50). Dolayısıyla liderler organizasyonların, ekiplerin ve toplumların kaderini şekillendirerek onlara yol gösteren bir güç teşkil etmektedir (Octavian, 2023:87).

Liderliğin birçok türü bulunmaktadır. Örgütler lider seçerken “finansal, sosyal, politik ve teknolojik koşullar”ına göre liderler seçmektedirler (İrge ve Bayram, 2020:101). Literatürde farklı liderlik tarzlarından bahsedilerek liderliğin örgütler için faydaları (dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, etik liderlik, karizmatik liderlik, demokratik liderlik veya hizmetkar liderlik gibi) daha dikkate değer şekilde öne çıkarılmış olsa da bazı liderlik türlerinin çalışanlar ve örgütler üzerinde “iş tatmini, iş performansı, yaratıcılık ve üretkenlik gibi hususlarda” olumlu yönde katkı sağladığını ifade etmek mümkün değildir. Dolayısıyla liderliğin karanlık tarafı ve buna bağlı olarak olumsuz etkileri örgütlerin geleceği açısından belirleyicidir (Çoban, 2022:50).

Çalışanların lider olarak gördüğü fakat davranışları ile kişileri olumsuzluğa ve verimsizliğe yönlendiren bu yıkıcı liderler çalışanlarda yıldırma (mobbing) hissi yaşatabilmekte ve böylece örgüte zarar verebilmektedirler. Bu liderler “kendilerine aşırı güvenme, başkalarını dinlememe, kendine hayran kalma, abartılı bir özgüvenle hızlı karar alma, çevresinin düşmanlarla sarılı olduğunu sanma ve her şeyin kendi kontrolü üzerinde akmasını isteme” gibi hastalıklı düşüncelerle hareket etmektedirler (Reyhanoğlu ve Akın, 2016:444-445). Örgütler ve çalışanlar için zararlı olan, etik olmayan ve etkisiz kalan liderlik yaklaşımları “olumsuz ve yıkıcı liderlik stilleri” olarak adlandırılmaktadır. Bunlar, “yıkıcı ve olumsuz değiştirilmiş liderlik modelleri; istismarcı liderlik, zayıf liderlik, kötü liderlik, etkisiz liderlik, karanlık liderlik, otoriter liderlik, cahil liderlik, toksik liderlik, bencil liderlik ve zalim liderlik” olarak isimlendirilmektedir (Akça, 2017:285).

Çalışanlarına “bilinçli ya da bilinçsizce zarar veren” liderler zehirli veya yıkıcı liderler olarak kabul edilmektedir (Acuna and Male, 2022:1-2).

Literatürde zehirli liderlikle toksik liderlik aynı anlamda kullanıldığı gibi (Bozbayır vd., 2023:19) toksik liderlik tipine atıfla “kötü liderlik” ve “yıkıcı liderlik” terimleri kullanılmaktadır (Kırbaç ve Konan, 2023:633; Acuna and Male, 2022:3-4). Aynı şekilde toksik liderlik karanlık liderlikle<sup>3</sup> aynı anlamda kullanıldığı gibi (Okray ve Şimşek, 2020:76) toksik ve yıkıcı liderlik türleri karanlık liderliğin bir alt boyutu olarak da değerlendirilmektedir (Uygun ve Gümüştekin, 2019:2552-2554). Dolayısıyla toksik liderlik, literatürde “yıkıcı liderlik, karanlık liderlik veya daha basit bir ifadeyle zayıf liderlik” olarak anlamını bulmaktadır (Wolor et al., 2022:2). Literatürde toksik lider türlerinin “kazara, yıkıcı, narsist ve psikopatik liderler” olarak belirlendiği ve toksik liderlik teriminin “yıkıcı liderlik, narsistik lider, kötü bir lider, liderliğin karanlık yüzü” olarak adlandırıldığı dikkat çekmektedir (Younis et al., 2022:67-68).

Literatürde toksik liderlikle bazı liderlik türleri birbiri ile aynı anlamda kullanılıyor olsa da bunlardan bazılarının birbirlerinden farklı oldukları yine literatürden anlaşılmaktadır. Bu hususta Çelebi vd., (2015:250) bazı liderlik stillerinin yapısında toksik özellikler bulunduğunu, bu liderlik stillerinden bazılarının: “yıkıcı liderlik, otoriter liderlik, narsistik liderlik, kaba-zorba liderlik” olduğunu ifade ederek çalışmasında bu türlerin aralarındaki farkları değerlendirmiştir. Milosevic et. al.,(2020:121); Mehta and Maheshwari, (2013:4) gibi yazarlar da çalışmalarında “toksik liderlik, yıkıcı liderlik, istismarcı liderlik, işlevsiz liderlik, etkisiz liderlik” gibi türlerin farklarından bahsetmişlerdir.

Bu anlamda literatürde “toksik” kavramı birçok işlevsiz liderlik çeşidi yerine kullanılmakta (Mehta and Maheshwari, 2013:3) ve “toksik liderlik” kavramı istismarcı denetimden yıkıcı liderlik tarzlarına kadar çeşitli tezahürleri olan çok yönlü bir konu olarak açıklanmaktadır (Octavian, 2023: 91-92). Ancak diğer yandan “toksik liderlik” kavramı literatürdeki diğer olumsuz liderlik türlerinden farklı olarak, “bir örgüte zarar veren liderlik” için literatürde giderek daha fazla tercih edilmeye başlanmıştır (Kırbaç ve Konan, 2023:633).

“Toksik” sözcüğü Latince “toksikus” olarak adlandırılmakta ve “bir toksin ya da zehir barındıran, canlı organizmada hasara neden olan zararlı madde” olarak ifadesini bulmaktadır. Ortaya çıkan toksik olma durumu ise “toksosite” kelimesinde karşılığını bulmaktadır (Akbulut ve Yavuz, 2022:108). Bu kavram, Türkçe’de “toksik ya da zehir” olarak kullanılmaktadır (Akça ve Tuzcuoğlu, 2020:259). “Zehir”, hücre ve dokularda kimyasal, biyokimyasal

3 Karanlık liderliğin tam olarak hangi liderlik tarzlarını içerdiği ya da ne olduğu konusunda literatürde bir belirsizlik bulunmaktadır (Çoban, 2022:50-51).

veya radyoaktif hasara neden olan maddelere verilen bir isimdir. “Toksik” kelimesi, solunum yolu ile akciğerlere giren zehirli hava gibidir ve zehir sadece dokunma ile değil, orada bulunularak da teneffüs edilebilmektedir (Çoban, 2022:51). Bu bağlamda “toksik” kelimesi birçok sözlükte ve çalışmada “zehirli anlamında kullanılmakta ve “toksik” ifadesi sıfat olarak “zararlı” anlamında kullanılmaktadır. Bu kavram ayrıca “sinsi, çok zararlı ve hoş olmayan” şeklinde de tanımlanmaktadır. “Toksik lider”, “toksik yönetici”, “toksik kültür” ve “toksik organizasyon” şeklindeki terimler ise örgüt literatüründe giderek yayılmaktadır. Dolayısıyla “toksik” ifadesi “zehirli” sıfatı olarak, liderliğin ve organizasyonların karanlık ve yıkıcı taraflarını vurgulamak için kullanılmaktadır (Çiçek ve Almalı, 2020:216).

Bu liderlik türünden bahsedildiğinde eskilere giderek “*devide et impera* (böl ve yönet)” ilkesine atıf yapılarak terimin kullanımının Romalılara kadar eskiye götürüldüğü (Cichobłaziński, 2015:337); aynı şekilde toksik liderliğin tarihteki en iyi örneğinin Hitler olduğu konusunda değerlendirmeler yapılmaktadır (Zengin, 2019:2756). Diğer yandan 1970’lerden bu yana toksik liderliğin kategorik bir fenomen olarak kabul edildiği (Abbas and Saad, 2020:2318) ve liderliğin karanlık yüzünün ilk olarak 1990 yılında Conger tarafından tanımlanmış olduğu ifade edilmektedir (Okray ve Şimşek, 2020:74). Toksik lider kavramının kullanılmaya başlamasının ise Whicker tarafından 1996’da gerçekleştiği belirtilmektedir (Gök, 2023:29). Toksik liderlik kavramı öncelikle askeri bağlamda kullanılmış olsa da (Younis et. al., 2022:66-67) özellikle son zamanlarda “siyasette, kurumsal ve dini arenada gücün kötüye kullanılması”, literatürde liderliğin karanlık tarafına olan ilgiyi artırmıştır (Singh et al., 2018:1).

Toksik liderliğin herkes tarafından kabul gören standart bir tanımı bulunmasa da (Kırbaç ve Konan, 2023:633) farklı liderlerin farklı tür ve yoğunlukta toksisite sergiledikleri ve eylemleri ile farklı tür ve düzeylerde hasar ürettikleri bir gerçektir. Liderlik konusunda kişilerin algıları değişebilmektedir. Bir kimse için yıpratıcı olan toksik lider, başka bir kişinin kahramanı olabilmektedir (Mehta and Maheshwari, 2013:3). Çalışan kişi, liderin davranışlarından fiziksel veya psikolojik olarak zarar gördüğünde ve bu bozulma uzun sürdüğünde bu liderin “toksik” olduğu kabul edilmektedir (Acuna and Male, 2022:3).

Dolayısıyla toksik liderlik “yıkıcı davranışların veya işlevsiz kişisel özelliklerin” varlığı nedeniyle örgütlere küçük ya da ciddi ve kalıcı bir zehir etkisi yaratılması sürecidir (Kırbaç ve Konan, 2023:633). Toksik liderlik “insanlara zorbalık yapmak veya manipüle etmek için kullanılan taciz edici davranışlarla karakterize edilen bir liderlik türü” olarak tanımlanmaktadır

(Wolor et al., 2022:2). “Toksik liderlik” pusuda bekleyip zamanı geldiğinde harekete geçerek dokunduğu bireylere ve ortamlara gölge düşüren bir liderlik türüdür (Octavian, 2023:87). Toksik lider, amacına ulaşmak için, belirsizlik yaratarak bağlamın toksisitesini artıran ve başkalarının işlerini yapma yetenek ve gayretlerine müdahale eden bir lider türüdür (Milosevic et. al., 2020:117). Toksik liderlik, çalışanlarını baltalayarak onların cesaretini kıran, misyonel veya kişisel kazancını çalışanların ihtiyaçlarının üzerine koyan bir liderlik türüdür (Gandolfi and Stone, 2022:25). Toksik liderlik, liderlerin yıkıcı davranışlarıyla ve işlevsiz kişisel özellikleriyle çalışanlara, örgütlere ve kendisini takip etmeyen kimselere ciddi ve kalıcı zararlar verilen bir süreci ifade etmektedir (Lipman-Blumen, 2005:1). Dolayısıyla bu liderlik türü, insanları karanlığa sürükleyen, güç ve otoritenin kötüye kullanıldığı bir liderlik türüdür (Çoban, 2022:52). Toksik liderlik “klinik olarak teşhis edilebilen zihinsel bir rahatsızlığı olan liderlik biçimi”dir (Kırbaç ve Konan, 2023:633). Bu bağlamda toksik liderin söylemi, “kötü, zehirli, zalim, zorba, küfürlü, yıkıcı, beceriksiz ve etik dışı” olmaktadır (İrge ve Bayram, 2020: 102; Octavian, 2023:88).

Toksik liderin nispeten kasıtsız ya da bilerek zararlı olsa da, “pervasız davranışları ve beceriksizliği örgütlere ve çalışanlara ciddi zararlar vermektedir. Örgütün genel performansını azalttığı gibi, çalışanların motivasyonlarını ve morallerini bozarak verimini düşürmektedir (Milosevic et. al., 2020:118; Reyhanoğlu ve Akın, 2016:445).

Çünkü toksik liderler “korkutan, tehdit eden, bağırarak, personeli dedikoduya yönelten (Wolor et al., 2022:2), uyumsuz, hoşnutsuz ve çoğu zaman kötü niyetli liderlerdir (Younis et. al., 2022:66). “Bu özellikleri ile kontrol kurarak ve insanlara korku salarak ülkeyi ve insanları yöneten bir politikacı ve şirketini iflasa sürükleyecek kararlar alan bir CEO” toksik liderler sınıfı içerisinde değerlendirilebilmektedir (Kırbaç ve Konan, 2023:633).

### 3.TOKSİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Toksik liderliği oluşturan özelliklerin “bazı liderlik türlerinin negatif yönlerinin toplamı” şeklinde değerlendirilmesi mümkündür (Çelebi vd., 2015:249). Ancak bu çoğu sinsi özelliklerin derhal tespit edilmesi mümkün gözükmemektedir. Çünkü kısa vadede kötü niyetlerini maskeleyebilmekte ancak uzun vadede örgüt ya da çalışanlar için ciddi sonuçlar ortaya çıkartabilmektedirler (Singh et al., 2018:4). Bu çerçevede toksik liderin özellikleri “örgüte, çalışanlara ve kendisine” yansıyan özellikleri şeklinde tasniflenebilir.

### 3.1.Çalışanlara Yansıyan Özellikleri

Toksik lider çalışanlar üzerine birçok olumsuz yansıma gerçekleştirmektedir. Toksik lider çalışanları manipüle eder, onlara kötü davranır, yıkıcı davranışlarda bulunur (Zengin, 2019: :2757; Reyhanoğlu ve Akın, 2016:447-448; Campbell and Brown, 2015:5), çalışanları küçük düşürür, yalnız bırakır, korkutur, haklarından mahrum eder, onları kendilerine bağımlı hale getirir, sorunları bilinçli şekilde yanlış teşhis ederek çalışanlarını yanlış yönlendirir, kendilerine günah keçisi belirler, karanlık, yıkıcı ve taciz edici tutum ve davranışlar sergiler, çalışanların başarısını kendi başarısı gibi gösterir, çalışanları itibarsızlaştırıp kendilerine bağımlı hale getirir (Demir, 2020:33), çalışanlar üzerinde korku çemberi oluşturarak boyun eğmelerini sağlar, yapıcı eleştiriye yok sayar, tehdit ile otorite kurar (Çelebi vd., 2015:250), otoriter ve istismarcı yöneme sahiptir (Singh et al., 2018:4), çalışanlarının mahremiyetini ihlal eder (Mehta and Maheshwari, 2013:4), çalışanlarını azarlar, küçümser ve onlara zorbalık eder (Akbulut ve Yavuz, 2022:108-110; Çelebi vd., 2015:250), empatiden yoksundur ve kendi değerleri hakkında şişirilmiş fikirlere (narsist) sahiptir (Abbas and Saad, 2020:2318), hatalarını kabul etmez ve başkalarını suçlar (Akbulut ve Yavuz, 2022:108-110; Akça, 2017:286), çalışmanı taraf tutmak zorunda bırakır (Zengin, 2019:2757).

### 3.2.Örgüte Yansıyan Özellikleri

Toksik lider örgütler üzerine birçok olumsuz yansıma gerçekleştirmektedir. Toksik lider sorunların doğasını anlamada ve liderlik etmesi gereken durumlarda yetersizdir (Lipman-Blumen, 2005:4-5) ve çözüm yollarında sık sık hata yapar, potansiyel liderleri ortadan kaldırır, ihmalkar, zararlı ve taciz edici davranışlar sergiler, güven ortamını yok eder (Akbulut ve Yavuz, 2022:108-110), güvensizlik yaratır (Octavian, 2023:87), örgüt iklimini olumsuz etkileyecek davranışlar belirlemekten kaçınmaz (Campbell and Brown, 2015:5; Acuna and Male, 2022:2; Reyhanoğlu ve Akın, 2016:447-448), yolsuzluk yapar, totaliter rejim oluşturmaya çalışır (Demir, 2020:33), işyerinde verimliliği ve etkinliği olumsuz şekilde engeller (Çoban, 2022:54), beşerî ilişkiler konusunda eksiklikleri vardır (Bozbayır vd., 2023:20), işlevsel olmayan kişisel nitelikleriyle bireylere ve örgütlere kalıcı zarar verir (Zengin, 2019:2757), narsist, istismarcı ve otoriter denetim kalıplarına sahiptir (Semedo et al., 2022:1886; Çoban, 2022:51-52).

### 3.3.Kendilerine Has Özellikleri

Toksik lider örgütler ve çalışanlar üzerinde olumsuz yansımalar dışı vuracak özellikleri bünyesinde bulundurmaktadır ki bu özelliklere sahip



olmaları örgütler ve çalışanlar için tehlikelidir. Toksik liderlerin yalan söylediklerini ve sahtekarlıklarını tespit etmek zordur, alaycı, yozlaşmış veya güvenilmezdir, doyulmaz bir hırsa sahiptir, eksikliklerini görmelerini engelleyen büyük egoları vardır, açgözlüdür ve davranışlarının maliyetlerini göz ardı eder, korkak olması ile zor seçimler yapmaktan kaçınır, kibirlidir ve hatalarını görmek yerine başkalarını suçlar, ahlaki değerlere sahip olmadığı için doğruyu yanlıştan ayırt edemez (Lipman-Blumen, 2005:4-5), sürekli yalan söyler (Demir, 2020:33), benmerkezci, saldırgan ve kötü mizaçlıdır (Abbas and Saad, 2020:2318), başkalarının görüşlerini reddeder, taklitçidir (Mehta and Maheshwari, 2013:4), eylemleri kişisel çıkar temelinde motive eder (Acuna and Male, 2022:2), duyarlılık ve empati yoksunu, aşırı kıskanç, kontrol hastası ve güç düşkünüdür (Kırbaç ve Konan, 2023:633-634; Reyhanoğlu ve Akın, 2016:447-448), bencil davranışlar sergiler ve dürüstlük eksikliği vardır (Semedo et al., 2022:1886).

#### 4.TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Toksik liderlerin dışarıda belli olan birçok özellikleri bulunmaktadır. Bazı toksik liderler bu olumsuz niteliklerin bazılarını gösterirken bazıları birkaç tanesini sergileyerek örgüt ya da çalışanlar için ağır zararlar ortaya koyabilmektedirler (Lipman-Blumen, 2005:5). Bu çerçevede toksik liderlerin davranışlarını “saldırganlık ve manipülasyon, kontrol ve baskı davranışı, ihlaller ve etik dışı davranışlar, yıkıcı davranışlar, kötü yönetim ve beceri eksikliği” şeklinde tasniflemek mümkündür.

##### 4.1.Saldırganlık ve Manipülasyon

Toksik liderin dışı vurduğu önemli davranışlardan birisi *saldırganlık ve manipülasyon*dur. Bu kapsamda toksik lider açık ya da gizli bir şekilde saldırabilir, yasa dışı eylemler yapabilir (Octavian, 2023:87; Singh et al., 2018:4). Bu saldırganlığı sadece dili ile de gösterebilir (İrge ve Bayram, 2020: 102). Toksik lider korkutarak, zorbalıkla, çeşitli manipülasyonla mikro yönetimle, kibirle ve tacizle bu saldırganlığı yansıtabilir (Gandolfi and Stone, 2022:22). Başlangıçta cezbeden bu tip lider, yanılsamalarla çalışanlarını manipüle ederek işleri baltalayabilir ve kendisini kurtarıcı olarak tasvir edebilir (Lipman-Blumen, 2005:2-4).

##### 4.2. Kontrol ve Baskı Davranışı

Toksik lider için bahsedilmesi gereken diğer önemli davranış *baskı ve kontrol* yönüdür. Toksik lider, astlarını kontrol etmek ve zorbalık yapmak için korku ve kaos kültürünü kullanır. Çalışanlarının kişiliklerine ve yeteneklerine saldırarak, onları aşağılar ve bu şekilde bir itaat oluşturur (Singh et al., 2018:4-



5, 8). Çalışanlarına sadist ve kontrolcü davranışlar gösterir (Kırbaç ve Konan, 2023:633-634). Onların refahını önemsenmediği gibi otorite kullanarak ve tehdit ederek emirlerin yerine getirilmesini sağlar (İrge ve Bayram, 2020: 102). Çalışanlarını korkutarak, morallerini bozarak ve marjinalleştirerek etkisiz hale getirir (Semedo et al., 2022:1886; Çiçek ve Almalı, 2020:217). Onları yönetmek için korkuyu kullanır (Çoban, 2022:55). Kural ve kaidelerin uygulanabilirliğini kendi inisiyatifleri doğrultusunda gerçekleştirir (Akça and Tuzcuoğlu, 2020:259).

### 4.3.İhlaller ve Etik Dışı Davranışlar

Toksik lider için önemli bir diğer davranış *hak ve etik ihlalleridir*. Toksik lider, destekçilerin ve başkalarının temel insan haklarını ihlal eder (Younis et al., 2022:77), yolsuzluk yapar, aldatır, adam kayırır (Lipman-Blumen, 2005:4; Çoban, 2022:55; Demir, 2020:33; Gök, 2023:19). Toksik lider, kendi çıkarlarını gözeterek etik dışı faaliyetlerde bulunur (Akbulut ve Yavuz, 2022:109). Aşağılayıcı ve baskıcı yönetimle, başkalarına karşı öfke duyarak, bencil eğilimler sergileyerek (Abbas and Saad, 2020:2318) çalışanların moralini düşürerek örgüte zarar verir (Gök, 2023:18).

### 4.4.Kötü Yönetim ve Beceri Eksikliği

*Kötü yönetim ve beceri eksikliği* de toksik liderlerin önemli bir davranışdır. Toksik lider sorunlara yanlış teşhis koyarak ve bilinen sorunlara çözüm getirmediği gibi çalışanları da bu süreçte yanıltarak morallerini düşürür, kendi halefleri de dahil olmak üzere diğer liderleri besleyemez, yeni liderlerin seçilmesini engelleyecek totaliter rejimler inşa eder (Lipman-Blumen, 2005:4; Gök, 2023:18-19), çalışanlarını sanki lideri kendilerini koruyabiliyor gibi yanıltır (Zengin, 2019:2757), kendi gündemini desteklemeyen yetkin yöneticileri dışlar. Toksik lider, çalışanların haklarını göz ardı eder, onları izole eder ve korkutur. Toksik lider, beceriksizliği teşvik ederek görmezden gelir (Younis et al., 2022: 74, 78), olumsuz bir iş ortamı yaratarak çalışanların motivasyonunu düşürür, tutarsız davranışlarla çalışanı olumsuz etkiler (Çoban, 2022:53, 55). Bu çerçevede toksik lider başkalarının *fikirlerini reddeder* (Mehta and Maheshwari, 2013:4), yapıcı eleştirileri engelleyip çalışanların haklarını ellerinden alır (Çoban, 2022:55). Toksik lider, işyerinde güven ve bağlılığı yok eder (Younis et. al., 2022:75-76).

### 4.5.Yıkıcı Davranışlar

Toksik liderler *yıkıcı davranışlar* da sergilemektedirler. Toksik lider, çalışanları moral bozucu ve haklarından mahrum edici davranışlarla etkisiz hale getirir (Mehta and Maheshwari, 2013:4; Demir, 2020:33; Akça, 2017:286).

Çalışanları küçümseyerek onların fikirlerini görmezden gelir (Younis et al., 2022:76). Çeşitli sebeplerle korkuyu yayarak insanları sindirmeye çalışır (Çelebi vd., 2015:250; Zengin, 2019:2757). Toksik liderler, yetkin çalışanlarını ortadan kaldırmaya niyetlendiğinde onların eylemlerini baltalar (Younis et al., 2022:77; Mehta and Maheshwari, 2013:4). Toksik lider sıkı kontrol mekanizmaları kullanarak insanların yaratıcılığını yok etmeye çalışır (Çoban, 2022:56), yapıcı eleştiriyi bastırarak destekçilerine liderin yargısını sorgulamak yerine uymayı öğretir, yönettikleri sistemin çöküşü için bir tetikleyici olarak hareket eder (Lipman-Blumen, 2005:4). Böylece sistemin hakikat, adalet ve mükemmellik üretmeyi amaçlayan yapılarını ve süreçlerini yıkar (Çiçek ve Almalı, 2020:217). Toksik lider, çalışanları yıkıcı ve cesaret kırıcı davranışlarla etkisiz hale getirir (Zengin, 2019:2758; Çelebi vd., 2015:250).

Toksik lider bu yıkıcılığını *çalışanlara yüklenen bir davranışla devam ettirir*. Onları utandırır, onlara pasif düşmanlık yapar, ekipleri sabote eder ve başkalarına karşı gerçek bir şefkat eksikliği gösterir (Gandolfi and Stone, 2022:22), günah keçilerini belirler ve başkalarını onları kınamaya teşvik eder, beceriksizliği ve yolsuzluğu teşvik eder (Lipman-Blumen, 2005:4), çalışanlarına karşı kıskançlık ve düşmanlık besler (Singh et al., 2018:5; Abbas and Saad, 2020:2318), toksik bir gündemi asil bir vizyon olarak sunduğu gibi çalışanları dışlar (Wolor et al., 2022:2), çalışanların haklarını mahrum ettiği gibi onları izole eder (Çoban, 2022:56; Akça, 2017:286). Toksik liderler, çalışanlarda olumsuz ilham ve duygular yaratarak örgütü olumsuz etkiler (Bozbayır et al., 2023:20), çalışanlarını her fırsatta kullanarak diğer yandan onlar yokmuş gibi davranır (Çoban, 2022:53).

## 5.TOKSİK LİDERLİĞİN NEDENLERİ

Toksik liderliğin ortaya çıkmasında birçok neden bulunmaktadır. Bunlar “örgütsel yapı ve kültür faktörleri, liderin kişisel özellikleri, çalışan psikolojisi ve davranışları ve psikososyal faktörler” şeklinde tasniflenerek ortaya konulabilir.

### 5.1. Örgütsel Yapı ve Kültür Faktörleri

Örgütün yapısı ve kültürü toksik liderin var olmasında büyük bir etkiye sahiptir. Bunlardan bir tanesi “iş yükü”dür. Bununla birlikte “işyeri zorbalığı” da buna sebep olmaktadır. “Kurumsal kontrol sistemleri” de bu konuda önemli bir nedendir. “Örgütsel yapılar” toksik liderin varlığında belirleyici olabilmektedir. Toksik lider bu durumda örgüt hiyerarşisini kendi menfaatine kullanarak kişilerarası ilişkileri ve işyerindeki iş akışlarını

olumsuz etkileyebilir. “İşyeri ritüelleri ve prosedürleri” de bu süreçte toksik lider tarafından çıkarları için kullanılabilir (Younis et. al., 2022:78).

İşyerindeki istikrarsız sistem, etik olmayan kültür ve güç ile kontrolü gasp etme konusunda kontrol ve dengelere sahip olmayan zayıf organizasyonlar toksik lider yaratılması konusunda daha elverişlidir (Mehta and Maheshwari, 2013:5; Milosevic et. al., 2020:121). Düşmanca bir çalışma ortamının yaratılmış olması toksik lidere bir fırsat sunmaktadır (Wolor et al., 2022:2). Böyle bir ortamda çalışanlar toksik lidere sadece tahammül etmekle kalmamakta, aynı zamanda onları üretmekte ve sürdürmektedirler (Reed and Olsen, 2010:59). Dolayısıyla çalışma ortamının “istikrarsızlık ve kararsızlık, tehdide yatkınlık, demokrasiden yoksunluk” özelliği göstermesi toksik liderin kendisini yaratması için uygundur (Zengin, 2019:2759; Çoban, 2022:53).

Rekabetçi iş ortamı, paydaşların yozlaşmış davranışlar üzerindeki baskılarını artırmaktadır ve liderliğin karanlık yüzünün açığa çıkmasını haklı çıkarmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin aşırı düzeyde hedef belirlemesi, aşırı iç rekabet ve suçlama oyununu teşvik eden bir kültür yaratarak toksik davranışlar için ortam hazırlamaktadır (Singh et al., 2018:7). Dolayısıyla örgütlerin, ekonomik veya politik nedenlerle toksik liderleri teşvik etmesi mümkün olabilmektedir (Çoban, 2022:52).

Organizasyonun toksik olması örgüt ve çalışanlar hakkında olumsuz bilgilerin yayılması ve örgüte zarar veren söylemlere ağırlık verilmesine neden olmaktadır. Toksik örgütler “verimli iş üretmeyen, çalışanlarına mesleki veya duygusal destek veremeyen, kurumdaki sorunların nedenlerini tespit etmede yetersiz kalan, mevcut sorunlara kalıcı çözümler üretmeyen, sürekli iç ve dış tehdit altında olan, erdemli tutum ve davranışlardan uzak olan, yeni fikirlerin ifade edilmesine izin vermeyen, korku ile kurum yönetiminin devamını sağlamaya yönelik çabalar sergilenen, stres altında çalışılan, yönetici pozisyonundaki çalışanlar arasında sık sık görev değişikliği olan, aynı olumsuz durumlar tekrar eden ve bu nedenle gelecekle ilgili beklentileri kırmış olan” alanlardır (Çoban, 2022:56).

## 5.2. Liderin Kişisel Özellikleri

Lider sağlıklı bir iklim oluşturarak toksik liderliği meydana getirebilmektedir (Zengin, 2019:2758). Kişiselleştirilmiş güç, narsisizm, olumsuz yaşam temaları ve nefret ideolojisi” bu liderlik tipini tetikleyebilmektedir (Mehta and Maheshwari, 2013:5). Öte yandan liderin sağladığı karizma da toksik lidere dönüşmede belirleyici olabilmektedir. Çünkü bu konuda insanların toksik liderleri nasıl algıladıkları önemlidir ve

bazı çalışanlar toksik lideri zehirli bir lider olarak görürken bazıları karizmatik bir kahraman olarak algılayabilmektedir (Singh et al., 2018:3).

Lider birçok davranış ve kararı ile de işyerinde toksisiteyi yansıtmaktadır. “Çalışanların düşüncelerini söylemesine izin vermeyerek, yönetimi minimum seviyede sürdürerek, çalışanları eleştirmek için fırsat kollayarak, alaycı ifadelerle çalışanlara hitap ederek, çalışanları akrabalık ve arkadaşlık ilişkileri ile terfi ettirerek, çalışanlara yönelik saldırgan tutum sergileyerek ve bu tutumu destekleyerek, çalışanlar örgütsel süreçler hakkında bilgisiz bırakılarak, çalışanlara kibirli davranılarak, işler ters gittiğinde ekip üyeleri suçlanarak, şikayetler dikkate alınmayarak, değerlendirmeler çalışanlara korku aşılacak için kullanılarak” toksik alanlar yaratılması toksik liderliğin uygulanması anlamına gelmektedir (Baker, 2024). Her şeyi kontrol etme güdüsü de toksik liderliği desteklemektedir. Kişinin liderlik yönünün zayıf olması da toksik liderliğe neden olmaktadır (Gök, 2023:20). Bununla birlikte erdemli davranışların olmadığı bir ortam da toksik lideri hazırlamaktadır (Younis et. al., 2022:75).

Statü, güç ve kontrollere yönelik algılanan tehditler de buna kapı aralamaktadır. Örgütlerde kaygının eşiğinde olan sabırsız ve huysuz liderler de toksisiteyi beslemektedirler (Singh et al., 2018:7). Ayrıca Stres ve baskı altında kalan yöneticiler toksik davranışlarda bulunabilmektedir. Liderin psikopati, narsisizm ve makyavelizm şeklinde kişilik özellikleri bunu temin etmektedir (Gök, 2023:20).

### 5.3. Çalışan Psikolojisi ve Davranışları

Toksik liderlik davranışları belli bir sürede gerçekleşmektedir. Bu liderler sergilemiş oldukları davranışları konusunda üstleri veya iş arkadaşları tarafından sorgulanmadıklarından zehirli hale gelmişlerdir. Öte yandan çalışanların liderlerini aşırı derecede idealize etmeleri de toksik lider olma durumunu güçlendirmektedir. Dolayısıyla çalışanın beğenisini kazanan bu davranışlar sürdürülmektedir (Gök, 2023:19-20). Çalışanların toksik liderlerin çizdiği rotayı takip etmeleri ve (Akbulut ve Yavuz, 2022:109) bu davranışlara itaat etmeleri toksik davranışları güçlendirmektedir. Karizma ve seçilmişlik algısının oluşması toksik liderlerin işini kolaylaştırmaktadır. Özellikle toksik liderle benzer hırslara sahip olan kişiler veya liderle karşı karşıya kalmayı göze alamayanlar bu toksisiteyi yükseltmektedirler (Singh et al., 2018:6-7).

Otokratik veya narsistik yaklaşım, manipülatif, korkutucu, aşırı rekabetçi, ayrımcı davranışlara sahip olunması, kişisel çıkarıcı yaklaşım, yalan söyleme, tutarsızlık, ahlaki felsefe eksikliği, destek ve danışmanlık eksikliği, dolayısıyla

çalışanların ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyen yansımalar toksik liderliği desteklemektedir (Zengin, 2019: 2759-2760; Acuna and Male, 2022:7; Younis et. al., 2022:68).

Çalışanların, kötü liderlere meydan okuyacak kadar güçlü olmaması, kötü liderlerle yüzleşme konusunda isteksiz olmaları da toksik liderliği tetiklemektedir (Lipman-Blumen, 2005: 6). Çalışanlar sorunlu bir alanı düzeltme konusunda imkansızlığa inandıklarında, bağımlı olma arzusu yaşadıklarında, başka seçenek olmadığında, toksik lideri takip etme eğiliminde kalarak bu liderliği örgütte desteklemiş olurlar (Çoban, 2022:57).

Lipman-Blumen (2005:7), içinde yaşanılan dünyanın belirsiz olmasının, düzensizliğin, değişimin ve krizlerin öngörülebilir ve kontrollü bir dünya vaat eden liderleri cazip hale getirmesiyle toksik liderliği desteklediğini belirtmektedir (Lipman-Blumen, 2005:7-8). Çalışanlar pragmatik ihtiyaçlar tarafından yönlendirildiğinde de lideri onaylama eğilimindedirler. Bu anlamda toksik liderin sunduğu örgütsel avantajlar bunu sağlamaktadır (Lipman-Blumen, 2005: 5-6). Dolayısıyla çalışanlar, özgüvenleri çok düşük olduğunda, terfi alabilme veya kişisel çıkarlarına ulaşabilme arzusu ile toksik lidere fırsat yaratabilmektedirler (Akbulut ve Yavuz, 2022:110).

#### 5.4. Psikososyal Faktörler

Toksik bir organizasyon “olumsuz duygusal ruh hali (öfke, umut kaybı, cesaret kırıklığı, hayal kırıklığı, karamsarlık ve düşmanlık), devamsızlık, katkı eksikliği ve işten ayrılma niyeti” gibi çalışanın fiziksel ve duygusal geri çekilmesinin söz konusu olduğu bir alandır. Bu tür yapılar “etkisiz ve amaçsız çalışma, yıkıcı ve verimsiz davranışlar, etik olmayan davranışlar (hırsızlık, dolandırıcılık ve vandalizm), yaşamdan memnuniyetsizlik, örgütsel bağlılık eksikliği, (ekip) moral ve iş tatmini eksikliği, hiyerarşik örgütsel kimliksizleştirme (Younis et. al., 2022:75)” şeklinde özellikler göstermektedir.

Lipman-Blumen (2005:8) bireyin psikolojik ihtiyaçları olduğunu hatırlatarak, kaygı ve korkuların dolu olduğunu belirtmekte ve çalışanları toksik liderlere tahammül etmeye iten iç güçlerin “psikolojik” olduğunu ifade etmektedir. Toksik liderlik, bu davranışın tolere edilmesi ile devam etmektedir (Lipman-Blumen, 2005:5).

Bir kişinin toksik bir lider olmasının nedenleri arasında: “aşırı kontrolden belirli bir düzeyde ego tatmini sağlanması ve bu kişilerin toksik liderlik uygulayarak kaçındıkları çözülmemiş psikolojik sorunlarının (bilinmeyen ve başarısızlık korkusu, insanlara güvensizlik ve yetersizlik duyguları, güven eksikliği veya aşırı özgüven gibi) bulunması” sayılabilir (Gök, 2023:20).

Her şeyi kontrol etme dürtüsüne uygun davranılması halinde toksik liderlik tetiklenmektedir. Aşırı kontrol, ego memnuniyetini artırarak lideri teşvik etmektedir. Dolayısıyla toksik liderlerin çözülmemiş psikolojik sorunları olması (korkma, başarısızlık korkusu, insanların güvensizlik gibi) onları böyle bir davranışa sürüklemektedir (Zengin, 2019:2760; Çoban, 2022:52).

## 6.TOKSİK LİDERLİĞİN ETKİLERİ

Örgütlerde etkinliği sağlama konusunda liderin davranışları, bireysel çalışanların tutumlarını (bağlılık, memnuniyet gibi), davranışlarını (performans gibi), ekip dinamiklerini ve örgüt iklimini önemli derecede etkilemektedir. Liderin verdiği kararlar hedeflerin belirlenmesinde, bu hedefler için çalışanların yönlendirilmesinde ve kaynakların hedefler doğrultusunda bölüştürülmesinde etkilidir. Liderliğin negatif yönü ile ilgili olarak toksik liderler, örgüt hedeflerini kendi değer verdikleri doğrultuda yeniden tanımlayarak örgütsel değerlerin altını oymaktadırlar. Diğer çalışanların görüşleri ve değerleri liderin ortaya koyduğu hedeflerden etkilenmektedir. Başarıya değer vererek sonuç odaklı çalışan personel, toksik liderlerin etkilerine karşı daha duyarlı davranabilmektedir. Toksik liderler ilerledikçe çalışanlar, güç ve terfi elde etmenin bir yolu olarak toksik liderin değerlerini benimseme eğiliminde olabilmektedir. Toksik liderliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların ve süreçlerin önemszenmediği, sadece sonuçların önemsendiği bir örgüt kültürünün oluştuğu görülmektedir. Çünkü toksik bir lider kendi değerlerini örgütün temel değerlerinin yerine koyduğunda, zehirli kültür oluşmaktadır. Bu durumda bazı çalışanlar toksik liderliği normal görmeye başlayarak bu liderin davranışlarına istekli olarak uyum sağlayabilmektedir (Gök, 2023:21-23). İşte toksik lider hem çalışan hem de örgüt üzerinde bu şekilde bir değişim süreci yaratmaktadır.

Life Meets Work Consulting tarafından yapılan araştırma, çalışanların %56'sının "davranışları sağlıklı bir çalışma ortamını teşvik eden toksik bir CEO" için çalıştığını ortaya koymaktadır (Wolor et al., 2022:1). İş hayatı danışmanlığının araştırması ise, çalışanların %73'ünün toksik bir patronun altında çalıştığını ve bunun travmatik bir iş deneyimine yol açtığını kabul etmektedir (Singh et al., 2018:4). Benzer şekilde Wolor et al., (2022:1) tüm liderlerin yaklaşık üçte birinin bu sağlıklı liderlik biçimini sergilediğini ortaya koymaktadır. Toksik liderlik davranışları "örgütsel güven, örgütsel bağlılık, işten ayrılma, örgütsel sessizlik, örgütsel sağlık, örgütsel sinizm, kurumsal başarı, psikolojik sermaye, tükenmişlik düzeyi, psikolojik kırgınlık, iş tatmini, motivasyon, bireysel performans, stres, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt kültürü, çalışan psikolojisi ve sağlığı" şeklindeki alanlarla ilişkili gözükmektedir (Akbulut ve Yavuz, 2022:113). Çok sayıda örgütte bu

liderlik tipinin sergileniyor olması bağlamında bu tip liderlik hem çalışanlar hem de örgütler üzerindeki ciddi yansımalar ortaya çıkarmaktadır.

### 6.1. Toksik Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Örgütlerde çalışanların ciddi bir kesiminin toksik bir lidere ve onun zehirli davranışlarına katlandığı dikkate alınarak (Singh et al.,2018:2) toksik liderin çalışanlara yansıyan davranışlarını “psikolojik etkiler, fizyolojik etkiler ve davranışsal etikler” olarak ayrı başlıklar altında incelemek mümkündür.

#### 6.1.1.Psikolojik Etkileri

Toksik liderliğin yansımaları ile çok çeşitli psikolojik etkiler ortaya çıkmaktadır. Singh et al.,(2018:2)’ın aktarıldığı üzere Bond Üniversitesi’nden psikolog Nathan Brooks ve Dr. Katarina Fritzon ve San Diego Üniversitesi’nden Dr. Simon Croom tarafından yapılan bir başka araştırma “her beş patrondan birinin kurumsal dünyanın üst kademelerinde psikopat olduğunu” iddia etmektedir. Bu rakam ve toksisite sorununun örgüt koridorlarında çok yaygın olduğunu ve astlarının psikolojisini bozduğunu ortaya koymaktadır (Singh et al., 2018:2).

Toksik liderlerin tutum ve davranışları astların zihnini etkilemektedir (Çiçek ve Almalı, 2020:215). Toksik liderler psikolojik gerekçelerle çalışanlara ciddi zararlar vermekte ve onları etkilemektedirler. Toksik lider çalışanlara acı ve ıstırap veren eylem ve uygulamalar ortaya koymaktadır (Younis et. al., 2022:66), çalışanların çoğunun, performanslarını önemli ölçüde engelleyen travma sonrası stres sendromuna benzer sosyal stres yaşamaktadır (Milosevic et. al., 2020:121).

İşyerinde toksisitenin nedenlerini, sonuçlarını ve stratejilerini anlamamak, çalışanların ruh sağlığını ve refahını kötüye götürecektir, böylece depresyon, anksiyete ve duygusal tükenme gibi hadiseler yaşanacaktır (Gupta and Chawla, 2024: 181). Toksik liderlerin çalışanlar üzerindeki etkileri “stres, kaygı, umutsuzluk, özgüven kaybı, çaresizlik, korku, işten soğuma, depresyon, korku ve kızgınlık” gibi duyguları açığa çıkarmalarıdır (Gök, 2023:23-24). Yapılan araştırmalara göre, toksik liderlik, “artan işten ayrılma niyeti, çalışan memnuniyetsizliği, bağlılık eksikliği, tükenmişlik, düşük benlik saygısı, duygusal tükenme ve çalışan sessizliği” gibi psikolojik streslerin potansiyel öncüllerinden biridir (Wolor et al., 2022:2). “Mutsuzluk, dikkat dağınıklığı, çaresizlik, yalnızlık, sapma, yabancılaşma ve özgüven eksikliği” psikososyal etkilerinden bazılarıdır (Akça, 2017: 289). “Azaltılmış özerklik, azalan verimlilik ve yenilikçilik, katılımın olmaması, kararsız iş durumu, hayal kırıklığı gibi ruhsal ve psikosomatik sorunlar” tüm toksik lider



davranışlarına maruz kalanların yaşadığı belirtilerdir (Zengin, 2019:2757). Dolayısıyla toksik liderler, herhangi bir iş gününde ruh halleri değiştiğinde “zorba, tehditkar, bağırğan ve saldırgan” yöneticilere dönüşebilmektedirler (İrge ve Bayram, 2020: 103).

Toksik liderlik, astların refahı için belirgin bir endişe eksikliği yaratmaktadır (Mehta and Maheshwari, 2013:4). “Çaresizlik hissi, inovasyona katılım fırsatının olmaması, profesyonel egemenliğin olmaması, verimliliğin azalması, düşük iş tatmini ve hayal kırıklığı” gibi bir dizi psikolojik ve duygusal soruna yol açan iş güvencesizliği, toksik bir liderin bireyler üzerindeki zararlı etkilerinden birkaçıdır (Singh et al., 2018:8-9). Bir liderin toksik davranışı, çalışanların psikolojik sıkıntılarıyla ilgilidir ve olumsuz etkileri “öz-değer kaybı, geri çekilme, ajitasyon, kaçınma, endişe” şeklinde değişebilmektedir (Semedo et al., 2022:1887).

### 6.1.2.Fizyolojik Etkileri

Toksik liderlik, çalışanların zihinsel sağlığına zarar verdiği gibi fiziksel sağlığına da zarar vermektedir. Birçok çalışma tüm hastane ziyaretlerinin yaklaşık % 90'ının büyük ölçüde stres ve kalp hastalıkları gibi sorunlar olduğunu ve sürekli strese maruz kalındığında kanser gibi ölümcül hastalıklar olduğunu göstermektedir. Yapılan bir diğer çalışma ise, toksisiteye sıkışmış bir örgütün dışarıdan normal ve ilerici görünebileceğini, ancak iç hikayesinin endişe verici ve kaosla dolu olduğunu doğrulamaktadır (Singh et al., 2018:8).

Çalışanların “sağlık sorunları, uykusuzluk, halsizlik, sıkıntı, yorgunluk, yetersizlik, dermatolojik ve ergonomik sağlık sorunları” da toksik liderlik davranışları ile ilişkilidir (Akça, 2017: 289). Toksik liderlerin çalışanlar üzerinde “baş ağrısı, iştahsızlık, halsizlik, cilt problemleri” gibi etkileri de ortaya çıkmaktadır. Toksik liderlik, “migren, kilo almak, maddenin kötüye kullanımı, intihar düşünceleri” gibi sağlık sorunlarına da yol açmaktadır (Gök, 2023:23-24). “Kilo kaybı/alımı, sindirim sorunları, saç dökülmesi” örgütlerde yaşanan toksisitenin diğer bazı fizyolojik yansımalarıdır ve tüm bu fizyolojik sorunlar çalışanların refahı üzerinde çeşitli üzücü sonuçlar doğurmaktadır (Acuna and Male, 2022:8).

### 6.1.3. Davranışsal Etkileri

İstatistiki veriler toksik liderlerin, iş eforunda %48 ve iş kalitesinde %38'lik düşüşten sorumlu olduklarını göstermektedir (Singh et al., 2018:8). Dolayısıyla toksik liderin davranışları çalışanı önemli derecede etkilemektedir. Bu çerçevede toksik liderin davranışsal etkileri “örgütsel çatışmaya etkileri,

örgütsel bağlılığa etkileri, çalışan itibarına, güvenine ve refahına etkileri” şeklinde tasniflenerek incelenecektir.

### 6.1.3.1. Örgütsel Çatışmaya Etkileri

Toksik liderler davranışlarıyla departmanlar arası çatışmaya neden olmaktadır (Younis et. al., 2022:76-77). Toksik liderlik grup içindeki uyumu yok etmekte, çalışanların özgüveninin kaybolmasına ve departmanlar arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Çoban, 2022:55-56). Toksik liderlerin çalışanları suçladığı, böldüğü, marjinalleştirdiği, baltaladığı, korkuttuğu ve hem misyona hem de kuruluşun insanlarına zarar veren bir ortam yarattığı bilinmektedir (Octavian, 2023:88). Toksik lider bir örgütün sağlığına sistematik olarak zarar vermektedir. “Zorbalık yapması, tehdit etmesi, bağırması, örgütü aşındıran davranışları, gizli kalmış kişisel yetersizliği, bencil değerleri, aldatıcı zekâ anlayışı, kasıtlı ve çıkarıcı davranışlarla organizasyonların etkin işleyişini bozması, çalışanların gözünü korkutup küçük düşürmesi” örgütte çatışmaları artırmaktadır (Zengin, 2019: 2756-2757).

Toksik liderler, otokratik ve kibirli tavırlarıyla karakterize edilmektedirler ve genellikle olumlu bir örgütsel iklimi baltalayan duygusal dengesizlik sergilemektedirler (Octavian, 2023:88-89). Toksik liderler, davranışlarıyla çalışanların uyumunu ve işbirliğini etkilemekte, zehirleyici olarak algılandıkları çok yönlü bir çalışma ortamı yaratmakta, etraftakilere zararı dokunan bir kişisel başarı imajı yansıtmayı amaçlamaktadırlar (Octavian, 2023: 91).

Toksik liderler çalışanlar üzerinde sinirlilik, odaklanma problemi gibi sorunlara sebep olmakta, çalışanlarda stres, kaygı ve depresyon yaşatmakta, tüm bunların sonucunda da bireylerde çatışmaya yatkınlık ve saldırgan davranışları geliştirmektedirler (Akbulut ve Yavuz, 2022:109). Toksik liderler, korku ve itaat ortamını teşvik ederek yıldırma ve marjinalleştirme taktikleri kullanmakta, bu süreçte sıklıkla dış gruplar ve günah keçileri yaratmakta ve tüm örgütsel sorunları bu varlıklara bağlamaktadırlar (Octavian, 2023:88-89). Böylece toksik lider çalışanların iş ve aile yaşamı arasındaki çatışmalarını ve buna bağlı olarak psikolojik sıkıntılarını artırmaktadır (Gök, 2023:23-24).

Çalışanlar amirlerine karşı açık bir şekilde misilleme yapamadıklarında öfkelerini örgütten, astlarından ve meslektaşlarından çıkarma eğilimi göstermektedirler. Çalışanla lider arasındaki güç farkının etkisi ve istismarcıyla yüzleşmemeleri, sonunda organizasyonu etkileyen nefret ve kızgınlık yaratmaktadır (Singh et al., 2018:9). Çalışanlar genellikle toksik

liderlik davranışlarına karşılık “kural ihlali, itaatsizlik ve disiplinsizlik” ile tepki vermektedirler (İrge ve Bayram, 2020: 102). İstismara uğrayan çalışan, kısasa kısas yaklaşımı ile hareket etmekte, amirlerinin sömürüsüne karşı saldırgan ve verimsiz iş davranışlarıyla misilleme yapmaya karar vermektedir. Ayrıca işe geç gelme, istifa veya transferler de bu konuda diğer yansımalarıdır (Singh et al., 2018:8-9).

### *6.1.3.2. Örgütsel Bağlılığa Etkileri*

Toksik liderliğin yüksek personel devir hızı, kuruluşa bağlılığın azalması ve çalışanların verimsiz iş davranışı sergilemesi şeklinde etkileri olmaktadır (Wolor et al., 2022:2). Toksik liderlik konusundaki çalışmalar toksik liderin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz etkileri olabileceği konusunda hemfikirdir (Acuna and Male, 2022:1-2). Toksik liderler, taciz edici davranışlar sergileyerek çalışanlarının örgütsel adalet algılarını olumsuz etkileyerek onların işten ayrılma kararlarını güçlendirmektedirler (Gök, 2023:23). Kusy ve Holloway (2009) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarının, toksik etkileşimler yaşayan bireylerin %50'sinin odaklarının işten endişelenmeye doğru saptığını (Octavian, 2023:88-89) göstermesi burada örgütsel bağlılık kaybının önemini göstermektedir (Mehta and Maheshwari, 2013: 7). Dolayısıyla toksik liderler iş yerinde genellikle yüksek bir devir oranı yaratmaktadırlar (Younis et. al., 2022:76-77). Bu anlamda toksik liderlik, çalışanların motivasyonu ve bağlılığı ile negatif ve buna bağlı olarak çalışanların yüksek ciro ve işten ayrılma niyeti davranışları ile pozitif yönde ilişkilidir (Akça, 2017: 289).

Toksik liderlik davranışları işe yönelik memnuniyet düzeylerini azalması ile işe yönelik devamsızlıklarının artmasına neden olmaktadır (Bozbayır vd., 2023:20). İnsanların işyerlerinde devam etmeye dair tahammüllerinin kalmaması nedeniyle işten ayrılmaktadırlar ve böylece örgütteki devir oranını yükselmektedir. Bu durum yeni çalışanların bulunması ve eğitilmesi için örgütlere ekstra mali yük getirmektedir. Kalifiye beyinlerin işten ayrılması onların hayatını etkilediği gibi örgüte olumsuz yansımaktadır. Ancak örgütte kalmaya devam edenler de kurumsal hedeflere ve başarıya sadık ve bağlı olmayacak kimselerdir (Singh et al., 2018:9).

Toksik liderler davranışlarıyla çalışanları sadece işlerinden uzaklaştırmakla kalmamakta, aynı zamanda bir suçlama ve bölünme kültürünü de sürdürmektedir (Octavian, 2023:88-89). Oysa örgütsel tüm başarılar, insanların birleştirilmesi, aynı amaca yönlendirilmesi ve kolektif girişimin hedeflerine yönelik katkılarının teşvik edilmesi ile gerçekleşmektedir (Gök, 2023:20). Toksik liderler, örgütsel etkinliği olumsuz etkilemek suretiyle

çalışan bağlılığını azalmakta ve zayıf ekip çalışmasına yol açmaktadırlar (Gupta ve Chawla, 2024: 181).

Çalışanlar, sağlıklı ve yapıcı bir çalışma ortamına öncelik vereceklerinden toksik bir kurum kültürü yıpranmayı artırarak çalışanları işyerinden uzaklaştıracaktır (Gupta ve Chawla, 2024: 181). Çalışanların iş yerinde maruz kaldıkları tutumlar nedeniyle çalışma isteği kalmadığından dikkati dağınık ve keyifsiz çalışmaktadırlar. Toksik liderin davranışlarıyla zehirlenen çalışma ortamında çalışanlar “öfkeli, endişeli, paronaya türü bir tutum ve davranış içine” girmektedirler. Böylece çalışanların “üretkenliğini, becerilerini ve yeteneklerini” kullanma istekleri yok olmaktadır. Bu ortamda sürekli savunma halinde bekleyerek, yöneticiden gelecek bir sonraki davranışın ne olacağını tahmin etmeye çalışmaktadırlar. Toksik liderin, çalışanların enerjisini sömüren, nezaketten uzak kaba, anti sosyal ilişkileri çalışanlarını bezdirmektedir. Çalışan bir an önce mesaisini bitirip toksik ortamdan uzaklaşmak istemektedir (Demir, 2020:32).

Çalışanların kendilerini özgürce ifade etmelerine izin vermeyen aşırı kontrolün olduğu baskılayıcı otoriter örgüt politikaları da toksik olabilmektedir (Demir, 2020:32). Böyle bir ortamda toksik liderler, insanları taraf seçmeye mecbur bırakmaktadır (Singh et al., 2018:9). Toksik liderler kendi yandaşlarına yönelik iyi davranışlar sergileyerek onlar üzerinde hâkimiyet kurmakta ve böylece onları başkalarından nefret etmeye zorlamaktadırlar. Bu durum örgüt içerisindeki gruplaşmaları artırmaktadır. Ayrıca toksik liderlerin kendi çalışanlarını sürekli ilerletmesi ve kollanması örgüt içerisinde huzursuzluğa sebep olmaktadır (Çiçek ve Almalı, 2020:215). Toksik liderlerin bu davranışları çalışanların işe gelme konusunda isteksiz davranmalarına, çalışanların algılanan adaletsizliği dengelemek adına organizasyona zarar vermesine (yanlış yanıtıcı bilgi verme, arkadaşlarına iş konusunda yardım etmeme, düşük üretkenlik vb.) neden olmaktadır (Çiçek ve Almalı, 2020:218-219).

### *6.1.3.3. Çalışan İtibarına, Güvenine ve Refahına Etkileri*

Toksik liderin “aşağılama, gereksiz yere hatalara işaret etme, küçümseyici geri bildirim yapma, düşünmeden eleştirme, söylentiler yayma, arkadan bıçaklama, kendi çıkarları için çalışanı alaşağı etme (Kusy, 2018:5)” gibi hareketleri bulunmaktadır.

Toksik lider çalışanların örgütsel güvenini azaltması ile örgütsel bağlılığına zarar vermektedir (Bozbayır vd., 2023:21). Dolayısıyla toksik liderler çalışanlarda “hayal kırıklığı, yöneticiye karşı güven kaybı ve işe yabancılaşma” gibi sosyal etkiler yaratmaktadır (Gök, 2023:23). Güven

kaybına neden oldukları gibi çalışanların öz yeterliliklerini azaltmaktadırlar (Abbas and Saad, 2020:2318).

Toksik liderliğin etkileri işyerinin ötesine aşarak çalışanların kişisel yaşamlarını ve genel refah duygularını etkilemektedir. Güveni aşındırmasıyla olumsuz bir çalışma ortamını teşvik etmektedir. Toksik liderler, örgütlerde insan haklarını ihlal ederek ve zararlı davranışlar benimseyerek, çalışan refahına etki etmektedir. Toksik lider işyerinde coşkuyu, özerkliği, yaratıcılığı ve yeniliği azaltan aşırı kontrolü içermektedir. Bu tür liderler, empati, duyarlılık ve insanlık eksikliği sergileyerek, istismarcı denetime ve otoriter liderliğe odaklanmaktadırlar (Octavian, 2023: 91-92). Toksik liderin bu davranışları örgütün itibarını düşürmektedir (Çoban, 2022:58).

Toksik liderler istedikleri sonucu elde etmek için çalışanların “kaygılarına, psikolojik ihtiyaçlarına ve hızlı değişim korkularına” neden oldukları için çalışanlar üzerinde sürekli baskı kurarak, gerginlik yaratarak ve onarılmaz yaralar açarak refaha zarar vermektedir (Gandolfi and Stone, 2022:22).

Toksik liderlik etkileri ile çalışanın benlik saygısını ve öz-içgörüsünü azaltmaya, kendi yetenekleri konusunda şüphe duymaya, düşük öz değer duygularıyla baş başa bırakmaktadır (Singh et al., 2018:8). Toksik lider “coşkuyu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçi söylemleri” zehirleyerek çalışanlara zarar vermektedir (Akbulut ve Yavuz, 2022:109). Toksik liderler çalışanların heveslerini, yaratıcılığını, özerkliğini ve yenilikçiliğini zehirlemektedir (Çiçek ve Almalı, 2020:217).

Toksik lider, çalışanların benlik saygısını bozmakta, çalışanın mesleki ve/veya kişisel güvenliğini tehdit etmekte, eşitsizlik kültürünü teşvik etmekte, çalışanları fiziksel ve zihinsel olarak korkutmakta, dürüst olmayan, bölücü bir kültürü teşvik etmekte ve çalışanların endişelerini umursamamaktadır (Mehta and Maheshwari, 2013:4).

Toksik lider bir güvensizlik ve iç çatışma ortamını beslemektedir (Octavian, 2023: 89). Böylece toksik özelliklere sahip olumsuz liderlerin çalışan refahı üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır (Abbas and Saad, 2020:2319). Toksik liderin yönettiği toksik örgütlerde “örgütün çalışanları üzerinde yarattığı duygusal acılar” sonucunda üyelerin öz değerleri düşmekte ve çalışanlar yaptıkları işle ilgili görevleri yerine getirememektedirler (Okray ve Şimşek, 2020:74).

## **6.2. Toksik Liderliğin Örgütler Üzerindeki Etkileri**

Toksik liderler sadece çalışan üzerinde değil, organizasyon üzerinde de olumsuz yansımaları sahip bulunmaktadır (Abbas and Saad, 2020:2317). Bu

konuda toksik liderlerin örgütün verimliliği ile etkinliğine olumsuz tesirleri olduğu gibi örgüt iklimine, kültürüne ve itibarına da zarar vermektedirler. Toksik liderler örgütler üzerinde etkinlik ve verimlilik konusunda belirleyici oldukları gibi örgütün iklimine, kültürüne ve itibarına da etki etmektedirler.

### 6.2.1. Örgütsel Etkinlik ve Verimliliğe Etkileri

Toksik liderler çalışanların “morali, üretkenliği ve örgütsel etkinliği” açısından önemli bir tehdit oluşturmakta (Gupta ve Chawla, 2024:180-181), bu bağlamda örgüte acı ve ıstırap veren eylem ve uygulamalar ortaya koymaktadırlar (Younis et. al., 2022:66). Toksik liderler bu çerçevede “örgütün yanlış yönetilmesine, üretim ve performans düzeyine, iş tatmini ve doyumuna, örgütsel maliyetlerin artışına” etki etmektedirler.

#### 6.2.1.1. Örgütün Yanlış Yönetilmesine Etkileri

Toksik liderler örgütün yönetilmesi sürecinde ciddi hatalar yaparak örgütsel etkinlik ve verimliliğe zarar vermektedirler. Bu anlamda örgütsel çevikliği ve etkinliği baltalayarak yönetsel yetersizliği yükseltmektedirler (Octavian, 2023:87). Toksik liderler, davranışları ile daha az yenilikçiliğe ve departmanlar arası çatışmalara neden olmaktadır (Gök, 2023:23). Toksik liderler sadece kendileriyle ilgilenmekte ve ekip üyeleri ile çalışanlara karşı oldukça düşük derecede endişe duymaktadırlar (Abbas and Saad, 2020:2318).

Toksik liderler çözüm üretme konusunda yetersiz kalmaları ve kötü karar vermeleri nedeniyle örgüte zara vermektedirler. Örgüt içindeki iç iletişimin zayıf olması neticesinde kişilerarası ilişkiler manipülatif ve benmerkezci gündemler tarafından yönlendirilmektedir. Toksik liderler davranışlarıyla potansiyel toksik yöneticiler için rol model olarak hizmet etmektedirler. Toksik kişinin örgütteki kıdemi ne kadar yüksekse etkisi o kadar yaygın olmaktadır. Bu durum ondan etkilenen ve benzer şekilde davranan daha fazla insan olabileceğini düşündürmektedir (Mehta and Maheshwari, 2013:5-6).

Toksik liderliğin, örgütte yayılması eğilimi yüksektir. Toksik liderliğin “ciddi manada yıkım, zehir ve yara izleri bırakan kurumsal bir kanser” olduğu değerlendirilmektedir. Toksik liderliğin etkisi çalışanların, proje hedeflerinin ve organizasyonun çok ötesindedir. İlerici bir ulusun büyümesini tehlikeye attığı gibi toplumun köklerinin derinliklerine süzülmemektedir (Singh et al., 2018:9). Toksik liderlik model olarak benimsendiğinde bu liderin işyerindeki zarar verici davranışları, organizasyondaki alt düzey personele sızmaktadır (Wolor et al., 2022:2).

Kötü liderliğin örgüte yansımalarının maliyetini belirlemek zor olduğu gibi onu görmezden gelmek veya kabul etmemek halinde işler daha içinden çıkılmaz hale gelmektedir. Bu tür liderlik “örgüte zarar veren, örgütü zayıflatan ve hatta bazen öldüren” herhangi bir hastalığa işaret etmektedir (Reed and Olsen, 2010:59).

Toksik liderler davranışlarıyla zorunlu itaat yaratmaktadırlar. Toksik liderliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, yönetici ile aynı fikirde oldukları için ödüllendirmektedirler ve farklı düşünenler ise cezalandırılmaktadırlar. Çünkü bu liderler zihinsel kaynaklarını, eleştirel düşünmeyi ve sorgulama becerilerini kullanmamaktadırlar. Bu tür ortamlarda insanların şevki, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçiliği kısıtlanmaktadır, çünkü en büyük iş liderin ilgisini çekmektir. Bu tür liderler otoritelerini ve kararlarını sorgulayan çalışanlarını incitme ve ortadan kaldırma yeteneğine sahiptirler; bunu sessiz bir katil gibi gerçekleştirmektedirler (Gök, 2023:23). Dolayısıyla toksik liderlik davranışları suiistimal edici itaat ile sonuçlanmaktadır (Acuna and Male, 2022:4). Çalışanların korkutulması, marjinalleştirilmesi ve aşağılanması örgüt üzerinde geniş kapsamlı ve zararlı etkiler yaratmaktadır (Octavian, 2023: 91).

#### *6.2.1.2. Üretimin ve Performansın Düşmesine Etkileri*

Toksik liderlik, çalışanın motivasyonunu, yaratıcılığını, memnuniyetini, bağlılığını ve performansını azaltmaktadır (Akça, 2017:285-286). Toksik liderler davranışlarıyla üretkenlikte düşüşe neden olmaktadır (Younis et. al., 2022:76-77). Toksik liderlik, çalışanların moralini zedelemesinin yanında “örgütsel başarıyı engelleyerek” de çalışana zarar vermektedir (Octavian, 2023: 89). Toksik liderlik işyerinde moralin ve motivasyonun düşürülmesinde kümülatif etkisi olan, tüm örgüte sirayet eden, tüm örgütü etkileyen bir liderlik türüdür (Reyhanoğlu ve Akın, 2016:446; Octavian, 2023: 91).

“Duygusal rahatsızlık, anti-sosyal davranışlar, çalışanlarda ve ekiplerde düşük performans”, lider toksisitesinin sonuçlarıdır (Semedo et al., 2022:1887). Şahsına saldırılan çalışanlar, düşük performans göstermekte ve azalmış öz-yeterlilik duygusu hissine kapılmaktadırlar (Çiçek ve Almalı, 2020:219).

Kusy ve Holloway (2009) tarafından yapılan araştırmanın aktarılan sonuçlarına göre, toksik etkileşimler yaşayan çalışanların %25’inin iş aktivitelerini açıkça azalttığı belirtilmektedir. Dolayısıyla, toksik ortamlarda uzun süre bulunanların yaratıcılığı ve yeniliği önemli ölçüde bozulmaktadır (Octavian, 2023:88-89).



Toksik liderler çalışanların “zihinsel ve fiziksel sağlığını, artan işlevsiz grup davranışlarını, devamsızlık ve geç kalma, daha az verimlilik ve yer değiştirme veya istifalar gibi idari ve örgütsel süreçlerini, sektörlerin ve alanların sayısını” etkilemektedir (Abbas and Saad, 2020:2318).

Toksik liderler, çalışanlarına gerçekçi olmayan iş yükü yükleyen olumsuz davranışlar sergilemektedirler (Mehta and Maheshwari, 2013:4). Toksik liderler çalışanın stresini artırmakta örgütün performansını ise düşürmektedir (Abbas and Saad, 2020:2318). Liderlerin sergiledikleri toksik davranışlar örgütsel öğrenme üzerinde son derece olumsuz bir etkiye sahiptir (Wolor et al., 2022:2).

Toksik liderlerin, toksisitelerine rağmen, misyonlarında veya örgütsel hedeflerin tamamlanmasında hala etkili olabileceği belirtilmektedir. Bu liderin görev etkinliği ve hedef tamamlaması, çalışanları için olumlu sonuçlar anlamına gelmese de bu toksik liderlerin güçlü liderler olabilmesini engellemektedir. Onları toksik yapan şey her şeyden önce kendi kendini tanıtmaya konusundaki doğuştan gelen arzuları olarak görülmektedir (Walker and Watkins, 2022:8).

### 6.2.1.3. İş Tatmininin ve Doyumunun Azalmasına Etkileri

Liderin bir örgütteki çalışanlarına karşı davranışları, çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Liderlik davranışlarının iş tatminini etkilediği ve belirlediğine dair araştırma sonuçları bulunmaktadır (Mehta and Maheshwari, 2013: 6). Toksik lider örgütsel etkinliği olumsuz etkilemek suretiyle iş tatmini azaltmakta ve üretimin düşmesine neden olmaktadır (Gupta ve Chawla, 2024: 181). Toksik lider psikolojik sıkıntı yaratarak bunu mümkün kılmaktadır (Mehta and Maheshwari, 2013: 6-7). Bu bağlamda toksik lider, çalışanların iş performansını, iş doyumunu, yaşam doyumunu ve özgüvenini azaltmaktadır (Gök, 2023:23-24).

Toksik liderler, iş tatmini ve grup üretkenliği gibi alanları etkilemekte, grup uyumu yoluyla insanların iş sonuçları üzerinde doğrudan etkide bulunmaktadır (Acuna and Male, 2022:8). “Artan devamsızlık ve hastalığın bir sonucu olarak üretkenliğin azalması, bağlılık eksikliği ve işlerinde memnuniyetsizlik” nedeniyle çalışan performansının düşmesi söz konusu olmaktadır. Buna ek olarak, örgütler toksik liderliğin etkilerine karşı koyma deneyiminden ve yeteneğinden yoksundur (Wolor et al., 2022:1).

Toksik liderliğe maruz kalan çalışanlar sapkın davranışlar sergilemekte ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltmaktadır. Bu sonuçlar sadece bireye zarar vermekle kalmamakta, aynı zamanda kuruluşun üretkenliğini ve uzun vadeli başarısını da baltalamaktadır (Octavian, 2023: 91-92).

Toksik lider örgütte iş doyumunu engellemesiyle “örgütün amaçlarını, hedeflerini, kaynaklarını, etkinliğini” ziyana uğratmaktadır (Akbulut ve Yavuz, 2022:109).

#### *6.2.1.4. Örgütsel Maliyet Artışlarına Etkileri*

Toksik liderlik, astların performansını etkileyerek örgüte zarar vermektedir. Toksik liderler ortaya koydukları yıkıcı davranışlarıyla çalışanlarının iş savurganlığını ve verimliliğini azaltmaktadır (Abbas and Saad, 2020:2318). Örgütte toksik duygu yaratılması halinde, tüm örgütün enerjisi ve örgütsel verimliliği düşmekte, örgüt için önemli olan personel işi terk etmektedir (Çoban, 2022:51-52).

Toksik sorunların tespit edilememesi sağlık hizmetlerini, ciroyu ve işe alım maliyetlerini artırarak potansiyel çalışanları örgütten uzaklaştırmaktadır (Gupta ve Chawla, 2024: 181). Toksik lider zehirli davranışlarını yayarak örgütün kârlılığını ve nitelikli adayları cezbetme yeteneğini kaybetmesine neden olmaktadır. Nitelikli çalışanların örgütten kaçışıyla birlikte ilgili örgütün parası israf olmaktadır (Çiçek ve Almalı, 2020:219).

Toksik lider, yönetici konumunda olması nedeniyle, örgüt kaynaklarını kendi çıkarı doğrultusunda ve boşa harcayabilmektedir (Demir, 2020:32). Toksik yönetim tarzı, umutsuzluk, öfke, moral bozukluğu, zayıf iletişim, bitkinlik, güvencesizlik, çalışan verimliliği ile eksikliği üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir ve bu nedenle maliyet-fayda ilişkisini olumsuz yönde etkilemekte ve doğrudan devamsızlık, çalışan rotasyonu, işe atama ve örgütsel sinizmin artmasına yol açmaktadır (İrge ve Bayram, 2020: 103). Öte yandan toksik liderlerin işlevsiz davranışları örgütü gizli maliyetler ödemek zorunda bırakmaktadır. Bu maliyetler “azaltılmış üretkenlik, çalışan performansının düşmesi, yasal ücretler ve diğer masraflar” şeklinde sayılmaktadır (Wolor et al., 2022:1).

#### **6.2.2. Örgüt İklimine, Kültürüne ve İtibarına İlişkin Etkileri**

Toksik liderler örgütün ikliminde, kültüründe ve itibarında da önemli bir etkiye sahiptirler. Davranışları ile örgütte bu alanda yaralanmalar ortaya çıkarmaktadırlar. Bu durum örgütün refahına ve güvenine de olumsuz yansımaktadır.

##### *6.2.2.1. Örgüt İklimine Etkileri*

Toksik lider, kişisel çıkarları çerçevesinde motive olan ve örgüt iklimini olumsuz etkileyen biri olmasıyla kendi alanını korumak konusunda ünlüdür;

genellikle ulaşılabilir kısa vadeli başarılarla odaklanarak ve başkalarını ezerek/ yıkararak başarılı olmaktadır (Çiçek ve Almalı, 2020:216).

Toksik liderlik, motivasyon düşürücü davranışı ile zaman içinde insanların moralini ve iklimini bozmakta ve bu bağlamda örgüte verdiği zarar fail örgütten ayrıldıktan sonra bile devam etmektedir (Semedo et al., 2022:1886).

Toksik lider sıradan bir iş gününde dahi işyerinin iklimini birden değiştirebilecek olumsuz etkiye sahiptir. İşyerinde sempatik tavırlarla çalışanı dedikodu yapmaya zorlayabildiği gibi çalışanlarını hor görerek ve onları aşağılayarak örgüt iklimini etkilemektedir (Reyhanoğlu ve Akin, 2016:446).

Toksik liderler işlerinde son derece yetkin ve etkili olsalar da çalışanları ve akranları arasında sağlıklı bir ortam yaratılmasına katkıda bulunmaktadırlar (Wolor et al., 2022:1). Toksik liderlik “tükenmişlik düzeyi, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, örgütsel güven, psikolojik sermaye vb.” kavramları etkileyerek örgütsel iklimi belirlemektedir (Akbulut ve Yavuz, 2022:107).

Toksik liderler buldukları örgütte toksik bir iklim yaratmaktadırlar (Çoban, 2022:52). Oluşturdukları bu toksik iklimden, çalışanların ve örgütün kaçınması mümkün değildir. Çünkü çalışanlar ve örgüt, içinde bulunmak zorunda oldukları bu iklimin yarattığı toksisiteyi solumak zorunda kalmaktadırlar. Aynı zamanda, toksik tutum ve davranışların bulaşıcı olması, bundan kaçınabilmeyi olanaksız kılmaktadır. Bu ortamı yaratan toksik liderler, tutum ve davranışlarıyla, oluşturdukları toksisite yüklü iklimle, “hem çalışan moralinin, doyumunun, özsaygısının, özgüveninin, yaratıcılığının, özerklik eğiliminin, örgütsel bağlılığının, örgütsel güveninin, işbirliğinin, veriminin düşmesine; hem de yıldırma, kaygı, tükenmişlik, umutsuzluk, çatışma, kızgınlık, saldırganlık gibi duyu ve davranışlar ile işgücü devrinin artmasına” neden olmaktadır (Kırbaç ve Konan, 2023:633-634).

#### 6.2.2.2. Örgütte Zehirli Kültür Oluşturmaya Etkileri

Kültür, bir örgütte dışa vurulan davranışları ve bu davranışların sonuçlarını tahmin etmede önemli bir stratejik faktördür. Bir kuruluşun kültürü de üye davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bunun bir sonucu olarak, toksisite liderlik davranışları organizasyonda prim yapabilir (Doğan ve Baloğlu, 2019:670). Bir kuruluşun kültürü, ne yapıldığına ve nasıl yapıldığına yansımaktadır. Bu durum hem araçsal hem de sembolik düzeyde kararlar, eylemler ve iletişimle ilgilidir (Acuna and Male, 2022:8). Toksik liderlik, bir örgütün özünü aşındırmakta ve kültürünü zehirlemektedir (Gupta ve Chawla, 2024:180-181).

Toksik liderlerin faaliyetlerinin sonucunda, zararlarının yansımaları etki alanının çok ötesindedir. Bu nedenle kurumsal kültür ve performansı hem mikro hem de makro boyutlarda etkilemektedirler (Octavian, 2023:87). Bell (2017)'in çalışmasından aktarıldığı üzere, insanların %78'i toksik liderlikten olumsuz etkilenmekte ve çalışanlara yönelik vicdansız davranışları örgüt içinde toksik bir işyeri ortamı oluşmasına neden olmaktadır (Abbas and Saad, 2020:2319). Kendini tanıtmayı tercih eden ve üst düzey yönetimi etkileyen mesafeli ve mesafeli otokratik yöneticiler, örgüt kültürünü ve insan varlıklarını mahvetmeye büyük etkide bulunmaktadır (Singh et al., 2018:8).

Toksik liderlik, çalışanların kasıtlı olarak korkutulması, marjinalleştirilmesi ve aşağılanması ile karakterize edilen sistematik bir yönetim modelini temsil etmektedir. Bu durum kuruluşun genel başarısı için önemli bir engel oluşturmaktadırlar. Bir örgüt içinde toksik liderliğin varlığı, örgütsel uyumun zeminini temelden aşındırarak kolektif işyeri ortamının bozulmasına yol açmaktadır. Bu erozyon ile mağdurların direktiflere karşı daha düşmanca oldukları, meslektaşlarına karşı daha saldırgan davranışlar sergiledikleri ve hatta aile yaşamlarında sorunlar yaşadıkları görülmektedir (Octavian, 2023: 89-90).

### *6.2.2.3. Örgüt İtibarı, Güvenine ve Refahına Etkileri*

Toksik liderler çalışanları taciz ederek, aşağılayan ve özgüvenlerine saldıran davranışları etkileyerek çalışanların öz-yeterliliğini ve morali düşürmektedirler. Bu kişiler iyi iş yapma güvenlerini kaybetmektedirler (Mehta and Maheshwari, 2013: 6-7).

Toksik liderler, örgütün amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını, etkinliğini ve örgütün meşru menfaati baltalanmakta ve / veya sabote edilmektedirler (Çiçek ve Almalı, 2020:216). Toksik liderlik örgütün potansiyelini boğan ve kolektif ruhunu aşındıran bir liderliktir. Hem çalışanların refahını hem de organizasyonun genel sağlığını baltalayan yıkıcı davranışlarda bulunmaktadır (Gupta ve Chawla, 2024:180-181). Toksik liderliğin otoriter ve istismarcı davranışlarının organizasyona, topluma ve ulusa zarar verdiği görülmektedir (Singh et al., 2018:4).

Örgütlerde yaşanan toksisite, çalışanların olumsuz deneyimlerini başkalarıyla paylaşmasıyla medyaya yansiyabilmekte ve bu durum örgütün, "paydaşların, müşterilerin ve halkın" gözünde itibarını zedeleyerek güven kaybına yol açabilmektedir (Gupta ve Chawla, 2024: 181).

Örgütsel hapisleştirme, çalışanların örgüt içinde kendilerini özgür hissedemedikleri çalışma koşullarının olumsuz etkisi altında baskı altında

olma, kendini mecbur, kısıtlanmış, çaresiz ve hapsedilmiş hissetme duygusunu ifade etmektedir. Bu nedenle, toksik liderlik ve örgütsel hapishanenin birbirleri üzerinde bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (İrge ve Bayram, 2020: 102).

Toksik liderin eylemleri yaratıcılığı ve sadakati boğan engeller oluşturmaktadır (Octavian, 2023:88). Toksik liderliğin mevcut olduğu örgütlerde güven, iletişim, entegrasyon sorunlarının olduğunu ve örgüt yapısının bencil ve çıkarıcı bir yöne evrilmeye başladığını söylemek mümkündür (Akça ve Tuzcuoğlu, 2020:260).

Toksik liderlerin sergilediği davranışlara bakıldığında çalışanların moralinde, benlik saygısında bir düşüşe sebep oldukları görülmektedir (Acuna and Male, 2022:4). Toksik davranışların duyurulması örgütsel itibarı etkilediğinden, örgütün nitelikli etik adayları çekme yeteneğini olumsuz yönde etkilemektedir (Mehta and Maheshwari, 2013:5).

## 7.SONUÇ

Toksik liderlik hem özellikleri hem de davranışları itibarıyla hem çalışanları hem de örgütleri etkisi altına almakta ve negatif etki bırakmaktadır. Bu nedenle örgütsel performansın düşük olduğu durumlarda örgütte yapılan kontrollerde liderin davranışları üzerinden ortaya çıkan etkilere bakarak toksik özellikler sergileyip sergilemediğinin kontrol edilmesi örgüt için hayati derecede önemlidir. Çünkü toksik liderlik örgütte sinsi bir şekilde sürdürülen bir davranış olduğu gibi örgütle ilişkisi kesildiğinde dahi etkileri örgütü etkilemeye devam etmektedir. Bir kanser mikrobu gibi yayılması nedeniyle örgütün ilerleyen süreçte küçük değişikliklerle düzelmesini/iyileştirilmesini engellemektedir. Ayrıca nitelikli çalışanların örgütü tercih etmesine dönük bir karalama ortaya çıkarması ile de örgütün geleceğini risk etmektedir.

Toksik liderliğin tüm özellikleri ve davranışları çalışma içerisinde verilmiş olsa da diğer yandan toksik bir liderin varlığından bahsedilmesi için illaki örgütte tüm toksik davranışların birlikte sergilenmesi gerekmemektedir. Bir liderde bu toksik özelliklerden önemli ve etkili bazılarının olması örgütü yok etmek için yeterlidir. Bu sebeple tüm özelliklerin lidere yansması beklenmeden bu konuda çözüm bulunması gerekmektedir. Liderin toksik özellikler taşıyıp taşımadığı çalışanlara yapılan anketlerle ve liderlerle yapılan mülakatlarla anlaşılabilir. Yapılan araştırmalar örgütlerde toksik liderliğin yaygın olduğunu göstermektedir. Bu durum örgütlerin böyle bir risk taşıyıp taşımadığının ölçülmesini bir zaruret haline getirmektedir.

Öte yandan toksik liderliğin gerçekleşmesinin hangi sebeplere bağlı olduğu hususuna bakılarak da toksik liderin örgütte var olup olmadığı

anlaşılabilir. Çünkü toksik liderliğin sebepleri/öncülleri toksik liderliği etkilemektedir. Toksik liderler kendilerine fırsat yaratabileceği örgütlerde var olduğu için bu konuda örgüt kültüründe sağlam bir yapı olması toksik tutumların sergilenmesini güçleştirecektir. Bunun için çalışanların da örgüt için değerli olması ve bir üst yönetime gittiklerinde dinlenmeleri gerekmektedir.

Toksik lider her örgüt için risk oluşturmaktadır. Özel sektörde olması üretimi ve karlılığı etkilerken kamuda olması vatandaş memnuniyetini olumsuz etkileyerek gerek devletin imajını düşürmekte gerekse de siyasi iktidarın halk algılarına olumsuz yansımaya neden olmaktadır. Bu nedenle kamu kurumlarında da toksik liderliğe ilişkin ölçümlerin yapılması gerekmektedir. Özellikle üniversitelerdeki yöneticilerde bu liderlik tipinin mevcudiyeti çeşitli araştırmalarla ölçülebilir. Diğer yandan bir örgütte çalışan memnuniyeti düşük ise bu örgütte toksik liderlik özelliğinin yüksek olması beklenebilir. Çünkü lider bir örgüt için büyük bir belirleyicidir ve bu nedenle gelişiminin/icraatlerinin takip edilmesi gerekmektedir.

## Kaynaklar

- Abbas, M. & Saad, G. B. (2020). An Empirical Investigation of Toxic Leadership Traits Impacts on Workplace Climate and Harassment. *Talent Development & Excellence*, 12(3), 2317-2333.
- Acuna, B.K., & Male, T. (2022). Toxic leadership and academics' work engagement in higher education: A case study from Chile, *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 1-25.
- Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı: betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122. <https://doi.org/10.52848/ijls.1097752>
- Akca, İ. & Tuzcuoğlu, F. (2020). Toksik liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir model önerisi. *Journal of Life Economics*, 7(3), 257-268. <https://doi.org/10.15637/jecon.7.019>.
- Akça, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298.
- Baker, S, J. (2024) 18 signs of a toxic workplace: a checklist for leaders, <https://theleadershipreformation.com/toxic-workplace-hacks-for-leaders/>
- Bozbayır, O., Özata, M., & Altıntaş, M. (2023). Yükseköğretim kurumlarındaki toksik liderlik davranışlarının akademik personelin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 13(1), 19-31.
- Campbell, M., & Brown, B. A. (2015). Toxic leader transition. *The University of Arizona*.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249 - 268.
- Cichoblański, L. (2015). The dark side of organization – management in the face of counterproductive behavior (*theoretical background and empirical implications*). [http://real.mtak.hu/24756/1/ICoM\\_2015-paper063.pdf](http://real.mtak.hu/24756/1/ICoM_2015-paper063.pdf) Erişim Tarihi:10.05.2024 DOI:10. 17626/dBEM.ICoM.P00.2015.p063
- Çiçek, A., & Arslan, E. (2023). Cumhurbaşkanı'nda bulunması gereken özelliklere dair bir araştırma. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34), 575-591. <https://doi.org/10.54600/igdirsosbilder.1315448>
- Çiçek, B., & Almalı, V. (2020). Toksik liderliğin işyerindeki çatışma üzerindeki etkisi. *Journal of Economics, Business & Political Studies*, VII (2), 214-235.
- Çoban, C.. (2022). The dark side of leadership: A conceptual assessment of toxic leadership. *Business, Economics and Management Research Journal*, 5(1), 50-61.



- Demir, B. (2020). Örgütlerde toksik lider ve toksik ilişkiler. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 06 (Special Issue), 31-35.
- Doğan, O. & Baloğlu, N. (2019). Toxic leadership: A quantitative analysis based on the opinions of vocational school students, *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 10 (36), 669-680.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2022). Toxic Leadership: Behaviors, Characteristics, and Consequences. *Journal of Management*, 22(1), 19-27.
- Gök, G. (2023). *Sağlık hizmetlerinde liderlik ve toksik liderliğin çok yönlü analizi*. Ankara: İKSAD Yayınları,
- Gupta, A. & Chawla, S. (2024) Toxic leadership in workplaces: Insights from bibliometric, thematic analysis, and TCM framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 179-200.
- İRge, N. T. & Bayram, V. (2020), The impact of toxic leadership on organization prisonization and the psychological capital of the employees, *Business, Economics and Management Research Journal - BEMAREJ*, 3(2), 101-116.
- Kırbaç, M., & Konan, N. (2023). Adaptation of the toxic leadership scale into turkish for educational organizations: A validity and reliability study. *E-International Journal of Educational Research*, 15(5), 628-645. DOI:https://doi.org/10.19160/e-ijer.1369652
- Kusy, M. (2018). *Why I don't work here anymore: A leader's guide to offsetting the financial and emotional costs of toxic employees*. Productivity Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians--and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. (2013). Consequences of toxic leadership. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 3-6.
- Milosevic, I., Maric, S., & Loncar, D. (2020). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117-126.
- Octavian, S. M. (2023). About the impact and effects of toxic leadership on employees and organizations *European Review of Applied Sociology* 16(27), 87-93. DOI: 10.2478/eras-2023-0012
- Okray, Z., & Şimşek, H. A. (2020). Toxic leadership: Systematic review based on studies made in Turkey. *Istanbul Management Journal* (89), 73-96. https://doi.org/10.26650/imj.2020.89.0004
- Reed, G. E., & Olsen, L. (2010). Toxic leadership: Part deux. *Military Review*, 90(6), 58-64.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459. https://doi.org/10.15869/itobiad.41373

- Semedo, C.S., Salvador, A., Santos, N.R.D., Pais, L. & Mónico, L. (2022). Toxic Leadership and Empowering Leadership: Relations with Work Motivation, *Psychology Research and Behavior Management*, 1885-1900, DOI: 10.2147/PRBM.S340863
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S.(2018). Toxic leadership: *The most menacing form of leadership*, Chapters, in: Maria Fors Brandebo & Aida Alvinus (ed.), *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*, IntechOpen.
- Uygur, A. & Gümüştekin, K. (2019). Karanlık liderliğin alt boyutlarının incelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(35), 2552-2562.
- Walker, S. M., & Watkins, D. (2022). Toxic leadership: Research and cases (1st ed.).Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003202462>
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A. & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health Psychology Research*, 10(4), 1-10.
- Younis, N. M., Z., Shamah, R.A.E., & Elbadawy, H.E. (2022). Conceptual framework of toxic leadership. *Journal of Managerial, Financial*, 16(1), 64-81.
- Zengin, M. (2019). Toksik liderlik: kavramsal bir çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2754-2766. <https://doi.org/10.15869/itobiad.598165>

