



Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?

Metin REYHANOĞLU

Yrd. Doç. Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
reyhanoglu@gmail.com

Özden AKIN

Yrd. Doç. Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
ozdendogan@gmail.com

Öz

Bu çalışmanın temel amacı, toksik liderlik biçiminin örgütsel sağlığı etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır. Örgütsel sağlık, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi amacıyla çalışanların fiziksel ve ruhsal olarak kendini iyi hissetmesi, bu durumun da örgütü ve örgütsel iklimi olumlu etkilemesidir. Bir örgütün lideri olarak yöneticinin kötü liderlik göstermesi, çalışanın ve dolayısıyla örgütün sağlığını bozabilmektedir. Çalışmada, örgüt sağlığını olumsuz şekilde etkileyeceği iddia edilen toksik liderlik biçimi temel alınmıştır. Toksik lider, örgüt içinde çalışanlara kötü davranan, onları devamlı aşağılayan, narsist eğilimleri olan bir lider tipidir. Kendini çalışanlarına kabul ettirmek için, yüksek ölçüde kontrol yetkisini kullanması çalışanların moral, motivasyon ve verimliliğini düşürmekte, örgüt için yıkıcı olmakta, örgütsel iklimi olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışmada, toksik liderlik özelliklerinin örgütsel sağlığı nasıl etkilediği karşılaştırmalı olarak incelenmiş toksik liderlik ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi açıklayan önermeler yapılmıştır. Yapılan çıkarımlarda toksik liderin yıldırma davranışları, istismarcı, narsist ve otoriter kişiliği çalışanların dolayısıyla örgütün sağlığını olumsuz olarak etkilediği yönündedir.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, Örgütsel Sağlık, Yıkıcı Liderlik, Çalışan Sağlığı, İstismarcı Liderlik.

Does Toxic Leadership Trigger Organizational Health Negatively?

Abstract

The main purpose of this study is that shows the effect of toxic leadership style to organizational health. Organizational health is that employees feel well physically and mentally, so that it affects a positive to organization and organizational climate in order to adapt to environmental changes,. As a leader of the organization, harmful exhibition of the manager influences negatively to the health of the employees and the organization. This study is based on the toxic form of leadership, claimed that it negatively effects on the organizational health. As a leader type of having narcissistic tendencies, toxic leaders mistreat employees within the organization. By using the high extent authority of control in order to make employees to accept him/her, toxic leaders affect negatively employees' morale, motivation and productivity. In addition, toxic leaders, disruptive of the organization, affect negatively organizational climate. In the study, in the framework characteristics of toxic leadership, examined how it affects organizational health, using comparison methodology. The study concludes with propositions, which explore of the relationship between organizational health and toxic leadership. The conclusions made that the toxic leader's bully behavior, abusive, narcissistic and authoritarian personality effect negatively on employees' and organizational health.

Keywords: Toxic Leadership, Organizational Health, Destructive Leadership, Employee Health, Abusive Leadership.

Giriş

Günümüzde yüksek rekabet ortamı, belirsiz çevre, liderin ve/veya yöneticinin davranışları örgüt çalışanlarında iş kaybı, psikolojik, davranışsal ve sağlık sorunları gibi olumsuz durumlar yaratabilmektedir. Bu anlamda örgütlerin hayatlarını, verimliliklerini ve rekabet güçlerini sürdürmelerinde sağlıklı, güçlü ve yetenekli liderlere, yöneticilere ve çalışanlara ihtiyaç vardır. Rekabet ve küreselleşmenin sonucunda faaliyetlerde artan dış kaynak kullanımı işletmenin küçülmesine ve bunun sonucunda işten çıkarmalara yol açmakta bu durum çalışanlar, lider/yöneticiler ve aileleri üzerinde büyük etki yaratmaktadır (Bhagat, Steverson ve Segovis 2007:222).

Çalışanların tutum ve davranışlarının yönlendirilmesinde, moral ve verimliliklerinin yüksek olmasında yöneticilerin yönetim biçimlerinin etkisinin önemli olduğu yıllardır söylenmektedir. Çünkü yöneticinin çalışanların ne yapması gerektiği ile ilgili belirleme gücü vardır. Her ne kadar lider ile yönetici aynı anlamda olmasa da (liderin gönülden bağlı izleyicileri varken yönetici atama yoluyla gelmektedir), yöneticilerin çalışanların davranışlarını belirleme ve yönlendirme gücü (Koçel, 2014:671-2) bir anlamda yöneticileri lider konumuna getirmektedir. Çünkü yöneticinin strateji ve politikaları belirleme gücü onu lider gibi takip edilen birisi haline getirmektedir. Bundan beş yüz yıl önce Niccholó Machiavelli, 1517 yılında yazmış olduğu 'The Prince' (1999) adlı kitabında hükümdarlara [yöneticiye] verdiği tavsiyelerde, yanında bulundurduğu kişilere [çalışana] fazla güvenirse insanın dikkatsiz davranabileceği, ancak fazla güvensizliğin de insanı çekilmez hale getirebileceğini vurgulamıştır. Bununla birlikte, yöneticinin çalıştırdığı kişiden korktuğunu hissettirmemesi, iyiliğin çalışana karşı tedbirli bir şekilde azar azar verilmesi gerektiğini de belirtmiştir. Bu da liderin yönetim biçiminin iyi ya da kötü olmasının çalışanın motivasyon ve verimliliğini etkilediğinin yüzyıllar öncesindeki kanıtıdır.

Kendimizi örgütte iyi ya da kötü hissedip hissetmediğimiz; ailemiz, arkadaşlarımızla ve çevreyle olan ilişkilerimize ve bunun yanı sıra sosyal, politik ve ekonomik koşullarla ilişkili olarak geliştirdiğimiz kişisel özelliklerimize ve bu özelliğimizle kendimizi örgütte negatif ve pozitif hissetmemize bağlıdır. Çalışanların örgütte kendilerini iyi hissetmeleri beraberinde bütünsel olarak örgütsel sağlık (Miles, 1969) kavramını akla getirmektedir. Örgütsel sağlığın derecesi, bireysel olarak hissettiğimiz duyguları, tutum ve davranışsal nitelikleri belirler. Burada örgütü yönlendiren, kuralları belirleyen, örgüt iklimini bir anda değiştiren güce sahip liderin/yöneticinin çalışanlara ve örgüt sağlığına büyük etkisinin olduğu aşîkârdır.

Bu çalışmanın amacı, liderlik biçimlerinden birisi olarak belirtilen, işyerinde kötü niyetli davranışlar sergileyen ve kendi çıkarlarını maksimize eden kişi olarak tanımlanan toksik liderliğin, çalışanların refahını ve örgütün çevreyle baş edebilme yeteneğini ve etkililiğini büyük ölçüde geliştiren, çalışanların



fiziksel ve psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmeleri olarak belirtilen örgütsel sağlıkla olan ilişkisinin saptanmasıdır. Bu çalışmada örgüt temel alındığından, çalışanları yöneltme, etkileme, kural koyma ve de çalışan üzerinde idol oluşturma etkisinden dolayı lider ile yönetici aynı anlamda kullanılmıştır. Öncelikle toksik liderlik kavramı açıklanmış, özellikleri ve boyutları belirlenmiştir. Daha sonra örgütsel sağlığın ne olduğu tanımlanmaya çalışılmış, boyutları ve özellikleri çizilmiştir. Toksik liderlik ile örgütsel sağlık boyutları karşılaştırmalı olarak incelenerek birbiriyle ilişkisi önermeler şeklinde verilmiş ve daha sonra yapılacak olan çalışmalar için tavsiyeler verilmiştir.

Toksik Liderlik

Liderlik, akademik yazındaki kavramlar arasında en fazla ilgi gören, yazılan ve saha araştırılmasına konu edilen kavramlar arasındadır. Bu kavramın bu kadar ilgi görmesi, birebir insan ilişkilerinin odağında olmasından kaynaklanmaktadır. Bazı araştırmalar başarılı liderde aranan özellikler, davranış veya yönetim biçimiyle ilgilenirken; bazı araştırmalar ise liderin bulunduğu ortamı sorgulamaktadır (Koçel, 2014:676). Sistem bakış açısı çerçevesinde liderliğe, yalnızca özellikleriyle değil, takipçileri ve şartların kesişme noktası (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:179) şeklinde bakılmalıdır. Lider-üye etkileşimi-LMX (Graen, Novak, Sommerkamp, 1982), dönüşümcü liderlik (Bass, Avolio ve Atwater, 1996) gibi yeni liderlik teorileri ise liderlik sürecine odaklanmışlardır.

Liderlik teorileri, liderin daha çok üyelerin verimlilikleri ve morallerine nasıl olumlu katkıda bulunacağı veya liderin üyeleri kendi vizyonuna nasıl yönlendireceğini açıklamaya çalışırken; bazı liderlerin tam tersi hareket ettiğini göz ardı etmekte, karanlık yönünü (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:176-177) görmemektedirler. Her ne kadar lider kelimesi olumluluğu çağırıyor olsa da liderin olumsuz olacağı idrak edilememektedir. Halbuki zararlı davranışlarda bulunan liderler gerçekte birçok örgütte yaygındır (Tavanti, 2011:127).

Üyeleri tarafından lider olarak kabul edilenlerin bazı liderlik davranışları kişileri olumsuzluğa, verimsizliğe yönlendirebilmekte, hatta çalışanlarda yıldırmaya maruz kaldıkları hissini arttırabilmektedir (Ertureten, Cemalcılar ve Aycan, 2012). Bu bakımdan liderliğin olumlu yanlarının yanında işlevsiz sonuçlarından (Ashforth, 1994), yıkıcı davranışlarından daha fazlasının olabileceğine, liderin 'kasti ve sinsi' hareketlerine yönelik bazı açıklamalar da literatürde mevcuttur (Goldman, 2006; Wilson-Starks, 2003). Özellikle bir yöneticide liderlik özelliklerinin olması, uzun süre örgütün en tepesinde üst yönetici olarak kalması ve bütün yetkilerinin onda toplanması beraberinde kendine aşırı güvenme, kendine hayran kalma, başkalarını dinlememe, analiz yapmadan ve abartılı bir özgüvenle hızlı karar alma, çevresinin düşmanlarla sarılı olduğunu ve her şeyin kendi kontrolü üzerinde akmasını isteyen bir kişilik yapısına dönüştürebilir. Literatürde 'liderlikte hubris sendromu'



olarak adlandırılan (Koçel, 2014:676) bu tip liderlik davranışı ve uygulamaları örgüte zararlı ve yıkıcı olabilmekte, bu 'zehir' örgütün tüm kademelerine yayılabilmektedir.

Bir örgüt içinde çalışanlara olumsuz sonuçlar doğuran ve örgütün genel olarak performansını azaltan, olumsuz özelliklere sahip liderlik biçimi toksik liderlik olarak tanımlanmaktadır. Toksik liderlik, çalışanların motivasyonlarını ve morallerini bozan, onları verimsizliğe yönelten yıkıcı lider tipidir, bu anlamda yönetim beceriksizliğine sahip kötü liderden veya sağlık sorunları olan, çok fazla stres altında olup da iyi bir yönetim sergilemeyen liderden ayrılmaktadır (Schmidt, 2008:3). Toksik liderler başkalarını umursamadan bencilce hareket ederek başkalarına bilerek zarar verirler ancak, umursamaz davranan veya belli bir maksatla hareket etmeyen ama örgüte ve çalışanlara bir şekilde olumsuz etkilerde bulunan liderlerden farklıdır (Lipman-Blumen, 2005). Bu anlamda toksik liderlik, çalışanlara bilerek olumsuz etki eden davranışlara sahip ve özel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bencilce hareketlerde ve bulunma, narsist eğilimlere sahip olma, kötü niyetli, çalışma arkadaşlarını istismar etme ve kısaca örgüte ve çalışanlara olumsuz etkilerde bulunma yalnızca liderden değil aynı zamanda herhangi bir çalışandan da (Housman ve Minor, 2015) da beklenebilir. Hatta bu toksik davranış ve eylemler örgüte tümünden sirayet ederek 'toksik bir çalışma yeri' (Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich ve Konopaske, 2012: 30) olarak yayılabilir. Bu makalenin konusu, çalışanlara ve dolayısıyla örgütü yönlendiren, davranış ve eylemleriyle en büyük etkiyi yapan, hatta bir anlamda örgütü zehirleyen (Goldman, 2009'dan alıntılanan Koçel, 201:687) lider ve liderlik sürecini incelemektir.

Whicker (1996: 12) toksik liderliği, huzursuz, uyumsuz ve hatta kötü niyetli, genellikle kötü davranan olarak nitelendirmektedir. Bunlar, çalışanların umutsuzluğa sürüklenmelerinde başarılıdır. Kişisel yetersizliklerini saklama konusunda iyidirler, bencilce değerler üzerine odaklanırlar ve kurnazca hareketler yaparak insanları aldatmaya, başkalarını kullanarak niyetlerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Toksik liderler, çalışanlarına karşı bencilce, açgözlü ve sorumsuzca davranış ve söylemlerde bulunur (Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich ve Konopaske, 2012).

Lipman-Blumen (2005) toksik liderleri, zararlı davranışlar ve işlevsiz (dysfunctional) kişisel özellikler gösteren liderler olarak belirtmektedir. Toksik olarak düşünülmesi için bu davranışların ve niteliklerin örgütlerini ve izleyicilerini ciddi zararlara uğratması gerekmektedir.

Wilson-Starks (2003: 2), örgütte var olan coşkuyu, yaratıcılığı, özyönetimi ve inovasyon kültürünü 'zehirlemesi' yoluyla çalışanları ve örgütü zarara uğratan yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Toksik liderler, kontrol sırasında



oluşabilecek bir lider tipidir, 'zehirli davranışlarını' ellerindeki kontrol gücüyle yayarlar.

Reed (2004: 67) toksik liderliğin sadece bir davranışa ve çalışana bağlanılamayacağını, bunun zaman içerisinde moralin ve motivasyonun düşürülmesinde kümülatif etkisi olduğunu, tüm örgüte sirayet ettiğini söylemektedir. Tüm örgütü etkilemesi, Reed'e göre toksik liderliğin olmazsa olmaz koşuludur. Reed (2004) ayrıca toksik liderliği bir sendrom olarak görmekte ve bunun üç unsurunun olduğunu belirtmektedir. Bunlar; astlarının esenlikleriyle ilgilenmeyen, örgüt iklimini olumsuz etkileyen kişisel ve karşılıklı ilişkilere sahip ve öncelikle kendi çıkarlarını maksimize etmeyi astlarına kabul ettiren kişilerdir.

Flynn (1999: 1) ise bu tip lideri yıldırıcı, tehdit eden ve bağırıcı yönetici olarak tanımlamaktadır. Lider ruh haline göre, sıradan bir iş gününde işyerinin iklimini birden değiştirebilecek olumsuz etkiye sahiptir. İşyerinde sempatik tavırlarla çalışanı dedikodu yapmaya zorlayabilecek, çalışanlarını hor görebilecek, onları aşağılayabilecek bir yapıya sahiptir. Toksik lider işyerini çalışılmaz hale getirir, önerileri dinlemez. Bu nedenle toksik liderle çalışmak hayli zordur (Tavanti, 2011:127).

Toksik liderlik, akademik yazında daha önceden belirtilen birçok liderlikle bağlantılıdır. Yukarıdaki tanımlara bakıldığında toksik liderliğin akademik yazında var olan, bir anlamda yıkıcı (destructive) veya negatif (negative) liderlik biçimine benzediği görülür (Schmidt, 2008:5). Yıkıcı liderlik, uygun takipçilerin ve elverişli ortamların kesişmesiyle ortaya çıkan olumsuz sonuçların bir nedenidir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Bu üç bileşenin olumsuz durumlarının birleşimi beraberinde örgütte toksik etki yapmaktadır. Padilla ve arkadaşlarına göre (2007:179), yıkıcı liderlik, etkileme, ikna ve bağlılıktan ziyade hakimiyet, zorlama ve algı değiştirme gibi unsurları (manipülasyon) içerir. Yıkıcı liderlik sürecinin bencil yönü vardır, üyelerinin ihtiyaçlarından ziyade liderin ihtiyaçlarına odaklanır. Yıkıcı liderlerin hilekar, korkutma, zorlama ve tek yönlü iletişim davranışları ile narsist kişilikleri (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:177) toksik liderlikle benzerdir. Yıkıcı liderler, kişisel güce, nefret söylemine ve yaşamdaki olumsuzlukları ön plana çıkarma anlayışına sahip, daha çok karizmatik liderlerdir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:180).

Yıkıcı liderler, Ashforth'un (1994) belirttiği gibi, çalışanlar üzerinde gücünü kullanarak iktidar eğilimine sahip 'küçük tiranlar' yaratmak suretiyle, örgüte negatif bir etkiye bulunurlar. Çünkü bu tür liderler, keyfi davranışlarda bulunarak kendilerini yüceltmeyi severler, diğerlerini ise aşağılarlar ve düşünmezler. Kendilerini özellikle üstlerine karşı iyi göstermeye çalışırlar, işi çalışanlara zorlayarak yaptırırlar, çalışanların heveslerini kırarlar. Her ne kadar yıkıcı ve negatif liderlik tipi toksik liderliğe benzese de; yıkıcı ve negatif liderlikte her zaman için düşmanca davranış biçimi olmak zorunda değildir



(Tepper, 2000; 2007). Oysa ki toksik liderlikte, kasıtlı bir kötü niyet vardır (Schmidt, 2008:7).

Diğer bir benzer kavram ise istismarcı (abusive) liderliktir. Tepper'in (2000:178), "fiziksel temas hariç olmak üzere sözel ve sözel olmayan düşmanca davranışlarda süreklilik göstermesi" şeklindeki istismarcı liderlik tanımlaması toksik liderlik özellikleriyle örtüşmektedir. Çünkü bunda da toksik liderlikte olduğu gibi sözel ve sözel olmayan kasıtlı yıkıcı davranış biçimi söz konusudur (Schmidt, 2008:7). İstismarcı liderlikte çalışanlar üzerinde, işten ayrılma, işe düşük motivasyonla sarılma, iş-yaşam çatışmasında artış, örgütsel adalette zayıf algı ve streste yükselme görülmekte olup (Tepper, 2000) toksik liderlikte de bu şekilde çıkma ihtimali vardır. Buna karşın Schmidt'in (2008:8) araştırmasına göre, bazı çalışanlar istismarcı liderin direkt mağduru olmamasına karşın yine de yöneticilerinin toksik etkisini hissettiklerini, çünkü bu durumun negatif bir iklimden kaynaklandığını, yöneticinin kurbanı olan çalışma arkadaşlarıyla empati kurmaları sonucu ortaya çıkmıştır. İstismarcı liderlik, toksik liderliğin en önemli boyutu olarak durmasına karşın tek değildir. Çünkü istismarcı liderlik toksik liderliğin diğer boyutları olan narsizm ve otoriterliği tam olarak karşılamaz.

Toksik liderler, narsist kişiliğe sahiptir (Lipman-Blumen, 2005; Williams, 2005; Whicker 1996). "Birçok yönetici ve özellikle de genel müdürlerin gerçek hastalığı narsist olmalarıdır" (Manfred Kets de Vries'in Dearlove'e verdiği mülakat, 2003:26). Narsizm, kişinin kendisini beğenmişliği, kendisine tapması, hatta aşık olması durumudur. Narsizm karizma ve kişisel güç kullanımı ile ilişkili olup, egemenlik, büyüklük, kibir, kendini haklı görme ve zevklerinin peşinde koşmayı içerir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:181). Her ne kadar bu makalede narsistlik toksik liderlikle ilişkilendirilerek ona 'zararlı' (Judge, LePine ve Rich, 2006; Kets de Vries, 1999) anlamı yüklenilse de bazı yazarlar (Deluga, 1997; Kets de Vries & Miller, 1985) pozitif yanı üzerinde de durmaktadırlar. Burada problem olan, bir liderin narsist olduğu mu yoksa liderlik tarzının narsist özellikleri taşıdığı mıdır? Bu tür tartışmalara karşın narsizmin toksik liderliğin önemli bir bileşeni olduğu düşünülmektedir (Schmidt 2008: 10). Örneğin Schmidt (2008:10) yaptığı çalışmada toksik liderliği tanımlarken; 'kişisel yetersizlik', 'bencillik', 'yalnızca kendini düşünen', 'kendi çıkarlarını öne çıkaran' gibi narsist özellikleri sıralamıştır.

Toksik lider, kontrolü elinden bırakmaz, çalışanları devamlı olarak yüksek derecede ve yakından denetler. Bu yönelim akla otoriter liderliği getirmektedir. Otoriter liderlik, astları üzerinde mutlak otorite ve kontrol uygulayan ve astlarından sorgulamasız itaat bekleyen bir lider davranışdır. Bu kavram da toksik liderin itaat bekleme (Wilson-Starks: 2003) özelliğiyle ilintilidir.

Yukardaki tanımlara bakıldığında toksik liderliğin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:



- Toksik liderler yönettiği kişilere kötü sözler söylemekte, hakaret edebilmektedirler. İstismarcı bir kişiliğe sahiptirler.
- Toksik liderler kendi çalışanlarının esenliklerini ihmal ederler, hatta onlara karşı kötü niyetli olup zarar verebilirler.
- Toksik liderin olumsuz davranışları herhangi bir çalışandan ziyade, tüm örgütü etkileyen bir davranışa sahiptir.
- Toksik liderler, ellerindeki yönetim gücünü, kontrolü boğucu bir şekilde sonuna kadar kullanırlar.
- Toksik lider narsist bir kişiliğe sahiptir.
- Toksik liderler yönettiği kişilerin morallerini bozucu etkiye sahiptirler.
- Toksik lider örgüt içinde devamlı negatif bir iklim oluşturan bir duruma sahiptir.
- Toksik liderler genelde çıkarıcı, bencil bir kişiliğe sahiptirler.
- Başkalarına karşı duyarlı ve empatik değildirler.
- Kendi görüşlerinin kesin doğru olduğuna inanırlar.

Toksik liderliğin özellikleriyle ilgili teorik ve saha çalışmasına ilişkin birkaç çalışma mevcuttur. Örneğin Schmidt (2008), yaptığı saha araştırmasına göre toksik liderliğin beş boyutunun olduğunu belirtmiştir: İstismarcı davranış biçimi, otoriter liderlik, narsist davranış biçimi, kendini gösterme ve öngörülemez davranışlar. Burada öngörülemezlik, ruh halinde dramatik değişiklikleri yansıtan geniş bir yelpazedeki davranışların gösterilmesini içerir. Kendini gösterme ise, liderlerin kendilerini özellikle üst düzey yöneticilerine karşı olumlu şekilde gösterme, rakipleri veya astlarının yetenekli olmasından kaynaklanabilecek tehditleri azaltma davranışlarını içerir. Narsistlik ise, kendi imajını görkemli bir şekilde üstte tutma, başkalarına karşı empati kurmada isteksiz olma, başkalarının yetenek ve çabalarına saygısızlık etme davranışlarını içerir.

Türkiye’de ise Schmidt’in (2008) ölçeğinden yararlanarak Çelebi ve arkadaşlarının (2015: 253-255) geliştirdikleri ölçek sınamasına göre toksik liderliğin çıkarıcılık, değer bilmezlik, olumsuz ruhsal durum ve bencillik olmak üzere dört boyutunun olduğu bulunmuştur. Bu ölçeğin çıkarıcı ve bencillik boyutlarıyla Schmidt’in (2008) belirttiği istismarcı, narsist, kendini gösterme boyutlarının benzeştiği görülmektedir.

Örgütsel Sağlık

Geçmişte sağlık kavramı bir organizmadaki hastalığı, rahatsızlığı, acıyı, yarlılığı ifade etmekte; eğer önlenmezse ciddi hastalıklar, organ bozulmaları, ölüm gibi geri dönülemez değişimlere yol açabileceği anlamına gelmekteydi. Günümüzde kullandığımız pozitif sağlık kavramı, ruhsal sağlık



literatüründe çok fazla yer almakta, psikoterapi alanında ve kendini gerçekleştirmeyle ilgili insan ilişkileri eğitiminde de bu konuya önem verilmektedir (Macintosh, MacLean ve Burns, 2007). Örgütsel sağlık tanımı ise pozitif örgütsel davranış bağlamında, psikoterapi ve diğer bakım teknikleri yoluyla zararı tamir etmek, ruhsal sağlık ve davranış problemlerini önlemek, güç ve yeteneği oluşturmak olarak tanımlamak mümkündür (Quick, Macik-Frey ve Cooper, 2007:191). Sağlığın içinde fiziksel, ruhsal, sosyal ve refah unsurları yer almaktadır. Bu unsurlar sağlığı evrensel olarak tanımlar. Kısacası, zihin ve vücut arasındaki duyguyu ilişkilendirir (Macik-Frey, Quick ve Cooper, 2009:454; Shoaf, 2004). Bu faktörlerin hepsi çalışan sağlığı üzerinde etkiye sahiptir. Örgüt ikliminin fiziksel unsurları sıcaklık, hava kalitesi, gürültü ve çalışılan yerin görünümünü içeren sağlık ve güvenliği etkileyen iş çevresindeki faktörleri etkilemektedir. Bunun dışında sosyal faktörler de çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde önemli rol oynamaktadır (Wilson ve Wagner, 1997:106).

Örgütsel sağlık kavramını, ilk defa Miles (1969) ortaya atmış, işyerlerinin doğasının analizi olarak tanımlayarak okulların iklimini incelemiştir. Miles'e (1969) göre, sağlıklı örgüt, uzun dönemde hayatta kalabilme, zorluklarla baş edebilme, çevresine uyum sağlayabilme, çalışanları ve amaçları arasında uyum yaratabilme yeteneğini elde edebilen örgüttür. Örgütsel sağlık, örgütteki çalışanlar arasındaki ilişkilerin bir işaretidir. Miles (1969), örgütsel sağlığın amaç odaklı olma, iletişim yeterliği, optimal güç dengesi, kaynak kullanımı, bütünleşme, moral, yenilikçilik, özyönetim, uyum ve problem çözme yeteneği gibi özellikleri olduğunu söylemiştir (Sabancı, 2010: 196). Bu özelliklerin hepsinin tek bir örgütte optimal seviyeye çıkarılması gerekemeyebilir. Örneğin, örgütler değişime başlamadan önce örgüt içinde hangi özelliğin değişime gereksinim duyduğu belirlenir ve o yönde değişim gerçekleştirilebilir (Akbaba Altun, 2001).

Örgütsel sağlığı tanımlamada dört faktörden yararlanmak mümkündür (Meng, Zhang ve Huang, 2014:358). Bu faktörlerden ilki, bir örgütün fiziksel ve psikolojik özellikleri olarak kavramlaştırılan sabit özellikleridir. İkincisi, örgütle dış çevre arasındaki iletişimi dikkate almada başarısız olan çalışanların bilerek takındıkları davranış kalıplarıdır. Üçüncüsü, çevresel değişimlere etkili bir şekilde ve tümüyle baş edebilme yeteneği kazandırabilecek fonksiyonel uygunluktur ki bu durum örgütün çalışan sağlığını, sosyal sorumluluğunu ve ahlakını da etkilemektedir. Dördüncüsü ise, çalışanların refahını ve etkililiğini arttırmak için içerden ve dışarıdan gelen değişim ihtiyaçları arasındaki dengeyi sağlamak ve sürdürmektir.

Sağlıklı örgütlerin örgüte bağlı ve sadık çalışanlara sahip olduğu, çalışanlardaki moral düzeyinin yüksek olduğu, örgüt içi ve dışı iletişim kanallarının sürekli açık, verimlilik göstergelerinin sürekli arttığı ve başarılı orta kademeye sahip çalışanlardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Sağlıklı örgüt, insanların severek işe geldiği ve örgütün parçası olmaktan



gurur duyduğu bir yer olarak tanımlanmaktadır. Sağlıklı örgütlerde çalışan insanların daha etkili ve üretken oldukları söylenebilir (Lyden ve Klingele, 2000). Sağlıklı örgütlerin bu gibi özellikler taşımaktadır ancak sağlıklı olmayan örgütlerin ne gibi özellikler taşıdığı da önemlidir. Örgütlerde sağlığın azalma belirtileri birçok açıdan görülebilmektedir. Kâr ve verimlilik oranlarında azalma, işe devamsızlığın artması, açık iletişim kanallarının olmaması, tüm kararların üst yönetim düzeyinde alınması, çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin azalması, çalışanlarda ve yöneticilerde düşük motivasyon ve moral, çalışanlar tarafından örgütün prestij ve ününe önem vermeme, etik olmayan davranışlar sergileme, amaç belirleme eksikliği, koçluk eksikliği, eğitim ve geliştirme programlarının eksikliği ve çalışanlar arası güven eksikliğidir (Lyden ve Klingele, 2000).

Örgütsel sağlık bir yönetme yeteneğidir. Sağlıklı örgütlerde her şey yolunda giderken sağlıksız örgütlerde her şey yolunda gitmez ve sonuç olarak tökezleyip hata yaparlar (Aguirre, Howell, Kletter ve Neilson, 2005). Burada lider olarak yöneticilere büyük görev düşmektedir. Örgütlerde yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için, örgütsel rolleri ve karşılıklı kişisel ve örgütsel amaçları yerine getirecek yeterlilikte olmalıdır. Sorumluluk alma, strateji, teknoloji, pazarlama ve finans alanlarında astlarına yetki aktarabilir ancak örgüt kültüründen kaynaklanan sağlığın sorumluluğunu devredemezler. Bundan dolayı yöneticiler örgüt sağlığını etkileyen faktörlerden biridir (Mohammadisadr, Seyyedali ve Azizollah, 2012).

Örgütsel sağlık ve örgütsel etkinliğin gelişimi için örgütün liderine özellikle insan kaynakları liderine ihtiyaç duyulduğu savunulmaktadır. İnsan kaynakları, sağlığın ve sürdürülebilir örgütsel uygulamanın yapılandırılmasında önemli rol oynamaktadır. Sağlıklı iş örgütü, iyi tasarlanmış, anlamlı işler sağlayarak çalışanlarının refahını ve verimliliğini maksimize etmeye niyetli, sistematik çalışma ve işbirliği çabalarıyla karakterize edilmiş örgüttür (Vandenberg, Park, DeJoy, Wilson ve Griffin-Blake, 2002:70).

Akbaba Altun (2001:65) Türkiye’de yaptığı araştırmasında örgütsel sağlığı beş faktörle belirlemiştir. Bunlar, örgütsel liderlik, örgütsel bütünleşme, örgütsel kimlik, örgütsel çıktı ve çevresel bütünleşmedir. Örgütsel liderlik amaçların belirlenmesi, kaynakların etkili bir şekilde kullanımının planlanması ve kontrol edilmesi ve vizyonun geliştirilmesi faaliyetlerini içine almaktadır. Örgütsel bütünleşme yıkıcı etkilere karşı korunma, insanlar arasındaki bütünleşme, toplum ve örgüt ihtiyaçlarının bütünleşmesidir. Örgütsel kimlik, çalışanların ve kurum moralini destekleyen atmosferin olmasıdır. Örgütsel çıktı, sağlıklı çıktı oluşumu için kaynak kalitesinin sağlanmasıdır. Çevresel bütünleşme, toplum ve kurum ihtiyaçlarını bütünleştiren etkili iç ve dış çevre iletişimlerini içine alır.

Örgütsel sağlık kavramı, yedi ilkeyle ilişkilendirerek tanımlanmıştır (Zahed-Babelan ve Moenikia, 2010:1533). Bunlar; örgütün çevresiyle baş edebilme



yeteneğini ifade eden kurumsal bütünleşme; üst yöneticilerin alt yöneticiler üzerindeki etkileme yeteneği olan üst yönetici etkisi; üst yönetimin örgüt içinde dostça, destekçi, açık ilişkiler ortaya koymasını ifade eden anlayış; hem görev hem de başarı yönelimli olmayı temsil eden başlangıç yapı; ihtiyaç duyulduğunda her türlü ihtiyacın karşılanabilmesi için kaynak desteği ve örgüt üyeleri arasında arkadaşlık, açıklık, heves ve güven gibi duygularının toplamı olan moraldir. Okullarda yapılan örgütsel sağlık çalışmalarında (Zahed-Babelan ve Moenikia, 2010:1533) akademik uzmanlığa ve yeterliğe sahip olma, çevredeki değişikliklerin yorumlanmasında ciddi ve düzenli davranılması akademik önemdir.

Örgütün sağlığı fiziksel, ruhsal, güvenlik, liyakat ve bilginin değerlendirilmesi bakımından herhangi bir sistemin davranışının etkinliğinde yapıcı bir rol oynamaktadır. Örgütsel sağlığın boyutları; iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, etik, performans ve tanıma, amaç uyumu, liderlik, gelişim, kaynak kullanımı, çalışanın katkısı, çalışma ortamı/havası (Lyden ve Klingele, 2000; Mohammadisadr, Seyyedali ve Azizollah, 2012: 229), olarak görülmektedir. Bunları açıklayacak olursak: İletişim, sağlıklı örgütlerde çeşitli düzeylerdeki destek personeli ve emir-komuta şeklinde bağlı olan personel arasındaki ilişkinin daha kolay olmasıdır. Örgütlerde katılım ve katkı, sağlıklı örgütlerde tüm düzeylerde karar almaya katılım yüksek olmasıdır. Sadakat ve bağlılık; çalışanlarda yüksek oranda güvendir. Örgütün saygınlığı oldukça yüksektir. Çalışma ortamı, insanların birbirlerini ve işlerini sevdikleri bir ortam olmasıdır. Etik ise, personelin istenmeyen davranışları yoktur. Performansın gerçekleştirilmesinde çalışanlar cesaretlendirilir ve liderler örgütün etkinliğinin karlılığının artırılmasında belirleyici bir faktör olarak görülür. Genel olarak dostça davranışlar geliştirilir (Mohammadisadr, Seyyedali ve Azizollah, 2012:229).

Toksik Liderlik Örgütsel Sağlık İlişkisi

Toksik liderlik, çalışan sağlığını kötüleştirerek örgütteki sağlık harcamalarını yükseltebilmekte, işe devamsızlığı ve işten ayrılmaları arttırabilmekte, örgütün kötü performans göstermesini ve iş gören devir hızını yükseltebilmektedir (Schmidt, 2008: 2).

Örgüt sağlığının yedi ilkesinden üst yönetim etkisi, üst yönetimin anlayışı ve başlangıç yapı (Zahed-Babelan ve Moenikia,2010:1533) örgütsel sağlıkla birebir ilişkilidir. Şöyle ki; örgüt içinde üst yöneticilerin alt yöneticileri ve dolayısıyla çalışanları etkileyebilme yeteneğinden dolayı örgütün sağlığını belirleyebilme etkisi yüksektir. Üst yönetimin toksik davranışlarda bulunması örgüt sağlığı üzerinde olumsuz etkilerde bulunacaktır. Üst yönetimin otoriter bir yapı kurmuş olması ve bu yapı içinde yöneticilerin çalışanlara aşağılayıcı ve kötü niyetli davranışlarda bulunması, çalışanların motivasyon ve verimliliklerini düşürecektir. Otoriter yaklaşım içerisinde yönetimin çalışanlarla mesafeli bir ilişkide bulunacağı açıktır. İlişkilerin daha katı, belirgin bir şekilde olması çalışanların yalnızca belirtilen işleri



yapmalarını sağlarken sorunu görmezlikten gelmelerine yol açarak örgütün performansını zayıflatacak, güvensiz bir ortam yaratacaktır. Çünkü toksik lider güven vermeyen bir liderdir (Whicker: 1996). Toksik liderlik, çalışanlarda antipati oluşturarak örgütsel bağlılık ve sadakati zayıflatabilir bu da işyerine isteyerek ve severek gelmelerini (Lyden ve Klingele, 2000) engelleyerek, çalışanlarda kendini örgüte ait hissetmeme durumunu oluşturacaktır.

Toksik liderlik, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, yöneticiye karşı memnuniyet gibi çıktı olabilecek kavramları olumsuz olarak etkilediğinden bunların tahmininde kullanılabilir (Schmidt, 2008: 58). Memnuniyet, tarzı kavramlar örgütsel sağlığın bir sonucudur. Dolayısıyla liderin çalışanlarına karşı davranış biçimi, çalışanların psikolojik ve ruhsal durumlarına etkileyerek, örneğin işten ayrılma niyetine neden olabilir. Ama toksik liderliğin her bir boyutu örgütsel sağlık üzerine aynı etkide bulunmayabilir. Örneğin otoriter liderlik, çalışanlar üzerine sıkı denetim üzerine kurulu olduğundan çalışanın bu sıkı denetimi kabul etmesine bağlıdır. Eğer çalışan denetime açık bir kişiliğe sahipse, otoriter liderlikte, istismarcı liderlik davranışına maruz kaldığından daha az işten ayrılma niyetini düşünebilir. Tepper (2000) regresyon analizinde narsist eğilimli liderin işten ayrılma düzeyini arttırdığını kanıtladığı halde, liderin narsist eğilimli olması ve/veya çıkarıcı olması da istismarcı davranış biçimi kadar örgütsel çıktılarda etkili olmayabilir. Diğer bir örnek de, liderin davranışlarının öngörülemez olmasıdır. Çalışan, liderin nasıl davranacağı yönünde kesin bir fikre sahip değil ise, örgüt iklimi daha az durgun olmakta, bu durumda çalışanlar olumsuz çıkışlara karşı kendilerini korumaya odaklanmaktadır (Schmidt 2008: 58). Bu da çalışanın stresli olmasına neden olabilecektir.

Önerme 1: Toksik liderlerin çalışanlara iş yaptırırken takındıkları davranış şekilleri kötü söz söyleme ve hakaret etme (Whicker, 1996: 12; Flynn (1999: 1) boyutunda olabilmektedir. Kendi öz amaçlarını gerçekleştirmeye odaklandıkları için de başkalarını düşünmezler, çalışanlarının esenliklerine (Reed, 2004:67) önem vermezler (Schmidt, 2008:3). Çıkarlarını maksimize edecek (Reed, 2004:67) her türlü durumu kullanırlar. Ellerindeki yasal gücü kendi amaçları için kullanırlar ve önlerine engel olabilecek çalışanları kötü sözler, aşağılama, hor görme, haklarında dedikodu yapma (Flynn, 1999: 1) gibi yollarla yıldırırlar. Örgütsel sağlık, çalışanların fiziki ve ruhsal durumlarının iyi olması (Quick, Macik-Frey ve Cooper, 2007:191; Macik-Frey, Quick ve Cooper, 2009:454; Shoaf, 2004) olarak tanımlandığına göre belirtilen liderin toksik davranış biçimleri örgütün sağlığını olumsuz derecede etkiler. Özellikle toksik liderlerin yıldırma politikaları, çalışanların morallerini (Reed, 2004:67) ve örgütsel uyumu (Miles, 1969) bozar. Toksik lider bu davranış biçimlerini yalnızca bir kişiye değil amaçlarını gerçekleştirmede kendisine engel olacak herkese yaptığından, örgütü etkileyecek (Reed, 2004), örgüt iklimini birden değiştirerek (Flynn, 1999: 1) örgüt sağlığını olumsuz şekilde etkileyecektir. Yıkıcı lider, takipçileri ve olumsuz koşullar toksik bir bileşim



oluşturarak yaşam kalitesini düşürür örgütün ana amaçlarından uzaklaşmasına neden olur (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:179). Örgüt, lider ve yöneticilerinin toksik liderlik uygulamalarını uygulaması çalışanlara ve örgüt performansına olumsuz etkilerde bulunur (Goldman, 2008). Liderin toksik davranış ve eylemlerde bulunması, örgütün bütün kademelerine yayılmasına (Koçel, 2014:676), toksik bir çalışma yerine dönüşmesine bu da çalışan sağlığının ve duygusal esenliğin zarar görmesine yol açabilir (Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich ve Konopaske, 2012: 30). Örgütsel sağlık örgütün bütünleşme, çalışanların ve dolayısıyla örgütün yaratıcılığını arttıracak bir ortam sunma ve özyönetim oluşturma sağlarken (Sabancı, 2010: 196); toksik liderin olumsuz davranışları belirtilen iklim (Reed, 2004) ve kültür koşullarını (Wilson-Starks, 2003:2) 'zehirleyerek' engellemektedir.

Önerme 2: Toksik liderin özellikleri arasında istismarcı bir kişiliğin olduğu sıkça belirtilmektedir (Schmidt 2008:7). Kendi çıkarlarını maksimize etmek için kurnazca hareket ederek (Whicker, 1996: 12) kasti ve sinsi davranışlarda (Goldman, 2006; Wilson-Starks, 2003) bulunurlar. Örneğin belli bir amacı gerçekleştirmek için üst yöneticilerini kandırabilir, çalışanları da bu uğurda kullanabilir. Bu durum çalışanların moralini bozar, örgütte bir güvensizlik durumu yaratarak (Lyden ve Klingele, 2000) örgütsel iklime olumsuz etkide bulunur. Toksik liderin kasıtlı ve yıkıcı davranışları, çalışanlarda kendilerinin yıldırdığı algısını arttırır. Örneğin sinsi ve kasti biçimde çalışanları kötü sözler söyleme, imalarda bulunma, kötü bakış atma gibi yollarla sindirerek ve yıldıracak, kendi amaçlarını gerçekleştirme yönünde hareket ederler. Örgütlerde çok fazla karşılaşılan durum, astlarının yaptıkları yüksek performanslı çıktıları sanki kendileri yapmış gibi göstermeleri, istismarın en güzel örneğidir. Bu gibi örnekler çalışanların stres yaşamalarına, işe düşük motivasyonla sarılmalarına, iş-yaşam çatışmasının yükselmesine (Tepper, 2000), morallerinin bozulmasına yol açar. Çalışan kendisi bunları yaşamasa bile aynı iş ortamında bunları yaşayan çalışma arkadaşlarıyla empati kurduğunda yine bu da olumsuz örgütsel iklime yol açar (Schmidt, 2008:8).

Önerme 3: Otoriter liderlik, genellikle astların her faaliyetinin denetlendiği, onların düşüncelerine önem vermeden kararların bir merkezde toplandığı ve yetki güce dayanan bir liderlik türüdür (de Hoogh, Greer, den Hartog, 2015:688-689). Otoriter lider, çalışanlara ne yapmaları gerektiği ile ilgili emirler veren davranışlara sahiptir. Bu çeşit lider, tüm kaynakların, ödül ve cezaların, bilginin ve fiziksel çalışma ortamının kontrolünü elinde bulunduran kişidir. Bu açıdan bakılırsa, liderin kontrolü elinde bulundurma gücü ve ayrıca olumsuz kişisel özellikleri bir araya geldiğinde çalışanların moral ve performansının olumsuz etkileneyeceği açıktır (de Hoogh, Greer, den Hartog, 2015). Kontrolün yöneticide olduğunun bilinmesi bazı çalışanlarda stresli çalışma ortamı yaratır (de Hoogh ve den Hartog 2009). Otoriter biçimli bir liderin kişilik özelliklerine, toksik davranışları eklenince, stresin yanında çalışanlarda yıldırma algısı da oluşabilir. Lider elindeki kontrol gücünü art niyetli amaçları için kullanarak 'zehirli davranışlarını' yayar (Wilson-Starks,



2003:2). Toksik liderin kontrolü elinde tutma isteğinin ve çalışanları birebir kontrol etme davranışının yüksek olması otoriter liderlikle benzerlikler göstermektedir. Toksik lider, daha çok bürokratik yönetim biçimi uygular ve yeniliğe karşı durur, korku temelli bir yönetim sergiler (Konan ve Kırbaç, 2013:62). Literatürde toksik lider davranışının çalışanlar üzerinde stres yarattığı ile ilgili çalışmalar vardır (Schaubroeck, Walumbwa, Ganster, & Kepes, 2007; Tepper, 2000). Toksik lider ile otoriter liderin birleştiği alan, liderin elindeki gücü nasıl kullanacağı ve yönetimindeki kişilerin buna katlanma düzeyidir. Eğer lider yetki gücünü istismar ederek kullanırsa, denetimi astları üzerinde yoğun bir şekilde uygularsa çalışanlar da stres yaşayabilecek, bu da örgütsel iklimi ve sağlığı olumsuz şekilde etkileyecektir.

Önerme 4: Toksik liderler kendini göstermeyi seven kişilerdir. Kendini gösterme bir kendini beğenme davranışdır. Toksik liderler bu anlamda narsist kişiliklidirler (Lipman-Blumen, 2005; Williams, 2005; Whicker 1996; Schmidt 2008:10), kendilerini özellikle üst yönetime gösterme çabası içerisindedirler. Elde ettiği başarıları etik olmayan davranışları gizlemek için kullanırlar (Konan ve Kırbaç, 2013:62). Narsist ve kendini gösterme eğilimli yöneticiler, örgüt iklimine ve dolayısıyla örgüt sağlığına olumsuz etkiler yaparlar. Yöneticinin kural koyma, işlemleri takip etme, emir verme, rapor alma gibi yetkilerinin olması, çalışanın yöneticinin davranış biçimlerinden direkt etkilenmesi anlamına gelmektedir. Eğer yönetici narsist bir kişilikte ise bu çalışanın hor görme olasılığını arttıracaktır. Çünkü kendini beğenen kişilik, karşıdaki insanın kendisi kadar nitelikli olmadığını düşünür. Ayrıca bu yöneticiler özellikle üst yöneticilerine karşı kendilerini üstün gösterirken; diğerlerini kendi yaptıkları veya yeterlilikleriyle kıyaslama yoluna giderler. Bu da işletme içerisinde çalışanlar arasında çatışmalara ve yıldırma davranışlarına yol açar. Ayrıca, toksik liderin narsist kişilikte olması, kendilerinin övünmek, bahsedilmek istemeleri, beraberinde çalışanların bunu gerçekleştirmelerine ve örgütün 'dalkavuk bir örgüte' dönüşmesine neden olabilir. Örgütsel sağlık, çalışanların örgütle bütünleşmesini, yüksek moralle çalışmasını, yıkıcı etkilere karşı korunmasını sağlarken (Akbaba Altun, 2001:65); toksik liderin narsist ve kendini beğenme davranışları örgüt içinde çatışma ve yıldırma davranışlarına yol açarak örgütsel sağlığı bozmasına neden olur.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, bir liderlik biçimi olarak kabul edilen toksik liderlik ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaç edinmiştir. Bu amaçla her iki kavramın özellikleri ve boyutları karşılaştırılarak bir dizi önermeler şeklinde belirtilmiştir. Her çalışmada olduğu gibi bu çalışma da bazı sınırlılıklara sahiptir. Bu sınırlılıklar çalışmanın yöntemi gereği yalnızca kavramsal sınırlılık ve varsayımlara sahiptir.

İlk olarak bu çalışmada liderlik ile yöneticilik ön kabul olarak aynı anlamda kullanılmıştır. Bilindiği üzere liderin izleyicileri vardır ve bu izleyiciler lideri



daha çok duygusal olarak takip ederler. Lider, izleyicileri sayesinde var olur. Hâlbuki yönetici genellikle birileri tarafından atanır ki, çalışanların yöneticiyle ilişkileri daha çok mantıksal süreçlerle ilintilidir. İşletme yönetimi literatüründe ve özelde de toksik liderlikte yönetici/lider ikilemi birbirinin içine geçmiş durumdadır. Bu çalışmada yönetici bir lider olarak kabul edilmiştir.

Çalışma literatürde yer alan kavram tartışmaları üzerinden, çıkarsama tekniği kullanılarak önermeler geliştirilmiştir. Doğal olarak ilerleyen zamanlarda çalışmanın gerçekliği test edilmelidir. Örgütsel sağlıkla ilgili ölçüm metotları (Akbaba Altun, 2001) oturmuş olmasına karşın hâlihazırda toksik liderlik konusunda geliştirilmiş ölçekler (Schmidt, 2008) tam olarak sınanmış değildir. Üstelik bu ölçeklerin Türkiye gibi ülkelerdeki kültürlere uygun olup olmadığı tam olarak belli değildir. Türkiye'ye has ölçek, Schmidt'in (2008) ölçeğinden büyük oranda yararlanılarak geliştirilmiş (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015: 253) olsa da, eğitim sektörü dışında bunların farklı sektör ve zamanlarda uygulanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Ayrıca bu liderlik tipi, kavramsal olarak tam oturmuş değildir. Kimi kaynaklarda (Schaubroeck, Walumbwa, Ganster, & Kepes, 2007; Tepper, 2000), literatürde geçen istismarcı, yıkıcı, otoriter liderliklerle aynı anlamda kullanıldığı gözlenmektedir. Örneğin, Padilla ve arkadaşları (2007:179), yıkıcı liderliği; yıkıcı lider, takipçiler ve ortamın olumsuz 'toksik' bileşimi olarak tanımlamaktadırlar. Diğer yandan toksik liderin tespitinde her ne kadar lidere atfedilen olumsuz ifadeler ölçek yoluyla yapılsa da (Schmidt 2008; Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015: 253) cevaplayıcının hangi lideri/yöneticiyi temel alacağı sorunu karşımıza çıkmaktadır. Belirtilen iki ölçekte (Schmidt 2008; Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015: 253) de, bu sorun cevaplayıcılardan, belirtilen toksik tanımına bağlı olarak geçmişteki veya hâlihazırdaki yöneticiye göre ifadelerin cevaplanması istenmiştir.

Örgütsel sağlık olumlu anlamda kullanılırken toksik liderlik olumsuz anlamda kullanılmaktadır. Her iki kavramın birbiriyle ilişkisinin negatif olduğu, toksik liderliğin bir 'etki' davranışı örgütsel sağlıkla ilintili alt boyutların ise bir 'tepki' tutum ve davranışı olduğu düşünüldüğünde toksik liderliğin örgütsel sağlığa olumsuz etki ettiği görülür. Bu etkide toksik liderlik örgüt içinde olumsuz bir hava yaratarak iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel ve yöneticiye duyulan güven, stres, örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel çıktıların olumsuz olmasına neden olabilir. Toksik liderliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz durumu, beraberinde çalışanların kendilerini korumalarına ve birbirleriyle daha düşük paylaşımda bulunmalarına neden olacaktır. Bu da beraberinde çalışanın örgütsel vatandaşlığını, aidiyetini düşürebilecektir. Bu durumda toksik liderlik, örgütsel sağlık, örgüt iklimi ve çıktılarla olan ilişkisi yeni çalışmalarda belirginleştirilerek saha araştırmalarına konu edinilebilir.



Uygulamada ise, toksik davranışlarda bulunma olasılığı olan yönetici adaylarının işe alımlarında daha dikkatli davranılması ve toksik liderlik özelliği gösteren hâlihazırdaki yöneticilere bu durumu giderecek eğitim programlarının yürütülmesi önerilebilir (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015: 253). Toksik liderlik oluşumunun önüne geçilerek örgüt iklimine ve sağlığına olumsuz etki edecek durumlar giderilebilir. Burada en önemli sorumluluk aslında toksik liderden geçmekte, iletişim odaklı örgütsel kültür geliştirme yönünde örgütte toksik etkilerin azaltılması için uğraş vermelidir. (Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich ve Konopaske, 2012).

Kaynakça

- Aguirre, D., Howell, L. W. Jr., Kletter, D. & Neilson, G. L. (2005). A global checkup: Diagnosing the health of today's organizations. *Strategy-Business*, November 17, erişim tarihi: 08.02.2016, <http://www.strategy-business.com/article/rr00026?gko=80c95>
- Akbaba Altun, S. (2001). *Örgüt Sağlığı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-779.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L. E. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: an An International Review*, 45: , 5-34, Doi:10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x.
- Bhagat, R. S., Steverson, P. K. & Segovis, J. C. (2007). International and cultural variations in employee assistance programmes: Implications for managerial health and effectiveness. *Journal of Management Studies*, 44(2), 222-242.
- Çelebi, N., Güner, H. & Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268, Doi: 10.14686/BUFAD.2015111056
- de Hoogh, A. H. B., & den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 94, 1058-1067.
- de Hoogh, A. H. B., Greer, L. L. & den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701, doi:10.1016/j.leaqua.2015.01.001.
- Dearlove, D. (2003). Interview: Manfred Kets de Vries: The dark side of leadership. *Business Strategy Review*, 14 (3), 25-28, Doi: 10.1111/1467-8616.00269



- Deluga, R. J. (1997). Relationship among American presidential charismatic leadership, narcissism, and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 8 (1), 49- 65, Doi:10.1016/S1048-9843(97)90030-8
- Ertureten, A., Cemalcilar, Z. & Aycan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 205-216.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic leaders before they stop you! Workforce. August, 44-46, erişim tarihi 05.01.2016. <http://www.workforce.com/archive/feature/22/22/12/223888/php>.
- Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M. & Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: the role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 29-47.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 733-746.
- Goldman, A. (2008). Company on the couch: Unveiling toxic behavior in dysfunctional organizations. *Journal of Management Inquiry*, 1, 226-238.
- Graen, G. B., Novak, M. A. & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior & Human Performance*, 30 (1): 109-131, Doi:10.1016/0030-5073(82)90236-7.
- Housman, M. & Minor, D. (2015). *Toxic Workers*. (November 16). Harvard Business School Strategy Unit Working Paper No. 16-057. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2677700> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2677700>.
- Judge, T. A., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776.
- Kets de Vries, M. F. & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601, Doi: 10.1177/001872678503800606.
- Kets de Vries, M. F. (1999). What's playing in the organizational theater? Collusive relationships in management. *Human Relations*, 52(6), 745-773, Doi: 10.1177/001872679905200604.



- Koçel, T., (2014). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda. Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Konan, N. & Kırbaç, M. (2013). Eğitim örgütlerinde toksik liderlik. *Ulusal Eğitim Yönetim Kongresi Bildiri Özetleri*, 7-9 Kasım, 62-64, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, Spring, 36, 29-36, Doi: 10.1002/ltl.125.
- Lyden, J. A. & Klingele, W. E. (2000). Supervising organizational health. *Supervision*, 61 (12), 3-6
- Machiavelli, Nicolo N. (1999). *The Prince*, İngilizceye Çeviren W. K. Marriott, Electronically Enhanced Text, World Library, 4th Editon, CD-Rom içinde, s. 84.
- Macik-Frey, M., Quick, J. C. & Cooper, C. L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behaviour*, 30, 453-458.
- Macintosh, R., MacLean, D. & Burns, H. (2007),). Health in organization: Towards a process-based view. *Journal of Management Studies*, 44(2), 206-221, Doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00685.x.
- Meng, F., Zhang, J. & Huang, Z., (2014), Perceived organizational health as a mediator for job expectations: A multidimensional integrated model. *Public Personnel Management*, 43(3), 355-370.
- Miles, M. B. (1969). "lanned change and organizational health: Figure and ground. F. D. Carver & T. J. Sergiovanni (Eds.), *Organizations and Human Behavior: Focus On Schools* içinde (ss. 375-391), New York: McGraw-Hill Book Company.
- Mohammadisadr, M., Seyyedali, S. & Azizollah, A. (2012). Relationship between managers' performance and organizational health. *International Education Studies*, 5(3), 228-234.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194, doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.001
- Quick, J. C., Macik-Frey, M. & Cooper, C. L. (2007). Managerial dimensions of organizational health: The healthy leader at work. *Journal of Management Studies*, 44(2), 189-205, Doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00684.x.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, July-August, 67-71.



- Sabancı, A. (2009). The effect of primary school teachers burnout on organizational health. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, January 5, 195-205.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "enriched" job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and Validation of The Toxic Leadership Scale*. Unpublished Master Theses, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.
- Shoaf, C., Genaidy, A., Karwowski, W. & Huang, S. H. (2004). Improving performance and quality of working life: a model for organizational health assessment in emerging enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14(1), 81-95.
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management (HRM)*, 6. Available at: <http://works.bepress.com/marcotavanti/32/>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision, *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190, Doi: 10.2307/1556375.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289, doi: 10.1177/0149206307300812.
- Vandenberg, R. J., Park, K. O., DeJoy, D. M., Wilson, M. G. & Griffin-Blake, C. S. (2002) The healthy work organization model: Expanding the view of individual health and well being in the work place. *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, 2, 57-115.
- Whicker, M. L. (1997). Minimizing the damage of a 'toxic leader'. *PA Times*, 20, 1-2.
- Wilson, B. R. A. & Wagner, D. A. (1997). Developing organizational health at the worksite. *American Journal of Health Studies*, 13(2), 105-111.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership*, erişim tarihi 05.01.2016, <http://www.transleadership.com/ToxicLeadership.pdf>.
- Zahed-Babelan, A. & Moenikia, M. (2010). A study of simple and multiple relations between organizational health and faculty trust in female high schools. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 ,1532-1536.

