



T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE TOKSİK LİDERLİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Metin KIRBAÇ

Malatya-2013

T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE TOKSİK LİDERLİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Metin KIRBAÇ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN

Malatya-2013

T.C.
İnönü Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Metin KIRBAÇ tarafından hazırlanan EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE TOKSİK LİDERLİK başlıklı bu çalışma, 23.07.2013 tarihinde yapılan sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı : Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN

İmza

O N A Y

...../...../2013

Prof.Dr.Celal ÇAKAN
Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN'ın danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Metin KIRBAÇ

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, Toksik Lider kavramını tanımlayıp irdeleyerek, eğitim örgütlerindeki toksik liderliğin nasıl olabileceğini belirlemek ve edinilen bulgular ışığında toksik örgütlerin, toksik liderlerin, toksik örgüt özelliği gösteren eğitim örgütlerinin ve eğitim örgütlerinde var olan toksik liderlerin genel özelliklerinin ne olduğunu ortaya koymak ve olası sorunların temeline ışık tutabilecek bir bakış açısı oluşturmak amaçlanmıştır.

Öncelikle çalışmamın her aşamasında desteğini ve yardımını esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, yolumu aydınlatan değerli hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Tez çalışmam süresince değerli görüş ve önerileriyle desteklerini benden esirgemeyen arkadaşlarım Turgay BAYRAKTAR, Yavuz GÜNAY, Emrah DUMRUL, Duygu ÇOBAN ve Uğur ÖZHAN'a ve manevi desteğini benden esirgemeyen Mehmet ÖZEL'e çok teşekkür ederim.

Yaşamım boyunca bana hep inanan, güvenen, desteklerini ve sevgilerini hep yanımda hissettiğim aileme sonsuz şükran duygularımı ifade etmek isterim. Hayatımı daha anlamlı kılan ve beni her zaman destekleyen sevgili eşim Elifcan KIRBAÇ'a en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Bu yüksek lisans tezi İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeler Birimi tarafından 2013/08 proje no ile desteklenmiştir.

Bu katkılara rağmen araştırmanın tüm sorumluluğu araştırmacıya aittir.

Ağustos, 2013

Metin KIRBAÇ

Malatya

ÖZET

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE TOKSİK LİDERLİK

KIRBAÇ, Metin

Yüksek Lisans, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN

Ağustos-2013, VII + 141 sayfa

Bu araştırmanın amacı toksik örgütlerin, toksik liderlerin, toksik örgüt özelliği gösteren eğitim örgütlerinin ve eğitim örgütlerindeki toksik liderlerin özelliklerini belirlemektir.

Bu amaçla ilgili yerli ve yabancı alanyazın taranmış ve toksik liderliğe ilişkin veriler alt problemlere yanıt olabilecek biçimde çözümlenmiştir. Var olan durum olduğu gibi ortaya konduğundan, bu çalışma betimsel bir araştırmadır.

Araştırmanın sonucunda tüm örgütlerin az ya da çok toksik özellikleri potansiyel olarak barındırdığı, toksisitenin örgüt içerisinde kendisine yer bulduğu andan itibaren düzenli ve hızlı bir biçimde yayıldığı, toksik liderin elde ettiği başarılarla, etik olmayan davranışlarını maskeleyebildiğini, kötü karar alma sürecinin, toksik iletişimin, adaletsiz uygulamaların toksik okul kültürünün oluşmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okullardaki toksisitenin arındırılabilmesi için, okul yöneticilerinin, okullarındaki olası toksisite kaynağı ve yayıcılarına özel olarak odaklanması, yetkisini paylaşarak, güven ve örgütsel bağlılığı arttırması, açık ve saydam bir iletişim ağı kurulması, işkoliklikten uzaklaşıp sosyal veya aile hayatıyla iş hayatını dengelemesi, kibarlık, sıcaklık ve önemseme gibi iyileştirici duygulara, tutum ve davranışlarında daha çok yer vermesi gerektiği önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Toksik Lider, Toksik Okul, Toksisite, Toksik Kültür

ABSTRACT

TOXIC LEADERSHIP IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

KIRBAÇ, Metin

M. A., Inonu University, Institute of Educational Sciences
Department of Educational Administration and Supervision

Advisor: Asst. Prof. Dr. Necdet KONAN

August 2013, VII + 141 pages

The purpose of this research is to determine the characteristics of toxic organizations, toxic leaders, educational organizations with features of toxic organizations, and toxic leaders in educational organizations.

To that end, both domestic and foreign literatures were researched and data gathered were resolved and analyzed accordingly to answer sub-problems. Because the present condition was reflected as it exists, this study is a descriptive one.

As results of the research, it is concluded that all organizations more or less contain potentially toxic properties, toxicity quickly and regularly spread, when it finds a place for itself within the organization, toxic leader uses his success and accomplishments to mask his/her unethical behavior and poor decision-making process, toxic communication and unfair practices result in toxic school culture. In order to decontaminate the toxicity in schools, it is recommended for school administrators to specifically focus on the possible source/s and spreaders of toxicity, to increase trust and increase organizational commitment by sharing authority, to establish an open and transparent communication network, to balanced work life with social and family life by staying away from workaholism, and to allocate more space to healing feelings such as kindness, warmth and caring within attitudes and behaviors.

Keywords: Toxic Leader, Toxic School, Toxicity, Toxic Culture

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI	Sayfa i
ONUR SÖZÜ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v

BÖLÜM

I. GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Problem Cümlesi	8
Alt Problemler	8
Araştırmanın Önemi	8
Sınırlılıklar	9
Sayıtlılar	9
Tanımlar	9
II. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	11
Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	11
Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	13
III. YÖNTEM	28
IV. BULGULAR VE YORUM	29
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	29
4.1.1. Örgütsel Deneyim ve Örgütlerin Alışılmamış Durumları .	30
4.1.2. İçyapı ve Kültürün Önemi	32
4.1.3. Toksik Duygu, Toksisite (Toksiklik derecesi), Toksik Örgüt	33

BÖLÜM

Sayfa

4.1.3.1.	Toksik Örgütün Belirtileri ve Göstergeleri	36
4.1.3.2.	Toksik Örgütlerin Nitelikleri	37
4.1.3.3.	Toksisitenin Yayılması	40
4.1.4.	Toksik Örgütlerin Toksisite Kaynakları ve Nedenleri	41
4.1.4.1.	Sistem Dinamikleri	42
4.1.4.2.	Örgüt Değerleri	45
4.2.	İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	59
4.2.1.	Genel Olarak İyi ve Kötü Liderlik	60
4.2.2.	Kötü Liderlik Biçemleri	61
4.2.3.	Toksik Liderin Tanımı	63
4.2.4.	Toksik Liderin Özellikleri ve Davranışları	67
4.2.5.	Toksik Liderin Oluşma Kaynakları ve Nedenleri	73
4.2.6.	Toksik Çalışanlar	77
4.2.7.	Toksik Çalışanların Özellikleri	77
4.2.8.	Toksik Liderin Neden Peşinden Gideriz?	79
4.2.9.	Toksik Liderin Toksisitelerini Azaltma Yolları	86
4.3.	Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	90
4.3.1.	Toksik Okul Kültürü ve Özellikleri	94
4.3.2.	Toksik Okul Kültürü ve Değişime Karşı Tutumlar	96
4.3.3.	Eğitim Örgütlerindeki Toksisitenin Nedenleri	102
4.3.4.	Toksik Eğitim Örgütlerinin Toksisiteden Arınma Yolları ...	105
4.4.	Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	113
4.4.1.	Okul Yöneticisinin Toksisiteyi Uzaklaştırma Yolları	119
V. ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER		128
KAYNAKÇA		133

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, Problem Durumu başlığı altında problem durumu, problemin önemi ve araştırmanın amacı açıklanmıştır. Daha sonra ise, Problem Cümlesi, Alt Problemler, Sayıtlılar, Sınırlamalar ve araştırma ile ilgili temel kavramların Tanımlamalarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Sınırlı yetilerle dünyaya gelen insanoğlu, varlığını sürdürebilmek için olsa bile yeni bilgi, beceri ve tutumlar edinmek zorundadır (Konan, 2013a: 46). İnsanı diğer canlılardan ayıran temel özelliklerinden biri, geçmiş kuşağın bilgi birikimini edinmek, buna yeni öğeler ilave ederek bir sonraki kuşağa aktarmaktır (Konan, 2013b: 32). Bunun temel aracı ise eğitimidir.

Yirmi birinci yüzyılda kalkınma çabalarında veya daha zengin ve refah düzeyi yüksek olan bir ülke olma hedefine varmak için sürdürülen uğraşlarda da eğitim, çok önemli ve işlevsel bir araç haline gelmiştir. Eğitim, belki uzun vadede ürün vermektedir ama bir ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasını sağlayan insan gücünü hazırlayan araç olarak, gün geçtikçe ekonominin temel yatırımı haline gelmektedir (Gedikoğlu, 2005: 69).

Yeni nesillerin topluma yararlı bireyler olarak yetiştirilmesinde, planlı ve programlı öğretim süreçlerinin gerçekleştiği önemli kilit noktaları okullardır. Okullar eğitim sistemi içinde ulusal değerler ve inançlar doğrultusunda eğitim veren en önemli aracı kurumlardır (Şişman, 2002: 11). Okul, içerisinde eğitim ve öğretim faaliyetlerinin

yapıldığı ve değişik isimlerle adlandırılan çeşitli sistemleri kapsayan genel bir kavramdır. Anaokulundan, ilköğretime, çeşit çeşit liseden, üniversiteye ve hatta her çeşit eğitim merkezine genel olarak “okul” denilebilir (Başaran, 1994: 11).

“Eğitim sistemi okulu da kapsayan bir üst sistem konumundadır. Okul, eğitim sistemi içindeki alt sistemlerden en kritik ve en etkili olanıdır” (Açıkalın, 1998: 2). Bu açıklamadan da anlaşılacağı üzere okullar, eğitim sistemimizin lokomotifleridir. Çünkü okullar genç beyinleri şekillendirmek, psikolojik olarak geliştirmek ve yeni bilgilerle geleceğe taşımak gibi önemli hedeflerin gerçekleştiği kurumlardır.

Bu lokomotif örgütlerin, raylar üzerinde hızla ve güvenle yol alabilmesi de işinde profesyonel olan makinistlere yani okul yöneticilerine bağlıdır. Açıkalın (1998: 6)’a göre çağdaş bir okul yöneticisi; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir. Bu tanımdan hareketle dikkat edilmesi gereken nokta bir okul yöneticisinde bulunması gereken niteliklerdir. Bir okul yöneticisinin okul yönetme alanında başarılı olabilmesi için okul yönetme alanı ile ilgili bazı yeterliklere sahip olması gerekmektedir.

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin belirli bir alandaki uygulamasıdır. Toplumdaki mevcut eğitim sisteminin amaçları bu dar alanın sınırlarını belirler. Eğitim yönetiminin genel ilkeleri, okul yönetimi için de aynen geçerlidir. Doğal olarak okul yöneticiliği de eğitim yöneticiliği içindedir (Türkoğlu, 1994: 88).

Okul yönetimi, bir ülkenin eğitim ihtiyacını karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü belirli amaçları gerçekleştirmek üzere işletmek, geliştirmek ve çağa uyum sağlamasına çalışmaktır. Eğitim sisteminin eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirebilmek için okulların, yönetim süreci aracılığıyla etkili bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Eğitim kişide davranış değişimleri oluşturarak onu bir durumdan yeni bir duruma getirirken, okul yönetimi de örgütü sürekli canlı tutarak bir durumdan daha iyi bir duruma getirmektedir (Başaran, 1994: 12-15).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, mevcut yapısını iyileştirecek ve pozitif okul iklimini sağlayacak ve devam ettirecek ilk kişi okul yöneticisidir. Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, okul yöneticilerinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir. Okul yöneticileri görevlerini yaparken etkili olabilmek için hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Töremen, 2003: 1).

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişim, örgütleri öylesine etkilemiştir ki, bu değişime ayak uyduramayanlar varlıklarını devam ettiremez duruma gelmişlerdir. Okul yönetimi açısından bakılacak olursa, günümüzün yönetsel sorunları eski yapı, anlayış ve bakış açılarıyla çözülemeyecek kadar karmaşık bir durumdadır. Artık günümüzde yöneticiler, öğretmenlik mesleğinde olduğu gibi, öğrenme yeteneklerini artırarak sürekli değişen ve yenilenen çevreye uyum sağlamak zorunda olduklarının bilinciyle hareket etmektedir (Basım vd., 2008: 123). Bütün bunlar okul yöneticilerinin aynı zamanda liderlik rolünü yerine getirmelerini gerektirmektedir.

Okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Okul yöneticileri, problemleri ne görmezden gelen ne de abartan yöneticiler olmalıdır. Zaten çatışma durumlarından korkan ve kaçınan, üstüne sormadan hiçbir girişimde bulunmayan, her çeşit problemin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticinin liderlik niteliği kuşkuludur. Bu yöneticileri makamda tutan üstleri veya davranışları değişince, bunların liderliği biter. Gerçek liderlik, problemleri cesaretle karşılamak ve onları örgütün yararlarına yöneltmek ile olur. Okul yönetiminde liderlik, örgüte olduğu kadar üyelerine de dönük olmalıdır. (Bursalıoğlu, 2008: 209).

Liderlik, yıllardır bilimsel araştırmaların odak noktası haline gelmiş ve bu konu üzerine binlerce araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğu, başarılı liderlikle ilişkilendirilen liderlik biçimleri ve o liderlik biçimine uygun özel davranışları araştırmayı öngörürken, bunlardan çok azı işlevi olmayan, zarar verici liderliğin sonuçlarını ve doğasını anlamayı öngörmüşlerdir. Günümüz çalışanlarının çoğunun bir kötü lider deneyimi olması olasıdır ve onların emrinde çalışmanın olumsuzluğu tahmin edilebilir. Buna rağmen güncel bilim dünyasındaki son çalışmalar, işlevsiz liderliğin daha detaylı ve daha spesifik bir biçimini ortaya koymuştur. Bu çalışmalar tarafından

olumsuz birçok özellik harmanlanıp, buna da “toksik liderlik” adı verilmiştir. Çünkü toksik liderlik biçiminin, örgütler ve astlar için, özellikle kötü sonuçlara sahip olduğu savunulmaktadır (Schmidt, 2008: 1).

Toksik sözcüğü, bir toksin veya bir zehir tarafından etkilenmiş, bir sakatlığa veya ölüme sebebiyet verme kapasitesi olan şeklinde ifade edilebilir. Sözcük, Yunancada, “toksikon” olarak yer alırken daha sonraki Latince “toksikus” olarak adlandırılmıştır. Bu ikisinin de anlamı zehirli demektir. İsim olarak kullanılan, “toksisite” toksik olma durumu ve niteliği olarak ifade edilmektedir. İsim olan “toksin,” antitoksinlerin ve antikorların nötralize edilmesinde etkin rol oynamasına rağmen, vücudun sinir sistemine entegre olduğunda, hastalıklara yol açabilmektedir. Toksin, zehirli bir madde, özellikle de yaşayan hücrelerin ve örgütlerin ürettiği bir proteindir. Toksisite, yılan zehriyle, alkolle veya ortama ağır metallerin salınımı veya karbon tetraklorid gibi çözeltilerin ortamda bulunmasıyla, çevrenin kirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Gangel, 2008: 2).

İşten ayrılma, özgüven kaybı, yeni iş bulamama korkusu, tükenmişlik hissi, performans düşüklüğü, stres ve depresyon, çatışma ve saldırgan davranışlar vb. örgütlerde son yıllarda çok tartışılan bir kavram olan 'psikolojik şiddet'in (mobbing) sonuçlarıdır. Yeni bir kavram olan toksik liderlik, mobbing uygulama konusunda oldukça etkin bir rol oynarken, örgütlerin mutluluğunu engelleyen konuları ifade etmek için de kullanılmaktadır. Bu kişilerin çevreye zehir saçma yöntemleri ise aslında çok tanıdık: Aşırı kıskançlık, iğneleyici sözler, üstünlük vurgusu, öfkelenmek, çalışanları rencide etmek, aşırı denetim, ağır iş yükü, formal iş ilişkileri vb. (Karakuş, 2013: 1).

Toksik liderlik, son yıllarda birçok örgüt için ilgi odağı haline gelmiş durumdadır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri Ordusu toksik liderliği anlama ve tanımlama ihtiyacını vurgulamaktadır. 2003'te Amerika Birleşik Devletleri Ordusu sekreteri Thomas E. , yıkıcı liderlik tarzlarına sahip olanları belirlemek için etkili şekilde bir değerlendirmeyi Amerika Birleşik Devletleri Askeri Okulu'ndan istemişti (Williams, 2004: 67). Kötü liderlikle yönetilen bir örgüt hayatlara neden olabileceğinden dolayı ABD Ordusu toksik liderliği tanımlama girişiminde bulunup, bu liderlerin kendi astlarına ve diğerlerine karşı olabilecek olumsuz, zarar verici etkilerini dindirmelidir. Sadece askeri örgütlerde değil, aynı zamanda askeri olmayan örgütlerde de olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Toksik liderliğin işgören veriminin düşmesine ve

örgütler için fayda-maliyet ilişkisini kötü yönde etkilenmesine neden olabileceği, yüksek işe gelmeme oranı ve artan işgören devri, kötü performans ve grup düşüncesi ve işin tamamen devredilmesine de yol açtığı ileri sürülmektedir (Schmidt, 2008: 2).

Toksik lider terimi ilk olarak Whicker (1996: 12) tarafından kullanılmıştır ve birçok işlevsiz liderlik çeşidiyle ilişkilendirilmiştir. Birçok çalışma işlevsiz liderliğin ya da toksik liderliğin çeşitleri başlığı altında olumsuz liderlik biçimlerini araştırmıştır. Lubit (2004) toksik yöneticileri aşağıdaki başlıklar halinde sınıflandırmıştır:

1. Narsisist Liderler
 - a. Görkemli liderler,
 - b. Kontrol hastası olan liderler,
 - c. Paranoyak liderler,
2. Etik Olmayan Liderler
 - a. Antisosyal liderler,
 - b. Etik olmayan, fırsatçı liderler,
3. Agresif Liderler
 - a. Kaba liderler,
 - b. Zorba liderler,
 - c. Cani liderler,
 - d. Tacizci liderler,
 - e. Şovenist liderler,
 - f. Dengesiz liderler
 - g. Öfke kontrolü olmayan liderler
4. Sert, katı Liderler
 - a. Zorlayıcı, ısrarcı liderler,
 - b. Otoriter liderler,
 - c. Diktatör liderler,
 - d. Pasif-agresif kişilik bozukluğuna sahip liderler

Gangel (2008: 2-3) ise toksik liderliğin kendi içinde 9 farklı liderlik biçimine ayrıldığını ifade etmektedir, bunlar:

1. Aldatıcı, yanıltıcı lider,
2. Otokratik lider,

3. Egoist lider,
4. Yetersiz lider,
5. Cahil lider,
6. Zalim lider,
7. Şeytani lider,
8. Talepkâr lider,
9. Umursamaz lider.

Williams (2005: 6-13) askeri örgütlerde yaptığı araştırma sonucunda verdiği rapor kapsamında toksik liderliğin şu çeşitleri olduğunu ortaya koymuştur:

1. Görevi başında bulunmayan lider,
2. Yetersiz lider,
3. Bağımlı lider,
4. Pasif-agresif lider,
5. İşgüzar lider,
6. Paranoyak lider,
7. Katı lider,
8. Kontrolcü lider,
9. Zorlayıcı lider,
10. Taşkın lider,
11. İnfazcı lider,
12. Narsisist lider,
13. Duygusuz lider,
14. Argo kültüre ait lider,
15. Dar görüşlü lider,
16. Zorba lider,
17. Şeytani lider.

Bu işlevsiz ve toksik liderliğin çeşitlerini ifade eden tanımlamalar içerisinde, Kellerman (2008: 43)'e göre işlevsiz liderler şu kategorilere ayrılmaktadır:

1. Yetersiz,
2. Bağınaz,
3. Taşkın,

4. Duygusuz,
5. Ahlâksız,
6. Umursamaz,
7. Şeytani.

Güncel bilim dünyasında artan ilgiye rağmen toksik liderlik, henüz sistemli bir şekilde çalışılmamıştır. Popüler bilim dünyasında adı geçen yayınların bu yapıyı anlamak için başlıca çabaları tetiklemesine rağmen kendi savlarını destekleyecek deneysel verilerden yoksunlardır. Ayrıca her yayın kendine ait bir toksik liderlik çalışması yapmaktadır. Dolayısıyla bu yapıyı anlamadaki ilk adım toksik liderliğin ne olup ne olmadığını şekillendirmek olacaktır. Bu görev oldukça zordur. Çünkü toksik liderlik tanımı tüm işlevsiz liderlik tanımlamalarının geniş çeşitleri için kullanılmıştır. Örneğin, Lipman-Bluman (2005) kendi toksik liderlik listesine, bilgiyi kontrol ederek ve kendi çevresindekilere korku aşılayarak kendi çevresini ve ülkeyi yöneten bir politikacı tanımlamasını, kendi şirketini iflasa sürükleyen bir dizi kötü kararlar alan bir CEO tanımlamasını ve kendinden daha küçük olan gençlere cinsel tacizde bulunan ruhbanlar sınıfının etkili bir üyesi tanımlamasını almıştır. Belirgin bir şekilde ortadır ki bu örneklerdeki karakterlerin kişilik ve liderlik özellikleri büyük ölçüde farklılık göstermektedir. Ancak bunların hepsi Lipman-Bluman (2005)'ın toksik liderlik tanımlamasına girmektedir. Başka bir örnek ise Whicker (1996)'ın toksik liderlik sınıflandırmasıdır. Bu taksonomi de benzer karmaşıklığı içerir. Whicker (1996) işlevsiz liderliği birbirinden daha ayrılr bir biçimde kategorilere ayırmış olmasına rağmen, yine de toksik liderlik biçimleri toksiklik derecesine göre büyük farklılıklar göstermektedir. Bazı yazarlar toksik liderlik biçimini, klinik açıdan teşhis edilebilen zihinsel bir rahatsızlığı olan lider pozisyonundaki insanlar için kullanmaktadır. Dolayısıyla, gerçek anlamda toksik olan yıkıcı liderler arasında çok az farklılık gösterilmektedir; toksik olmayan ancak yönetimsel açıdan gerekli becerilere sahip olmayan kötü liderler, aslında şeytani insanlar olan iyi liderler, zihinsel sağlık sorunları olan liderler gibi (Schmidt, 2008: 3).

Hemen her örgütün olduğu gibi okulların da toksisiteden etkilenmesi kaçınılmazdır. Bunun başat ögesi de okul yöneticileridir. Okul yöneticileri, toksik okul kültürünün oluşmasına bilinçli veya farkına varmadan neden olabilirler. Okul yöneticilerinin okuldaki toksisiteyi ortaya çıkaran, yayan durum ve kişilere karşı duyarlı

olması beklenir. Toksisitenin varlığı ve yaygınlığı arttıkça, okuldaki hemen her kişinin, bu tehditten etkilenmesi söz konusu olabilmektedir. Özellikle okul yöneticileri okuldaki olası toksisite kaynaklarını denetlemiyor; bunlara göz yumuyor ve hatta bunların varlığını inkâr ediyorsa, toksik bir örgüte dönüşme olasılığı artabilir. Öte yandan, toksisitenin temel kaynaklarından birini, okul yöneticilerinin kendileri oluşturuyorsa, bu risk katlanarak artabilmektedir.

Bu temel gerekçe ışığında bu araştırmada toksik liderlik ve eğitim örgütlerindeki olası doğurgularının neler olduğunun irdelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla aşağıdaki problem cümlesi ve alt problemlere yanıt aranacaktır.

1.2. Problem Cümlesi

Toksik liderlik ve eğitim örgütlerindeki doğurguları nelerdir?

Problem daha ayrıntılı olarak aşağıda, alt problemler halinde düzenlenmiştir.

1.3. Alt Problemler

1. Toksik örgütlerin özellikleri nelerdir?
2. Toksik liderlerin özellikleri nelerdir?
3. Toksik eğitim örgütlerinin özellikleri nelerdir?
4. Eğitim örgütlerindeki toksik liderlerin özellikleri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Çağdaş toplumda bireyler gittikçe artan ölçüde birbirlerine bağımlı duruma gelmektedirler. Bu da, bireyler arasındaki etkili iletişimi gerektirmekte, grup çabasının önemini arttırmakta, yöneticilerde yeni beceriler aranmasını zorunlu kılmaktadır (Ergun, 1981: 1). Belirli amaçlara yönelmiş bulunan bir insan grubunun hedeflere doğru yönlendirilmesi ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneği gerektirir (Eren, 1989: 363).

Grubun etkili bir biçimde işlev görmesi, önemli oranda, grup üyelerinin etkinliklerinin amaca yönelik olarak eşgüdümleme derecesine bağlıdır. Bunu sağlama da yöneticiye aittir. Yöneticinin bu sorumluluğu istenilen düzeyde yerine getirebilmesi, aynı zamanda lider olmasını gerektirir (Bursalıoğlu, 2008: 209).

Ülkemizde ve dünyada liderliğin olumlu algısı, olumsuz uygulamalardan dolayı değişim gösterdiği görülmektedir. “Toksik Liderlik” kavramının bilinmesi ve tanınması, özellikle okul gibi toplumun lokomotif sayılabilecek olan örgütlerdeki öğretmenlerin mesleki tükenmişliğinin, iş doyumunun, stresinin, kaygısının ve diğer olumsuz durumların nedenlerini ve üstesinden nasıl gelinebileceğini sağlayabilmektedir. Ayrıca Toksik Liderlik kavramının bilinmesi yerli ve yabancı alanyazındaki boşluğu doldurmada katkısı olabileceği düşünülmektedir.

Eğitim alanında yeterince ilgilenilmemiş olan Toksik Liderlik konusunun çalışılması, eğitim alanyazına ve bu konuyu araştırarak olan araştırmacılara bir kaynak oluşturabilecektir.

1.5. Sayıtlar

1. Toksisite örgütsel bir olgudur.
2. Okul yöneticileri, yoğunluğu ve sıklığı değişmekle birlikte, toksik liderlik davranışları sergileyebilmektedirler.

1.6. Sınırlılık

Araştırma, genelde toksik özellikler gösteren örgütlerle özelde ise toksik örgüt özellikleri gösteren eğitim örgütleri ve bunların toksik liderlik özellikleri gösteren yöneticileriyle sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Araştırmada sık kullanılan başlıca kavramların araştırmaya özgü anlamları şunlardır:

Toksik: Zehirli, sağığı zararlı madde (TDK, 2013). Bir toksin veya bir zehir tarafından etkilenmiş, bir sakatlığı veya ölüme sebebiyet verme kapasitesi olan (Gangel, 2008: 2).

Toksik Örgüt: Kendi amaçları dışında hareket eden, çalışanların işbirliğinden uzaklaşıp, kendi çıkarları doğrultusunda davrandığı, doyuma ulaşamadığı, örgütsel kararlar sürecinde etkin rol oynayamadıkları ve atmosferinde stresin yoğun olduğu örgüt.

Toksik Lider: Yıkıcı ve işlevsel olmayan kişilik özelliklerine sahip bireyler, gruplar, örgütler ve toplumlar üzerinde ciddi çatışmalar ve zararlara neden olan bir liderlik biçimidir (Blumen, 2005: 2).

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik ile ilgili yerli ve yabancı alanyazın taranmış ve konuyla doğrudan ilgili bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bununla birlikte konuyla ilişkili bazı araştırmaların olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmalar, Türkiye’de Yapılan Araştırmalar ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar başlıkları altında öz olarak tanıtılmıştır.

2.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Bitirim ve Eğinli (2008) “*Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim*” adlı araştırmalarında, bir örgütte zehirli iletişimin nasıl ortaya çıktığı ve zehirli iletişimi önlemek için neler yapılması gerektiği konusuna odaklanılarak sağlıklı bir örgüt atmosferinin oluşturulup korunması için önerilere yer verilmektedir. Özellikle bir örgütte çok çeşitli nedenlerle çalışanlar arasında informal bilginin işleyişi, zaman zaman idealize edilen biçimden uzaklaştığı belirtilmiştir. Genel olarak örgütlerde dedikodu gibi sözlü iletişim ile hissettirilen aynı zamanda da sözsüz iletişim unsurları ve davranışlar ile ortaya konulan zehirli iletişim, hem çalışanları hem de yöneticileri olumsuz olarak etkilediği öne sürülmüştür. Bu durum bir örgütü sağlıklı ilişkiler boyutundan uzaklaştırarak hastalıklı bir konuma doğru sürüklemekte olduğu ifade edilmiştir. Örgüt içinde yayılan ve giderek örgütü hâkimiyeti altına alan zehirli etkiler fark edilmediğinde verimlilikte bir azalma söz konusu olabilmekte ve bununla birlikte çoğu zaman örgütün varlığını devam ettirmesi dahi tehlikeli olduğu ortaya konulmuştur.

Araştırma kapsamında toksik bir örgütün genel hatlarıyla özelliklerinden ve işleyişinden bahsedilmiştir. Araştırmacılara göre, toksik bir işyerinin en önemli özelliği

alışanlarına uzun zaman bu örgütte kalmaya niyetlenmemelerini hissettirmesidir. Bu rgtlerde işe yeni başlayan çalışan ilk iş gününde mutlu bir şekilde karşılanır, ancak ikinci iş gününde bu örgütte güvenin olmadığını anlar. Diğer yandan bu işyerinde çalışanlara üretim sürecinin bir parçasıymış gibi davranılmaktadır. Çalışanlar mekanik ve rekabete odaklı varlıklar olarak kabul edilir. Bu rgtlerde insan kaynakları birimi insanın dışındaki tüm süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgilidir.

Araştırmacılara göre, toksik yönetim tarzı, umutsuzluk, kızgınlık, düşük moral, kötü iletişim gibi olumsuz etkilerin yayılmasında doğrudan etkili olmaktadır. Toksik yöneticiler, toksik bir örgüt kültürünün yaratılmasında ve var olan kültürün desteklenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda çalışanların yönetimin kontrolü konusunda bir endişe yaşamalarına ve risklerle karşılaşmalarına neden olabilmektedir. Bu rgtlerde toksik özellikler göstermeyen ve buna uyum sağlamak istemeyen çalışanlar dışarıda tutulmakta ve bu nedenle kendini örgüte ait hissetmemekte ve doyum düzeyleri düşmektedir.

Örgütlerdeki toksik iletişimin sonlanabilmesi için şu öneriler geliştirilmiştir:

1. Toksik iletişimi önlemeyi sağlayan nerileri en başından önemsemek, toksik iletişimi ortadan kaldırmaktan çok daha kolay olduğundan dolay önlemler önceden alınmış olmalıdır.
2. Her bir çalışanı motive eden faktörler belirlenip bunlar ortak paydada buluşturulmalıdır.
3. Çalışanların birbirlerini daha yakından tanıyıp anlamalarına yardımcı olacak örgüt içi etkinliklere daha fazla yer verilmelidir.
4. Açık iletişim politikası benimsenerek şikâyet ve öneri kutuları aktif olarak kullanılmalıdır.
5. Dedikodu ve söylentilerin yayılmaması için çalışanlar birincil ağızdan bilgilendirilmelidir.
6. st yönetim dâhil tüm çalışanlar periyodik olarak örgüt içi eğitime tabi tutulmalıdır.

2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Burke (2010) “*Riskli iş (Risky business)*” adlı eserinde toksik örgüt, çalışan ve yöneticilerle ilgili yapılan çalışmaların sonuçları araştırılmış ve bu olguların yarattığı olumsuz durumların minimize edilebilmesi için çözüm önerileri sunmuştur.

Çalışmada, insani zaafılar ve toksik örgütler açısından bireylerdeki, ailelerindeki ve çalıştıkları örgütlerdeki risk faktörlerine genel bir bakış sunulmuştur. Bireysel riskler, psikolojik ve fiziksel sağlık, aile travmaları, zedelenen itibar ve finansal sonuçlar iken örgütsel boyutta riskler ise zedelenen itibar, düşük işgücü ve üretim, doğrudan ve dolaylı yönden maddi durumlardır. Yönetici boyutunda ise kötü yönetim gösteren yöneticilerin çalışanlarını aşağıladıklarını, zorbaca davrandıklarını, tutarsız olduklarını ve çevresindekilere önem vermediklerini söylemektedir. Çalışmanın içeriğinde, bağımlı davranışlar (alkol, uyuşturucu, işkoliklik, kumar, pornografi), ahlaki çöküşler, fiziksel tehditler (obezite, düzensiz uyku gibi), manipulasyonda bulunan liderler, cinsel taciz, romantik ilişkiler, ayrımcılık, iş talebi ve yoğun iş yükü, işyeri kazaları, hastalıklar, şiddet, dolandırıcılık ve yozlaşma ve çalışanların hırsızlığı bulunmaktadır.

İnsani zaafılar ve örgütsel hatalardan kaynaklanan sonuçların olumsuzlukları, bireyler ve örgütler tarafından telafi edilebileceği söylenmiş olup psikolojik, davranışsal ve toplumsal riskler düşünülerek bireysel ve örgütsel olumsuzluklardan kurtulabilmek için şu çözüm önerileri geliştirilmiştir:

1. Örgütler yöneticilerine, çalışanları eğitirken nasıl davranacaklarını açık ve net ifadelerle standardize etmeli ve yöneticiler saygılı ve kibar davranmalıdır,
2. İnsan kaynakları bölümü acilen şikâyetleri dışarıdan uzmanlar getirerek incelemelidir,
3. Şikâyetle bulunan çalışanlar korunmalıdır,
4. Toksik yöneticiler ve çalışanlar öfke kontrolü merkezlerine gönderilmeli ve onlara benzer davranışların tekrar sergilenmesi durumunda bir kez daha tolere edilmeyeceği anlatılmalıdır,
5. Potansiyel bir rolü olan toksik örgüt kültüründen uzaklaşılmalı,
6. Tüm yöneticilere kişisel ilişkilerden uzak durmaları gerektiği söylenmelidir,

7. Tüm personel sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için eğitim programlarına alınmalıdır,
8. İş yerinde eğer şiddet varsa, işyerinde şiddetten korunma programı ve eğitimden dönen personel için yeni pozisyonlar ve politikalar uygulanmalıdır.

Durre (2010) “*Toksik iş ortamında ayakta kalabilmek (Surviving the toxic workplace)*” adlı kitabında toksik bir çalışma ortamının nasıl olduğunu ve o ortamlara başa çıkmak için yapılması gerekenleri ortaya koymaya çalışmıştır. Bir kişinin toksik bir çalışma ortamında sağlıklı bir şekilde işlerini yürütüp, işinden doyum sağlayabilmesi için hem yöneticiler hem çalışanlar için öneriler geliştirmiştir. Toksik bir iş ortamında çalışan kişi, kendinin nasıl güdülenebildiğini iyi bilmesi ve herkesin olumlu ve olumsuz yanlarının olduğunu göz önünde bulundurması gerektiği ileri sürülmüştür. Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin güvene, dürüstlüğe ve açık olmasına dayandığı vurgulanmaktadır. Yönetici ile çalışan arasında 4 tip niyet içeren ve bunlara bağlı olarak da 4 tip davranış biçimine sahip iletişimin var olduğu belirtilir. Niyet tabanlı iletişim şekilleri; kazan/kazan, kazan/kaybet, kaybet/kazan ve kaybet/kaybet iken, bunlara bağlı olarak sergilenen davranış biçimleri ise; net ve açık iletişim, agresif iletişim, pasif agresif iletişim ve pasif iletişim olarak belirlenmiştir.

Buehler (2009) “*Kelimelerin önemi: Okul kültürünü değiştirmede, yaratmada ve devamını sağlamada iletişimin rolü (Words matter: the role of discourse in creating, sustaining, and changing school culture)*” adlı doktora tezinde, Amerika’nın Michigan Eyaleti’ndeki Centerville lisesi çalışanları arasındaki iletişim sorunlarının, toksik bir okul ortamını nasıl oluşturduğunu ve nedenlerini araştırmayı amaçlamıştır. Bu kapsamda lisede 3 yıl süren bir etnografik araştırma yapılmıştır. Çalışanların rekabet anlayışını ve düşük gelirli, azınlık grubundan olan öğrencilerin durumlarını, dil çözümlemesi yapılarak incelenmiştir.

Araştırmanın temel bulguları olarak, ırksal açıdan azınlığı oluşturan öğrencilerle ırkçılık tabusu hakkında konuşmaktan bile çekinen öğretmenler arasındaki iletişimsizliğin, öğrencilerin akademik başarısını olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca öğretmenlerin düşük gelirli azınlık grubundaki öğrencilerin öğrenme sürecinin karmaşıklığını çözemediklerini ve onlara nasıl daha iyi bir eğitim verme konusunda pek bilgili olmadıkları belirlenmiştir.

Goldman (2009) “*Dönüşümcü toksik lider (Transforming toxic leader)*” adlı kitabında post travmatik liderliğin örgütün toksisitesini nasıl arttırdığını, psikolojik bir rahatsızlığın örgüt yöneticisi düzeyinde neleri etkilediğini araştırmayı amaçlamıştır. iş yerindeki davranışların tümünü kontrol etme ve düşünce süreçlerine direk müdahil olma, sürekli olarak örgüt içerisinde merkezi otoriteyi tehdit edecek etkenleri araştırma, insanlara hep şüpheli, onları korkutarak yaklaşma, genel olarak beynin sol tarafında yürütülen aktivitelerle insanlara yaklaşma, yani soğuk, ilgisiz ve duygusuz bir biçimde, çalışanların savunma mekanizmalarına yenilikçi, spontan ve sakinleştirici etkiden uzak bir şekilde yaklaşma gibi davranış biçimleri sergileyen bir toksik yöneticinin örgütsel amacı gerçekleştirme olasılığının düşük olduğu ifade edilmiştir.

Holloway ve Kusy (2009) “*Toksik işyeri (Toxic workplace)*” adlı kitaplarında, katılımcılarla yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler yaparak toksik bir kişinin karakteristik özellikleri ve davranışları, liderin toksik kişilere tepkileri, liderin toksik kişiyle başa çıkma stratejileri, toksisitenin sistem üzerindeki etkisi ve toksisite üzerinde örgütsel kültürün rolü gibi başlıklar hakkında geçerli tanımlamalar yapmayı amaçlamışlardır. Toksisitenin tüm örgüt içerisinde yayılmasının nedenleri; örgüt gittikçe toksik kişiliğe alışı, örgüt iklimi toksik bir kişi bulundursa bile değişir, örgüt yöneticisi toksik kişiden habersizdir, birim toplantılarının verimsiz geçiyor olması görmezden gelinir gibi ifadelerle açıklanmaya çalışılmıştır. Toksik bir örgütün temizlenebilmesi için ise örgütsel, bireysel ve birim bazında stratejiler geliştirmek gerektiği söylenmektedir. Örgütsel politikaların değişmesi, performans-ödül sisteminin uygulanması, liderlik eğitimlerinin verilmesi, 360 derece geri besleme sisteminin uygulanması gibi tedbirlerle örgütün toksisitesinin azalacağı ifade edilmektedir.

Ogunlana ve Toor (2009) “*Etkisiz liderlik (Ineffective leadership)*” adlı araştırmalarında, olumsuz kişisel tutumların ve örgütsel faktörlerin -örgütsel nötrleştiricilerin- liderin etkisini nasıl azalttığını incelemeyi amaçlamışlardır.

Bu bağlamda 78 adet anket inşaat projesi yürüten kişiler üzerinde uygulanırken, 35 adet de görüşme yapılmıştır. Araştırmanın temel bulguları olarak, gücün yanlış kullanımı, zayıf iletişim ve düşük deneyim, iş ortamında, proje yürütücülerinin yetersiz ve etkisiz görünmesi gibi olumsuz etkilerinin olabileceği ortaya konulmuştur.

Araştırmanın önerileri olarak;

1. Proje yürütücüleri ve proje çalışanlarının seçilme ve geliştirilme süreçlerinin gözden geçirilmesi,
2. Bireysel performans yönetimi sisteminin oluşturulması,
3. Örgütsel kültür, strateji ve proje yürütme sistemi hakkında iyileştirmeler yapılması gerektiği ifade edilmiştir.

Clegg ve Bailey (2008) “*Örgütsel toksisite (Organizational toxicity)*” adlı çalışmasında toksik liderlik ve toksik örgütler hakkında yapılan bazı çalışmalardan bahsetmiş ve yorumlamıştır. Örgütsel toksisitenin yaygın, yoğun ve çalışanların mesleklerinden, iş arkadaşlarından ve örgütlerinden uzaklaştıracak kadar zarar verici bir negatif etki yarattığını, her tarafa nüfuz edebilen, bireylerin güvenlerini, umutlarını ve kendilerine saygılarını yitirmelerine neden olacağını söylemişlerdir.

Gangel (2008) “*Toksik liderlerle çalışma (Surviving toxic leaders)*” adlı kitabında kiliselerdeki toksik liderlerin tanımlamasını, davranış biçimlerini ve onları bu davranışlardan uzaklaştırmak için neler yapılması gerektiği üzerine yoğunlaşmıştır. Toksik liderliğin altında, aldatıcı lider, otokratik lider, egoist lider, yetersiz lider, eğitimsiz lider, zorba lider, şeytani lider, talepkâr lider ve umursamaz lider gibi liderlik biçimlerinin yattığı ifade edilmiştir. Toksik liderin takipçilerinin onu neden takip ettiğine dair nedenleri ise, takipçilerin cesur ve eğitilmiş olmamaları, toksik liderin karizmasına olan hayranlık, kendi güvensizliğinden dolayı lidere olan bağlılık, korkuya, başka seçenek olmaması olarak belirtilmiştir. Toksik liderin örgütü, işlerin iyi gitmesi için yardımcı olmaması, duygusal ya da profesyonel olarak destek çıkmaması, huzursuzluğun nedenlerini görememesi, yerinde ve çabuk çözüm üretememesinden dolayı zararlı olarak etkilediği öne sürülmüştür. Toksik liderin yönettiği bir örgütün ikliminin düzelebilmesi için yönetici karşı bir direncin kazanılması, vizyonun değişmesi, iletişimin düzelmesi tüm bunlar ve benzeri uygulamalar sonuç vermiyorsa yöneticinin değişmesi gerekli olduğu söylenmiştir.

Kellerman (2008) “*Kötü liderlik (Bad leadership)*” adlı kitabında geleneksel liderlik kavramını sorgulayarak, iş ve siyaset dünyasının ünlü kişilerinden seçtiği örnekler aracılığıyla liderlik konseptinin nasıl ve neden kötüye gidebileceğini, onu takip eden yandaşlarının sürece nasıl katkıda bulunup yordakçılığını açıklığa kavuşturarak, zararlı olan liderlerin kötü davranışlarını ne şekilde durdurabileceğini veya yavaşlatabileceğini bulmayı amaçlamıştır. Bu kapsamda birçok siyaset ve iş

dünyasındaki ünlü insanların hayatlarını ve yaşadıkları çöküşleri incelemiştir. Bu örnekler aracılığıyla kötü liderlik ile ilgili çeşitli varsayımlarda bulunmuştur.

İşten çıkarmalar, görevden almak için yapılan halkoylamaları ve istifaya zorlamalar, kötü liderlerin giderek daha çok sorumlu tutuldukları bir eğilimin varlığı kadar, kötü liderliğe karşı büyüyen bir hoşgörüsüzlüğün de bir işaretidir. Tarihteki kötü liderlerin artık cezalarını çekmeye başladıklarını söyleyen Kellerman, bu durumun artarak devam edeceği sonucuna varmıştır.

Nyberg vd. (2008) “*Çalışanlar arasında yönetimsel liderlik ve iskemik kalp rahatsızlığı: İsveç WOLF çalışması (Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: The Swedish WOLF study)*” adlı araştırmasında, çalışanlar arasında yönetimsel liderlik ile iskemik kalp rahatsızlığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

3122 İsveçli erkek çalışan örneklem olarak seçilmiş ve onlardan yöneticilerin amaçların netliğini belirleme, rol beklentilerini karşılama, bilgi dönütü sağlama, çalışan terfisi ve kontrolü, bireysel olarak çalışanını önemseme gibi faktörler açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Bulunan bulgulara göre, özensiz ve iletişim yönünden zayıf yöneticilerle çalışan insanlarda ciddi bir oranda kalp rahatsızlığı riski bulunmaktadır. Kötü bir yönetici ile çalışıyor olmak kalp rahatsızlığı riskini yüzde 64 oranında arttırmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulguların ışığında, koroner kalp rahatsızlığı riskini azaltmak için, iş yerlerindeki müdahalelerin daha olumlu bir yönetim yaratmak üzerine yoğunlaşması gerektiği önerilmiştir.

Parish-Duehn (2008) “*Alternatif bir lise kültüründe istenen kültürel değişimler: Bir durum çalışması (Purposeful cultural changes at an alternative high school: A case study)*” adlı doktora tezinde bir okul yöneticisinin toksik bir okul kültürünün olumlu yönde ilerleme kaydedebilmesi için yaptığı uygulamaların süreci, yaşananları ve verilen tepkileri incelemiştir. Bu bağlamda nitel bir araştırma yürütülmüş olup araştırmacının kendisi de bu sürece dahil olmuştur. Katılımcıların bu süreçte tuttıkları günlükler araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

Araştırmanın temel bulguları şu şekildedir:

1. Yapılan değişikliklerin işlevsel olabilmesi için uygulama sıralarının iyi hazırlanabilmesi gerekir.
2. Okul ortamını düzeltebilmek için bina içerisindeki personelin değiştirilmesi ön koşul değildir.
3. Okul personelinin değişime karşı direnci öğrenciden daha da fazladır.
4. Pozitif bir okul ortamı duygusal güvenliği, öğrencinin okula bağlılığını ve öğrencinin öğrenme yetisini artırır.
5. Sağlıklı bir okul ortamında işgörenler, okuldaki işlere karşı ilgisiz davranmazlar.

Schmidt (2008) *“Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi (Development and validation of the toxic leadership scale)”* adlı yüksek lisans tezinde, toksik liderliği tam anlamıyla tanımlamaya ve diğer kötümser liderlik biçimleriyle olan ilişkisini çözmeye çalışmıştır. Bu amaçla 218 kişilik bir örnekleme, içlerinde perakende, finans, sağlık, telekomünikasyon, kamu vb. bulunan toplam 40-50 civarı meslek grubundan kartopu örnekleme metodu ile seçmeye çalışmıştır. Katılımcılar, haftada en az 20 saat çalışan ve yaşları 19 ile 72 arasında değişen kişilerden oluşmaktadır. 218 kişinin 105’i erkek, 110’u ise kadındır. Gelir düzeyleri için de araştırmanın oldukça geniş bir yelpazeye sahip olduğu söylenebilir. Kasiyer veya garsondan CEO’ya kadar uzanan bir örneklem grubu bulunmaktadır.

Araştırmacı, toplamda 4 adet ölçek uygulamıştır. Birinci ölçekte, araştırmacının kendisinin oluşturduğu 80 madde, 15 yıkıcı liderlik ölçeği maddesi ve 10 otoriter liderlik ölçeği maddesi ile birlikte toplam 105 madde bulunmaktadır. İkinci ve üçüncü ölçekler, ayırediciliği ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Bunlar, lider-üye değişimi ölçeği ve çok evreli liderlik ölçekleridir. Veri toplama aracının son bölümünde katılımcıların işlerine, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve maaşlarına duydukları doyum ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmacı ölçekleri uygularken sonuçların yöneticiye ne kadar bağlı olduğunu anlayabilmek için bazı ölçekleri, “şu anki mevcut yönetici” ve “hayatımdaki en zarar verici yönetici” diye başlayan hazır cevaplarla oluşturmuştur.

Sonuç olarak, aşağıdaki denenceler büyük ölçüde kanıtlanmıştır:

1. Toksik liderlik ölçeği 5 faktörlü bir yapıya sahiptir (İstismar edici denetmenlik, otoriter liderlik, narsist liderlik, kendini yüceltme ve öngörülemezlik).
2. Toksik liderlik ölçeği boyutları ile dönüşümsel liderlik (MLQ) ve lider-üye değişim (LMX) ölçeği sonuçları arasında negatif yönde bir korelasyon ortaya çıkmıştır.
3. Toksik liderlik ölçeği boyutlarıyla ile doyum ölçeğinin tüm değişkenleri arasında negatif yönde bir korelasyon ortaya çıkmıştır.
4. Toksik liderlik ölçeği doyum ölçeği değişkenlerinin varyansını MLQ ve LMX'e göre daha iyi bir oranda açıklamıştır.

Allio (2007) *“Kötü liderler: nasıl oluştular ve onlar hakkında neler yapılabilir?(Bad leaders: How they get that way and what to do about them)”* adlı araştırmasında, kötü liderliğin ortaya çıkma nedenleri ve bunun etkilerinin azaltılabilmesi için neler yapılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Kişilik bozuklukları, akrazi (kişinin kendisini kontrol edememesi), yanlış değerlere sahip olma, gerçekten kaçınmak ve takipçilerin yordakçılığı gibi nedenlerden dolayı örgüt ortamının bozulabileceği belirtilmiştir.

Örgüt yöneticileri için;

1. Diğer görüşleri dinlemesi,
2. Örgüt çalışanlarına güvenmesi,
3. Bozulmamış örgüt ortamını korumaya çalışması,
4. Kişisel farkındalığı geliştirmesi
5. Çalışanların değerlerini iyi teşhis etmesi gerektiği önerilmiştir.

Örgüt çalışanları için;

1. Yöneticiye mutlaka dönüt verilmesi,
2. Çalışanların kendi içinde örgütlenip ortak hareket etmesi,
3. Kötüye giden bir örgütün iyiye gitmesini sağlamak için yöneticiden komut beklememesi gerektiği öne sürülmüştür.

Appelbaum ve Roy-Girard (2007) “*İş yerindeki toksinler: Toksinlerin örgüt içerisinde ve çalışanlar üzerindeki etkileri (Toxins in the workplace: affect on organizations and employees)*” adlı araştırmalarında, toksik lider, toksik yönetici, toksik kültür ve toksik örgüt gibi ifadeleri tanımlama ve bunların örgüt ve çalışan performansını nasıl etkilediklerini açıklamaya çalışmışlardır. Geniş bir alanyazın taranarak toksik yöneticilerin, örgüt çalışanları üzerinde yargı bozukluğu, asabiyet, anksiyete, odaklanma problemi ve hafıza yetilerinin azalması gibi bazı psikolojik etkileri olduğu ileri sürülmüştür. Bununla beraber Kuzey Amerika’daki şirketlerin çalışanların ve yöneticilerinin toksik davranışları yüzünden yılda 200 milyar dolar kaybettikleri belirtilmiştir. Toksisitenin örgüt içerisinde atılabilmesinin önce tanımlama, sonra toksin tutucuları, yani örgüt içerisinde güvenilir ve sorun çözme becerileri yüksek olan bireylerin, daha işlevsel pozisyonlara getirilmesi gibi uygulamalar ile mümkün olabileceği savunulmuştur.

Hogan, Kaiser ve Padilla (2007) “*Toksik üçgen: yıkıcı liderler, hassas işgörenler ve çevresel faktörler (The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments)*” adlı araştırmalarında zararlı liderliğin alanyazında nasıl anlatıldığını ve net bir tanımlamasının olmadığından dolayı net bir tanımlamanın nasıl olması gerektiğini incelemeyi amaçlamışlardır. Fidel Castro’nun hayatından örnekler verilerek tanımlama yapılmaya çalışırken, zararlı liderlik için toksik bir üçgenin varlığından bahsedilmiştir. Bu üçgen; liderin karakteristik özellikleri, kırılğan takipçiler ve çevresel faktörlerden oluşmakta olduğu belirtilmektedir. Zararlı lideri tanımlayabilmek için sadece liderin kişisel özelliklerine odaklanmaktan çok, çalışanların yaşam kaliteleri ile sosyal çevre arasındaki bağın olumsuz çıktıklarına odaklanmanın gerekli olduğu söylenmiştir. Zararlı liderliğin anlaşılabilmesi için, onun kendi doğal ekolojisinde yani liderler, takipçiler ve çevresel şartların incelenmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Sue (2007) “*Toksik insanlar (Toxic people)*” adlı kitabında, toksik davranışlarda bulunan insanlarla nasıl başa çıkılması gerektiğini ifade etmeye çalışmıştır. Yazara göre zor, zayıf iletişim ve çatışma kültürüne sahip insanlarla başa çıkabilmek için, empati kurabilmenin ve ortak bir mantıkta davranmanın temel olduğunu savunmuştur. Örgüt yöneticisinin çalışanlarla sürekli iletişim kurması gerektiğini ancak bu iletişimi kurarken dedikodu ağına kapılıp zamanını harcamaması, opsiyonlarını kısıtlaması, esprili bir

yaklaşımına sahip olması, sabit fikirlilikten uzak durması ve başarının ortak olduğunu hissettirmesi gerektiği ileri sürülmüştür.

Walton (2007) “*Liderlik toksisitesi- örgütlerin kaçınılmaz felaketi (Leadership toxicity—an inevitable affliction of organisations?)*” adlı çalışmasında kişisel danışma ve yönlendirme (koçluk) görüşmelerine dayanarak normalde başarılı, işinin uzmanı olan liderlerin örgütün etkinliğini azaltan kötü davranışlar sergiledikleri durumları araştırmıştır. Toksik liderliğin, örgüt içindeki şeffaflığı, yaratıcılığı ve örgüt kültürünün sağlığını öldürecek bir sessiz katil niteliği taşıyabileceğini belirtilmiş ve liderliğin toksisitesi (zararlılığı) üzerine tanımlamalar ve örnekler vermiştir.

Toksik lideri, istismarcı, rencide edici sözler söyleyen, yıkıcı, psikolojik olarak – hatta bazen yasal açıdan- yozlaşmış ve zehir saçan olarak tanımlamaktadır. Toksik liderliğin çok büyük bir cazibesi olduğunu bunun sebepleri olarak da narsist, hırslı ve istekli olma gibi kişiliği dışarıdan daha güçlü gösteren niteliklerin toksik liderlerde bulunmasını göstermiştir.

Her insanın bazı zararlı liderlik özelliklerini barındırdığını ve aşağıdakileri yapmaya eğilimli olduğu belirtilmiştir:

1. Duygularına dayanarak önyargılarda bulunma,
2. Bir küçük kötü haber, birçok iyi büyük haberi yok edebilme,
3. Örgüt için tehdit sayılabilecek bir durum oluştuğunda büyük riskler alınırken, sorunsuz bir haldeyken risk almaktan hep kaçınma,
4. İnsanları “bizden” veya “diğerlerinden” diye ayırma,
5. Gösterişli ve rekabetçi yarışmalar için zemin hazırlama,
6. İstedığımız şeyi elde etmek için güven sağlama.

Ayrıca liderliğe 3 açıdan bakarak, toksik ortam oluşmasının nedenlerini araştırmıştır. Walton (2007)’a göre liderliğe, 3 “lens”ten bakılmalı; a-liderin karakteri b-örgütün iklimi c-çevresel faktörler. Bu 3 lense göre, bazı olumsuzluk durumlarında liderin, örgüt kültürünün ve çevresel faktörlerin niteliklerine bağlı olarak nasıl bu olumsuzluklara yanıt verdiklerine kendisinin “ACE-R” yöntemiyle yanıt aramıştır. Son olarak öneri kısmında ise, eğer gerçekten liderlik toksisitesi, örgütsel yaşam için

kaçınılmaz bir durum haline gelmişse, çok yakın bir zamanda, yönetici eğitimlerinde, bu konu yerini almalıdır.

Balthazard, Cooke ve Potter (2006) “*İşlevsiz kültür, işlevsiz örgüt (Dysfunctional culture, dysfunctional organization)*” adlı araştırmalarında, yapıcı, pasif-savunmacı ve agresif-savunmacı kültür tarzlarıyla ilgili olan 12 adet davranışsal normla örgütsel kültürü davranışsal normlar ve beklentiler içerisinde tanımlamayı amaçlamışlardır.

Örgütsel kültürü davranışsal normlar ve beklentiler bağlamında ölçmek için örgütsel kültür ölçeği geliştirilmiştir. Geniş bir kitleye ulaşan araştırmacılar, 60.900 kişiden gelen verileri değerlendirmişlerdir.

Yapıcı kültürel tarzların pozitif etkisi ile işlevsiz savunmacı tarzların negatif etkisi, yapılan ilişkisel analizin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bulgular net bir şekilde işlevsiz kültürel tarzların örgütün etkinliğinde düşüşe neden olduğunu ortaya koymuştur.

Goldman (2006) “*Yüksek oranda toksik liderlik (High toxicity leadership)*” adlı araştırmasında, liderlerdeki toksik kişilik bozukluğunu ve örgütler için bunun sonuçlarını bulmayı amaçlamıştır. Amerikan Psikiyatri Birliği tarafından yayınlanan ve en son baskısı olan DSM IV-TR (ruhsal bozuklukların tanısal ve istatistiksel el kitabı) kullanılarak veriler toplanmış ve değerlendirilmiştir. Kişilik bozukluklarının, yüksek oranda toksik ve işlevsiz örgütsel davranışlara kaynak olarak gösterilebileceği ve bir liderdeki kişilik bozukluğunun bir örgüt için tıpkı bir kontaminant yani kirletici madde olarak işlev gördüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Griffin ve Van Fleet (2006) “*İşlevsiz örgüt kültürü (Dysfunctional organization culture)*” adlı araştırmalarında, örgütlerdeki işlevsiz davranışların etkilerinin neler olduğunu bulmayı amaçlamışlardır. Alanyazını detaylı bir şekilde inceleyen Griffin ve Van Fleet (2006), örgütsel davranış ile bireysel davranış arasındaki ilişkiyi çözümleme yoluna gitmiştir. Alanyazındaki örnekleri inceleyerek işlevsiz davranışların niteliklerini bulmaya çalışmışlardır. Araştırmacılar, bireysel davranışların şiddete olan meylini, psikoloji, psikiyatri, kriminoloji, tıp, sosyoloji, örgütsel davranış, biyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji bilimleri aracılığıyla kanıtlamış ve detaylandırmışlardır.

Holderied (2006) “*Zayıf liderlik ve toksik ortam (Poor leadership and the toxic environment)*” adlı çalışmasında, kütüphanelerdeki çalışma ortamını denetimcilerin ve yöneticilerin nasıl toksik bir ortam oluşturduklarını ve nasıl bu ortamın düzeltilebileceği hakkında önerilerde bulunmuştur.

Kötü liderliğin ve toksik ortamın olumsuz etkilerinden uzaklaşabilmek için 3 adım olduğu vurgulanmıştır. Birinci adım, dikkatli olmaktır. Bir yöneticinin olabildiğince küçük detayları dikkate alması gereklidir. İkinci adım, iletişim eksikliğinin önlenmesidir. Sadece astlar ile üstler arasındaki iletişim eksikliği değil hiyerarşide aynı seviyede bulunan çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği de önlenmelidir. Bu iletişim eksikliğinin farklı bir boyutu da pasif olan iletişim sorunudur. Burada, çalışan, üstünün kötü olan davranışlarını örnek alır. Eğer üst işe geç gelirse bu astın da işe geç gelmesine neden olabilir. Üst de kurallara sıkı sıkıya bağlı kalırsa astın verimi artar. Üçüncü adım ise düzeltilmesi en zor olan toksik durumu içermektedir: saygı kazanmak. Bunu yapabilmek için, daha öncesinde, yönetimde yapılan hataları düzeltmeye çalışmak gerekmektedir. Örneğin; yeni bir projeye gelen bir çalışan için gerekli tüm şartları sağlamaya çalışılması gerektiği (yeni teknolojik ürünler, çalışma sahası vb.) vurgulanmıştır.

Bolton (2005) “*Toksik duygular iyileştirici hislere dönüştüğünde: Davranışsal ve duyuşsal zorluklar çeken öğrencilere olan tutkunun öyküleri ve toksik kültür (When toxic emotions are healing feelings: Toxic culture and narratives of compassion in teaching children with emotional and behavioural difficulties)*” adlı çalışmasında, konu üzerinde yapılan tartışmalar arasında bir boşluk bulmayı ve belirli bir örgütsel durumdaki toksik ve olumsuz duygular kavramını deneysel olarak keşfetmeyi amaçlamıştır. İlkokul çağındaki duyuşsal ve davranışsal zorluklar çeken çocuklar için kurulmuş kuzeybatı İngiltere’deki bir öğrenci yönlendirme birimindeki bir grup öğretmenden nitel araştırma yöntemleriyle veriler toplanmıştır. Bu çalışma toksik kültürlerin ve olumsuz duyguların oluşmasındaki fikirleri inceler, büyük ve oldukça bariz görünen hataları; özellikle de örgütsel yaşamın düzenli doğasını ilgilendiren fonksiyonel varsayımlar veya toksik ya da düzenleyici duyguları düzenli bir şekilde belirlemeye çabalayan kuramsal açıdan yetersiz bir yaklaşımı düzeltmeyi amaçlamaktadır. Öğrenci yönlendirme birimindeki yoğun ve sıkı mesleki kültür, duygusal toksik ekoloji olarak tanımlanabilir; duyuşsal ve davranışsal olarak zorluk

eken ocuklarla çalışmak umudunu yitirme, agresiflik ve sinirlilik gibi olumsuz duyguların ne olduğunu açıklayacağı kesindir.

Lipman-Blumen (2005) “*Toksik liderlerin cazibesi (The allure of toxic leaders)*” adlı kitapta toksik liderlerin genel özelliklerini, neden takipçilerin onları takip ettiğini yani toksik liderliğin cazibesini açıklamayı amaçlamıştır.

Özellikle toksik olan liderin bulunduğu örgütteki çalışanların, lideri neden takip ettikleri üzerine yoğunlaşan Lipman-Blumen bunu, insanların i ve dış ihtiyaçlarına bağlamıştır. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisini de temel alarak oluşturduğu bu ihtiyaçlardan içsel olanlardan ilki, insanların küçük yaşlarda kendilerine bakan insanlar için oluşturdukları otorite figüründen kaynaklı olarak bir lidere, yöneticiye, yani st bir güce ihtiyaç duymalarıdır. İnsanlar, filozofların varoluşsal endişe olarak addettikleri ölümün varlığının kesinliği ile, ne zaman olacağının belirsizliği arasındaki ilişkiden kaynaklanan stres ve gerilim vardır. Bu stresi ve gerilimi yok edeceğinden emin olan bir toksik lider, kişileri seçilmiş hissettirerek kendine mecbur edebilir. Dışsal ihtiyaçlar olarak da, içinde yaşadığımız belirsiz şartlara sahip dünyanın getireceği olumsuzlukların muğlaklığının verdiği kaygı, ilk olarak ifade edilmiştir. İkinci olarak, kamuoyunun ve medyanın bize aşıladığı dünyanın sonsuz olduğu gerçeğidir. Daha önce bilinen bir bilgi şimdilerde geçersiz olabiliyor; daha önce kırılmış bir rekor şu an tekrar daha iyi bir dereceyle kırılabilir. Bu tip başarılarla ulaşmak için de bir lidere ihtiyaç duyulabilir. Son olarak, insan yapısına daha çok uyan, önümüzde duran sayısız fırsata olan aıklığımızdan doğan bir ihtiyacımız bulunmaktadır. Bizler, hayatımızı anlamlandıran asil bir vizyonun içine müdahil olmanın kazandırdığı neşenin büyüsü içine gireriz ve kendimizi, diğerlerinden farklı görme gafletine gireriz. Bu da, bizi kahraman olarak addedeceğimiz kişilere daha hassas bir konuma sokabilir.

Macklem (2005) “*Toksik işyeri (The toxic workplace)*” adlı çalışmasında kirlenmiş bir örgütün belirtileri üzerinde durmuştur. Bu belirtiler;

1. Hak edilenden fazlasının verilmesi: terfiler adam kayırma ile yapılır.
2. Korkuyla yönetme: aynı fikirde olmama kariyerin bitmesine neden olabilir, yeni fikirler kabul edilmez.
3. Liderler kaybederler: yöneticiler her zaman yüksek stres yaratarak yönetirler.

4. Yaş ve cinsiyet: liderler kendi imajlarına, yaşlarına ve cinsiyetlerine göre çalışanı işe alırlar, yeni perspektiflere kapalıdırlar.
5. Kişisel gündemler daha baskındır: ego örgütün hedeflerinin ve değerlerinin önüne geçebilir.
6. Liderliğin devri: yeni liderler gelir ve giderler, ancak uzun vadeli olanlar ipleri eline alırlar.
7. Zayıf toplum karakteri: olumsuz yorumlar, dedikodular bloglarda, sohbetlerde almış başını yürümüştür.

Sanders (2005) “*Göreve yeni atanan okul müdürünün toksik okul kültürünü değiştirme çabası (A first year principal’s attempt to reshape a toxic school culture)*” adlı doktora tezinde, iklimi yeniden şekillenen okul iklimini, değişme sürecindeki ilk aşamalarını etnografik olarak incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı, araştırma kapsamında okul çalışanlarıyla sadece iletişim kurup onları gözlemlemiştir, aynı zamanda onlarla beraber çalışmıştır. Araştırmanın veri kaynağı olarak, dökümantasyon, arşiv kayıtları, röportajlar, birebir gözlem ve katılımcı gözlemleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda temel bulgular olarak; öğretmenler, öğrenciler, veliler vs. daha donanımlı ve motive olmuş bir hale geldikçe okul ikliminin, olumsuzluklardan kurtulmuş olduğu ve okulların iklimlerini olumlu yönde değiştirme amacıyla yapılan değişimlerden en önemlisinin, okul yöneticisinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin değerlerinin ve inançlarının okulun iyiye gidebileceğine dair olumlu yönde değişmesi olarak ortaya çıkarılmıştır.

Williams (2005) “*Amerikan Ordusu’nda toksik liderlik (Toxic leadership in the u.s. army)*” adlı araştırmasında, olumsuz liderlerin kişisel özelliklerini ve buna bağlı olarak gelişen toksik liderlik biçemlerinin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. 18 adet toksik liderlik biçemi olduğu ileri sürülürken, bu liderlik biçemlerinin her örgütte değişen etki yoğunluğuna sahip bir şekilde bulunabileceği ifade edilmiştir. Ordu içerisinde toksik liderin barınıp, uzun süreler konumunu koruyabilmesinin başlıca nedeni, rotasyonun sınırlı sayıda olması olarak görülmüştür. Toksisiteyi ordudan uzaklaştırabilmek için ise toksik liderin tam olarak tanımlanıp, üslerin ve kıdemli komutanların anında gereken kararları alması gerektiği öne sürülmüştür.

Wright (2005) “*Alternatif okul dinamiklerinde öğretmen tükenmişliği ve toksik kültür (Teacher burnout and toxic cultures in alternative school prison settings)*” adlı çalışmasında, alternatif okul oluşumları, yabancılaşma ve moral yıkımı yaratan, öğretmenlerin profesyonel yaşamlarını etkileyen kurumsal toksik kültürler yaratmada risk ve kontrolün sıklıkla yer aldığı ortamlar olduklarını ifade etmektedirler. Çalışmada, öğretmenlerin stres kaynakları ve moral yıkımının duygularının üzerinde duran toksik kültürlerin özellikleri tanımlanmıştır. Anlamlı öğretmen işe başlama programları gibi moral yıkımını önleyici öneriler öne sürmüştür. Sonuç olarak okul kültürlerinin sürekli bir iletişim olgusu özelliği taşıdığını öne sürerek, okulların nezaketin, uygarlığın yeri haline gelmesi için iletişimin daha nazik formunun okullarda uygulanması, okul ortamının toksik ortamdaki uzaklaştırıp eşit oranda yetki alanına sahip bir okul kültürüne dönüşmesini oldukça düşük maliyetle ve etkili bir şekilde yapabileceğini belirtmektedir.

Lubit (2004) “*Toksik yöneticilerle, işgörenlerle ve diğer zor insanlarla baş etme etmek (Coping with toxic managers, subordinates and other difficult people)*” adlı kitabında, narsist, etik olmayan, saldırgan, sert, depresif veya anksiyeteye sahip bireylerin örgüt içindeki davranışlarını ve bu davranışların yönetici ve insan kaynakları birimleri tarafından nasıl ortadan kaldırılabileceğini ortaya koymaya çalışmıştır. Zararlı yönetici biçimlerinden narsist yönetici, paranoyak yönetici, antisosyal davranışlara sahip yönetici, kaba davranışlara sahip yönetici, zorba yönetici, cinsel istismara meyilli yönetici, şiddet içeren davranışlara sahip yönetici otoriter ve diktatör yönetici, pasif-agresif yönetici, alkol ve uyuşturucu bağımlısı yönetici gibi biçimlere değinilmiş ve bu tip yöneticilerin örgüt iklimini olumsuz etkilememesi için duygusal zekanın önemi ifade edilmiştir. Yönetici, bireysel farkındalığının, duygusal olarak kendi kontrolünün, dürüstlüğü, güvenilirliğin, optimistik olmanın, sosyal olarak farkındalığın, işbirliğinin, saygının ne denli önem teşkil ettiğini görüp buna göre davranış biçimini değiştirmesi gerektiği öne sürülmüştür.

Maitlis ve Özçelik (2004) “*Toksik karar verme süreci: örgütsel ve duygusal karar verme çalışması (Toxic decision processes: a study of emotion and organizational decision making)*” adlı araştırmalarında örgütsel karar verme sürecindeki duygunun rolüne işaret etmişlerdir. Toksik karar verme sürecini, çalışanların birbirleriyle etkileşimli olan ve birbirini takip eden hareketleri ve olumsuz duyguları ile oluşan bir örgütsel karar verme süreci olarak tanımlamışlardır.

Yöntem olarak, İngiliz orkestralarındaki yürütücülerle, müzisyenlerle, yönetim üyeleri ve diğer paydaşlarla yapılan görüşmeleri içeren nitel bir veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Altı toksik karar verme sürecinin uzun süren ve nitel olan analizleriyle üç aşamadan oluşan bir model tanımlamışlardır bu aşamalar; durağan aşama, patlama aşaması ve önleyici aşamadır. Her aşama, karar vericilerin ve diğer örgüt elemanlarının aralarındaki ilişki ile ve anksiyete, utanma, sinir ve mahcubiyet duygularıyla şekillenir. Toksik karar verme süreçlerinin, hassas, belirsiz, acil olmayan sorunlarla tetiklendiğini, insanların duygularıyla hareketleri arasındaki bağ ile tanımlanan birçok mekanizma olduğunu ve çok çalışmanın, toksisitenin yayılması ve artarak yığılmasına yol açan bir toksik karar verme süreci yarattığını söylemişlerdir. Bu mekanizmalar, ilerideki karar verme durumu için kaygan bir duygusal içeriğin gelişimine yol açan olumsuz duygunun yayılımının bastırılması, duygusal bulaşma ve empatik geçişin süreçleri ile olumsuz duygunun yayılımı ve diğer tüm durumlar tarafından sakınılan bir tehlike alanının oluşumunu içerir. Bulgular olarak, daha gerçekçi seçimlerle karar verme, kurallara dayanan hareketlerle karar verme ve politik tartışmalarla karar verme tarzında karar verme çeşitleri bulunmuştur.

Frost (2003) “*İşyerinde toksik duygular (Toxic emotions at work)*” adlı kitabında, örgütsel toksisitenin patolojik etkilerine ve bunlarla nasıl başa çıkılması gerektiğine odaklanmıştır. Örgütsel toksisitenin nedenleri arasında, kötü niyet, yetersiz olma, sadakatsizlik, duyarsızlık, özensiz davranma, örgütsel güçler ve çaresizlik sıralanmıştır. Bu toksisitenin “toksin tutucular” olarak adlandırılan kişiler ile uzaklaştırılabileceği ifade edilmiştir. Bu kişiler, iyi bir stratejik plana sahip olmalı, bilgi ve birikim olarak kapasitesini arttırmaları gerektiği, duygusal olarak sağlam bir yapıya kavuşması gerektiği, mental ve ruhsal kapasitelerinin dolu olması gerektiği öne sürülmüştür.

Yöneticinin örgütsel anlamda alması gereken önlemler olarak şunlar önerilmiştir:

1. İç dinamikleri iyi tanımlayabilmeli, destek sunmalı,
2. “Toksin tutucular” ı örgütün stratejik noktalarına yerleştirmeli,
3. Sağlıklı bir iletişim kanalı oluşturmalı,
4. Destek kültürünü tüm örgüte yayabilmelidir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu araştırmada, Toksik Lider kavramını tanımlayıp irdelleyerek, eğitim örgütlerindeki toksik liderliğin nasıl olabileceğini belirlemek ve edinilen bulgular ışığında toksik örgütlerin, toksik liderlerin, toksik örgüt özelliği gösteren eğitim örgütlerinin ve eğitim örgütlerinde var olan toksik liderlerin genel özelliklerinin ne olduğunu ortaya koymak ve olası sorunların temeline ışık tutabilecek bir bakış açısı oluşturmak amaçlanmıştır.

Bu amaçla, ilgili yerli ve yabancı alanyazın taranarak toksik liderliğin eğitim örgütlerindeki olası doğurgularının neler olabileceğine ilişkin var olan durum olduğu gibi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu yönüyle çalışma betimsel bir araştırmadır. Betimsel araştırmalar, geçmişte veya bugün var olan bir olay ya da durumu, var olduğu şekilde tanımlayan araştırmalardır (Karasar, 1982: 80).

Ülkemizde ve dünyada liderliğe ilişkin olumlu algı, olumsuz uygulamalarından dolayı değişim göstermeye başlamıştır. Bu çalışmada, toksik örgütlerin, toksik liderlerin, toksik örgüt özelliği gösteren eğitim örgütlerinin ve eğitim örgütlerindeki toksik liderlerin genel özellikleri, mevcut veriler ışığında irdelenmiştir. Ulaşılan veriler alt problemlere yanıt olacak biçimde çözümlenmiş ve alt problemlerin sırasına göre verilmiş, gereken durumlarda bu bulgulara ilişkin yorumlar yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde; araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulgular ve ilgili yorumlar, araştırma alt probleminin düzenlenişindeki sıraya uyularak verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “Toksik Örgütlerin Özellikleri Nelerdir?” biçiminde düzenlenmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacı ile alanyazın taranarak toksik örgütlerin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Olumlu liderlik biçimleri üzerine birçok çalışma yapılmasının yanında artık son yıllarda, yönetim bilimcilerin, uygulamacıların ve danışmanların, örgütsel davranışın daha karanlık ve işlevsiz yanını ortaya koymayı amaç edinen çalışmalar yapmakta oldukları ifade edilmektedir. Zehirli örgüt kültüründen etkilenmiş olan hem kamu hem özel kuruluşlar, örgütsel yaşamı oldukça zedeleyen işlevsiz ve zararlı davranışların değerlendirilmesini, bu zararlı davranışlardan korunma yollarını, alternatifleri ve çare bulmayı amaçlayan çalışmaları desteklemektedirler (Goldman, 2006a, 2008a, 2008b; Griffin ve O’Leary-Kelly, 2004; Kellerman, 2004; Kets de Vries, 2006; Lipman-Blumen, 2005; Lubit, 2004; Akt. Goldman, 2009: 49). İşlevsiz örgütsel sistemi ve zararlı lideri ifade etme ve değerlendirme ihtiyacının, özellikle toksik atmosferin tamamen kurulduğu ve iş yeri düzenini tehdit ettiği durumların hızla artmasıyla daha da zorunlu bir hal aldığı belirtilmektedir (Goldman 2006a, 2006b; Hirschhorn 1988; Kets de Vries 2006; Lubit 2004; Minuchin 1974; Akt. Goldman, 2006: 108).

Toksisite tüm örgütler için hayatın gerçeğidir. Tüm örgütler az veya çok olmak üzere toksik özellikler gösterebilir. Ancak yine de bu, tüm örgütlerin tamamen toksik olması anlamına gelmez. Toksik örgütler, genellikle etkisiz ve aynı zamanda çalışanlarına karşı yıkıcı özellik gösteren örgütler olarak tanımlanmaktadır (Bacal 2000; Akt. Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 18). Bu tür örgütlerin kontrol altında büyümeye çalıştıkları ve krizin kalıcı durumunda var olabilecekleri ifade edilmektedir. İhtiyaç duyulan değişimler için felaketlere ihtiyaç duyarlar. Onların çözümleri aynı zamanda da hedefleri genellikle kısa vadeli (Butts 1997; Coccia 1998; Delbecq ve Friedlander 1995; Akt. Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 18).

4.1.1. Örgütsel Deneyim ve Örgütlerin Alışılmamış Durumları

Bir örgütte çalışmak, oldukça ilginç bir deneyim olabilir ve bastırılmamış keyifli duygulardan derin depresyonlara kadar uzanan bir yelpazede yoğun hisler oluşturabilir. Peki, durum neden böyledir? Her gün rapor verilmesi beklenen ortamda çalışmanın bize verdiği şey nedir? Örgütteki rahatlık, bütünlük, güç ve otorite, sıklıkla gördüğümüz yöneticinin ve çalışanların yarattığı olumsuzluk, kapalı fikirli olma, bencillik ve kibirlilik nedir? Tüm bunlardan sonra Bolden, Gosling ve Taylor (2011), liderlerin kendilerini tamamen çevreden soyutlayamadığını, onların, diğerleriyle anlamlı bir ilişki kurması gerektiğini fakat bu ihtiyaçların, yıkıcı ve anti üretici iş ortamı uygulamaları tarafından düzenli ve sürekli bir şekilde zarara uğradığını gözlemlemişlerdir. Neden bu tür davranışlar bu kadar baskın olabiliyor ve genellikle başarılı, üretici ve yaratıcı işlerin altını kazıyor? Neden bu kadar çok insan iş ortamında sorun yaşamakta ve neden bu deneyim bu kadar kalıcı ve devamlı olabiliyor? Neden çalışanlar hep verimli bir şekilde çalışmıyor? Rekabeti, düşmanlığı, nefreti, kıskançlığı ve üstünlük sağlama çabasının bu denli yaygın olmasını sağlayan nedir? Çalışma ortamlarının temeli üzerine toksik ve işlevsiz birçok deneyim hakkında açık olarak, net bir şekilde nadiren konuşulmakta iken bazı araştırmacılar yerinde çalışmalar yaparak bu alana canlılık getirmiştir (Kinder vd., 2008: 11).

Örgütlerin kuruluşundaki mantıksal ve formal tabanlı oluşumu göz ardı edersek, örgütler, nasıl işlev gösterdikleri konusunda sosyal olarak yapılanmış oluşumlardır. Örgütler, kişilerin kendi çevrelerinde var olan kişilere karşı çok az ilgi duyan ve onları çok az derecede önemseyen, farklı amaçlar taşıyan insanlardan oluşan

grupları bir araya getirip, onları kombine ederler. (Avolio, 1999; Akt. Kinder vd., 2008: 11).

İşteki bir çalışanın duygusal durumuna ve statüsüne verilen destekle kişide, anksiyete, şok, karmaşıklık, kırılganlık duygularına karşı savunmacı ve kendini korumacı bir tavır sergilemesi tetiklenir. Böyle tepkiler, daha net ve daha yoğun hissedilir, deneyim edilir; çünkü çalışanlar, kaybetmeyi muhtemelen düşüneceklerdir ve potansiyel olarak toksik sayılmayacak, mevcut durumlarını sağlamlaştırmayı deneyen bir tutum içerisinde olacaklardır. Muhtemelen kendilerini eleştiri ve tehdit altında hisseden üst düzey yöneticilerin agresif ve aşırı savunmacı tavırlarını açıklamada yararlı olacaktır. Yöneticilerin bu tepkileri, çalışma ortamındaki toksisiteyi belirgin derecede arttıracaktır (Kinder vd., 2008: 12). Çünkü yöneticilerin tavrı örgüt kültürü açısından oldukça belirleyici niteliktedir.

Örgütlerdeki etkileşimler mantıklı olarak lanse edilse de, insanlar tehlikelere açık, marjinalize olmuş, tehdit altında ve baskı ya da kasılmış vaziyette hissettikleri takdirde bu mantıklılık durumu göz ardı edilebilmektedir (Kinder vd., 2008: 12). İş yerindeki mantık dışı ve hatta anlamsız davranışlar, önemsiz olarak görünse de, kişiler kendilerini tehdit ve baskı altında hissediyorlarken örgütlerdeki ciddi etkileşimleri ortaya koyan davranışlar haline gelmektedir. Hepimiz işteki bağlılığımızı geliştirmeye eğilimli olsak da, tehdit altında olduğumuzu hissettiğimizde savunmacı davranışlarımız tetiklenecektir. Böylesi anlarda çok öfkelenebiliriz. Bu sıcak atmosferde, kendimizi tehditlere açık hissettiğimizde, insanların tepkilerini daha detaylı yorumlayacağız, statü oyunlarını ve gücü ele alma girişimlerini izleyeceğiz. Bu duruma karşılık olarak, belki bilinçsizce, olası saldırılara karşı koyup defedebilmek için kendimizi hazırlama gereksinimi duyabiliriz. Örgütler ve dinamikleri bu açıdan gerçekten oldukça garip, ilginç ve düşünülmesi gereken yapılardır. Örgütlerdeki toksisite ve işlevsizliği anlayabilmek için örgütün iç kültürünü ve iklimini, baskın olan disiplin uygulamalarını, aktivitelerini vb. gibi içerikle ilgili kavramları bilmek gerekmektedir Örgütlerdeki yönetici pozisyonundaki kişilerin toksik davranışlarını ve toksik bir çalışma ortamını incelerken, öncelikli olarak örgütün iç kültürüne (çalışma ortamında neler yapıyoruz?) ve iklime (o ortamda olmak ve çalışmak nasıl bir duygudur?) bakmak gerekmektedir (Kinder vd., 2008: 10-13). Çalışma ortamının detayları, oluşabilecek toksisitenin de habercisi olacaktır.

4.1.2. İçyapı ve Kültürün nemi

Kültür, alışanların deneyimlerini ve çevrelerinde olup biteni şekillendirir ve çalışanların hareketlerini, görevlendirilme ya da grevlendirilmemelerini belirler. Söyledikleri gözlemledikleri ve yaptıkları şeylerdeki istenmeyen veya beklenen durumların ne olduğuna dair rehberlik yapar. İçyapı, ne istenildiğini, neyin sağlıklı, yararlı ve kabul edilebilir olduğunu ve neyin dikkate alınmaması gerektiğini açıklar. Ayrıca içyapı, yöneticilerin davranışlarının kötü m, iyi mi; yıkıcı mı, yapıcı mı; insanları umursayan mı, bencilce mi; insanları kullanan mı, babacan mı; tehdit edici mi, hoş karşılayan mı; işlevli mi, işlevsiz mi ve zararsız mı, toksik mi olup olmadığını tanımlar (Kinder vd., 2008: 13).

Sims ve Brinkman (2003) bir örgütün kültürünün etik olmayan davranışları teşvik etmekte veya müsaade etmekte etkin bir rolü olduğunu belirtmektedirler. Toksik liderler de, örgütün ve kendisinin kişisel etik olmayan davranışlarını etkili bir şekilde maskeleyen, en sonunda da örgütün ve çalışanlarının imajını, örgütün yaşamını mahveden bir örgütsel kültür yaratabilmektedirler (Lease, 2006: 60). Örgüt kültürünü şekillendiren en önemli iki değişken de, örgüt içerisindeki çalışanlar ve örgüt yöneticisidir.

Alanyazındaki birçok çalışma, insanların örgütün kültürünü şekillendirmekte son derece önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Ama yine de toksik bir örgütteki tüm çalışanlar da etik olmayan davranışlar sergileyecek demek değildir. Çünkü toksik bir örgütteki çalışanlar, örgütün, kendi değer sistemlerini çürütecek kadar uzun süre örgütte kalmamaktadır (Lease, 2006: 59).

Steiner (2004)'e göre sağlıklı bir örgütte, toksik yöneticiler, toksinler olarak tanımlanıp, örgütten uzaklaştırılırlar. Ancak toksik örgütlerde, bu yöneticilerin diğerleri tarafından fark edilmemesi bir yana, aynı zamanda örgüt tarafından ya geliştirilir ya da ödüllendirilir. Her rgt kültürü, bu tür zararlı liderler de dâhil, liderleri tarafından şekillendirilir. Örgüt kültürü, kendilerini iş yerinde gösterecek davranışlar, varsayımlar, dil ve sembollerin bileşiminden oluşur. Bir başka deyişle, bir çalışanın bir başka çalışanla etkileşime girdiği, karar verme durumunda veya görevleri yerine getirirken kullanılan yazılı, açık ya da yazılmamış, görünmeyen kurallardır. Görünen kurallara örnek olarak şirket politikaları, prosedürleri, kabul edilmiş iletişim kanalları ve birimler

arasındaki ilişkiler verilebilir. Diğer taraftan görünmeyen kurallarsa, daha az görünür ve birimler arası değişebilir. Örnek olarak; giyim kuşam, birimler hedefleri, beklentilerin hesaba alındığı bir iletişim verilebilir. Bir örgütün kültürü, çalışanlarının nasıl çalışacağını dikte eder. Flynn (1999)'a göre örneğin, “maço kültür”e, (insanların problemleri oturup tartışmadığı bir kültür türü) sahip bir örgütte çalışan biri, açık bir örgüt kültüründe çalışıyor gibi veya kişinin kendi fikirlerini ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildiği bir örgüt kültüründe çalışıyor gibi davranmayacaktır. Bir örgütün kültürü birim yöneticisinin davranışları, algısı ve kişiliğine göre birimden birime değişmektedir. Fakat yine de bir birimin kültürü örgüt genelinin kültüründen çok da farklı olmayacaktır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 19).

4.1.3. Toksik Duygu, Toksisite (Toksiklik derecesi) ve Toksik Örgüt

Frost (2003) öfke, gerilim, korku ve anksiyete gibi olumsuz duygu durumlarını ve acıyı üretmek için örgütlerin ve onların liderlerinin ne yaptıklarını açıklayan toksisiteyi ortaya atmıştır. Goldman (2009), toksisitenin genel bir kavram olduğunu ve narsistik, takıntılı, manipüle edici ve tüm diğer işlevsiz, zararlı liderlik biçimlerinin örgüt üzerine yayılan bir toksisite yarattıklarını belirtmiştir. Frost (2003), bazı olumsuz duyguların, çalışan bir örgütün kaçınılmaz ürünleri olduğunu anlatmıştır. Ayrıca Frost (2003)'un popüler kitabının kapağında “Toksosite, iş yapıyor olmanın kaçınılmaz bir sonucudur.” diye bir ifade bulunmaktadır. Toksik duyguların toksiklik derecesi değiştirilebilir fakat toksosite temelde bulaşıcıdır ve eğer kontrol edilmezse en sonunda örgütsel yaşamının olumlu yanlarını yok edecek kadar duygusal bir acı oluşturur (Bolton, 2005: 3). Frost kitabında yöneticilere şu tespitte bulunmuştur (Frost, 2003: 13):

“Toksik duygu, sizin tüm örgütünüzden ve bireylerinizden canlılığı alıp kurutan ve örgüt için önemli tarihleri kaçırmaya ve önemli personelin topluca işten ayrılmasına neden olacak şekilde davranan zararlı bir madde gibidir.”

Maalesef toksik duygular kavramı, örgütsel yaşam hakkında bazı temel ve önemli iç görüler sunmasına karşın, ortadoks bakışı bu kavramı daha sıkı kurallar içeren bir yönetim anlayışına sokmaya eğilimlidir. Frost (2003)'un örgütlerdeki duygunun belirli bir tipinin analizi üzerine kurulmuş olan yaklaşımına rağmen, onun yaklaşımı, tamamıyla rasyonel bir sistem olarak bir örgütün statüsünden şüphelenen tarzda değil, etkili ve ılımlı bir tarz içinde çalışmaya dizayn edilmiştir. Frost, daha sonra, yönetim

üzerine klasik yazarlarla aynı doğrultuda kendi ortadoks kökenini açığa çıkardığında örgütlerdeki toksisiteyi tanımlamak için bir biyolojik metafor kullanmıştır (Bolton, 2005: 4):

“Duygusal acı, iş yerlerindeki yaşamın normal bir ürünü olmasına rağmen, sağlıklı olmayı istediklerini söyleyen örgütler, ilk anda bu acıdan korunmak istediklerini ya da böylesine bir toksisiteyle başa çıkmayı öğrenmeye ihtiyaçları olduğunu belirtirler. Birçok biyolojik sistem de böyle olduğunu gösterir. Metabolizmanın yaşamını sürdürmesine yardımcı olan ve iyi çalışmasını sağlayan yiyecekler ve yağlar gibi girdiler alınıp işlenirken, insan toksinler üretir ve daha sonra sağlıklı bir şekilde çalışırken toksinleri etkili bir şekilde absorbe eder ve dışarı atar. Herhangi bir sistemde problem, toksisitenin derecesi çok yüksek seviyeye gelmesi ve bu seviyede uzun süre seyretmesiyle ortaya çıkar.”

Toksik örgüt, zehirli, kendi içinde bir birliği olmayan, yıkıcı, sömürücü, işlevsiz ve kötü davranışları içeren ve bu davranışların kolayca yayılabildiği ve tolere edilebildiği bir örgüt olarak tanımlanmaktadır. Bu tür çalışma ortamları, farklı formlarda zorbalık ve huzursuzluk, düzenbazlık ve hileli ihaleler, gerçekçi olmayan iş yükü uygulaması ve kötü ve yıkıcı çatışmalar içeren ve bu şekilde büyüyen zararlı iç rekabet barındırır. Bu tür çevrelerdeki işler ve görev birimleri arasındaki çatışmalar, yanlış bilgilendirmeleri ve yanlış takdim edilmeleri ile beraberinde agresif ve rekabetçi kişiler arası davranışları içeren bir suçlama kültürüne dönüşür (Kinder vd., 2008: 9).

Bir örgütün toksik örgüt olup olmadığı o örgütte doyumsuzluk ve stresin yüksek seviyelerde seyretmesinden anlaşılabilmektedir. Yıkıcı insan ilişkilerinden alınan sonuçlar, işlevsiz ailelerde gördüğümüz ilişkiler gibidir. İnsanların cesaretleri kırılır, iyi insanlar örgütü terkederler, fakat bir şekilde işler iyi gitmez. Dolayısıyla toksik örgütler şöyle tanımlanabilir (Gangel, 2005: 8):

1. İşleri daha iyi yapmada etkisiz
2. Profesyonel veya duygusal olarak destekleyici değil
3. Rahatsızlığın ve acının nedenlerini tanımlamada yetersiz
4. Durumu ve problemleri çözmeye kalıcı olarak yapmada yetersiz
5. Sürekli olarak saldırı altında

Daha da spesifik bir şekilde, toksik örgütlerin genel olarak, birimlerdeki çalışanlar arasında yüz yüze etkileşimin daha yoğun olduğu nispeten daha küçük örgütler oldukları söylenmektedir. Sağlıklı olmayan örgütlerin özünde bireyler arası ilişkiler bulunur. Eğer etkileşim zayıfsa toksik örgütün ortaya çıkma olasılığı yüksektir (Gangel, 2005: 8-9).

Araştırmacılar, toksik örgütü tanımlayabilmek için başka kavramlardan da yararlanmışlardır. Bu bağlamda, liderlerin örgütsel ya da kendi kişisel hedeflerine ulaşmak amacıyla bazı durumlarda yararlanabilecekleri “genelleştirilmiş işyeri agresifliği” kavramını ortaya atmışlardır. Bu kavram toksik örgütlerin genel özelliklerinden biri olarak sayılmaktadır. O’Connor vd. (1995) hedef odaklı veya öncelikle iş yeri çıktılarına ve bu çıktılara nasıl ulaşılacağına odaklanmış liderlerin diğerlerine zarar vermeyi hedefe ulaşmada akla uygun bir yol izlemesinin sonucu olarak göreceğini ve bu davranışının diğerlerine olan etkisini hiçe sayacağını öne sürmüştür. Neuman ve Baron (1998: 395) işyeri agresifliğini, “bireylerin kendileriyle çalışanlara zarar vermesi” olarak tanımlamışlardır. Glomb ve Liao (2003)’ün kişilerarası işyeri agresifliği tanımında ise örgütte daha az uç boyutta agresif tavırlar (başka bir kişiye bağırma, başka birinin arkasından konuşmak ya da bir başkasının ihtiyacı olan birşeye el koyma gibi) sergilense de, işyerinde şiddetle ilintili çok daha uç tavırların (fiziksel saldırı ve şiddet uygulamakla tehdit etme gibi) sergileneceği anlatılmıştır. Bu alandaki başka çalışmalarda ise örgütsel misilleme davranışları, intikam söylemleri, işyeri veya örgütsel sapma, nezaketsizlik ve işte duygusal suistimal gibi kavramlar ortaya atılmıştır (Bligh, Justin, Kohles, Pearce ve Stovall, 2007: 534-535). Toksik örgütlerin genel özelliklerine değinirken, olumsuz bağlamda birçok kavramla da karşı karşıya gelinebilmektedir.

Alanyazında bazı çalışmalar tarafından analizi yapılan, israfa kaçmış ve yolsuzluğa bulaşmış örgütlerin yönetimi, her şirketin yaşamını sürdürmesini önemli ölçüde engelleyen ve kamuoyunda bu örgütlerin üst düzey yöneticilerinin ününü lekeleyen, onları sonunda iflasa sürükleyen ahlaki değerlerin gizlenmesi ve barındırılmasını sağlayan örgüt kültürüne örnek teşkil etmektedir. Çünkü bir örgütün kültürü, işlerin iyi gitmesi için davranışsal normlar sağlar (Holt, 1987: 262). Çalışanlar sıklıkla ya görmezden geldikleri ya da gerçekçi yaklaştıkları, yanlış olduğunu bildikleri davranışlarla karşılaşır (Lease, 2006: 57).

4.1.3.1. Toksik Örgütlerin Belirtileri ve Göstergeleri

Kets de Vries ve Miller (1984), bazı örgütlerdeki etkenlerin, örgütün stratejisi, yapısı, karar verme mekanizması, liderliği ve grup dinamikleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabileceğini belirtmiştir. Oldukça da yaygın olan bu etkenleri tanımlamak ve teşhis etmek oldukça zorken, onlarla mücadele etmek daha da zordur. Onlar, tüm örgüt tipleri için işlevsizliğin tehlikeli ve kalıcı nedenlerini oluşturabilirler. Bu etkenleri tespit etmenin ilk ve en önemli adımı onun belirtilerini tanımlamak olduğu ortaya çıkmıştır (Williams, 2004: 67).

Kirlenmiş ve bozulmuş bir örgütün belirtileri olarak şunlar sıralanabilir (Macklem, 2005: 2-3):

1. *Erdemli olmak yerine bayağılık*: Terfiler taraflı olarak verilir, bayağı olmak ödüllendirilir.
2. *Korku ile yönetim*: Farklı bir fikre sahip olmak, kişiyi işinden edebilir; yeni fikirlerin sunulmasına izin verilmez.
3. *Liderlerin kaybetmesi*: Yöneticiler, yüksek stres seviyesinde çalışırlar.
4. *Yaş ve cinsiyet kısıtlamaları*: Yöneticiler, yeni bir kişi örgüt ortamına dahil olduğunda var olan örgüt imajına uydurmaya çalışır, yeni perspektiflere karşı direnç gösterirler.
5. *Yönetici değişimi*: Yeni yöneticiler gelir ve giderler, uzun vadeli çalışma yönetici performansını yansıtır.
6. *Çalışanların karakter zafiyetleri*: Anketlerde, bloglarda, sosyal paylaşım ağlarında, örgüt içinde ve her yerde insanların sahip oldukları mallar ve mülkler konuşulur, finansal varlıklar insanlardan daha değerli görülebilir.
7. *Deja vu*: Geleceğe dair net bir beklenti olmaz ve sonuç olarak örgüt ilerleyemez

Bir örgütteki toksisitenin tüm sorumluluğu bazı araştırmalar tarafından liderin davranışlarına yüklenmemiş olsa da, onların davranışları, örgütün yapıcı mı yoksa yıkıcı mı olduğu fikrini, görünürde vermektedir. Çalışma ortamındaki toksisitenin nedenleri arasında, hata olduğunun ifade edilmesi, karşı çıkılması, mücadele edilmesi ve kabul

edilmesi zor olan toksik istekler ya da emirler olarak gösterilebilir. Geleceği için çalışmak, rekabeti yenmek, uzun vadede kazanım için kısa vadedeki kayıpları göz ardı etmek, daha yoğun çalışmak gibi ihtiyaçlar mantıklı gelebilir fakat kötü, toksik ve önemsemeyen kişi davranışlarını tetikleyebilir ve haklı çıkarabilir. Bu tür ihtiyaçlardan oluşan talepler zararlı değildir fakat onların nasıl uygulamaya konulduğu önemlidir. Yani sorun, uygun olup olmadıkları değil, ne kadar izlenip, uygulandığıdır. Aracılar, her zaman sonucu haklı çıkarmaz fakat toksik karakterli bir örgütte bu durum tam tersine olabilir (Kinder vd., 2008: 15-16).

Çalışma ortamının durumu, öncesinde mazaretli, reddedilmiş veya teşvik edilmiş iken şu anda, bariz bir şekilde toksik ve yıpratıcı olarak tanımlanabilir ve hatta gelecekte bu örgüt içi davranışlar, ulaştığı sonuçlar açısından çok daha karmaşık hale gelebilir. Belli bir süre geçtikten sonra bu durum (Kinder vd., 2008: 16);

1. Şu an toksik olarak görülen liderlik davranışı daha güçlenmiş ve yoğunlaştırılmış hale gelebilir,
2. Kabul edilmeyen davranışların sergilenmesi açısından çalışanların cesaretleri iyice kırılmış olabilir,
3. Derin bir şekilde yerleştirilmiş ve değişime karşı dirençli bir grup düşüncesi ve/veya kabul edilmiş bir mantalite oluşturabilir.

Genel olarak özetlemek gerekirse, bir toksik çalışma ortamı kendisini şöyle gösterir:

1. Örgütün önemli çalışanlarının davranışlarıyla,
2. İşlerin işleyiş şekli ve çalışanların davranışları hakkında formal olarak oluşturulmuş kurallar ve düzenlemelerle,
3. Bu kuralların uygulanış biçimiyle.

4.1.3.2. Toksik Örgütlerin Nitelikleri

Bir örgütün toksik olarak nitelendirilebilmesi için, örgütteki iletişimin kişiler hakkındaki olumsuz bilgilerin yayılmasına ve zarar verici söylemlerin üretilmesine odaklanması gerekir. Bu örgütlerde çalışanlar işten daha çok zamanlarının büyük bir

bölümünü diğerleri hakkında gerçek/gerçek olmayan söylentiler ile geçirmektedir. Bununla birlikte, örgütte takım ruhu ve işbirliğinden uzaklaşarak çıkarlara dayanan ilişkilerin kurulduğu görülmektedir. Bir örgütün toksik olmasında tek bir kişi dahi etken olabilmektedir. Bir kişinin varlığı bulaşıcı bir hastalık gibi örgütün iklimini zehirlemek için yeterli olmaktadır (Bitirim ve Eğinli, 2008: 130).

Toksik bir işyerinin en önemli özelliği çalışanlarına uzun zaman bu şirkette kalmaya niyetlenmemelerini hissettirmesidir. Bu örgütlerde işe yeni başlayan çalışan ilk iş gününde mutlu bir şekilde karşılanır, ancak ikinci iş gününde bu örgütte güvenin olmadığını anlar. Diğer yandan bu işyerinde çalışanlara üretim sürecinin bir parçasıymış gibi davranılmaktadır. Çalışanlar mekanik ve rekabete odaklı varlıklar olarak kabul edilir. Bu örgütlerde insan kaynakları birimi insanın dışındaki tüm süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgilidir (Learning, 2012). Toksik işyerinde çalışanlar birbirleri ile yüz yüze iletişim kurmaktan kaçınmakta sadece işine yoğunlaşmakta, ya da tam tersi bir şekilde işten çok birbirleri ile ilgili söylentilerle oyalanarak işe gereken önemi vermemektedirler. Aynı zamanda şirketin yöneticisi, çalışanlar ahlaksız ya da zihinsel olarak sağlıksız davranışlarda bulunduğu için de örgüt için zehirli etkiler yaratabilir (Appelbaum, Iaconi ve Matousek, 2007: 587-588). Toksik bir örgütü, sağlıklı bir örgütten ayıran iki temel özellik bulunmaktadır. Birincisi, kötü performans ve kötü karar alma sürecine sahip olmasıdır. İkincisi ise, örgütte yüksek düzeyde bir memnuniyetsizlik ve stresin görülmesidir. Örgütün sahip olduğu bu özellikler, kişiler arası ilişkilerde yıkıcı sonuçlara neden olmakta, hem çalışanlar hem de örgüt açısından uzun süreli hasarlara yol açmaktadır (Work911, 2011). Toksik örgütlerin genel özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 18; Goldman, 2006: 733; Leadership and motivation training, 2012):

1. Örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlılık duyma konusunda yetersizlik
2. Problem çözme ve karar verme sürecinde korkunun hâkim olması
3. Örgüt içinde zayıf ve kötü bir iletişim (aşağılayıcı ifadeler, kaba konuşmalar)
4. Kişiler arası ilişkilerde yönlendiricilik
5. Cinsiyete ya da ırka dayalı yorumlar
6. Sözlü ya da fiziksel tehditler

7. Gerçek ya da asılsız dedikodu ve söylentilerde artış olması
8. Kişilerin davranışlarında kendi odaklı davranış
9. Yüksek oranda kişisel çatışma
10. Birbirine benzeyen kişiliklerin varlığının artması
11. Yüksek oranda çalışan devamsızlığı ve personel değişimi
12. Daha önceden gönüllü olarak mesaiye kalan insanların, mesaiden kaçınmaları
13. Verimsiz ve kötü performanslı çalışma
14. Kadro ve terfi savaşları
15. Çalışanların tazminat davalarında artış
16. Görevlerin ve sorumlulukların korkuya dayalı olarak gerçekleştirilmesi

Sözü edilen bu ögeler, her şeyden önce bir örgütteki entellektüel güvenliği yok eden zehirli iletişim sürecine işaret etmektedir. Böyle bir örgütte ast ve üstlerin; güven, işbirliği, dayanışma ve takım ruhu gibi bir örgütü mekanik işleyişten ayıran kaliteli sosyal ilişki bağlarından giderek uzaklaşacakları ve zehirli iletişimin yayılması ile örgüt geneline olumsuz duyguların hâkim olacağı ileri sürülebilmektedir. Böyle bir iklime sahip olan örgüt çalışanları; desteklenmeme, kabul edilmeme, bastırılma, yargılanma, memnuniyetsizlik, eşitsizlik, kızgınlık, tükenmişlik, bitkinlik gibi birçok olumsuz duyguyu hissetmekte ve etrafının bu olumsuz duygularla kuşatıldığını düşünmektedir (Leadership and Motivation Training, 2012). Bu olumsuz duyguların hâkim olduğu toksik örgütler, insanların ruhunu günden güne çürüten ve verimliliği azaltan zararlı çalışma alanları olarak da ifade edilebilir. Kriz dönemleri, şirket evlilikleri ya da örgütsel değişim programları gibi belirsizliklerin yoğun olarak yaşandığı dönemlerde dedikodu ve söylentilerin yayılması da kolaylaşmakta, böylece örgüt genelinde olumsuz davranışların çoğalmasıyla zehirli iletişimin yerleşip yayılmasına zemin hazırlanmaktadır. Zehirli söylentilerin karakteristik yapısını ve zehirli söylentiye gerçekleştiren kişilerin davranış biçimlerini bilmek, örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin ortaya çıkacak belirtiler hakkında bilgi sahibi olmalarına yardımcı olacaktır (Leadership and Motivation Training, 2012).

Bir örgütte bilgilerin iletilmesini ve paylaşılmasını sağlayan örgütsel iletişim süreci, formal ve doğal kanallar aracılığı ile iki biçimde işlemektedir. Formal iletişim kanalları, çalışanların bilgilendirilmesi, ikna edilmesi, amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, örgütsel işleyişin kontrol edilmesi gibi temel işlevlere sahiptir. Doğal iletişim kanalları ise, çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilere dayanan ve bu ilişkilerin niteliğine bağlı olarak şekillenen, biçimsel bir düzenlemeye sahip olmayan, genellikle kendiliğinden ortaya çıkan bir süreci ifade etmektedir. Doğal iletişim, çalışanlar arasında etkileşim kurmak için bir fırsat yarattığı gibi, aynı zamanda da uyum içinde olmayı sağlamaktadır. Bu özelliği ile doğal iletişim, formal iletişimi desteklemekte ve formal iletişimin eksik kaldığı yönleri tamamlamaktadır. Doğal iletişim kanalları, önemli kişisel ve örgütsel bilgilerin örgüt içinde hızlı bir şekilde iletilmesini sağlamakta, bu açıdan da örgütlerde sosyal yapıştırıcı görevini görmektedir. Bununla birlikte, örgütlerde çoğu zaman doğal iletişim kanallarının dedikodu ve söylentilerin taşıyıcısı haline geldiği görülmektedir. Yapılan araştırmalar örgütlerde doğal iletişim ağları aracılığı ile bilgilerin formal iletişim kanallarından daha hızlı bir şekilde iletilildiğini, özellikle dedikodu/söylenti ağları aracılığı ile, iletilen bilgilerin % 90 iletilildiğini, % 10'luk bir bölümünün ise örgüte ilişkin problemler nedeni ile ulaştırılmadığını göstermektedir (Crampton, Hodge ve Mishra, 1998: 570). Bu doğal bilgilerin örgüte çeşitli şekillerde bir kazanç sağladığı düşünülse de, olumsuz ve gerçek olmayan söylentilerin varlığı örgütte yıkıcı etkiler yaratabilmektedir. Söylentiler zehirli olduğunda bireysel ve örgütsel ilişkilere zarar vermekte ve örgütlerde toksik iletişimin oluşmasına doğrudan ya da dolaylı biçimde neden olmaktadır (Bitirim ve Eğinli, 2008: 132).

4.1.3.3. Toksisitenin Yayılması

Toksisite son yıllarda, örgütlerin en önemli sorunlarından biri haline gelmektedir. Örgütler toksik kültür oluşumunu engellemek için önlemler almaya çalışsalar da toksisitenin, örgüt içerisinde hızla yayılmasına pek de engel olabildikleri söylenemez. Toksisite bazı şartlar altında yayılmaya fırsat bulabilir. Toksisite;

1. Denetlenmiyorsa, yayılır,
2. Göz yumuluyorsa, yayılır,
3. İnkâr ediliyorsa, örgütteki motivasyonu ve üretimi mahveder.

Toksisitenin denetlenmemesi durumunda, örgütün genelinde, davranışlar olumsuz yönde değişir, üretkenliğe zarar gelir, şikâyetler ve davalar artar, çöküşler yaşanır ve yönetim büyük zarar görür (Goldman, 2009: 190-191). Yönetimin zarar görmesi durumunda ise, örgüt içindeki davranışların kontrolü tamamen kaybolur ve üretkenlik zayıflar. İşten kaytarma artarken, örgüte bağlılık düşecektir ve sonuç olarak da örgütün varlığı dâhi tehlikeye girecektir.

Ayrıca, toksisite denetlenmediği takdirde, örgüt yaşamını direk olarak etkiler ve örgüt toksik yöneticiler sayesinde kör bir hal alır. Yeterli denetimin bulunmadığı örgütlerin, toksisite için yeterli çalışma yapmayıp çözüm yoluna gitmemesinin en temel sebebi örgütler toksik personel, özellikle de toksik yöneticiler, tarafından kör edilmesidir. Üst düzeydeki çalışanlar, yıkıcı ve yöneticinin zarar görmesine neden olan davranışların ertelenebileceğini düşünebilirler. Örgütler, kendi bünyelerindeki olumsuz davranışların etkilerini, bu tür davranışlar sergileyen kişilerin başarılı olmasından dolayı göremeyebilirler (Goldman, 2009: 190-192). Başarı, toksisiteyi maskeleyen en önemli faktörlerden biridir. Çalışanlar, örgütün başarısı yukarılardayken asla seslerini, rahatsızlıklarını ve şikâyetlerini duyuramazlar. Başarının bu paradoksal durumu iyi gözden geçirilmeli, her başarılı örgüt iyi bir örgüt kültürüne sahiptir yanılığısına düşülmemelidir.

Toksisite öyle bir olgudur ki, düzenli ve hızlı bir şekilde yayılır. Örgüt içerisinde kendisine yer bulduğu andan itibaren artık o örgütteki tüm personel tehdit altındadır. Kusy ve Holloway (2009: 7) örgütsel toksisitenin hızlı yayıldığını şu sözlerle ifade etmiştir: "biz, vampir patronları vb. gibi tanımlamaları içeren popüler alanyazının arkasına uzanıp toksisitenin nasıl bir bireyden tüm örgüte sistematik olarak yayıldığını bulmak istiyoruz." Bazı müşteriler ise, "benim iş arkadaşlarım hatta ben de onun gibi davranmaya başladık" demektedirler. Örgüt kültürü hem çabuk kirlenir hem de içindeki çalışanları çabuk kirletir.

4.1.4. Toksik Örgütlerin Toksisite Kaynakları ve Nedenleri

Toksisitenin bulunduğu ortamı tanımlamak ve daha da önemlisi bu toksisiteyi örgütten uzaklaştırabilmek için öncelikli olarak nedenlerini bulup incelemek gerekmektedir. Kusy ve Holloway (2009: 66)'in yaptıkları istatistiksel çalışmalar sonucu ortaya çıkan iki etmen olarak şunlar belirlenmiştir:

1. Sistem dinamikleri, örgütün toksisiteyi engelleme ya da toksisiteye teşvik etme durumunu gösterir.
2. Örgütsel değerler, örgüt kültürünün toksisite ile nasıl başa çıkacağını etkileyen örgüt standartları ve prensiplerini tanımlar.

Bu iki öğeye daha detaylı bakabilmek için Kusy ve Holloway (2009: 67) tarafından yapılan analizlere göz atmak gerekir. “Toksik kişilik anketi: örgüt kültürü” adlı, 8 maddelik 6’lı likert tipi ölçeğin sonuçlarına bakıldığında, örgüt kültürünün toksisite ile ilişkisini bu iki ana kategoride toplamak üzere bazı diğer etkenler de bulunmuştur.

4.1.4.1. Sistem Dinamikleri: Bir örgüt kültürü nasıl toksisiteye teşvik edebilir?

Örgütlerin yöneticileri, toksik çalışanların daha etkin olmasını sağlayacak çalışma ortamları, bilinçli olarak olmasa da, yaratabilirler. Bu da, örgütün amaçlarına değil, toksik kişilerin amaçlarına hizmet edecektir. Üstteki maddeler, sistem dinamiklerinin nasıl etkin bir rol oynadığını ve bu dinamiklerin nasıl örgütsel değerleri etkilediğini açıklamaya çalışmıştır. Örgütün bu işlevi açısından, belirli 6 adet yol bulunmuştur (Holloway ve Kusy, 2009: 71-81):

1. Örgütün yapısı ile ilgili değişiklikler toksik kişilik oluşturabilir: Kendi örgütümüzü ya da toplumumuzu düşündüğümüzde, yapı ile ilgili değişiklikler, toksik çalışanların ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda mı düzenlenmiştir? Bu soruyu cevaplayabilmek için yapı değişikliği ile ne demek istediğimizi düşünmemiz gerekir.

“Yeniden yapılanma” terimi, olumsuz durumlar söz konusu olduğunda sıklıkla kullanılan bir terimdir. Toksik bir çalışanla ilgili olarak çalışanın görevini değiştirme gibi bir girişimde bulunulduğunda, bu sonun başlangıcı olabilir. Toksik çalışanların bulunduğu örgütlerin yeniden yapılandırılma örnekleri genel olarak toksik çalışanın yapmayı bildiği işten uzaklaştırıp, örgütteki diğer insanlardan ve örgütün kültürü gereği muhatap olması gereken kişilerden mümkün olduğu kadar uzakta tutabilecek işler vermek üzerinedir. Bu da, toksik çalışanın daha önce yaptığı işin niteliğinin düşebilmesi ve karakter olarak rehabilite edilmeden işe devam ettirilmesi demektir.

2. Örgüt, toksisiteyi yaratan bireylerin üreticiliğini önemser ve toksisiteyi hoş görebilir: Toksik kişilerin bazıları örgütte yerlerini korumakta başarılı olurlar. Çünkü bazıları

üretken değilken, bazıları oldukça üretken olabilirler. Bu çalışanlar üretken olduklarında, yaydıkları toksisite hoş görülebilir. Toksik çalışanlar, görünürde çok üretken olsalar bile, bu üretkenliklerinin bedeli örgüte pahalıya patlayabilir. Diğer çalışanlar onlarla çalışmak istemeyip işten ayrılabilir, personel arasında kutuplaşmaya sebep olabilir, çalışanların pasif-agresif tavırlar sergilemelerine neden olabilir.

3. Kişiler arasındaki atmosfer, toksik bir kişinin ortamda bulunması durumunda değişir: Kusy ve Holloway (2009) yaptıkları araştırmada, “toksik çalışan eğer çalışma ortamındaysa o ortamın iklimi değişir” maddesine, % 87 oranla ya “katılıyorum” ya da “şiddetle katılıyorum”u işaretlemiştir. Ayrıca, katılımcıların fikirleri alınırken şu ifadelerde bulunmuşlardır:

“O, yönetici olarak çalışmaktaydı, otorite pozisyonundaydı, dolayısıyla, bayağı ve pasif-agresif davranışları çalışma ortamı üzerinde oldukça zehirli bir etki bırakıyordu. İnsanlar, o arkasını döndüğünde ona oldukça sinirleniyor, onu hiçe sayıyorlardı.”

“Tüm personel onun önünde oldukça savunmasızdık.”

“Örgütün ve birimin amaçlarından sapmasına neden olarak güvensiz bir ortam oluşturunuyordu.”

“O, toplantıda bulunuyorsa, insanlar katılmak istemiyordu.”

“Onun yüzünden örgüt içerisindeki inanılmaz derecedeki düşük moral, en çok tartışılan konu haline gelmişti.”

“Onun yüzünden insanlar gruplaşmış, biz ve onlar diye ayrılmışlardı.”

Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere, toksik kişiler etrafındaki çalışanlar örgütteki bu toksisiteden oldukça fazla etkilenmektedirler. Örgütün iklimindeki bu tip değişimler, personelin moralini düşürür, çözüm odaklı tartışmaların sıklığını azaltır, çaba gerektiren görevlerin üstlenilmesi azalır.

4. Örgütün yöneticileri, bireyin toksik davranışlarının farkında olmayabilir: Daha öncede bahsedildiği gibi, toksik çalışanlar üretici olabiliyorlar ve bu sebepten örgüt yöneticileri, bazı toksik davranışlarını görmezden gelebiliyor. Bazı yöneticiler ise

örgütteki yükselen toksisiteyi göremeyebiliyorlar. Kusy ve Holloway (2009) yaptıkları yönetici danışmalarında, yöneticilerin, “Neden insanlar bana karşı dürüst değiller? Neden örgütte ne olup bittiği üzerine beni bilgilendirip, bana dönüt vermiyorlar?” gibi ifadelerde bulunduklarını ve bu ifadelerin de bir paradoksun oluşmasına yol açtığını söylemişlerdir. İkinci olarak, toksik kişilerle başa çıkmak için gerekli ve yardımcı olabilecek bir içerik, hiçbir değerler sisteminde bulunmamaktadır. Son olarak da, bu toksisite, yöneticinin dikkatini ne kadar süre sonra çekeceği düşünülmelidir. Bu bazen kısa bir süre, bazen de yıllarca sürebilecek uzunca bir süre alabilir. Her iki durumda da örgüt telafi edilemez zararlara uğrayabilir.

5. *Daha az verimli geçen toplantılar göz ardı edilir:* “Bir çürük elma, sepetteki tüm elmaları bozar” sözünden hareketle, bir toksik çalışan da diğer çalışanları etkileyebilir. Artık çalışanlar da yavaş yavaş toksikleşmeye başladıklarından dolayı örgütteki toplantılar eski üretkenliğinde geçmeyecektir. Yapılan görüşmelerdeki katılımcılar şunları ifade etmişlerdir:

1. “Onlar, örgütü olumsuzluklarıyla kirletmeye çalışıyorlardı. Bazı çalışanların bu olumsuzluktan etkilenip istifa ettiklerini görmüştüm”
2. “Biz kendimizi toksik davranışı benimser halde bulmuştuk ve takım çalışması artık yoktu.”
3. “Yeni çalışma ortamımızda güven konusunda daha sorunlu kişiler vardı, çalışanları da kendine benzetmişti.”
4. “Toksik personeller kovulmadıkları için, bazıları, 25 yıldan sonra istifa ettiler.”

6. *Örgüt, toksik davranışları mümkün kılabilir, destekleyebilir:* Bir örgütün toksik bir çalışana, sergilediği toksik davranışları nasıl destekleyip, mümkün kıldığını, bu davranışlarından dolayı bir yaptırıma maruz kalmadığını anlayabilmek için, lider, toksik kişi ve sistematik faktörler arasındaki güçlü farkların iç etkisini tanımlayabilmek gerekir.

Öncelikli olarak, yapılan istatistiki çalışmalar sonucunda toksik çalışanlara sahip bir liderin bulunduğu örgüt, toksik bir liderin bulunduğu örgütten daha az toksisiteye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Lider-toksik personel ilişkisine, örgütteki toksisiteyi tanımlayabilmek için sistematik faktörleri de katmak gerekmektedir. Toksik davranışın

özüne inebilmek için, örgüt değerlerinin tanımını ve düzenini bilmek gerekmektedir. İlk önce sistem yaklaşımıyla olaya yaklaşılmalı sonrasında bireysel olarak yaklaşılmalıdır.

4.1.4.2. Örgüt Değerleri: Örgütsel kültür toksisiteyi nasıl destekler?

İkinci örgüt kültürü boyutu, örgütsel değerler ile ilgilidir. Toksisite, örgütün somut ve davranışsal olarak spesifik değerler sağlamadığı ve toksik davranışlara karşı fazla toleranslı olduğu durumlarda yayılır. Birçok örgüt değerlerini ifade eder fakat toksisite oluştuğunda, bu değer tanımlamaları yeterli olmayacaktır (Holloway ve Kusy, 2009: 81-82).

Birçok örgüt için düşünüldüğünde, doğruluk değeri bulunmaktadır. Fakat bu değer, insanlar için çok fazla bir şey anlatmaz. Çünkü doğruluk değeri kişiden kişiye anlamı değişebilen bir kavramdır. Aşağıda bu doğruluk değeri ile ilgili farklı kişilerden farklı tanımlamalar bulunmaktadır:

1. Birinin arkasından konuşmamak
2. Aynı şekilde dönüt almak istediğimiz kişilere dönüt vermek
3. Birine olumsuz bir dönüt vermeden önce iyice düşünüp dürüstlük ve nezaket içinde dönütü vermeyi beklemek
4. Kendi yaptıklarımız için sorumluluk almak

Eğer, örgüt değerleri somut yollarla tam olarak açıklanabilirse, toksisite bariz bir biçimde düşecek, örgüt toksisiteyi hoş görmeyecektir (Holloway ve Kusy, 2009: 82).

Örgütsel toksisite kaynakları bağlamında düşünüldüğünde örgüt çalışanlarının çektikleri sıkıntılar, duygusal acı kavramını gündeme getirmiştir. Artık günümüzde, yöneticilerin davranışları ve tutumları örgütlerdeki duygusal acının kaynağı haline gelmiş bulunmaktadır. Diğer kaynaklar olarak ise, örgütün politikaları ve uygulamaları, çalışanların toksik davranışları gösterilebilir. Örgütteki toksisitenin belirli bir dereceye kadar olanı, insanların ve örgütlerin zaman zaman yaşadıkları, değişikliklerden, travmalardan ve krizlerden kaynaklanır ve kaçınılmaz olabilir (Bolton, 2005: 3).

Örgütsel toksisite kaynaklarını sınıflandırmak amacıyla birçok yazar birçok görüş belirtmişlerdir. Örneğin Frost (2003: 35), tüm çalışan nüfus için, örgütteki toksisitenin 7 ölümcül kaynağı olarak şunları belirlemiştir:

1. Kasıt (INtention)
2. Yetersizlik (INcompetence)
3. Sadakatsizlik (INfidelity)
4. Duyarsızlık (INsensitivity)
5. İhlal etme (INtrusion)
6. Örgütsel güçler (INstitutional forces)
7. Çaresizlik (INevitability)

Bu kaynaklardan örgütsel güçler incelendiğinde, toksinlerin, her gün örgütteki uygulamaları uygulayan kişilere zarar verdiğinin ifade edildiği görülmektedir. Bu durum, örgüt uygulamalarından sığ bir görüşün hâkim olduğu hatta ortada bir vizyonun dahi olmadığı ve sonuç olarak, karmaşa ve duygusal olarak çöküntü oluşturan durumlara kadar uzanır. Böylesine bir toksisite, kasıtlı olarak oluşmaz ancak örgütün amaçları doğrultusunda çalışan bireylere karşı duyarsız davranılınca alevlenir. Genel olarak olan durumlardan biri, örgüt yöneticisi, toksisite yayıldığında öncesinde hiç hissetmemişçesine oldukça şaşkınlıkla karşılır. Eğer bir sonraki aşamada verilen tepki yapıcı yönde olmazsa, acı yayılacak ve performans ve moral üzerindeki olumsuz duygular sürecektir.

Benzer şekilde, örgütler, ifade ettikleri örgüt politikalarıyla uygulamadaki örnekleri arasında bir tutarsızlık varsa duygusal acıyı daha da arttırırlar. Örneğin, yöneticiler, başarıya ulaşmanın en önemli yolunun takım çalışmasından geçtiğini, hatta takım logolarını tişörtlere bastırma gibi takım çalışmasına özendiren tutum içinde olabileceğini ifade etmişlerdir. Fakat söz prim, promosyonlar gibi mevzulara gelince çok da cömert davranılmayabiliyor. Bu tip durumlarda, sadık olan personelin morali oldukça düşük seviyelere inerken, işbirliği yapmak için çaba sarf eden ve yeteneklerini ve deneyimlerini başkalarıyla paylaşan kişiler görmesi gereken değerden daha azını görüyorlar. İç çatışmalardan kaynaklı bütçe kısıtlamaları, bireylerin üzerinde alınganlığa ve şevklerinin kırılmasına yol açmaktadır. Bu durum, yöneticileri manipüle

ettiğinde ve sıkıntı yarattığında, yöneticiler örgüt içi insan ilişkilerinde ve üretkenlikte oldukça yıpratıcı olabiliyorlar.

Çalışanların birbirine saygılı olduğu örgütlerde bile, mantıklı örgüt politikaları, örgüt düzenini, bu politikaların beklenmedik ve kasıtlı olmayan sonuçları aracılığıyla bozabilir. Örneğin, bir performans yönetim sistemi, başka şeylerle ilgilenirken bazı katkıda bulunan durumların farkına varamayabilir veya bir istihdam etme sistemi, beklenmedik bir şekilde ihtiyaç fazlası haline gelmiş yetilere sahip insanların örgüte girmesini sağlarsa, örgüte bağlı çalışanların örgütten ayrılmalarına neden olabilir.

toksisitenin doğuş nedenleri ve kökenleri arasında şunlar da sayılabilir Walton (2007: 22):

1. Duygulara bağlı olarak ani yargılarda bulunmak
2. Kötü bir haberin yüzlerce iyi haberi silip süpürmesine izin vermek
3. Tehdit edildiğinde büyük riskler almak ve rahat olduğunda risklerden kaçınmak
4. İnsanları ve nesneleri “biz” ve “onlar” diye gruplara bölerek sınıflandırmak
5. Rekabetçi yarışmalar yapmak ve gösteriş için fırsatlar yaratmak
6. İstedığımız şeyi almak ve gerçekçiliği elde etmek için güvene izin vermek

Toksisite nedenlerine, Fleet ve Griffin (2006) daha farklı bir açıdan yaklaşarak, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlıkta toplamıştır.

4.1.4.2.1. Bireysel Nedenler

Tüm bireyler, örgütte çalışmaya başlamadan önce bazı şiddet içerikli davranışlar sergileme eğilimleri var olarak örgüte girerler. Bu eğilim, çok düşük değer ile çok yüksek değer arasında değişmektedir. Bu alana odaklanmış birçok araştırmacı, bireylerin şiddet göstermeye eğilimlerinin yüksek olduğunu belirtmektedirler. Bu yüksek şiddet eğilimine sahip bireylerin karakterleri ve geçmişleri dikkate değer görülüp, genel olarak çalışmalarda, bireylerin karakterleri tanımlanarak bu tip davranışların nasıl minimize edilip, nasıl önlenebileceği üzerine yoğunlaşmıştır (Fleet ve Griffin, 2006: 700).

Bireylerin bu eğilimlerinin nedenlerini belirleyen faktörler arasında en bilinenleri, sosyal etkiler ve aile geçmişi ve durumlarıdır. Ancak bu etkenler, bireyin kişiliği ile ilgilidir (Neuman ve Baron, 1998: 391). Diğer taraftan insanın karakterindeki genetik etkenler de bu tür davranışlar sergilemesine neden olabilir. Berkowitz (1993)'e göre bu tip karakterdeki kişiler, duygusal olarak yoğun ve uç noktalarda tepkiler verebilir ve diğer kişilerin rahatsız ederek ve canlarını yakarak kendilerini rahatlatırlar.

Genel olarak, iki tip insan karakterinden bahsedilir. A tipi karakterindeki kişiler B tipindeki kişilere göre daha sabırsız, çabuk sinirlenen ve kontrol etme heveslisi olarak tanımlanırlar (Neuman ve Baron, 1998: 400).

Sonuç olarak, karakter, değerler, deneyimler ve güdüler gibi sosyal ve biyolojik etkenler bireyin örgüt içinde, işlevsiz, zararlı davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. Çoğu birey uç derecede sayılabilecek işlevsiz, kötü davranışları düşük orandan sergiliyor olduğundan eğilimleri de düşük olması muhtemeldir. Fakat düşük olması, sergilenmiyor olduğu anlamına gelmez. Dahası yapılan çalışmalar, bu kötü davranışların uç noktada olanlarının sergileniyor olmasından dolayı eğilimlerin de dikkat çekici bir değerde olduğunu göstermektedir. Detaylı çalışmalardan yola çıkarak insanların hayvanlara karşı olan şiddet içeren davranışları, kişiler arası düşmanlık ve kin besleme, silahlara ve kesici aletlere karşı olan ilgi, sözlü tehditler gibi etkenlerle, her insanda bir nebze de olabilecek şiddet eğilimini mantıklı olarak açıklayabilmek mümkündür (Fleet ve Griffin, 2006: 701).

4.1.4.2.2. Örgütsel Nedenler

Örgüt, bireyin toksik davranışlar sergilemesine olanak sağlayacak ortamı oluşturur. Birey uyanık olduğu saatlerin çoğunu örgüt ortamında harcar ve bu tip davranışları sergiledikleri zaman diliminin genel olarak mesai saatlerinde olma olasılığı daha yüksektir. Örgüt, çalışanlarına bu tip davranışları sevdikleri aile bireylerine sergilemektense kendi ortamındaki kişilere sergilemelerine ön ayak olur. Örgüt ortamındaki teşvik ediciler, bünyelerinde işlevsiz davranışları sergilemeye eğilimleri olan kişileri bu tip davranışları sergilemeye imkân sağlarlar (Fleet ve Griffin, 2006: 701).

Örgütsel etmenler üzerine çalışan bazı araştırmacılar, bu faktörlerin örgütlerdeki olumsuz olaylara sıklıkla neden olduğunu ifade etmişlerdir. Örneğin, örgütteki baskı ve stres, denetimin tarzı ve işten atma, mevki düşürme örgütteki şiddeti tetikleyecek etmenlerdir. Örgütün tazminat veya ödül yapısı, olumsuz ve güven teşkil etmeyen tavırlar, belirsiz olan performans dönütü, algılanan adil olmayan davranış örgütteki sapma davranışlarına neden olan etkenler olarak tanımlanmaktadır (Fleet ve Griffin, 2006: 701).

Örgüt, işlevsiz davranışları, agresif eğilimler oluşturarak şiddeti arttıran sosyal şartlar sağlayarak veya şiddet içeren davranışlara karşı baskıyı azaltarak olmak üzere iki yoldan etkiler (Berkowitz, 1993: 281). Bireysel eğilimler yüksek olduğunda bile, bilişsel olarak engelleyici baskılar en düşük seviyede iken meydana gelme olasılığı yüksek olma durumu işlevsiz davranışın asıl göstergesidir. Dolayısıyla örgüt, bireylerin şiddet içeren davranış sergileyip sergilememesinde önemli rol oynamaktadır, özellikle de örgüt tarafından ceza verilme tehdidinin en düşük düzeyde veya hiç olmaması durumunda (Fleet ve Griffin, 2006: 702). Şiddetin var olmasında önemli bir etkisinin olmasının yanı sıra, şiddetin oluşması durumunda da gerekli uygulamaların yapılması hususunda örgütün etkinliği oldukça önemlidir.

O'Grady ve Malloch (2002: 229-241), sağlık örgütlerinde yaptıkları çalışmalar sonucu olarak örgütlerdeki toksisitenin 10 tane kaynağını şu başlıklar altında sıralamıştır:

Dikey otorite yapısı: Otorite ve karar verme mekanizmaları da dâhil olmak üzere bir örgütün yapısı, örgütsel toksisiteye neden olabilmektedir. Dikey bir örgüt yapısı sıklıkla, olumsuz davranışları ve kişilerin örgütle ilgili kararlara katılmalarına fazlasıyla engel olabilir. Dikey örgüt yapısının yöneticisi genel olarak örgütte yönetilmesi gereken bireylerin olduğu inancına meyillidir. Ona göre çalışanlar, öfkeleri, korkuları ve şüpheleri tarafından yönetilebilirler. Dikey bir yapı, hiyerarşik yapının otoriteyi sıkı sıkı sarmasıyla, ast-üst arası iletişim problemlerine neden olmaktadır. Çalışanlar, bu dikey yapı nedeniyle, yaptıklarının sorumluluğunu almaktan, sağlıklı diyalog kurmaktan ve yaratıcı düşünmekten uzaklaşabilirler. Dikey hiyerarşinin yaratacağı olumsuzluklardan biri de gereksiz bürokrasidir. Bu gereksiz bürokrasi, çalışanların yaptıkları işi gönülsüzce yapmalarına neden olmaktadır.

Adalet sağlanamayan ödül, maddi ve takdir etme uygulamaları: Diğer bir toksin, çoğu örgütte var olan adaletsiz ödemeler yapıyor olmasıdır. Örgütlerdeki çok az insan, aldıkları ücret hakkında, tatmin edici olduğunu söylemektedir. Yine de insanoğlunun içindeki daha fazla para arzusuna rağmen, birçok birey, mevcut kaynakların sınırlı ve adil bir ödeme yapması gerektiğini düşünmektedir. Ücret uygulamaları, verilen ödül ve takdir etme uygulamaları adaletsiz veya tutarsız olduğunda, toksik bir hal almaktadır. Toksisite yaratan şey, verilen ödülün değerinin, ücretin, maddi olarak az olması değil, adaletsiz ve tutarsız olmasıdır.

Gücün kötüye kullanılması: Üçüncü toksin ise gücün kötüye kullanılmasıdır. İşten ayrılma oranları genel olarak çalışan düzeyinde değil de yönetici düzeyinde olmaktadır. Bu boşalan yerlere de, yıllardır örgütte çalışan fakat yönetim deneyimi ve eğitimi olmayan insanlar genelde tercih edilmektedir. Kısacası, eğer örgütün yöneticisi konumuna, deneyimsiz ve eğitimsiz bir kıdemli çalışan getirilirse, başta olmak ve gücün elinde olması, örgütü mahvetmeye yetebilir. Hemen hemen her örgütte, aniden başa getirilen kişilerin, bu göreve uygun olup olmaması ve onları etkili bir yönetici haline getirebilmek için yapılan rehberlik, koçluk ve danışmanlık çabaları sonuçsuz kalmaktadır.

Gücün kötüye kullanılmasında iki durum söz konusudur; bunlardan birincisi fazla mesai yaptırma konusundaki sert tutumu iken ikincisi ise çeşitliliğe karşı olan hoşgörüsüzlüktür. Örneğin bir sağlık örgütünde, hemşireleri kendilerini sürekli olarak yorgun, tükenmiş hissedebilirler. İşten eve gittikleri esnada, oldukça cesaretleri kırılmış durumdadırlar. Değişimi etkileme gücünden yoksun hale getirilirler. Bir süre sonra hemşireler, bu sağlık örgütünde, kendi sağlığından olabilir.

Örgüt içerisindeki saygı anlayışının azalması: Saygının azalması durumuna birçok biçimde karşılaşılabılır. Bunlar, belirgin şekilde sergilenen nezaketsizlik olabilirken, gizliden gizliye ve ustaca sergilenen bir saygısızlık da olabilir. Çalışanların isteklerine karşı duyarsız kalmak, yeni fikirleri bir gülüşle geçiştirmek, çalışanları için önemli konuları tartışmayı reddetmek ve genel olarak sergilenen tavırlarda nezaketten uzak durmak, bir teşekkürü bile bazen çok görmek gibi davranışlar da örgütteki saygının azaldığını gösteren durumlardır.

Motivasyonu düşük çalışanların yönetiminde yapılan hatalar: Beşinci toksisite kaynağı olarak motivasyonu belirlenmiştir. Buna göre motivasyonu düşük çalışanların yönetimindeki sıkıntılar, en iyi liderleri dahi canlarından bezdirebilir. Motivasyonu düşük olan çalışanlarla çalışmak oldukça yıpratıcı olabilir. Zor olan şey, ortalama bir performansın altında olan kişilerle çalışmak değil, minimum seviyede çalışabilen kişilerin, daha iyisini yapmaları için çabalamak ve bir yandan da onlarla aynı örgüt ortamında çalışmaktır. Dolayısıyla, yaşam boyu kariyer vb. uzun süreli uygulamalar, yöneticinin sürekli uğraşması gereken ve ona hep ayak bağı olan bir durumdur.

Anti sosyal davranışlara olan tolerans: Yapılan çalışmalarda, örgütlerdeki, anti sosyal veya anormal davranışlar hakkında birçok şey belirtilmektedir. Cinsel taciz, dürüst olmama, dedikodu yaymak, çaba sarf etmemek ve hırsızlık yapmak, grup etkinliğini düşüren anti sosyal davranışlara birkaç örnek olarak verilebilir. Buna ek olarak, liderin anti sosyal davranışları tam olarak belirleyememesi ve bu tür davranışları minimize etme çabası, çalışanların genel morali ve örgüt iklimi üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Sadece yöneticinin değil çalışanların da sayılan davranışlarda bulunması örgüt atmosferini olumsuz etkileyecektir.

Toksik danışmanlık ya da koçluk: Mentorlük, koçluk ya da danışmanlık, tecrübesiz çalışanların gelişimlerine rehberlik etmek için önemli olduğu savunulan bir hizmettir; fakat bunun tüm çalışanların gelişiminde olumlu etkisi olduğunu söylemek de yanlıştır. Bu açıdan bakıldığında, işgörenler, daha kıdemli ya da işinde iyi olan birinin rehberliğini almaktansa, kendi başına, okumalı, dinlemeli, çalışmalı ve gözlemlemelidir. Geneen (1997)'e göre, genç bir yönetici adayı, işini layıkıyla yapabilmesi için birçok şeyi kendi başına öğrenmesi gerektiğini ve bu yolun, başkalarının geçmiş tecrübelerini dinlemekten daha etkili bir yol olduğunu belirtmektedir.

Tutarsızlık ve dürüst olmama: Yöneticiler, sıklıkla kendi sözleriyle yaptıkları işler arasındaki tutarsızlıktan, söyledikleri beyaz yalanlardan dolayı örgüt içerisinde toksisiteye neden olmaktadır. İzleyenler, lideri genel olarak, kendi değerleriyle, prensipleriyle ve inançlarıyla uyduğu sürece takip etme eğilimindedirler. Örneğin, bir örgüt, çalışma saatleriyle boş vakitler arasında bir denge kurmayı hedefliyorsa, çalışanların çalışma saatlerine odaklanacak ve bu saatlerle boş vakitler arasındaki dengenin esnekliğini de çalışanlara bırakmalıdır. Fakat örgüt bu esneklikten doğan personel açıklığını dolduramazsa ve personelinden daha fazla çalışmasını isterse, örgüt

amacından şaşar ve her çalışan haftada 5-10 saat ekstradan çalışmak zorunda kalacaktır. Bu durumda, örgütün verdiği mesaj, belirsiz hale gelir ve daha da kötüsü, çalışanlar şikâyetçi olduklarında, yönetim, onları, memnuniyetsiz görecektir ve çalışanlar, yönetimin kendilerini hiç anlamadığını düşüneceklerdir.

İş ve özel hayat arasında denge kuramamak: Birçok insan için, iş ile özel hayat arasındaki denge, internetin icadıyla çökmüş durumdadır. Teknolojinin yeni deneyimlere yeni kapılar açmasıyla ve iş ortamında yapılacak işlerin artık çok zaman alıcı olmaması durumu, bazı sıkıntılar doğurmaktadır. Boş eller ve durgun beyinler, örgüt ortamını olumsuz etkilemektedir. Bireyler, zamanlarının çoğunu, yeni fikirler öğrenmeye ya da gelecek planlarını yapmaya harcamaktadırlar. Yeni iletişim yolları, bireylere yeni fikirlere ulaşmayı, fikir alışverişi yapmayı daha mümkün kılmaktadır. Dizüstü ve avuç içi bilgisayarlar, çağrı cihazları ve hemen hemen her yeri saran internet ağları, artık hayatımızı birebir etkilemekte ve günlük yaşamımızı daha küçük parçalara bölmektedir. Fakat teknolojik ilerlemeler, her zaman örgütün etkililiğini arttırmamaktadır. Teknolojik gelişmeler, teknolojik olmayan sorunları çözmekte yetersiz kalabilmektedir.

Yanlış iş yapanların avukatlığını yapmak: Sağlık örgütlerindeki sağlık uzmanları, bazı durumlarda hasta yakınlarının haklarının yenildiğini düşünerek, avukatlık yapmaya soyunabilirler. Örneğin; önemli bir tedavi altında bulunan bir hastanın ailesi yapılan müdahalelerin gereksiz olduğunu fark eder ve hemşirelere ve fizik terapistlerine, tedavinin kesilmesini istediklerini iletir. Çünkü mevcut durum dâhilinde artık hastanın rahat etmesinin önemli olduğunu ifade ederler. Fakat doktorlar, hastanın solunum desteği alması gerektiğini söylerler. Kimse bu karara itiraz etmez ancak bir süre sonra hemşirelerden biri, hastanın ailesinin isteklerinin yerine getirilmediğini görünce, solunum cihazını hastadan çıkarır. Hemşire, kafasının dikine gittiği için azar yiyebileceğini düşünmesine rağmen yine de kendini çok iyi hisseder.

Bu tip avukatlığa soyunma işleri, bir ön tahmin sürecidir. Böyle davranılmasının amacı, hastaların istedikleri tedavileri almalarını sağlamaktır. Bu durum, örgüt içindeki bazı bariyerlerin kaldırılmasını gerektir hatta ilk anda bu bariyerlerin kurulmasını önlemeyi gerektirir. Maalesef, hak arama anlayışı avukatlık yapma anlayışıyla eş tutulursa, örgütün değerleri belirsizleşir. Geleneksel liderler, bu tür sağlıksız durumları

çözmek yerine bastırmayı yeğlerse, başarılı olduğunu hissedebilir fakat temel problemleri tanımlamada bile başarısız olduğunu görmeyecektir.

4.1.4.2.3. Toksik İletişim

Toksik örgütlerin, toksisite kaynaklarından bir diğeri de toksik iletişimdir. Örgütsel başarının elde edilmesinde önemli bir unsur olan örgüt içi iletişim, örgütte kişilerarası ilişkilerin sağlıklı bir şekilde işlemesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle örgütler açısından vazgeçilmez olan iletişim, sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturmada stratejik bir öneme sahiptir. Örgütlerin başarısında bu denli önemli olan iletişim, her zaman resmi (formal) bir biçimde ve kontrol edilebilir şekilde oluşmamakta, örgüt içi bilginin aktarılmasında resmi olmayan (doğal) iletişim kanalları da yaygın olarak kullanılmaktadır. Örgütlerde özellikle dedikodu ve söylentilerin işleyişinde etkin olan doğal iletişim mekanizmasını tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da, zararlı etkilerini azaltmak hatta önlemek mümkündür. Dedikodu ve söylentilerin örgütte yayılması önemsizmediğinde, çoğu zaman zehirli bir yapıya bürünerek kişilerarası ilişkileri zedelemekte ve örgüte yönelik dramatik sonuçlar doğurmaktadır. Örgütteki birçok farklı faktörden etkilenen iletişim olgusu, kontrolden çıkarak tamamen dedikodu ve söylentiler ile beslendiğinde örgütteki entelektüel güvenliği yok etmektedir. Tüm bunların bir sonucu olarak da örgüt içerisinde zehirli (toksik) ilişkiler ortaya çıkmakta, bu durumda örgütte sağlıklı bir iletişim ortamı yaratarak örgüt iklimini olumsuz yönde etkilemektedir (Bitirim ve Eğinli, 2008: 124-125).

Toksik iletişim, örgüt içerisinde doğal iletişim ağlarında ortaya çıkan, dedikodu ve söylentilerle ilerleyen yıkıcı bir süreçtir. Toksik kelimesi, solunum yolu ile alınan zehirli bir madde olarak açıklanmaktadır. Bu nedenle sadece bu madde ile temas etme durumunda değil, aynı zamanda zehirli bir ortamda bulunma da kişinin zehirle etkileşime geçmesi için yeterli olmaktadır. Toksik iletişim, sadece dedikodu ve söylenti gibi sözel ifadeleri içermemekte, aynı zamanda kişilerin birbirlerine karşı gerçekleştirdiği olumsuz ve yıkıcı davranışları da kapsamaktadır. Wilson (2006)'a göre, "Toksik iletişim, çalışanların güvenini, saygısını, işbirliğini, performansını öldüren örgütsel bir kanserdir."

Dedikodu, genel olarak güvenilmeyen, istenmeyen ya da itibar edilmeyen bir bilgi olarak ifade edilmektedir (Waddington ve Michelson 2007: 8). Dedikodunun

gelişimine ilişkin temel olarak kişisel ve grup odaklı olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Kişi odaklı yaklaşıma göre, dedikodu bir topluluk içinde bir kişinin geçmişi, yaptıkları, görüşleri vb. ile ilgili olarak yargılanmasıdır. Bu noktada, dedikodu yapan kişi, dedikodusunu yaptığı kişiye doğrudan bir zarar vermek yerine dolaylı yoldan zarar vermeyi hedeflemektedir. Çünkü bu daha az risklidir. Grup odaklı yaklaşıma göre ise, dedikodu grup üyeleri arasında paylaşımda bulunmayı sağlamakta ve kişilerin diğerleri hakkında bilgi edinerek kendilerini onlarla karşılaştırmasına olanak tanımaktadır. Dedikodu grup olmanın bir özelliği olduğu gibi, grup üyeleri arasında sınırların çizilmesinde de bir ölçüdür. Diğer yandan grup üyeleri ile diğer kişi/grup hakkında sahip olunan bilgilerin paylaşımı grup olmak ve gruba ait olmak için önemli bir kriterdir. “Dedikodu yapan bir kişi sahip olduğu bilgiyi diğer bir kişi ile paylaştığında, aynı zamanda paylaştığı kişiden kendisine ne tür bilginin geri döneceğini tahmin etmektedir. Bir dedikodunun yapılması, karşı taraftan yeni bir dedikodunun akışına olanak tanımaktadır” (Bitirim ve Eğinli, 2008: 128).

Bu noktada dedikodu ile yakından ilgili olan ve çoğu zaman birbirinin yerine kullanılan söylenti kavramını da açıklamak gerekmektedir. Kişilerarası ilişkilerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan ve biçimsel olmayan iletişimin en tehlikeli akımı söylentilerdir. Söylenti, kolektif bir tartışma sürecinden kaynaklanan doğaçlama haberlerdir ve söylentinin kaynağında önemli ve belirsiz bir olay vardır. Bilginin karaborsası olarak değerlendirilen söylentinin genellikle hiçbir temeli yoktur. Söylenti bir insanın çıkar ve anlayışına bağlı olduğu için bir kişiden diğerine iletilirken değişikliğe uğrama eğilimi gösterir. Örgütsel söylenti ağları organizasyon içinde her durumda ortaya çıkabilir. Bunun anlamı, kişilerin bir örgütsel söylenti yapmak için her zaman uygun bir ortam yarattığı ve buna motive olduğunu gösterir (Bitirim ve Eğinli, 2008: 128).

Bir örgütte söylentilerin/dedikoduların başlayabilmesi için üç temel öğenin olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu öğeleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Solmaz, 2004: 33):

1. Bilgi eksikliği: Çalışanların işyerinde neler olduğunu bilmedikleri durumlarda, durum hakkında spekülasyonlarda bulunması ile söylentiler ortaya çıkar. ·

2. Güven duygusunun olmayışı: Çalışanlar örgütteki her olayı negatif olarak algılama eğiliminde olup endişelerini birbirleri ile paylaşırlar. ·
3. Çelişkiler: örgütteki söylentilere neden olan etkenlerden biri de çelişkilerdir. Bilgi güvenilir ve net olmadığında çelişki içerir.

Toksik iletişimin ve bu sebepten doğan örgüt içi toksisitenin nedenleri şu şekilde açıklanabilir (Bitirim ve Eğinli, 2008: 127):

Planlı propaganda: Kişiler diğerine karşı bir düşmanlık hissettiklerinde, karşı tarafa düşmanlığını göstermek ya da tehdit etmek amacı ile dedikodu yaparak bu duygularını ifade ederler. Propaganda yapmak düşmanlığın doğrudan gösterilmesinin bir yoludur. Belirli nedenlere (sosyal, politik, dini vb.) dayanan düşmanlık dedikodu yoluyla açığa vurularak, karşıdaki kişi/kişilere yıkıcı bir zarar verilmek istenir. Dedikodu yapan kişi, çoğu zaman bilinçli bir şekilde plan yapmadıkça, dedikodunun kendini motive ettiğinin farkında değildir. Genellikle bilinçli olarak dedikodu yapan kişiler azınlıktır. Örneğin, bu kişiler de genelde propagandist bir yaklaşım sergilemekte, sürekli olarak karar mekanizmalarının yanında bulunarak onları istediği yönde etkilemeye çalışmaktadır.

Doğrudan düşmanlık: Dedikodunun bilinçli olarak yapılmasını ifade eder. Dedikodu yapan, düşmanlık duyduğu kişi/kişiler hakkında doğru ya da yalan bilgileri diğer kişiler ile paylaşır. Dedikodu yapan konu ile ilgili belirli sözler söyleyebileceği gibi, konu ile ilgili imalarda bulunarak da konuya ya da kişiye dikkat çekebilir. Örneğin, bu kişiler çeşitli ortamlarda düşmanlık beslediği kişi/kişileri sözlü ve sözsüz iletişim ile huzursuz olmalarına neden olmaktadır.

Saldırganlığın yer değiştirmesi: Doğrudan olmayan düşmanlık, farkında olmaksızın ve bilinçsiz olarak gerçekleşir. Genellikle dedikodu, kızgınlığın ve memnun olmamanın başka bir şekilde gösterilmesidir. Kişiler birçok zaman söz konusu kişi/kişilere neden kızgın oldukları ya da neden düşmanca duygular hissettiklerini bilmemekte, dedikodu yolu ile bu kişinin kendisine verdiği rahatsızlık ve huzursuzluk duygusunu ortadan kaldırmak istemekte, buna bağlı olarak da bu kişi/kişiler hakkında olumsuz söylemlerde bulunmaktadır. Örneğin, yöneticisine kızan bir çalışanın öfkesini, diğer çalışma arkadaşlarına ve astlarına yöneticisinin tavırlarını anlatması, olumsuz bir durum yaratabilir.

Yansıtma: Kişiler genellikle bir kişi hakkında var olan ya da potansiyel bir durumla/konuyla ilgili bilgileri paylaştıklarında, kendi içindeki suçluluk duygusundan kurtulmaktadır. Dedikodu yapan kişi güvensizlik, bastırılmış istekler, suçluluk vb. duygularından kurtulmak için bunu başka kişilere yükleyerek kurtulmayı istemektedir. Örneğin, kıskançlık gibi içsel tepkiler nedeniyle hiç sevmediği bir çalışma arkadaşını çok seviyormuş gibi görünmesi bile çoğu zaman toksik bir ortamın yaratılması için yeterlidir.

Rahatsız eden duyguları dışa vurma: Dedikodu yapan kişinin kendi ile ilgili yargıları, suçluluk duyguları, kusurları vb. olumsuz duyguların etkisi ile diğer kişinin hareketlerinden sorumlu olmadığı için onun hakkında konuşarak rahatlamaktadır. Gerçekte dedikodu yapan, büyük bir duygu karışıklığı içindedir. Kendisinden daha düzenli ya da işini ciddiye alan çalışma arkadaşlarını eleştirmek, toksik davranışların gelişmesine zemin hazırlamaktadır.

Kişisel ve sosyal imajın artması: Kişinin kendisi ile ilgili imajı gerçek kişiliği ile uyuşmadığında, ideal olan kişiliğine uygun olan davranışların ortaya çıkabilmesinin yolu diğer kişileri yargılamaktan geçer. Kişi, kendisinin yapamadığı ya da dahil olamadığı durumları başka kişiler üzerinden yargılayarak, kendine, imajının ne kadar iyi olduğunu hatırlatmakta, içinde bulunduğu sosyal grup tarafından da onay görmek istemektedir. Bu kişiler kendilerini gerçekte olmadıkları kadar iyi özelliklere sahipmiş gibi göstermekte ve çevresindekilerin hatalı, kendisinin ise mükemmel olduğuna inanarak toksik bir iletişim ortamı yaratmaktadır.

Tanımlama: Kişi, diğer kişilerin takdire değer ve gıpta edilen özellikleri hakkındaki yorumlarını içeren tanımlamaları ile, kendisi ile ilgili imajını da ortaya koymaktadır. Dedikodu yapan ve dedikoduyu alan kişiler karşılıklı olarak birbirlerini tanımlamaktadır. Dedikoduyu sadece dinleyen, dedikoduya katılan, işbirliği yapan kişiler dedikodu yapan kişiyi farklı şekillerde tanımlarlar. Dedikoduyu alan birçok zaman dedikoduyu yapan ile aynı fikirde olduğunu belirtir, onun anlattıklarına katkıda bulunur, aynı hisleri paylaştığını açıklar. Böylece iki taraf karşılıklı olarak kendilerini açığa çıkarırlar. Bu kişiler çalışma arkadaşlarının olumlu özelliklerinin, profesyonel iş yaşamında gereksiz olduğundan dem vurarak, kendi sahip oldukları değerleri tanımlayıp yüceltmekte, ancak bu tanımlamalar için yaptıkları acımasız ve gerçek dışı eleştiriler ile toksik bir çalışma ortamının doğmasına katkıda bulunmaktadır.

Standartlar belirlemek: Dedikodu sosyal grup yaşamında çok önemli bir onay ya da kabul edilme aracıdır. Bir kişinin kişisel benliği, sosyal benliği tarafından desteklenir. Kişinin grup içinde önemli bir konuma gelmesine, grup içinde uyum yaratan kişi ya da bilgili olarak görülmesini sağlar. Bu kişiler çalışma arkadaşlarını oldukları gibi kabul etmek yerine, onları ‘-meli, -malı terörü’ne kurban etmektedirler. (Şöyle olmalı, böyle yapmalı/yapılmalı vb.). Bu da örgüt içerisinde karşılıklı anlaşma yerine önyargı ve tepkileri besleyerek klikleşme (ikilik) yaratmakta ve toksik ilişkiler ağını güçlendirmektedir.

Dayanışma: Grup içindeki dayanışmanın en önemli örneği, gruptaki kişilerin düşmanlarının ortak olmasıdır. Grup içinde birliktelik duygusu, bu düşmanlara karşı birlikte hareket etme ve aynı davranışları sergileme ile güçlenir. Bunlardan biri de düşmanlar hakkında dedikodu yaparak paylaşım yaratmaktır. Bu kişiler kendi gibi düşünenlerden oluşan sanal bir grup yaratarak, örgütte eleştirip dedikodu yaptıkları kişilere karşı, ‘biz ve öteki’ olgusunu yerleştirmekte ve böylece toksik iletişim ortamını canlandırmaktadırlar.

Örgüt kültürü: Örgütlerde toksik iletişimin ortaya çıkmasının en önemli nedeni, yöneticilerin toleransı ve toksik iletişimi olanaklı kılan örgüt kültürüdür. Satış rakamları iyi olduğu sürece yöneticiler bu soruna karşı körleşmekte ve toleranslı davranmaktadırlar. Bu yaklaşım giderek yerleşmekte ve örgüt kültürü halini almaktadır. Yöneticilerin örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin; örgüt kültürünün oluşturulması, korunarak devam ettirilmesi ve değiştirilmesi aşamalarında ortaya çıktığı belirtilmektedir. Örneğin; sürekli dedikodu yapan ya da çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tavırlar sergileyerek toksik bir çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlayan çalışanların, diğer çalışma arkadaşları ve yöneticiler tarafından görmezden gelinmesi, çoğu zaman toksik ilişkiler üzerine kurulu ve yerleşmiş bir örgüt kültürünün habercisi olabilmektedir.

Kişilik/karakter yapısı: Yöneticilerin kişilik ve karakter yapıları da örgütsel iletişimin yapılandırılması ve sürdürülmesi konusunda belirleyici olmaktadır. Alanında uzman olan son derece donanımlı bir çalışanın, sadece bu özellikleri nedeniyle yönetici yapılmaması gerekmektedir. Örgüt için yararlı olan, yetenekli ve iyi bir çalışanın, olgunlaşma ya da güven eksikliği gibi yöneticilikte istenmeyen özellikler göstermeye başladığında, yönetici pozisyonundan alınıp örgüt için yararlı olacağı başka bir

pozisyona getirilmesi uygun olacaktır. Örgüt içerisinde olumlu iletişim atmosferini kurabilecek ve devam ettirebilecek kişilik ve karaktere sahip olan çalışanların yöneticiliğe getirilerek, sağlıklı örgüt kültürünün oluşturulup korunması gerekmektedir. Sürekli olarak kendini diğer insanlarla karşılaştırma ve kıyaslama ihtiyacı olan kişilerin, kişilik ve karakter yapısı da bu doğrultuda gelişeceğinden, dedikodu ve söylenti gibi toksik iletişim araçlarını kullanmaları yaygınlaşacaktır. Dedikodu ve söylentileri kişilik ve karakterinin bir parçası haline getiren bu tür kişilerin toksik iletişimi tercih etme nedenleri, çeşitli dedikodu ve söylentilerle diğerlerini kötülerken, kendi değerlerini arttırmak istemeleridir.

Gruba dâhil olma ihtiyacı: Dedikodu bir grup üyesi olmanın en önemli işaretlerinden biridir. Grubun değerleri dedikodu ve skandallar ile açıkça ileri sürülmektedir. Dedikodu, davranış hakkında paylaşılan değerlerin yeniden doğrulanması için kuşkusuz çok önemli bir kanaldır. Dedikodu kişilerin belirli gruplara kabul edilme, sosyal kontrolü sağlama, lider olma gibi kendini gerçekleştirmeye yönelik ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik olarak, kişinin rahatsız edici özelliklerinden kurtulmak amacı ile başka kişilerle ilgili söylemlerde bulunması söz konusudur. Kendini yalnız, değersiz ve bilgi, beceri ya da sosyal ilişkiler açısından yetersiz hisseden kişiler, bu hislerinden kurtulmak ve bir gruba dâhil olma ihtiyacını karşılamak için genelde en basit yol olan dedikodu ve söylentilere başvurumaktadırlar. Bu gibi kişilerin diğerleri hakkında çıkardıkları dedikodu ve söylentiler ile dâhil olmak istedikleri gruplara kabul edilmelerini kolaylaştırdıklarını; ancak grupların bu normatif yapılarının meşrulaşmasının ise, örgüt içerisindeki toksik iletişimin güçlenmesine katkıda bulunduğunu söylemek mümkündür.

Sosyal karşılaştırma: Dedikodu yapan kişilerin, diğer dedikodu yapan kişilerle aralarında bir rekabet hissettiklerini ve buna bağlı olarak da bu rekabeti yönetebilmek için çaba gösterdiklerini ifade edilmektedir. Bununla birlikte, dedikodu yapan kişilerin diğer bir özelliği de bildiklerini açığa çıkarmalarıdır. Genellikle de bu bilgiler geçmişle ilgilidir ve dedikodu yapan kişiler tarafından açıklanması gerekli görülmektedir. Diğer bir ifade ile dedikodu yapan kişiler, bilgiyi alıp depolayan, gerekli gördükleri zamanda da bilgiyi açıklayan öznelerdir. Bilgi deposunda sakladıkları bilgileri diğer kişilere eleştirme, çekiştirme vb. yollarla sunmaktadırlar. Toksik iletişimin en önemli göstergelerinden olan dedikodu ve söylentileri sosyal karşılaştırma amacıyla kullanan kişilerin amacı, yalan ve abartılarla oluşturulan yapay gündemin kahramanı olmaktır.

Ancak bu kahramanlar bireysel ve örgütsel ilerlemeyi tehdit eden bu gibi sosyal karşılaştırmalar ile toksik iletişimin örgüt geneline yayılmasında etkili olmaktadır.

Duygusal Arınma: Dedikodu ve söylenti temelli toksik iletişimin yayılmasını duygusal arınma (catharsis) kuramına dayandırılmaktadır. Dedikodu ve söylentiler insanlar iki anlamlı ya da belirsiz olayları açıklamaya ihtiyaç duydukları için yayılır. Çünkü bu olaylar hakkında konuşup ortak kaygıları azaltmak, duygusal arınmaya (catharsis) yardım etmektedir. Örgüt çalışanları da kendilerine rahatsızlık veren duyguları dedikodu ve söylenti yoluyla dışarı vurarak ruhsal arınmayı sağlamak istediklerinde, toksik iletişimin nedenlerinden birini oluşturacaklardır.

Özet olarak, örgüt içyapısının önemi, bir örgütün toksik bir örgüt olabilmesi için hangi belirtileri göstermesi gerektiği, toksik örgütün nitelikleri, toksisitenin örgüt içerisine yayılırken nasıl bir yol izlediği, toksisitenin bireysel ve örgütsel nedenlerinin neler olduğundan ve bu nedenler içinde de toksik iletişimden ayrı bir başlıkta bahsedilmiştir. Toksik bir örgütte çalışanların, o örgüt içerisinde ne kadar zorlu süreçlerden geçtikleri ve örgüt liderinin, örgüt içi ve dışı etmenlerden nasıl etkilendiği belirtilmiştir. Genel olarak, toksik örgüt özellikleri vurgulanırken, bu tipteki örgütlerin toksik bir hal almasında toksik iletişim, örgütsel başarının bazı toksik davranışları maskeleymesi, örgüt içi prosedürlerin işlevsel olarak uygulanmaması gibi etmenler öne sürülmüştür.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “Toksik Liderlerin Özellikleri Nelerdir?” biçiminde düzenlenmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacı ile alanyazın taranarak okullardaki toksik liderlerin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Liderlik, yıllardır genelde yönetim özelde eğitim yönetimi alanında bilimsel çalışmaların odak noktası olarak belirlenmiş ve uzun süredir de üstünde çalışılmaktadır. Bu çalışmaların çoğu, başarılı liderlik biçemlerinin, özel davranışları ve tutumları üzerinde yoğunlaşmışken, çok az sayıda yazar direk olarak işlevsiz liderlik biçemlerinin doğasını anlamaya odaklanmıştır. Hepimizin, bir kötü liderle çalışmışlığı vardır ve hepimiz onlarla çalışmanın ne tür zorluklar yarattığını anlayabiliriz. Yine de, son

yıllarda, birçok yazar tarafından, özellikle popüler medyada, işlevsiz liderliğin, daha eşsiz, daha da sinsi bir tipi öne sürülmüştür. Bu liderlik biçimi, liderliğin tamamen olumsuz özelliklerini taşıyan, özellikle astlar ve örgütler için olumsuz sonuçlar doğuran, “toksik liderlik” biçimidir. (Schmidt, 2008: 1).

Toksik liderlik, birçok örgüt için, son yıllarda çalışma konusu olmuştur. Örneğin, ABD ordusu, toksik liderlik olgusunu tanımlama, anlama gereksinimi duymuştur. Ordu sekreteri, Thomas E. White, Amerikan Savaş Koleji’nden yıkıcı liderlik davranışları sergileyen liderleri nasıl belirlenebilir ve orduyu daha etkin bir hale nasıl getirebiliriz diye fikir istemiştir (Williams, 2004: 67). Kötü liderliğin hayatlara bile mal olabileceği bir örgüt olan orduda, böylesine bir önlem alınması oldukça mantıklı ve gereklidir. Toksik liderlik, askeri olmayan örgütlerde de çok zararlı sonuçlara neden olabilir (Schmidt, 2008: 2). Yapılan bir araştırmada, toksik liderliğin, örgütteki çalışanların önce psikolojik ve dolaylı yönden de fizyolojik sağlıklarını bozduğu gerekçesiyle, örgüte fazlasıyla yüklü sağlık harcamaları yaptırdığını belirtilmektedir. Alanyazındaki bazı yazarlar, toksik liderliğin, işe gelmeme ve çalışanın artan istifa oranı (Macklem, 2005), vasat performans ve grup düşüncesi, örgütün el değiştirmesi (Flynn, 1999), gibi sonuçlara neden olabileceğini hatta olduğu öne sürülmektedir.

4.2.1. Genel Olarak İyi ve Kötü Liderlik

Genel olarak kötü ve toksik liderlik, insanlık durumunun karanlık yönüdür. Grinin ve siyahın gölgeleri içindeki liderliktir. Liderliği tanımı itibariyle iyi varsayan tüm çalışmaların aksine, olumsuz liderlik biçimleri gücü, otoriteyi ve nüfuzu zararlı bir tarzda nasıl kullandığımızı anlatır. Bu zararın kasıtlı olması şart değil. Dikkatsizliğin ya da ihmalin sonucu da olabilir. Ancak bu onu daha az zararlı ve bazı durumlarda daha az vahim kılmaz. Genelde bir liderin her şeyi bilme ve yapabilme gücü olduğu kabul edilir. Ancak iş başındaki liderlerin kötü liderliğin tek sorumlusu olmadıklarını akılda tutmalıyız. Bu yüzden ağ, liderlik sürecini oluşturan birbirinden farklı pek çok diziyi simgelemektedir (Kellerman, 2008: xvi).

Liderliği grinin tonlarında ve siyah olarak görmek, onu başka bir tür geçmişten kopuş içinde görmek demektir. "Kötü liderlik ve toksik liderlik" ne anlama gelir? Bu kavramla ahlaksız, etikten yoksun liderlik mi kastedilmektedir? Yoksa yetersiz, etkisiz

bir liderlikten mi söz edilmektedir? Peki, lider sözcüğünün kendisine ne demeli? Başka yerler bir yana, Amerika Birleşik Devletleri'nde yaygın biçimde kabul gören şöyle bir görüşten söz edilemez mi: Lider olmak iyidir, çünkü lider olmak başlı başına iyi bir şeydir (Kellerman, 2008: xvi).

Bu tür soruların kolay yanıtları yok. Kötü ve toksik liderlik her yerde hazır ve nazır bir olgu olduğu halde, kütüphanelerin raflarının konuya ilişkin kitaplarla dolup taşmaması şaşırtıcıdır. Belki arada bir bağlantı var: Belki de toksik liderlik, insan ilişkilerinin "düzensiz" dünyası diye bahsedilen alanda yer aldığı için bu konudan kaçınıyoruz (Cleveland, 2003: 123). Toksik liderlik belki de iyi liderlikten daha "düzensiz" bir şeydir. Şeytani liderlerin buyruklarını gönüllü olarak, hatta bazen hevesle yerine getiren izleyenleri, kolayca açıklayabilmek mümkün görülmemektedir. Kötü ve toksik liderliğin düzensiz dünyasında bile kalıplar ortaya çıkar. Bütünsel bir düzen kurmak amacıyla bazı çalışmalar kötü liderliğin ve toksik liderliğin tiplerinden bahsetmiştir (Kellerman, 2008: xvi).

4.2.2. Kötü Liderlik Biçemleri

Kellerman (2008: 43), özel sektörde, kamu sektöründe ve kâr amacı gütmeyen sektörde, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde, kötü liderlerin ve kötü yandaşların karıştığı yüzlerce çağdaş örneği inceledikten sonra, kötü liderliği Yetersiz, Bağınaz, Taşkın, Duygusuz, Ahlaksız, Umursamaz ve Şeytani yedi başlıkta toplamıştır.

Yedi tiplmeyi tanımlamaya başlamadan önce, iki nokta üzerinde durmakta fayda var. Birincisi, ilk üç kötü liderlik tipi, etkisiz ve işlevsiz liderlik bağlamında kötülüğe eğilim gösterir; kalan dört tip ise etikten yoksun ve olumsuz anlamda kötülüğe eğilim gösterir. Birinci kötü liderlik tipi olan yetersizliğin, son kötü liderlik tipinden, yani şeytanilikten daha az uğraştırıcı olduğu ifade edilebilir. Fakat doğal olarak çizgiler bulanıktır. Bazen liderler ve izleyenleri hem etkisiz hem de etikten yoksundurlar. Bu nedenle, kötü liderliğin yedi tipi sırayla ele alınacaktır (Kellerman, 2008: 43-44). Tüm liderlik biçimlerinin toksik liderlikle iç içe olduğu ve her bir kötü liderlik biçiminin, toksik liderlikten özellikler bulundurduğu ortadır.

Yetersiz Liderlik: Lider ve en azından bazı yandaşları etkili eylem sürdürme iradesi ve yeteneğinden (ya da her ikisinden birden) yoksundur. Yetersiz liderlerin her bakımdan

yetersiz olmaları şart değildir. Üstelik çeşitli yetersizlik biçimleri vardır. Bazı liderler pratik, akademik ya da duygusal zekâdan yoksundur (Goleman, 1999: 317). Bazılarıysa dikkatsiz, sık görüşlü, tembel ya da özensizdir. Yahut belirsizlik ve stres karşısında kolayca, etkili bir şekilde iletişim kurmayı, eğitmeyi ya da yetki paylaşmayı beceremezler. Yetersiz liderliğin etkilerinin de değişkenlik gösterdiğini belirtelim. Bu etkiler bazen, bir pilotun hatası gibi felakete sürükler. Başka zamanlarda ise yalnızca ele yüze bulaştırmakla sonuçlanır.

Bağnaz Liderlik: Bağnaz Lider ve en azından bazı izleyenleri inatçı ve ödün vermez kişilerdir. Yeterli olsalar bile, yeni fikirlere, yeni bilgilere ya da değişen durumlara ayak uydurmaya gönülsüz ya da yeteneksizdirler. Bağnaz liderler bir noktaya kadar başarılı olabilirler. Fakat değişen rüzgârla birlikte kendilerini de değiştirmeyi reddettiklerinde, sonuç kötü liderlik olacaktır (Kellerman, 2008: 48).

Taşkın Liderlik: Lider kendini kontrol etmekten acizdir; etkili bir şekilde müdahale etme gücünden yoksun ya da buna gönülsüz izleyenlerden yardım ya da teşvik görür. Liderlerin içgüdülerini kontrol etmeleri konusunda, herkesin normal insan gereksinimlerinin fazlası sayılabilecek açıkları olduğu ve bunların akıllıca ya da amaca uygun davranma kapasitemizi engelleyeceği gerçeğini göz ardı etmemek gerekmektedir (Heifetz ve Linsky, 2002: 164). Üst düzey yöneticilerin tümünün medya değirmenine zahire olduğu bir zamanda yaşadığımızdan, böylesi bir engelleme riski geçmiştekenden daha büyüktür.

Duygusuz Liderlik: Duygusuz lider ve en azından bazı izleyenleri duyarsız ya da kabadır. Grup ya da örgüt üyelerinin çoğunun, özellikle de astlarının gereksinimlerini, isteklerini ve arzularını yok sayarlar ya da bunlara aldırış etmezler (Kellerman, 2008: 49).

Ahlaksız Liderlik: Ahlaksız lider ve en azından bazı izleyenleri, yalan söyler, aldatır ya da hırsızlık yapar. Kendi çıkarlarını, olağanı aşan ölçüde, kamu çıkarlarının önünde tutar. Ahlaksız liderleri harekete geçiren genelde güç, hırs ve her halükârda kıt bir kaynağın daha fazlasını ele geçirme isteğidir. Örneğin, daha çok para kazanmak için rüşvet alırlar, kişisel çıkar elde ederler, vergi kaçırırlar, muhasebe kayıtlarında sahtekârlık yaparlar, kurum kazancını yüksek gösterirler, rekabete ve şirket gizliliğine aykırı şekilde davranırlar, hükümetleri ve şirketleri dolandırırlar ve diğer yöntemlerle köşeleri tutarlar, kuralları esnetirler ve yasaları çiğnerler (Kellerman,

2008: 50). Toplumun değerleriyle çoğu zaman ters düşen bu liderlik biçemi, yaptıkları fark edilmedikçe toplum tarafından dışlanmazlar, fazlasıyla ustaca gerçek kimliklerini gizleyebilirler.

Umursamaz Liderlik: Umursamaz lider ve en azından bazı izleyenleri, "ötekilerin", yani doğrudan sorumlu oldukları grup ya da örgütün dışındakilerin, sağlık ve refahını önemsemez ya da bunlara karşı kayıtsız kalırlar (Kellerman, 2008: 51-52).

Şeytani Liderlik: Şeytani lider ve en azından bazı yandaşları canavarca suçlar işler. Eziyeti iktidarlarının bir aracı olarak kullanırlar. Erkek, kadın ve çocuklara verilen zarar hafif değil, şiddetlidir. Zarar fiziksel, psikolojik ya da her iki şekilde olabilir. Şeytani liderlerin sadist olmaları gerekmez. Ancak bazı uzmanlar, şeytanilikte amacın yalnızca yıldırma olmadığını, acı çekme süresini uzatma niyetinin de olduğunu ileri sürüyorlar. Bütün kötülük edenlerin, diğerlerini incitmekten bir tür doyum elde ettiğine inanıyorlar (Kellerman, 2008: 52).

4.2.3. Toksik Liderliğin Tanımı

Goldman (2006) ve Macklem (2005) yaptıkları tespitlere göre, toksik liderlik, popüler basında sıkça yer alsa da sistemli olarak pek çalışılmamıştır. Daha önceki çalışmalar, medyada yer alan söylemler, toksik liderliğin yapısını anlamak için ilk adımları atmasına rağmen, bilimsel bir yapıya tam olarak kavuşturulamamış ve her yayın kendine ait toksik liderlik tanımı yapmıştır. Yapıyı anlamadaki ilk adım, toksik liderliğin ne olup ne olmadığına ilişkin kapsamlı bir tanımlama yapmak olacaktır. Bu tanımlama oldukça güçtür çünkü "toksik" kavramı birçok işlevsiz liderlik çeşidi yerine kullanılmıştır. Örneğin, Lipman-Blumen (2005), kontrol mekanizmasını kullanarak ve insanlara korku salarak ülkeyi ve insanları yöneten bir politikacıyı da, şirketini iflasa sürükleyecek kararları alan bir CEO'yu da, rahipler sınıfından, küçük çocukları taciz eden rahipleri de toksik liderler sınıfında değerlendirmiştir. Whicker (1996)'ın toksik liderlik sınıflandırması da böyle farklılıklar içermektedir. Whicker (1996), toksik liderlik ile transasyonel (sürdürümcü) lider arasındaki farkı ortaya koymasına rağmen, toksik liderin toksisite derecesi konusunda oldukça fazla değişkenlik gösterebileceğini söylemiştir. Goldman (2006), toksik liderliği, klinik olarak teşhis edilebilen, zihinsel bir rahatsızlığı olan liderlik biçemi olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla, gerçekten tamamen

toksik olan yıkıcı liderler ile toksik olmayan kötü liderler arasında çok az bir fark ortaya konulabilmiştir (Schmidt, 2008: 2).

Toksik liderlik, sadece basit yanlış yönetim şekilleri sergileyen, şeytani niyetleri olan veya zihinsel olarak rahatsızlığı bulunan liderler değildir. Çok iyi olan liderler kötü kararlar verebilirken, hasta zihniyetli insanlar, çok iyi liderlik yetilerine sahip olabilirler. Anksiyete ve kişilik bozuklukları olan liderler, profesyonel yardım alabilirler. Ancak, toksik liderler, tahmin edilen yollarla astlarını olumsuz etkileyen bir grup liderlik davranışı olarak evrensel bir biçimde tanımlanabilir. Bu farklılıklar, çok önemlidir çünkü bunlar, toksik liderliğin yapısının etrafında sınırlar oluşturur ve deneysel olarak geçerli ölçme araçlarının geliştirilmesini mümkün kılar (Schmidt, 2008: 3). Alanyazında genel kabul gören lideri iyi karakterli, doğru ve dürüst davranan, adil, hoşgörülü vb. iyi sıfatlarla değerlendirme algısı, toksik liderlik tanımlamalarıyla yavaş yavaş geri plana düşmüştür.

Whicker (2006: 12) toksik liderlerin, uyumsuz, hoşnutsuz ve art niyetli hatta kimi zaman şeytanca davrandıklarını ifade etmiştir. Başarıya başkalarını küçük düşürerek ulaştıklarını, gerçek duygularını çok iyi gizlediklerini ve kendi değerlerine odaklı olduklarını ileri sürmüştür.

Blumen (2005: 18)'e göre toksik liderler, çok çeşitli şekillerde zararlı davranışlar ve belirli işlevsiz kişisel karakteristik özellikler sergilerler. Bu tür liderlik davranışlarının toksik sayılabilmesi için, davranışların ve niteliklerin, izleyenler ve örgütler üzerinde bazı ciddi ve dayanılmaz zararlara neden olması gerekmektedir. Başkalarının sırtından kendi değerini arttırmak isteyen toksik liderler ile başkalarına kasıtlı olarak zarar vermeyi düşünen liderler birbirlerinden toksik liderlik biçemi açısından ayrılır. Birincisi, özensiz ve kasıtsız toksik lider iken ikincisi, ciddi derecede toksik ortam yaratan toksik liderdir.

Ayrıca toksik liderlik, yıkıcı veya işlevsiz karakteristik özellikleriyle, kendi örgütleri üzerinde, izleyenleri üzerinde hatta onun himayesinde olmayanlar üzerinde dahi ciddi ve dayanılmaz zararlar verebilme sürecini ifade etmektedir. Toksik liderliği tanımlamak, oldukça zahmetli bir iştir çünkü bir çalışanın toksik yöneticisi, onun aynı zamanda kurtarıcısı olabildiğinden dolayı, tanımlamak ve içeriği hakkında bilgi vermek oldukça zor bir durumdur (Lipman-Blumen, 2005: 1). Toksik liderliğin karmaşık

yapısını anlayabilmek için, çok boyutlu bir anlatıma ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlatım, toksik liderlerin niyetine, toksisite seviyesinin yoğunluğuna, yıkıcı davranışları ne ölçüde sergilediğine, kendi kararlarını ve hareketlerini etkileyen işlevsiz kişilik niteliklerinin şekline ve sonuçlarının önemine göre yapılmalıdır (Lipman-Blumen, 2005: 1). Yine de daha önce de belirtildiği gibi toksik liderlik ile diğer kötü liderlik biçimlerini birbirinden kesin çizgilerle ayırmak pek mümkün gözükmemektedir.

Hiçbir toksik lider, toksisitenin aynı seviyesinde çalışmaz. Ne hep aynı yıkıcı davranışları sergiler, ne de hep aynı işlevsiz karakteristik mekanizmalar sergiler. Bir toksik lider, bazen oldukça toksik davranışlar sergileyebilirken, bazen de başka bir durumda fazlasıyla merhametli olabilir. Sonuç olarak, toksik liderin oluşturduğu zararlı sonuçların derecesi ve şekli, bir durumdan diğer duruma değişiklik göstermektedir. (Lipman-Blumen, 2005: 2). Zaten tutarsızlık toksik liderliğin doğasında vardır.

Buna ek olarak, çeşitli toksik liderler karşılaştırıldığında, onların, çeşitli yıkıcı davranışlar sergiledikleri, işlevsiz karakteristik niteliklere sahip oldukları ve aynı zamanda toksik kararlarının ve hareketlerinin önemli ölçüde farklılık gösterdiği anlaşılmıştır (Lipman-Blumen, 2005: 2).

Wilson-Starks (2003: 2)'e göre toksik liderlik yaklaşımı, insanları ve örgütleri, coşkuyu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçi fikirleri ifade etmeyi zehirleyen bir yaklaşımdır. Toksik liderler, kontrol hastası olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, yenilikçi ifadeleri, özerkliği, yaratıcılığı ve coşkulu görüntüsünün altında yatan zehir sayesinde insanlara ve en sonunda örgüte zarar veren bir liderlik yaklaşımıdır. Toksik lider zehrini, kontrol mekanizmasını etkin kullanarak tüm örgüte yayabilir. Toksik liderler, liderliği, insanları kontrol altında tutma olarak tanımlamaktadırlar.

Williams (2004: 67)'e göre toksik liderler sadece bir yönlerinin toksik olmasından dolayı bu nitelemeyi almazlar. Bu, örgüt ikliminin işgören morali üstündeki motivasyon kırıcı davranışın kümeli (kümülatif) etkisi sonucudur. Toksik liderlikte 3 temel unsur vardır:

1. Astların refahlarını gereği kadar düşünmemek
2. Bir kişinin ya da kişilerarası paylaşım tekniklerinin olumsuz etkiler göstermesi

3. Astlar tarafından, liderin motive olduğu şeylerin kendilerinden kaynak olan unsurlar değil de kendisiyle ilgili unsurlar olması

Flynn (1999: 1)'e göre toksik liderler, zorbalık yapan, tehditkâr olan ve bağırıp çağıran kişilerdir. O anki psikolojik durumlarına göre, örgütün de iklimi şekillenir. Odalarda ve koridorlarda, çalışanlarını, dedikodu yapmaya iter.

Türkçe alanyazında toksik liderlik, toksik iletişim kavramı aracılığıyla tanımlamaya çalışılmıştır. Toksik iletişim, kurumun genel yapısını ve işleyişini tehdit eden olumsuz bir iletişim süreci olarak, farklı konumlara sahip çalışanlar, liderler ve yöneticiler üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bununla birlikte, toksik mesajlar kurumda yavaş yavaş yayılarak kurumu olumsuz yönde etkilemekte ve zaman içinde kurum kültürü haline gelmektedir. Liderlerin, yöneticilerin ve çalışanların toksik iletişim sürecinde gösterdikleri tepkiler birbirine benzerlik göstermekle birlikte, bazı farklılıklar da söz konusudur (Bitirim ve Eğinli, 2008: 133).

Görüldüğü gibi toksik liderliğe ilişkin çeşitli tanımlar verilmiş olsa da, birçok ortak tema ifade edilmiştir. Birincisi, toksik liderler, astlarının, refahını ihmal etmektedirler ve bu da zararlı ve kötü sonuçlar doğurabilmektedir (Schimdt, 2008: 4). Yapılan birçok toksik liderlik çalışmasında, astlarını azarlayan, aşağılayan ve onlara zorba davranışlarda bulunan; astlarını, kendi görevleri, sorumlulukları ve görev tanımları ötesinde olan şeyler için sorumlu tutan; astlarının çok yoğun çalışmalarına neden olan ve onları günah keçisi haline getiren toksik liderlik hikâyeleri anlatılmıştır. İkinci tema ise, olaya mikroyönetim anlayışıyla yaklaşarak, astların, çok bunaltıldığı ifade edilmiştir. Liderler tarafından, liderin yargılama tarzını ve hareketlerini sorgulamaktansa, bunaltıcı eleştiri ve astlara boyun eğmelerini tehditle ve otoriteyle öğretme, daha çok tercih edilmektedir (Lipman-Bluman, 2005: 20). Toksik liderin bulunduğu bir ortamda, her şeye evet diyen insanlar ödüllendirilir ve yöneticilik konumlarına getirilebilir. Zihinsel kaynaklar, eleştirel düşünme ve sorgulama becerileriyle ilgilenen insanlar, örgütün karar alma mekanizmalarından uzak tutulurlar (Wilson-Starks, 2003: 2). Üçüncü tema ise, toksik liderlerin narsisist olduğunu işaret etmektedir. Onlar, kendi imajlarını zenginleştirmek için, diğerleri tarafından pozitif bir ışığa ihtiyaç duyarlar. Toksik liderler sıklıkla, kendi ilgilerine odaklı, başkalarına karşı duyarlılık ve empati konusunda özensiz davranırlar (Schimdt, 2008: 5).

4.2.4. Toksik Liderlerin Özellikleri ve Davranışları

Bir kurumdaki toksik yönetim tarzı umutsuzluk, kızgınlık, düşük moral, kötü iletişim gibi olumsuz etkilerin yayılmasında doğrudan etkili olmaktadır. Toksik yönetici ve liderler, toksik bir kurum kültürünün yaratılmasında ve var olan kültürün desteklenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda çalışanların yönetimin kontrolü konusunda bir endişe yaşamalarına ve risklerle karşılaşmalarına neden olabilmektedir. Bu kurumlarda toksik özellikler göstermeyen ve buna uyum sağlamak istemeyen çalışanlar dışarıda tutulmakta ve bu nedenle kendini kuruma ait hissetmemekte ve doyum düzeyleri düşmektedir (Appelbaum ve Roy- Girard 2007: 20-21). Örgüt amaçlarıyla kendi amaçları arasında benzerlik bulamayan kişilerin, zaman geçtikçe örgütten kopma eğilimi içerisine girmesi olasıdır.

Toksik liderler, her ne kadar olumsuz ve işlevsiz tutumlar içerisinde de olsa, o örgütün sorumlusu onlardır. Örgüt üstünde yaptırım gücü olan, çalışanların amiri pozisyonundaki toksik liderler, bu gücü genel olarak manipüle etmekten pek çekinmezler.

Toksik bir ortamda, işgörenler, yöneticileriyle aynı fikirde oldukları takdirde ödüllendirilir, farklı fikirde oldukları takdirde ise cezalandırılırlar. Yine toksik bir örgütte, her şeye evet diyenler ödüllendirilip, yönetici pozisyonlarına terfi ettirilirken, eleştirel düşünen ve sorgulayan bir tarzı olan insanlar, karar verme mekanizmalarından mümkün oldukça uzak tutulurlar. Toksik liderin olduğu ortamda, genel olarak işi bırakma oranları yüksek, üretkenlik düşük, yenilikçi tutum zedelenmiş ve kişilerarası çatışmaların ortaya çıktığı bir iklim oluşur (Wilson-Starks, 2003: 2).

Wilson-Starks (2003)'a göre toksik liderler üç tane temel özellik taşırlar. Birincisi, sıkı kontrol mekanizmalarıyla yaratıcılık kavramını ortadan kaldırmaya çalışırlar. Kendi emirlerini ve kendi vizyonunu takip edecek, robot çalışanları tercih ederler. İkinci olarak, iletişim eksiklikleridir. Yine sıkı kontrol mekanizmalarıyla insanları, birbirlerinden soyutlarlar. Bilgi ağını kontrolleri altına alarak, sağlıklı bir örgüt iklimi yaratırlar ve güvensizliği arttırırlar. Üçüncü olarak da, güvensizliğin artmasıyla, üretici insan ilişkileri sekteye uğrar. İnsanlar birbirleriyle iyi ilişkiler kurup, örgütün üretkenliğini arttırmak yerine birbirlerine tamamen yabancı hale gelen çalışanlara dönüşürler (Wilson-Starks, 2003: 3).

Önce büyüleyen, sonrasında manipüle eden, ters davranan ve izleyenlerin kuyusunu kazan lider tipi olan toksik liderler, yıkıcı davranışlar konusunda oldukça geniş bir yelpazeye sahiptirler. Toksik liderleri, belli eden davranışlar şunlardır (Lipman-Blumen, 2005: 2-3):

1. İzleyenlerini, ilk tanıştıkları andan çok daha kötü bir hale sokarlar. Bunu kasıtlı olarak onların kuyusunu kazarak, küçük düşürerek, aklını çelerek, yalnız bırakarak, demoralize ederek, gözünü korkutarak, haklarından mahrum ederek, kapasitelerini kısıtlayarak, ağır sözler söyleyerek, terör estirerek yaparlar.
2. İzleyenlerinin, temel insan haklarını ihlal ederek toksisite yaratabilirler.
3. Yolsuzluk veya bir başka adli bir olay veya farklı bir etik olmayan davranış içinde bulunurlar.
4. İzleyenleri üzerinde, kasıtlı olarak, kendi liderlik gücünü arttıracak şekilde davranır ve onların kapasitelerini kısıtlayarak, bağımlı hale gelmelerini sağlarlar. Kendilerini, izleyenleri savunacak ve kurtaracak tek kişi olarak gösterirler.
5. İzleyenlerinin temel korkularının ve ihtiyaçlarının üzerine giderler.
6. Yapıcı eleştiriye yok sayıp, takipçilerine, soru sormak veya liderin yargısını sorgulamak yerine, bazen tehditle bazen otoritesiyle boyun eğmeyi öğretir.
7. Problemlerin bilinçli olarak yanlış teşhisiyle ve kasten gerçekleri gizleyerek, izleyenleri yanlış yönlendirir.
8. Sistemin gerçeği, nesnelliği ve mükemmelliğini oluşturan sistemin süreçlerinin ve yapılarını alt üst eder ve adli olaylara karışır.
9. Totaliter rejimler oluşturur ve yeni liderlerin seçilmesini ve desteklenmesini engelleyen yasal süreçlere zarar vermeye çalışır.
10. Başka liderler yetiştirme konusunda başarısız olurlar.
11. Bir başkasına karşı, örgüt içi bileşenleri art niyetli bir şekilde düzenlerler.
12. Farklı örgütlerdeki ya da birimlerdeki çalışanları, kendi çalışanlarından ayırmak için onlara kötü davranırlar.
13. Günah keçilerini belirleyip, onları azarlarlar.

14. Yolsuzluğu, yetersizliği ve kayırmacılığı tanımlamada, yok saymada veya önemseme konusunda başarısız olurlar.

15. Yetkin olmadıklarından dolayı, problemleri yanlış teşhis ederler ve problemleri tanımlayıp, uygun çözümler bulabilme konusunda hatalı davranırlar.

Sıklıkla yalan söyleme, dürüst olmama gibi karakteristik niteliklerin kaynaklandığı yeri tam olarak kestirebilmek oldukça zordur. Yine de, toksik lideri belirleyen sabit, işlevsiz karakteristik nitelikler bulunmaktadır (Lipman-Blumen, 2005: 4-5):

1. Güvensiz, yolsuzluk yapan veya insanları genel olarak kötü gözle gören kişileri, bu olumsuz davranışlardan uzaklaştırma konusunda eksiklikleri bulunur.
2. Kendilerinin gücünü ve zenginliğini izleyenlerinin refahı üzerinde tutacak kadar açgözlüdür.
3. Kendi karakterlerindeki kusurları göremeyecek ve kendilerini yenilemek için kapasitelerini kısıtlayacak kadar büyük bir egoya sahiptirler.
4. Kendi hatalarından ders almak yerine başkalarını suçlamayı yeğleyecek kadar kibirlidirler.
5. Yanlış ile doğru arasındaki farkı anlamayı kendilerine hemen hemen imkansız hale getirecek kadar ahlaksız olabilirler.
6. Örgüt içerisinde en çok kazanan kişi olabilmeyi zorlayacak kadar gözlerini para hırsı bürümüş bir durumda olabilirler.
7. Kendi hareketlerinin başkalarını nasıl etkilediğini düşünmezler.
8. İzleyenlerinin lehine olacak riskleri almaktan çekinir, korkak davranırlar.
9. Örgütle ilgili problemlerin mantığını anlamada ve uygun ve etkili bir biçimde davranma konusunda, iyi bir liderin gerektirdiği gibi davranmaktan acizlerdir.

Toksik lider, kararları oldukça kısa bir süre içinde alır ve beklenmedik bir anda ve geçerli bir neden belirtmeksizin değiştirir. Genellikle karar verirken kararın sonuçlarını düşünmemekte, genel olarak hep doğru yaptığını düşünmektedir. Toksik liderler, kendilerine odaklı, çalışanları ve örgütleri ile son derece ilgisiz davranışlar sergilemeleri ile örgüt iklimini olumsuz yönde etkilemektedir (Bitirim ve Eğinli, 2008:

133). Toksik liderler Şu davranışları ile toksik bir örgüt yaratabilirler (Appelbaum ve Roy-Girard 2007: 19):

1. Organizasyonun tüm aşamalarında kontrol sahibi olmak ister,
2. Problemler ortaya çıktıĒında bir suçlu ya da suçlayacak birilerini arar,
3. Asla kendisi hata yapmaz, hataları hep çevresindekiler yapar,
4. Gerçek koşulları ve nedenleri göremez,
5. Pozitif olmadıkça duygularını ifade etmez,
6. Asla soru sormaz, kendisi konuşur,
7. Kimseye güvenmez,
8. Hiçbir Şey çalışmaktan daha önemli deĒildir.

Toksik liderlerin bir alt kümesi ise toksik yöneticilerdir. Toksik yöneticiler genel olarak işlevsel olmayan ve çalışanlarına zarar veren davranışlarda bulunurlar. DiĒer bir ifade ile gerçekleştirmesi gereken görevleri ve davranışları normal olmayan yollarla ortaya koyar (Goldman 2006: 733). Toksik yöneticiler; morali bozmak, alıkoymak, işbirliĒi ve bilgi paylaşımını engellemek gibi davranışlarda bulunurlarken aynı zamanda çalışanlarına güvenmeyen kişilerdir. Ayrıca tahmin edilemeyen ve anlık tepkiler de gösterebilmektedirler. Örgütteki başarıları kendi başarısı saymakta ancak başarısızlık durumunda ise çalışanları suçlamaktadır. Toksik yönetici genellikle kısa dönemli hedeflere odaklanmakta bu da örgütteki verimliliĒin düşmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte toksik yöneticilerin sahip olduĒu kişilik özellikleri, algılama ve tutumları arasında farklılıklar bulunabilir ve buna baĒlı olarak da agresif, narsistik gibi çeşitli biçimlerde adlandırılabilir. Orta kademe yöneticiler ya da denetim mekanizmasında bulunan kişiler, diĒerlerine yardımcı olmaktan daha çok duygusal acı vermekten mutlu olmaktadır. Kurumda yaşanan sorunları bastırmak ya da çözümlmek yerine kişileri suçlama ve suçlu aramaya odaklanarak durumu abartmaktadır. Aynı zamanda bu kişiler, dinlememe, azarlama, kişi ile doğrudan iletişim kurmama vb. davranışları ile çalışanların kendilerine ulaşmalarını güçleştirmekte ve çalışanların güvenlerinin sarsılması yönünde bir çaba göstermektedir (Appelbaum ve Roy-Girard 2007: 19-22).

Örgütlerde çalışanların sorumluluğunu üstlenen yöneticiler aynı zamanda örgütün kârlılığıyla da ilgilidir. Çoğu zaman yöneticilerin kârlılığa ve işe odaklanarak, iletişimi ve ilişkileri geri planda bırakmasının toksik iletişimin oluşmasına zemin hazırladığı söylenebilir. Toksik yöneticiler incelendiğinde genel olarak, çok mesafeli ve ulaşılmaz oldukları ya da aşırı tepkiler verdikleri görülmektedir. Diğer bir ifade ile bu yöneticilerin çalışma yaşamındaki ilişkilerde yapıcı ve destekleyici olmadıkları ve duygusal bir denge kuramadıkları görülmektedir. Genellikle söyledikleri ve yaptıkları birbirini tutmadığından, aldıkları kararlar mantıklı açıklamalara dayandırılmadan değişikliğe uğrayabilir. Bununla birlikte, toksik yöneticiler genelde her türlü durumdan ve sorumluluktan kaçan kişilerdir (Work911, 2011). Toksik yöneticilerin sözü edilen olumsuz davranış kalıplarını benimsemelerinin ardında yatan gerçeğin, olaylar ve durumlar karşısında hissettikleri ve kapıldıkları çaresizlik duygusu olduğu ileri sürülebilmektedir. Bu nedenle onun duygusal problemlerinin ya da böyle davranmasına iten sebeplerin farkına varmak ve çaresizlik duygusundan kurtulmalarına yardımcı olmak gerekir. Toksik yöneticilerin genel özelliklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür (Toxic Boss, 2012):

1. Saygısız davranışlar (aşağılamak, küçük düşürmek vb.),
2. Sözsüz ipuçları (üstünlük ifade eden jest, mimik ve davranışlar vb.),
3. Savunmacı beden dili (göz temasından kaçınmak, çalışan konuşurken onu dinlemek yerine kağıda notlar almak vb.),
4. Olumsuz tutum (iş doyumunun olmaması, genel bir coşku eksikliği vb.),
5. Aşırı sinirlilik (sözlü ve sözsüz iletişim ile sinirlilik halini desteklemek, çalışanları strese sokan davranışlarda bulunmak vb.),
6. Diğerlerine güvenmemek (kendi çalışanlarından utanmak, takım lideri olan çalışanlarına bile yetki vermemek vb.),
7. Korkuyu bir güdüleyici olarak kullanmak (çalışanlara saygı ve güven duymadığı için, onları topluluk önünde küçük düşürmek, işten çıkarmakla tehdit etmek vb.),
8. Kelime seçimleri (her cümleye olumsuz mesajla başlamak, çalışanların kafasını karıştırmaya çalışmak, güvenlerini ve örgüte bağlılıklarını yok etmeye çalışmak vb.),

9. Aşırı samimiyet (çalışanlarına duygusal baskı yaparak, onların isteklerini yok saymak ve kendi isteklerini yaptırmaya zorlamak vb.),

10. Kendi yanına çekmek (kendi fikirlerini çalışanlardan daha önemli göstermeye çalışmak, çalışanlara yanıldıklarını söylemek, çalışanların sözlerini kesmek vb.).

Toksik yöneticiler ‘biz’ yerine ‘ben’ demeyi tercih etmekte, kurumsal başarıların yalnızca kendisine, başarısızlıkların ise çalışanlara ait olduğunu düşünmektedir. Toksik yöneticiler, yapıcı olmak yerine, yıkıcı mesajlar kullanan, egolarının tatmin edilmesini isteyen, ne istediğinin anlaşılması ve birlikte çalışılması zor kişilerdir. En önemlisi de toksik yöneticiler, çoğu zaman çalışanlarını da kendileri gibi olmaya ve davranmaya zorlayarak, kurum genelinde toksik iletişimin yaygınlık kazanmasında aktif rol üstlenmektedir. Ancak toksik yöneticiler değişmek yerine, çalışanları kendi tarafına çekme ve toksik davranışların benimsenip kurum kültürü olarak özümsemesine yol açma eğilimi göstermektedir. Örneğin, bu yöneticiler çalışanlara saygı duymayacak şekilde tek taraflı olarak kuralları değiştirebilir ya da kendilerinden beklenmeyen, önceden kestirilemeyen tepkiler vererek çalışanların korkmalarını sağlayabilirler. Bu tarz toksik yönetimin altında yatan neden de, genelde yöneticilerin otoritelerini kaybetmekten korkmaları olarak açıklanabilir (Bitirim ve Eğinli, 2008: 134). Çünkü toksik yöneticiler sevgiden kaynaklanan saygıyı değil, korkudan kaynaklanan ve kendilerinin kişilik ya da karakterinden çok, sadece makamına duyulan saygıyı önemsemektedir. Bu da kurum içi iletişim ortamını olumsuz yönde etkilemekte ve toksik iletişimin ortaya çıkıp beslenmesine zemin hazırlamaktadır (Henley 2003: 571). Bir kurumun güçlü ya da zayıf derecede toksik özellikler göstermesi, büyük ölçüde o kurumda var olan açık ya da gizli toksik lider ve yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Oysa çalışanların kalbi ve ruhu ile iş yapmalarını sağlamak, lider ve yöneticilerin bireysel ve örgütsel sorumluluklarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle lider ve yöneticilerin toksik etkilerden arınıp toksik çalışanların da kuruma kazandırılması için bireysel ve kurumsal bir çaba göstermeleri gerekmektedir (Bitirim ve Eğinli, 2008: 134-135). Bu çaba örgütün toksisitesini azaltacak ve çalışanlar için motivasyon kaynağı olacaktır.

Toksik liderler, örgüt içerisinde astları ile iletişim kurarken, çoğu zaman kasten, soğuk ve uzak tavırlar sergileme eğilimindedirler. Kendi kararlarını veya davranışlarını

açıklamaları gerektiren durumlar veya insanlardan kaçınırlar. Kasıtlı ya da kasıtlı olmaksızın, toksik yöneticiler, astların kafasını karıştırırlar dolayısıyla astların güven seviyesi düşerken, cezalandırılma korkusu veya hata yapma korkusu artmaktadır. Toksik liderler örgütlerin toksisitesini bu yollarla arttırmaktadır.

Toksik liderlerin örgüte fazlasıyla olumsuzluk yaşatabileceği ortada olan bir durumdur. Kişilerin, örgütlerine olan bağlılıklarının düşmesi ve dolayısıyla da örgüt amaçlarına hizmet etmemeleri, örgütün üretkenliğini sekteye uğratacaktır. Örgüte bağlılığın düşmesine ek olarak, toksik liderlik, tüm örgütte sistematik bir zarar oluşturabilir. Toksik lider himayesinde çalışan kişiler, iki temel seçeneğe sahiptir: boyun eğmek veya ayrılmak. Bazıları, durumun idealden uzak olduğunun farkına varacaktır. Bu insanlar, durumun değişeceğini umut ederler ya da ayrılmak için uygun zamanının geldiğini düşünürler. Diğerleri ise toksik liderin davranışlarını normal görürler ve gönüllü bir şekilde boyun eğler. İki durumda da örgüt, tıpkı termitlerin ağaçtan evi içten içe yemesi gibi, içten içe çürür. Dışarıdan her şey normal görünürken içeride fazlasıyla yoğun bir stres ağı bulunmaktadır (Wilson-Starks, 2003: 4).

4.2.5. Toksik Liderin Oluşma Nedenleri ve Kaynakları

Liderler de herkes gibidir. Onlar, aynen bizim gibi, değişik nedenlerle ve değişik biçimlerde kötü davranırlar. Bazen kötü davranışı ortam özendirir. Rüşvetin ve adam kayırmanın çok uzun bir süredir hoş görüldüğü bir kentin seçimle başa gelmiş görevliler tarafından dolandırılması ihtimali, uzun ve güçlü bir iyi yönetim geleneğine sahip kente göre daha fazladır. Liderler esas olarak kişilik yapıları ve istekleri nedeniyle kötü davranırlar. Yani karakteristik özellikler, kişiliği şekillendirdiği gibi haliyle liderlik karakterini de şekillendirecektir (Kellerman, 2008: 21).

4.2.5.1. Liderlerin İstekleri

Liderlik alanında uzman kişiler dün kadar liderliğin yürütülme biçiminde, liderin kişisel özelliklerinin diğer değişkenlerden daha önemli olduğunu düşünüyorlardı. Ancak şimdilerde bundan kuşku duyuyorlar. Örneğin zekâ gibi bir zamanlar fevkalade öneme sahip olduğu düşünülen özelliklerin artık bulanık ve belirsiz anlamlar içerdiği görüşü öne çıkıyor (Bilişsel zekâ mı? Duygusal zekâ mı? Yoksa pratik zekâ mı?). Bazı durumlarda vazgeçilmez kabul edilen özellikler, başka

durumlarda neredeyse ilişkisiz görülebiliyor. Özelliklerin açıklayıcı gücünün eskisine oranla azaldığı ortadadır. Liderin kişisel niteliklerinin fazlasıyla vurgulanmasının, durum, mevcut görevin doğası ve elbette ki izleyenler gibi diğer önemli değişkenlerin hafife alınması anlamına geldiği konusunda artan bir görüş birliği söz konusu. (Kellerman, 2008: 21-22).

Ancak liderliğin özellikler kuramının modası geçse de, özellikler önemli değilmiş gibi davranmak en azından akademik açıdan uygun değildir. Bir zamanlar önemli olduğu düşünülen özellikler halen önemlidir. Nitekim liderliği yürüten ortalama kişiler, (nasıl tanımlanırsa tanımlansın) zekâ, sosyallik, sebat, uyanıklık, sözel beceri, enerji düzeyi ve uyumluluk gibi nitelikler bakımından gruplarındaki üyelerin ortalamasının üstündedir. Bu tür özellikleriyle grubun bir adım önüne çıkarlar (Kellerman, 2008: 22).

Kısacası, liderliğe nitelikler açısından yaklaşmak, insanların niye öyle davrandıklarını anlamının görece kolay bir yoludur. Üstelik bir liderin belirli bir niteliği taşıması ya da ondan yoksun olması, bize iyi ya da kötü ve toksik liderliğin nasıl ve neden yürütüldüğü konusunda hatırı sayılır derece bilgi verir (Kellerman, 2008: 22).

Açgözlülük gibi sıradan bir özelliğin açıklayıcı gücünü ele alalım. Açgözlü liderler daha çok başarı, daha çok para, daha çok güç, her şeyin daha çoğu için can atarlar. Bu daha fazlasını elde etmeyi isteyen tüm liderlerin, kötü oldukları anlamını taşımaz. Para ve güç gibi ödüller, belli bir ölçüde, çok çalışmaktan beklenen en temel faydalardır. Bunun anlamı daha ziyade, liderlerin iştahları aşırıya kaçtığına, ortak fayda için liderlik etme kapasitelerinin olumsuz etkilenebileceğidir (Kellerman, 2008: 22).

Ancak açgözlülük tek başına parayla ölçülmez. Modern Amerikan başkanlık sistemi baş döndürücü ve ölçsüz menfaatler sunduğundan, başkanlık koltuğunda oturanların sürekli daha çoğunu istemeye meylettiklerini, hatta bazen ellerinden gelenin de fazlasına göz diktiklerini öğrenmek şaşırtıcı gelmez. Liderler daha fazlasına yönelik arzularını kontrol edemediklerinde ya da kontrol etmeye yanaşmadıklarında, sonuç kötü ve toksik liderlik olacaktır (Kellerman, 2008: 23). Arzularını dizginleyemeyen liderler bir süre sonra ellerindeki gücü doğal olarak kendi isteklerine hizmet edecek şekilde kullanacaktır.

Açgözlülük muhtemelen en çok beraberinde iktidar açlığını da taşıdığına zararlı olur. Bu bazen liderin, örneğin yetki verme ya da diğerlerine danışma gibi yollarla iktidarını paylaşmaktan kaçınmasını ve bunun getirdiği sonuçları doğurur. Fakat en aşırı biçimiyle güç için yanıp tutuşmak ciddi tehlikeler oluşturabilir. Totalitarizmin kökeninde yatanın, bir liderin kontrol etmeye duyduğu yiyip bitirici gereksinim olduğunu söylemek abartı değildir (Kellerman, 2008: 23-24). Toksik liderlerin de birer kontrol hastası olduğunu göz önünde bulundurduğumuz zaman, güç ve hâkimiyet duygusunun manipüle edilmesi kolaylıkla liderin toksikleşmesine ve örgüt içerisinde toksisiteye neden olacaktır.

4.2.5.2. Karakter

Psikolog ve psikiyatrlar karakter analizlerini klinik gözlemlere dayandırır. Öte yandan, tarihçi ve siyaset bilimciler karakteri, kamu görevlilerinin davranışlarını uzun dönemler boyunca inceleyerek değerlendirirler. Her halükârda karakter, kişilik sisteminin çekirdeği, kişilik yapılarının gelişip işlerlik kazandığı ana yapı olarak düşünülür. Değişime yatkın olduğu düşünülen niteliklerin tersine, karakter daha sürekli, daha temel ve sabit bir durumdur. Karakterimiz kim olduğumuzda saklıdır; o bizim kim olduğumuzdur.

Karakter ve liderlik arasındaki bağlantı aşırıya götürülmesi en kolay şeydir. Siyaset bilimci Glad (2002: 20), çok kötü üç lider üzerine çalışma yapmıştır: Hitler, Stalin ve Saddam Hüseyin. Her üçünün de diğer insanlarla ilişkilerinde saldırgan ve sadistçe davranmaktan kendilerini alıkoyamayan "kötücül narsistler" oldukları sonucuna varmıştır. Başka bir deyişle, kötücül narsisizm sadece bir nitelik olarak değerlendirilemez. Bu üç kişiyi kötücül narsistler olarak adlandırmanın amacı karakterlerini vurgulamak ve neden o denli kötü davrandıkları hakkında bilmemiz gerekeni ifade etmektir. Genel olarak belirtmek gerekirse, tarihin en çok konuşulan liderlerinden olan bu üç lider için narsist karakterli birer toksik lider demek yanlış olmaz.

Bazı toksik liderler, zayıf rol modelleridir. Toksik lider çalıştığı örgütte çalışanlar, liderliği, yanlış yönleriyle tanır. Liderin güçlü olması gerektiğini savunurlar, ancak bu gücü, yanlış tanımlarlar. Onlar, her şeyi kontrol etmenin, lideri güçlü kılacağını düşünürler ve yarattığı toksik etkilerin farkına varmazlar. Sonuç olarak,

toksik liderler, çözülmemiş psikolojik durumlara (bilinmezliğin, muğlaklığın yarattığı korku, hata yapma korkusu, güvensiz insanlar, yetersizlik duygusu, güven eksikliği ya da aşırı güven gibi) sahip olabilirler (Wilson-Starks, 2003: 3).

Tüm bu etmenlerin net sonucu, insan olmanın eşsizliğini takdir etme konusunda sıkıntılar yaşamaktadır ve bu bozuk bakış açısı kendi örgütündeki işgörenleri olumsuz olarak etkilemektedir. İnsanoğlu karmaşık, sosyal ve her ne ücret alıyorsa alsın, her ne pozisyonda olursa olsun, özünde bir değerler sistemi vardır. Dolayısıyla insanlara, olumlu davranılırsa, etkililikleri, üretkenlikleri, yaratıcılıkları ve kendi aralarında sağlıklı iletişimleri artar (Wilson-Starks, 2003: 4). Bunların artmasıyla da çalışanların ve örgütün üretkenliği artar.

Toksik liderler, çalışanlarına, kendi emirlerinden çıkmayacak ve onları birebir uygulayacak birer robot gibi yaklaşmaktadır. Bu tip bir liderin var olduğu bir örgüt ortamındaki insanlar, aslında kısmen o örgütte bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, işlerine ve örgütlerine bağlılıkları kırılmalıdır. Yaptıkları işi genel olarak sadece iş olarak görürler. Bu, toksik liderlerin ne kadar kontrol etme çabası gösterirlerse gösterebilirler, aslında, bir o kadar, kontrol eksikliği yaşadıklarını gösteren ironik bir durum oluşturmaktadır (Wilson-Starks, 2003: 4). Eski tip yönetici olarak bilinen bürokrasiye sıkı sıkıya bağlı, çalışanına güvensiz biçimde yaklaşan yöneticilerin en tipik özelliklerinden birisi de kendi gözetiminde çalışan, birim amirliğini yaptıkları kişilerin yaptıkları işleri defalarca gözden geçirerek kontrol etme hastalıklarıdır. Bu güvensizlik duygusu çalışanın da kendine olan güvenini kırarak, yaptığı işe kendini vermesini engelleyecektir.

Şirketlerde toksik liderlerin oluşma nedenlerine bakıldığında, genelde görünen ortak nokta, şirketlerin, temel sorunlara odaklanması yerine, sorunları çözmek adına, güncel moda kavramlar ve programlar oluşturarak çabalamaları, sonrasında başarısızlık olduğunda uygulanan sistemleri günah keçesi yapıp, çözümü benzer süreç ile yeni kavramlarla çözmeye eğiliminde olmasıdır. Ayrıca, bilgi ve becerisine bakıp, yetenek dikkate alınmadan çalışanlar için oluşturulan eğitim politikaları ya da benzer şekilde kariyer planları da toksik liderin dolayısıyla örgüt içerisinde oluşacak toksik atmosferin oluşma nedenlerindendir. (Kolçak, 2010: 3).

Örnekleme yapmak açısından, liderlik eğitimine gönderilen çalışanlara liderlik yapacak fırsat verilmediğinde ya da innovasyon eğitiminde de aynı şekilde bu zemin hazırlanmadığında; ya da kendi yeteneğine uygun olmayan eğitimler alan ama kullanamayan, şirketin yapısına uygun olmayan programlar geliştirip sonra bırakılan çalışanların durumdan şikâyetçi olacakları beklenen bir durumken, toksisitenin yayılması da oldukça olasıdır (Kolçak, 2010: 3).

4.2.6. Toksik Çalışanlar

Kötü liderleri sadece boyun eğmek suretiyle izlemek, çalışanlar açısından sebebi belli bir durumdur. Kötü liderlere güçlü bir şekilde kişisel destek vermek ise oldukça farklı bir anlam taşır. Kötü liderlerle bile bile işbirliği yapan, kendini ona adayan çalışanlar da kötü ve toksiktir (Kellerman, 2008: 29).

Kötü liderlerden, kötü çalışanlardan ve kötü liderlikten, kötü olmanın çeşitli biçimleri arasında sanki hiç fark yokmuş gibi algılanabilir. Ancak biliriz ki kötü olmak farklı biçimlere bürünür. Bu konulara duyduğumuz ilgi teorik olduğu kadar uygulamaya da dökülebildiğinden, bu farklılıklar önem taşıyabilir. Örneğin duygusuz bir şirket liderini sorumlu tutmakla, seçilerek gelmiş ve yolsuzluğa meyletmiş bir kamu görevlisini sorumlu tutmak tümüyle birbirinden ayrı şeylerdir. Benzer biçimde, yetersiz bir belediye başkanını azletmekle, kötü bir diktatörü azletmeyi üstlenmek birbirinden tamamıyla farklıdır. Yani toksik liderin ya da toksik bir çalışanın toksisitelerinin ve toksikliklerinden kaynaklanan sonuçların skalası oldukça geniştir.

Toksik liderlik, kendi takipçilerine bağlı olarak da şekillenen bir liderlik şeklidir. Toksik liderlerin takipçileri; iç bir boyut olarak, bireyin kendi psikolojisi, dış bir boyut olarak, bireyin dış çevresi ve birey ile çevresi arasındaki dengeyi kuran psikososyal denge boyutuna göre şekillenir (Lipman-Blumen, 2005: 5).

4.2.7. Toksik Çalışanların Özellikleri ve Davranışları

Toksik çalışanlar, toksik iletişimin kurum içinde yayılmasında yöneticilerden daha etkilidirler. Toksik özellikler gösteren çalışanların, her şeyden önce özsaygılarının ve öz farkındalıklarının düşük olduğu söylenebilmektedir. Genelde toksik çalışanların, hiçbir konuda yeterince iyi olmadıklarını düşünmeleri, diğer çalışanlar üzerindeki kontrollerini kaybetmek istememeleri nedeniyle korku duydukları ve bu korkunun itici

gücüyle kurumdaki iletişim yapısını zehirleyen olumsuz davranışlarda bulundukları ileri sürülebilmektedir. Ancak toksik çalışanları dikkate almamak kısa sürede tüm örgütün zehirlenmesine yol açarak, örgütün maddi ve manevi telafi edilemez zarar görmesine neden olabilecektir. Toksik özellikler gösteren çalışanları tespit edebilmek için, toksik çalışanların temel özelliklerini bilmek gerekmektedir. Toksik çalışanların belirli özelliklerini şöyle özetlemek mümkündür (Frost, 2004; Wilson, 2006):

1. Kendisine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere karşı duyulan aşırı güvensizlik duygusu ve şüphecilik (yersiz ve temelsiz paranoyalar),
2. Tedirginlik (her hareketinin takip edildiği ve yargılanacağı endişesi),
3. Savunmacı kişilik yapısı (kendinden kaynaklanan hataları kabul etmemek, bahane bulmak, suçu diğer çalışanlara atmak vb.),
4. Görev, işbölümü ve sorumluluklardan kaçmak (kendi özel işlerini diğer arkadaşlarına yaptırarak onları kullanmaya çalışmak vb.),
5. Yöneticiye kendisini gösterebilmek için, bireysel çalışmayı istemek (takım çalışmalarında oyunbozanlık yapmak, işbirliğine yanaşmamak vb.),
6. Diğer çalışanların mahremiyetine saygı duymamak (kendisine verilen sırları herkese anlatarak, çalışma arkadaşlarını zor durumda bırakmak),
7. Çalışma arkadaşları hakkında asılsız dedikodu ve söylentiler çıkarmak,
8. Müşterilere örgüte ait özel bilgileri vermek ve kurum hakkında dert yanmak,
9. Aşırı hırs ve kıskançlık, aşırı öfke ve stres,
10. Önceden kestirilemez davranışlar (ruh durumunun çabuk değişmesi),
11. Toleranssızlık (hoşgörü eşiğinin düşük olması),
12. Mobbing (duygusal yıldırma-fiziksel ya da psikolojik taciz ve tehditler, herkesin arkasından konuşmak ve bunun diğer çalışanlar tarafından bilinmesini sağlayarak rahatsızlık vermek vb.),
13. Diğer çalışma arkadaşlarını aşağılayıcı sözlü ve sözsüz mesajlar (amacını aşan şakalar ya da rahatsızlık verecek bakışlar vb.),
14. Çalışma arkadaşlarını yok saymak (kapalı ortamda sigara içmek, yüksek sesle müzik dinleyerek diğerlerini engellemeye çalışmak vb.),

15. Kurum kültürüne aykırı davranmak (işe zamanında gelmemek, öğle tatillerini keyfi uzatmak vb.),
16. Depresif kişilik ve kötümserlik (her şeyi en olumsuz tarafla değerlendirmek vb.),
17. Saldırgan davranışlarda bulunmak (kurum içinde başkalarıyla ilişkiyi kesme, kötü sözler söyleme, sessiz kalma, konuşurken sözlerini kesme)

Bu olumsuz özellikleri nedeniyle toksik çalışanları vampirlere benzetmek yanlış olmayacaktır, çünkü içinde bulundukları ortamın ve iletişimde bulundukları diğer kişilerin tüm enerjisini emerek onların duygusal, zihinsel ve ruhsal sağlığına zarar vermektedirler. Toksik çalışanlar da tıpkı toksik yöneticiler gibi, diğer çalışanları kendileri gibi olmaya zorlayarak örgüt genelinde zamanla tüm olumlu duygu ve düşünceleri ortadan kaldırmaya neden olabilmektedirler. Toksik iletişimi önlemede, yöneticilerin iletişime açık ve gözlemci olmaları en önemli koşuldur. Toksik iletişime dair ilk belirtide, çalışanlar ile ne olduğuna dair özel ve genel konuşmalarla ilgilenilmeye başlanmalıdır (Human-Resources, 2012). Örneğin, “çalışma arkadaşların hakkında olumsuz dedikodular yapmaya son vermelisin” ya da “çalışma arkadaşlarına projenin bitim tarihine kadar yardım etmelisin” gibi kendisinden ne beklendiğine dair açık ifadeler kullanılmalıdır. Yöneticilerin toksik çalışanlardan bu tarz ricalarda bulunması ve bunu sık sık tekrar etmeleri, çoğu zaman istenen davranış değişikliğini yaratmaktadır. Yöneticiler, toksik çalışanların değişmesinde ve kuruma kazandırılmasında büyük rol oynamaktadır. Çünkü toksik çalışanların her biri, diğerlerini de kolayca toksik çalışana dönüştürebilmektedir (Carrer Advice Monster, 2012).

4.2.8. Toksik Liderlerin Peşinden Niçin Gideriz?

Çalışanları, toksik liderleri tolere etmeye zorlayan iç güçler, hem psikolojik daha ruhsal hem de varlıkla ilgili yani çalışanların fiziksel varlıklarıyla ilgilidir. Liderler için içimizde var olan bilinçsiz ve güçlü isteğimiz, bizim, psikolojik ihtiyaçlarımızın, kaygılarımızdan uzaklaştıracak bir lider aramaya itmesiyle oluşur (Lipman-Blumen, 2005: 5).

Çalışanların ihtiyaçlarının geniş bir şekilde gözden geçirebilmek için Abraham Maslow (1954)'un ihtiyaçlar hiyerarşisine bakmak gerekmektedir. Bu hiyerarşiye göre, insanlar ya da izleyenler, yiyecek, barınma ve diğer temel ihtiyaçları öncelikle temin etmelidir. Ondan sonra, hiyerarşik yapı, güvenlik, sevgi, özsaygı, bilme, estetik, kendini gerçekleştirme gibi yukarı doğru çıkmaktadır (Lipman-Blumen, 2005: 5-6). Bu hiyerarşiye göre insanların ihtiyaçları da şekillendiğinden dolayı, çalışanlar üzerine bu bağlamda yorum yapılabilir.

Bizlerin liderlere olan yoğun isteğimizle ilgili olan psikolojik ihtiyaçlarımız, ebeveynlerimizin ve bize küçük yaşlarımızda bakan kişilerin oluşturduğu otorite figürünün yerine koymamızla ilgilidir. Ayrıca bu ihtiyaçlar, toplumun bir üyesi olma, günümüz dünyasında, kendimizi önemli bir birey olarak görme, hareketin tam merkezinde olma umudu gibi durumlarla da ilgilidir. Kişisel olarak kötü liderle mücadele etme konusunda güçsüzlük korkusu, onlarla yüzleşme konusunda isteksizliği daha arttırmaktadır. Bu ve benzer ihtiyaçlar, bize bu ihtiyaçlarımızı karşılayacağını vaat eden liderleri araştırmayı ve onlarla çalışmayı kabul etmeyi hatta istemeyi sağlamaktadır (Lipman-Blumen, 2005: 6).

Çalışanlar, daha pragmatik ihtiyaçlar aracılığıyla da hareket edebilirler. İnsanlar, barınma, yiyecek ve sağlık ihtiyaçları gibi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temelindeki ihtiyaçların tatmin edilmesinden dolayı da toksik liderlerle çalışabilmektedirler. Bu pragmatik ihtiyaçlar arasında daha bir cazip olan, toksik liderler tarafından sağlanabilecek ek ikramiyeler ve bürokratik avantajlara olan arzumuzdur. Bu tip bireysel menfaate dayalı ihtiyaçlar, toksik liderlerden kaçmamızı önleyebilecek ihtiyaçlardır. Yine de bizim bilinçaltımızın daha derinlerinde çok daha üst düzey ve engin ihtiyaçlar bulunmaktadır (Lipman-Blumen, 2005: 6).

İçsel ihtiyaçlardan bir diğeri, bizim varlığımızla ilgili ihtiyaçlarımızdır. Bu, kendi ölümlülüğümüzle ilgili olan acı dolu farkındalıkla ilgilidir. Kendi ölümümüzün mutlaka olacağına ilişkin kesinlik ile filozofların, varoluşsal endişe olarak adlandırdıkları, bu ölümün nasıl ve ne zaman olacağına ilişkin belirsizlik arasında bir stres ve gerilim vardır. Bizim varlığımızda, paranoya ve hayal kırıklığına maruz kalmaksızın, daha ileriye gitmemize imkân tanıyan, bazı mantıklı amaçlara hizmet eden avutucu bir umut bulunmaktadır. Toksik liderler ise bu umudu ve bu stresi dindirmek için bizleri “seçilmiş” hissettirerek rahatlatmaktadırlar (Lipman-Blumen, 2005: 7).

Modern dünyada farklı ve özel olma hevesinin de oldukça ayyuka çıkmış olması, toksik liderlerin işine gelebilecek bir durumdur.

Varoluşsal anksiyetemiz ve anlamlı bir hayat yaşama ihtiyacımız, bizi sürekli güvende hissettirecek, hayatımızı anlamlandıracak ve bu dünya da fiziksel olarak ya da diğer dünyada sembolik olarak, doğmamış nesillerin hafızalarında var olacak bir ölümsüz yaşam vaat eden liderlere karşı, kendimizi oldukça zayıf düşürmektedir (Lipman-Blumen, 2005: 7).

Hayata karşı duyduğumuz endişenin bizi güçsüz düşürmesinden dolayı, bizler, bu anksiyeteyi, bilinçaltımıza itme eğilimindeyizdir. Bu durum da bizi, güvenli hissettirecek, hayatı anlamlandıracak ve ölümün endişelerinden uzaklaştıracak bir toksik liderin kollarına bırakmaktadır (Lipman-Blumen, 2005: 7).

Dışsal ihtiyaçlarımızdan biri, hepimizin içinde yaşadığı, belirsiz, düzensiz bir dünyadan kaynaklanmaktadır. İnsanlar olarak, bizler, durmak bilmeyen bir belirsizlik, değişim, karmaşa ve krizlerle yüzleşmek zorundayız. Amerika'daki ikiz kuleler faciasından sonra, "durumsal korkular" olarak ifade edilen kaygıların fazlasıyla arttığı ve hassasiyetimizin daha da belirgin hale geldiğini söyleyebiliriz. Varoluşsal endişemize ek olarak bu durumsal korkular, belirli ve düzenli olma ihtiyacımızı fazlasıyla arttırmıştır. Bize, düzenli, öngörülebilir ve kontrol edilebilir bir dünya vaat eden liderler, çevremizdeki her şeyin dağınık olduğunu gördüğümüzde, bize çok daha cazip gelmektedir (Lipman-Blumen, 2005: 8). Dağınıklığın yarattığı belirsizlik duygusunun da ortadan kalkabilecek olması bizler için oldukça önemli bir gelişme olarak değerlendirilirdi.

Psikososyal ihtiyaçlar, psikolojik ihtiyaçlar, varoluşsal anksiyeteler ve durumsal korkular gibi bireysel ve çevresinin talebi doğrultusundaki ihtiyaçlar arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. Daha spesifik olarak, herhangi bir toplumda, bireyler, daha etkin davranabilmek için kendi öz saygılarını geliştirmek amacıyla, kendi kültürlerinin normlarına bağlı kalmayı tercih etmektedirler (Lipman-Blumen, 2005: 8). Mevcut alışkanlıklarımızdan kolay kolay vazgeçemediğimiz, toplumun değer yargılarını içselleştirdiğimiz sosyolojik olarak fazlasıyla beklenen bir durumdur.

Eğer biz, bir toplumun başarı standartlarını karşılarsak, kendi öz saygımız da gelişir. Bizler, bu normları aştığımızda ise, diğerleri, bizi bir lider veya bir kahraman olarak göklere çıkarır. Bizler de kendi toplumumuzun gözünden bakmaya alışkın olduğumuzdan dolayı, başarılı bir lider olacağımıza inancımız tam olur (Lipman-Blumen, 2005: 8).

Bu durumun tersine, kendi kültürel normlarımızın aşağısında kalırsak, iki temel seçimimiz olur. Birincisi, gangster vb., alt kültürel ve etik değerlere çok sahip olmayan gruplara katılabiliriz. İkinci olarak da, toplum içerisinde hâkim olan normları aşmış olan kişileri lider olarak addederiz. Bu tip bir oluşumun içine girdiğimiz zaman, kendimizi olduğumuzdan daha güçlü, daha zeki ve daha güvende hissedebiliriz.

Bir diğer ihtiyaç ise, bizler hep ailelerimizin, bizlerin, kısmen ya da tamamen yanlış olarak tanıdığı gerçeğin var olduğu, bitmeyen bir dünyada yaşıyor olduğumuzdan kaynaklanmaktadır. Her çağda, değişmediği düşünülen bilgi yenisi tarafından yeniden yazılmıştır, daha kesin bir bilginin var olduğu ifade edilmiştir. Dahası, insan başarısının limitlerini düşündüğümüz zaman, örneğin atletlerin, sürekli olarak rekorların kırılabildiği görülmüştür. Sonuç olarak dünya, sonsuz başarılarla ulaşmak için liderlere ve kahramanlara devamlı bir imkân sahası tanımaktadır (Lipman-Blumen, 2005: 9). Bu imkânların sayısı ve sınırı yoktur.

İnsan yapısına daha çok uyan, önümüzde duran sayısız fırsata olan açıklığımızdan doğan bir ihtiyacımız bulunmaktadır. Bizler, hayatımızı anlamlandıran asil bir vizyonun içine müdahil olmanın kazandırdığı neşenin büyüğü içine gireriz ve kendimizi, diğerlerinden farklı görme gafletine düşeriz (Lipman-Blumen, 2005: 9). Bu da, bizi kahraman olarak addedeceğimiz kişilere daha hassas bir konuma sokabilir.

Toksik liderler, yarattıkları yanılsamalarla, çalışanlarını köle konumuna sokabilirler. Bu yanılsamalar, açılanması oldukça karmaşık ve izleyenlerini tehdit eden korkuları içermektedir. Toksik liderler, çalışanlarına, göz alıcı, gerçekçi olmayan ve seçkin ütopyalar içeren yanılsamalar sunarlar. Toksik liderin sunduğu bu yanılsamaya, liderin, seçilmiş olarak adlandırdığı kişiler kapılırlar ve onlar, liderlerini, her şeyi bilen kişi olarak tanımlarlar (Lipman-Blumen, 2005: 10).

Toksik liderler, bu tip yanılsamalarla, takipçilerinin, kendilerine karşı çıkmalarını engellerler. Sonrasında ise, toksik liderler, kendileriyle, mücadele etmemeleri gerektiği inancını yaydıkları kontrol mitleri oluştururlar. Çalışanlar, bu duruma dayanma çabası içindeyken, toksik liderler kendi yıkıcı yollarında devam ederler (Lipman-Blumen, 2005: 10).

Toksik liderin peşinden niçin gidildiğine dair nedenleri başlıklar altında toplamak gerekirse aşağıdaki başlıklar sıralanabilir.

4.2.8.1. Olanaksızlığa inanmak

İnsanlar, büyük şirketlerde, kendilerini olduğundan daha güvende hissederler. Hem örgütün sağladığı iyi emeklilik ikramiyeleri, çalışma koşulları hem de örgütün kamuoyundaki ününden dolayı insanlar, bu tip örgütlerin büyük problemler yaşayabilecekleri ihtimalini pek öngörmezler. Küçük örgütlerde çalışan kişilerin, büyük örgütlerde çalışanlara göre işten ayrılma eğilimleri genel olarak daha yüksek olduğu söylenebilir. Büyük örgütler de, genel olarak işlerin tamamını kontrol altında tutup en ufak bir hataya dahi yer vermemek için, zaman içinde toksik liderlere dönüşen kontrol hastası yöneticiler tarafından yönetilmektedir (Gangel, 2008: 5). Bu da zaman içerisinde büyük sorunlara neden olmaktadır.

4.2.8.2. Yanılsamalara kapılmak

Toksik liderler, kimi zaman zararsız ve saf görünebilseler de öyle değildirler, oldukça zeki ve yılan gibi sinsi olabilirler. Başarının getirdiği yanılsamayla insanların gözlerini boyarlar ve onları sonuna kadar kendileriyle olmaya ikna ederler. Astlar da başarının oluşturduğu illüzyona kapılır ve böylesine başarılı bir liderin peşinden gitmek de hiçbir sakınca görmezler (Gangel, 2008: 5). Takipçilerin toksik bir liderin peşinden gitmeleri için, kendilerinin de toksik olması gerekmez. Toksik liderin, takipçileri üzerinde oluşturduğu etki, onların toksik liderin büyümesine kapılmalarına neden olmaktadır.

4.2.8.3. Bağımlı olmaya duyulan istek

Lipman-Blumen (2005), astların toksik liderleri neden takip ettiklerini sorgularken, astların kendilerini güvende hissettikleri, temel ihtiyaçlarının karşılandığı

ve özen gösterildiği takdirde fazlasıyla toksik olan bir ortamda örgüte bağımlı sayılacak derecede çalışabileceklerini söylemiştir.

4.2.8.4. Korku

Lipman-Blumen (2005), çalışanların, toksik liderlere hesap verme korkusu içerisinde olabileceklerini söylemiştir. Bu korku, çalışanların hem fiziksel hem ruhsal sağlıklarını bozabilir. Bunun farkında olan toksik liderler, birçok zorunluluktan dolayı örgütte çalışmaya devam eden çalışanları, korkuyla baskı altında tutmaya çalışırlar. Toksik liderler, korkunun örgüt içinde gereksizliğine inanmazlar tam aksine korkuyu yaymak için ellerinde geleni yaparlar.

4.2.8.5. Başka seçeneğin olmaması

Çalışanların çoğu, bulunduğu örgütten ayrılıp da başka bir kurumda çalışma imkânı, ya bulamamaktadır ya da bulsa bile fazlasıyla yorucu ve zorlayıcı şartları sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla kendi biriminin, kurumunun, örgütünün amiri ne kadar toksik davranışlar sergilese de ona katlanmak zorunda kalabilmektedirler (Gangel, 2008: 6).

Toksik bir liderin peşinden gitme nedenlerine bireysel ve örgütsel ihtiyaçlar açısından bakıldığında ise şu başlıklarla ifade etmek mümkün olabilir.

4.2.8.6. Bireysel Gereksinimler

Çoğu zaman kötü liderler dahi bilhassa güvenlik, basitlik ve belirlilik gibi en temel insani gereksinimlerimizi karşılar. Kendimizi korumaya, güvenliğe yönelik arayışımızın, temel gereksinimlerimizin en güçlüsü olduğu ileri sürülebilir. Her şeyden önce yiyecek, barınak ararız ve zarar görmekten korunmaya çalışırız. Bebekliğimizde ve küçük bir çocukken bu temel gereksinimlerimizi karşılamak için tümüyle yetişkinlere, genellikle ebeveynlerimize bağımlıyızdır. Sonuç olarak, çocukluğumuz süresince ilk öğrendiğimiz, ebeveynlerimizin bizden yapmamızı istedikleri şeyleri yapmaktır. Uyum sağlayarak ayakta kalmak, yaşamın ilk derslerinden birisidir (Kellerman, 2008: 25). Freud (1939), liderlikle ebeveynlik arasında açıkça bağlantı kurmuştur:

“Hepimiz farkındayız ki insanların büyük çoğunluğu kendilerine egemen olan, hatta zaman zaman kötü davranan, özenebilecekleri, boyun eğebilecekleri bir otoriteye güçlü bir gereksinim duyarlar. Kitlelerin bu gereksiniminin nereden geldiğini bireyin psikolojisinden öğreniyoruz. Bu hepimizin içinde yaşayan, çocukluk günlerimizden kalma baba özlemidir.”

Güvenlik gereksinimimiz doğal olarak kendisini başlangıçtakinden, ailesel olandan daha farklı pek çok düzeylerde göstermektedir ve bu da gündelik yaşamda lideri neden izlediğimizi açıklamaktadır. İyi davranılan bir çocuk olmanın yolu genellikle, şu ya da bu biçimde kötü olsa bile, öğretmeni sorgulamamaktan geçer. İşyerindeki yetişkinler olarak da durum değişmez. Genelde kurallara uyarız. Kurallar adaletsiz, kuralları koyanlar donanımsız ve yetersiz olsalar da kurallar ne diyorsa onu yaparız. Uyarız, çünkü uymamanın bedeli çoğunlukla ağırdır (Kellerman, 2008: 26). Sürü psikolojisinin de temelinde bu kaygı yatar. İnsanlar yaptıklarının nedenlerini sorgulamaktan çok, yapmadıklarında başlarına geleceklerden endişe duyarlar. Bazen başlarına gelecek olanların iyi mi kötü mü olduğu belli olmasa bile.

Basitliğe ve istikrara duyduğumuz gereksinim nedeniyle de uyarız. Liderler, hatta kötü olanlar bile, düzensiz ve belirsiz bir dünyada düzen ve belirlilik duygusu sağlayabilmektedir. Üstelik liderlere direnmek kargaşaya ve huzursuzluğa davetiye çıkarır. Liderlere direnmenin gerektirdiği maliyeti, boyun eğmek gerektirmez (Kellerman, 2008: 26).

Otoriteye boyun eğme konusundaki gönüllülüğümüzün en zorlayıcı açıklamaları arasında basitlik gereksinimi yer alır. Milgram (1974)’ın ünlü deneyinde, "öğretmen" olarak belirlenmiş sıradan insanların "öğrenci" olarak belirlenenlere acı verici şoklar uygulamaya gönüllü oluşlarını açıklamak için çeşitli nedenler sunulmaktadır. Sizin, benim gibi kimselerin güç ya da otorite sahibi birisi tarafından öyle buyruldu diye nasıl da hemen diğerlerini incitmeye hazır olduğumuzu keşfetmek, her durumda göz korkutucu, hatta dehşete düşürücüdür. Milgram durumu, "öğretmenlerin" ahlaki kaygılarını "öğrenciler" yerine otorite figürüne ki örneğimizde bu kişi talimatları veren deney uygulayıcısıdır, yönelttiklerini söyleyerek açıklamaktadır. Ancak, öğretmenlerin (yandaşların) başkalarına acı verecek emirlere uyma sebebinin, stres yaratan bir durumda olayları basit kılma gereksinimleri olduğu da ileri sürülmektedir. Evrim, önceki deneyimlerine dayanarak hızlı karar alabilen canlıları kollar. Böylece lideri,

hatta kötü liderleri bile izlemenin bir diğer nedeni, onların ne yaptıklarını bildiklerini varsaymanın genelde en kolay yol olmasıdır (Kellerman, 2008: 26-27).

Son olarak, bazen de çalışanlar kötü liderleri belirliliğe duydukları (aslında hepimizin duyduğu) gereksinim nedeniyle izlerler. Varoluşsal kaygı karşısında her zaman kırılgan olmamızdan dolayı endişemizi bastırma isteğiyle, güçlü ve kararlı birisi görünümündeki liderlere boyun eğmemiz olası görünmektedir (Kellerman, 2008: 27).

4.2.8.7. Örgütsel Gereksinimler

Çalışanlar kötü liderleri yalnızca bireysel güvenlik, basitlik ve belirlilik gereksinimleri için değil grubun gereksinimleri dolayısıyla da izlerler. Gruplar kötü liderlerle iyi geçinir, çünkü kötü liderler bile çoğunlukla önemli yararlar sağlar. Özellikle belirtmek gerekirse, liderler düzeni sürdürür, kaynaşma ve kimlik sağlar, ayrıca kolektif işler ortaya çıkarırlar (Kellerman, 2008: 27).

İnsan grupları, küçük ölçekli topluluklardan, modern dünyaya kimliğini kazandıran karmaşık ulus-devletlere evrilmiştir. Bu evrim, liderlik sistemlerini çeşitli biçimlerde etkilemiştir. Genel olarak toplum ne denli karmaşıksa, grupların, örgütlerin ve liderlerin sayısı da o denli çoktur (Kellerman, 2008: 27-28). Grup ve örgütler gelişip değişirken liderler onları bir arada tutar. Liderler grup ve örgütlerin kendilerini diğerlerinden ayırt edebilmelerini sağlar. Tepedeki liderler ise bütünü simgeler.

Gelelim son noktaya, bu nokta genellikle hafife alınmaktadır: Liderler grup ve örgütlerin gereksinimlerini karşılar, çünkü kolektif işi onlar üstlenirler. Aslında topluluklar fiziksel olarak büyüdükçe, liderlerin yaptıkları düzenlemelere, kendilerini örgütlemelerine ve kolektif etkinlikleri gerçekleştirmelerine daha da bağımlı hale gelirler. Otuz kişi bir kamp ateşinin çevresinde oturup herkesin oybirliğiyle kabul ettiği bir karara varabilir; otuz milyon kişi ise bunu yapamaz (Kellerman, 2008: 28).

4.2.9. Toksik Liderlerin Toksisitelerini Azaltma Yolları

Son yıllarda liderler, özellikle de şirket liderleri, nasıl iyi bir lider ve yönetici olunacağı üzerine tavsiye bombardımanına tutuluyor. Ancak bu örgütlerin büyük kısmı, liderlerin kökten bir biçimde değişmesine bağlıdır. Ve büyük bölümü

de yandaşları neredeyse tümüyle dışlayarak liderler üzerinde odaklanmaktadır (Kellerman, 2008: 270).

Sorun, yetişkinlikte değişimin imkânsızlığı ya da ender görülmesi değildir. Daha çok, liderlerin ancak değişmek çıkarlarına uygun geliyorsa değişiyor oluşudur. Kötü liderlerin iyi birer lidere dönüşmesi için (a) toksik liderliğin maliyetini iyi liderliğin maliyetlerinden daha da yüksek olduğunu ve (b) iyi liderliğin sağlayacağı çıkarların toksik liderliğinkinden daha büyük olduğunu hesaplayabilmeleri gerekir (Kellerman, 2008: 271).

Burası çalışanların devreye girdiği noktadır. Çalışanlar, iyi liderleri ödüllendirme ve kötü olanları cezalandırma sorumluluğunu üstlenmedikleri sürece toksik liderlik durdurulamayacak ya da yavaşlatılamayacaktır (Kellerman, 2008: 271). Liderin çevresindekiler, onun hatalarını söylemek konusunda çekimser kalmamalıdır.

Toksisiteyi uzaklaştırmak adına verilen öneriler, patolojiye karşı koruma sağlamaz. Özellikle de, toksik liderlere, uyuşturulmuş ya da yıldırılmış çalışanlara ilişkin değildir. Ancak, toksik liderliğin tehdit olarak varlığını sürdürdüğü ya da çoktan kök salmış olduğu diğer sayısız duruma ilişkindir (Kellerman, 2008: 271).

4.2.9.1. Liderler: Kendilerine Nasıl Yardım Edebilirler?

Aşağıdaki öneriler, liderlerin bir an önce etkili ve etik olabilmek için kişisel kapasitelerini nasıl güçlendirebileceklerine ilişkindir (Kellerman, 2008: 272-274):

1. *Görev sürenizi sınırlandırın.* Liderler, güç sahibi oldukları konumlarda çok uzun süre kaldıklarında kötü alışkanlıklar edinme eğilimi gösterirler. Örneğin, giderek kendinden hoşnut ve gösteriş düşkünü olma, haddini aşma, gerçekliği yok sayma ve ahlaki dayanaklarını yitirme eğilimine girerler.
2. *Gücü paylaşın.* Güç merkezileştiğinde, suiistimal edilme olasılığı artar; yetki devri ve işbirliği ekstra bir maliyet gerektirir. Güç paylaşıldıkça güven artar ve örgüte bağlılık artar.
3. *Kendi büyüünüze kapılmayın.* Bazen liderler, çalıştıkları yeri kendi malları olarak hissederler. Bu sahiplenme duygusunun çalışanlar üzerindeki etkisi

oldukça negatiflik içerir. Liderler için kendi ünlerine yatırım yapmak, sonlarını hazırlamaktır.

4. *Gerçekçi olun, gerçekçi kalın.* Toksik liderlerin neredeyse hepsi, gerçeklikle bağını bir ölçüde yitirmiştir. Kendi söyledikleri yalana sonrasında kendilerini de inandırabilirler.
5. *Zayıflığınızı telafi edin.* Her lider her şeyi mükemmellik derecesinde bilemez. Bu yüzden de yardım alıp bu açığını kapatmak zorundadır.
6. *Dengede kalın.* Adı geçen liderlerin çoğu, kendilerini aile ve dostlarından çok işlerine adanmış birer işkolikti. Bu tehlikeli bir durumdur. Dengeli liderler daha sağlıklı örgütler geliştirir. Daha düşünceli kararlar alır ve daha etkili yönetirler.
7. *Misyonu unutmayın.* Bu husus, grup ya da örgüt kamu hizmetine adanmışsa muhtemelen daha bir önem kazanır. Örgütlerin amaçları liderlerin amaçlarıyla örtüşmelidir, daha doğru bir ifadeyle lider örgütün amaçlarından sapmamalıdır.
8. *Sağlığınıza koruyun.* Yoğun iş yükü ve stresten dolayı liderler, hem ruhsal hem de fiziksel olarak çok yorulurlar. Dolayısıyla profesyonel yardım almaktan çekinmemek lazım.
9. *Kişisel bir destek sistemi oluşturun.* Hepimizin, bizi kendimizden koruyacak yardımcılara, işbirlikçilere, dostlara ya da aile üyelerine ihtiyacımız vardır.
10. *Yaratıcı olun.* Geçmiş ne geleceği belirlemeli ne de mevcut seçenekleri azaltmalıdır. İçinde bulunulan çağa ve örgüte uygun, özgün çözüm önerileri getirmek gerekir.
11. *İştahınızın farkında olun ve onu denetim altında tutun.* Bunlar, iktidar, para ve başarı açlığını kapsar.
12. *Derin düşünün.* Platon, Aristoteles, Lao Tzu, Konfüçyüs, Buda gibi büyük yazarların yazarların bilmenin, özdenetimin ve iyi alışkanlıkların önemini vurgular. Ancak görmüş olduğumuz gibi, bu tür erdemleri edinmek ve sürdürmek zordur. Niyet şarttır, ancak tam bir tefekkür için zaman da gerekir.

4.2.9.2. Liderler: Başarıyla çalışmak

Aşağıdaki öneriler, liderlerin önlerindeki işi mümkün olan en iyi şekilde yapmak için çalışanlarıyla nasıl çalışabileceklerine ilişkindir (Kellerman, 2008: 276-277):

1. *Farklılıkları ve görüş ayrılıklarını cesaretlendiren bir açıklık kültürü oluşturun.* Çalışanların, ne kadar farklı düşünürlerse düşünsünler, kendilerine farklı davranılmayacağı, herkesin herkesle eşit olduğu bir ortam yaratılırsa, örgüt içerisinde toksisite yok olur.
2. *Örgüt içerisindeki işleri daha yakından denetleyebilmesi için bir kamu denetçisi talep edin.* Örgütteki işleri denetleyebilmesi için eğer yoksa bir kamu denetçisi talebinde bulunulabilir. Özellikle eğitim örgütlerinde ilköğretim müfettişleri tarafından yılın belirli zamanları denetlemeden geçen okulların yöneticileri, bu sayede daha dikkatli davranmaktadır.
3. *Hem güçlü hem de bağımsız danışmanlar bulun.* Eğer bir yardımcınız varsa ve bunun seçimi size kalmışsa, mutlaka bağımsız ve de gücünü işinin ehli olmasında alan birini seçmek gerekir.
4. *Grup halinde düşünce üretmekten kaçının.* Grup halinde düşünce üretmek, sağlıklı fikir ayrılıklarının ortaya çıkmasını engeller ve aşırı kaynaşmayı yüreklendirir. Grup üyeleri, alternatif eylem süreçlerini gerçekçi biçimde değerlendirmekten ziyade birbirleriyle uyum sağlamaya özendirildiklerinde, karar üretme kalitesi azalır.
5. *Güvenilir, tam bilgi edinin ve bunları yayın.* Örgütteki iletişim ağından örgütün gelişimini sağlayabilecek dedikoduları alıp bazı olaylar olmadan harekete geçmek konusunda etkin olunabilirken, işlevsiz olan dedikoduların etkisinde kalmadan davranmak gerekmektedir.
6. *Çapraz kontrol sistemi kurun.* Toksik liderliği engellemek için yapılacak uygulamalar, liderlerin görev süresini sınırlandırmayı, sorumlulukları rotasyona tabi tutmayı, düzenli performans değerlendirmeleri yapmayı, performansı birden fazla ölçü ile değerlendirmeyi, CEO'ları örgütün başarısından sorumlu tutmayı içerir. Yönetim kuruluyla birlikte çalışan liderler, onların da yardımını sağlamalıdır. Örneğin yönetim kurulları,

üye seçiminde somut ve açık kriterlere sahip olursa, düzenli olarak toplantı yapıp, hem kendilerinin hem de tüm kıdemli yöneticilerin değerlendirilme yapmasını zorunlu tutarlarsa daha güçlü ve daha bağımsız hale geleceklerdir. Ancak reformların etkili bir biçimde uygulanma derecesi, her zamanki gibi, onları yürütmekle görevli olanlara bağlı kalacaktır.

7. Paydaşlık simetrisi için çaba gösterin. Liderler yalnızca seçtikleri bir kaçıyla değil, bütünü oluşturan tüm bileşenlerle bağlantılı olduklarını açıkça ortaya koymak için ufku taramalıdır.

Özet olarak, iyi ve kötü liderlik arasında ne gibi farklılıklar olduğu ifade edilirken, kötü liderliğin yetersiz, taşkın, bağnaz, duygusuz vb. Biçemlerinden bahsedilmiştir. Toksik liderin, örgütün karar alma süreçlerini iyi yönetemediği, elde ettiği başarılarla etik olmayan davranışlarını maskeleyebildiği, iş doyumunu azaltıp stresi arttırdığı öne sürülmektedir. Örgütlerin yöneticilerinin toksik olabildiği gibi çalışanları da toksik olabilmektedir. Toksik lider çok sayıda olumsuz özelliği sahipken, örgütteki çalışanlar toksik liderle çalışmaya bazen mecbur kalırlarken, bazen de onla çalışmayı isteyebilmektedirler. Toksik liderin oluşturduğu yanılsamalar, korku kültürü, çalışanlara başka seçenek bırakmaması gibi etmenlerden dolayı çalışanlar toksik liderin peşinden gidebilmektedirler. Toksik liderin etkilerini en aza indirgeyebilmek için, iletişim ağlarını kontrol etmek, karar verme süreçlerine örgütün diğer çalışanları da katılıyorsa aşırı kaynaşma sağlamadan ve fikir ayrılıklarının net bir şekilde ifade edilmesini sağlayarak bu süreçleri yürütmek gerekmektedir.

4.3. Üçüncü Alt Problemi İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Toksik eğitim örgütlerinin özellikleri nelerdir?” biçiminde düzenlenmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacı ile alanyazın taranarak toksik eğitim örgütlerinin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Okullar toplumların aynası gibidir. Eğitim öğretim sezonu içerisinde bir okul gözlemlendiğinde, toplum hakkında birçok bilgi edinilebilir. Toplumun korkuları,

nefretleri, alışkanlıkları, hoşlandığı şeyler ve umutları, okullara bakılarak anlaşılabilir. Ancak okullar bu tür bir pasif yansıtıcı olmaktan daha fazlasıdır. Okullar, bir toplumun niteliğini en yukarılara taşıyabildiği gibi en aşağılara da hapsedebilir ve muhtemelen de bunlardan birini yapmıyorsa mutlaka diğerini yapıyordur. Ya güçlendiriyor ya zayıflatıyor, ya iyi eğitim veriyor ya da cehaleti arttırıyordur. Okullar, entelektüel ve moral açısından çocuklara bir rehber gibidir ve geleceklerini şekillendirir. Bu bağlamda düşünüldüğünde, öğretmenlerin neden çok iyi ve yoğun bir eğitimden geçirilmesi gerektiği daha net anlaşılmaktadır (Riak, 2000: 2). Öğretmenler, öğrencilere örnek olan profesyonellerdir, rol modellerdir.

Okul kültürü, personel üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Kültür, eğitim ve öğretimin geliştirilmesi için harcanan zamanı, motivasyonu ve bireylerin seçtiği aktivitelerin kalitesini etkiler (Cromwell. 2009: 1).

Olumlu bir okul kültüründeki öğretmenler ve yöneticiler, hırslarının, tutkularının kendilerini başarıya taşıyacağına inanırlar. Bunun zıttı olan toksik okul ortamında ise personelin başarıya olan inancı zayıf ve vizyon sahibi değildir (Cromwell. 2009: 1).

Bir kısım öğretmenler beklenen şekliyle davranırlarken bir kısmı da tezat oluşturacak şekilde davranabilmektedir. Öğrencileri, küçük düşüren, aşağılayan, taciz eden, korkutan, hırpalayan ve şiddet uygulayan birçok öğretmen ve okul yöneticisi vardır. Öğrencilere uygulanan fiziksel şiddetin yanı sıra bazı öğretmenler ve okul yöneticileri, örneğin okula yeni gelmiş deneyimsiz öğretmenleri baskı altında tutmak, onlara mobbing uygulamak gibi sinsice ve son derece zarar verici davranışlarda da bulunabilmektedirler.

Eğitimciler tarafından sergilenen bu istismar edici ve kaba davranışlar gün geçtikçe artmaktadır. Bu tür davranışlar bazı kesimlerce onaylanabilir, savunulabilir ancak çocuklar üzerindeki etkileri bütün bir ulusun geleceğini tehlikeye atabilecek duruma gelebilir (Cromwell. 2009: 1).

Toksik bir kültüre sahip okulda, öğretmenlerin kendi aralarındaki ve yöneticilerle olan ilişkileri son derece gürültülü ve kavga kültürü içerisinde seyreder, öğretmenler hiçbir zaman öğrencilerinin başarıya ulaşacağına inanmazlar ve okul kültürü içinde genel olarak olumsuz bir tutum hüküm sürer (Cromwell. 2009: 1).

Buehler (2009), Centerville lisesinde yaptığı araştırmada, bu lisedeki güvenlik görevlisinden öğretmenlere kadar herkes okul örgütünün çalışmak için oldukça zor bir ortam olduğunun farkında olduklarını, çalışanların, başarıya ulaşmaktan çok kendi okullarında sadece yaşamlarını sürdürebildiklerini ifade etmektedir.

Charleston Üniversitesi'nde çalışmakta olan bir grup bilim insanı kişisel gelişim çalışmalarında, toksik okul kültürünün okullardaki en temel sorunlardan biri olduğunu ifade etmektedirler ve Buehler (2009) araştırmasında, okul binası içinde şahitlik ettiği olaylara, bilim adamlarının toksik okul kültürü kavramına olan eğilimlerinden yola çıkarak, okul içi dinamikleri daha rahat tanımlayabilmiştir. Amerika'da uygulanan "Hiçbir çocuk geride bırakılmayacak" mantalitesinden dolayı test skorlarının yüksek tutulması için öğretmenlere sürekli bir baskı yapılmakta ve ebeveynler de bu durumun acizliğini sürekli olarak kendi aralarında tartışmaktadırlar. Öğrenciler, akademik anlamda başarıya ulaşamamaktadırlar çünkü eğitimin özünü değerlendirmemektedirler. Öğretmenler, öğrenciler arasındaki sosyal ilişkileri güçlendiremezken aynı zamanda anlamlı bir öğrenme ortamı da yaratamamaktadırlar. Bilim insanları, toksik okul kültüründen dolayı okulun beklentilerinin düştüğünü ve yönetimle ilgili sorunlar yaşayabileceğini belirtmektedirler. Öğrencilerin sınavlardan kötü puanlar almasının, toksisitenin nedeni değil sonucu olduğunu belirtmişler ve bunun altında yatan sebeplerin açığa çıkarılması gerektiğini savunmuşlardır (Buehler, 2009: 76-77).

Toksisite aslında bir örgütün hasta olması gibi bir durumdur. Okul örgütü için konuşursak, birçok insan okula kayıt olan öğrencilerin sayısındaki düşüşten dolayı okulun maddi olanaklarının azaldığını görürken, çok az insan, toksisitenin günlük ilişkileri bile çürüterek bu sonuca neden olduğunu görür. Anlaşmazlık içten içe büyürken, çok nadir olarak çalışanlar toplanıp bu duruma çare bulmaya çalışırlar. Bunun yerine, hem fikir olan çalışanlar, okulun başarısızlığına kılıf uydurmaya çabalarlar. Öğretmenler personel toplantılarında okulun yüzleştiği birçok önemli konu konuşulacağı zaman genellikle toplantı yavaş yavaş bitirilmeye çalışılır. Öğretmenlerin bir kısmı bu toplantılara geç katılırken, bir kısmı da toplantı esnasında not işlemlerini yapar, gazete okur ve kozmetik ürünlerinin kataloglarını karıştırabilmektelerdir. Önemli konuların konuşulacağı yerde öğretmenler birbirlerine espriler yaparak vakit geçirebilmektedirler. Personel toplantıları fazlasıyla okulun asıl problemlerinden uzak konular çevresinde geçebilmektedir. Okul yöneticileri, toplantıyı, sınav tarihlerinin

belirlenmesi, veli toplantıları ve spor aktivitelerinin düzenlenme tarihlerinin belirlenmesi gibi rutin işlerle harcayabilmektedirler (Buehler, 2009: 77-78). Dolayısıyla bu toplantıların, okuldaki toksisiteyi azaltmak gibi bir amacı gütmüyor olması, okuldaki toksisiteyi azaltmaktan çok arttıracaktır.

Wright (2005) meslekte tükenmişlik ve yabancılaşma üzerine yaptığı araştırmaya göre öğretmenler, yöneticiler ve diğer okul çalışanları, çalışma şartları açısından bakıldığında, sürekli olarak tatilleri veya hafta sonlarını kovalayan, meslek yaşamlarında genel olarak bir dinlenme molası arayan çalışanlar haline gelmişlerdir. Okullarda tükenmişlik kavramıyla tanışmış her çalışan, işleri asmayı düşünmekle kalmayıp mutlaka yapmıştır da. Okul binasında yapılacak görevlere odaklanmakta problem yaşamaktadırlar. Yoğun iş yükünden kaynaklı birçok sorun yaşanabilmekte ve belli bir süre sonra okulla ilgili olan her şey, öğretmenleri rahatsız etmeye yetmektedir.

Tükenmişlik, okul çalışanlarının, meslek hayatlarını yapılandıran eğitim örgütlerindeki, kendi kişisel hedefleri ve inançları doğrultusunda verdikleri yoğun mücadeleden sonra yorgun düşüp, işten soğuma olarak ifade edilen bir olaydır. Tükenmişlik veya yabancılaşma, öğretmenlerin veya yöneticilerin, diğer çalışanlar üzerindeki kontrolünün zayıflamasıyla oluşan güçsüzlük, dünyanın absürt ve algılanamaz hale gelmesiyle oluşan anlamsızlık, örgütteki kurallar vb. yapıların zayıflaması sonucu oluşan normların işlevini yitirmesi durumu, insanların kendilerini başkalarından uzak tutmasıyla oluşan kişisel soyutlanma, başka bir topluluğun görüşlerini ve değerlerini yok saymaktan dolayı oluşan kültürel ayrılma gibi duygulara neden olmaktadır (Wright, 2005: 45).

Tükenmişlik ve yabancılaşmadan kurtulabilmek için yapılmış alternatif okul yönetim şekilleri, geleneksel şekillerden çok da farklı değildir. Yönetim, fazlasıyla disiplinli hatta otoriter bir tarzı benimsemişse, bu okuldaki stresi de fazlasıyla arttıracaktır. Bu tip otoriter okullarda, tükenmişlik ve dolayısıyla toksik kültür kendiliğinden ve hızla yayılır (Wright, 2005: 45).

Posnick-Goodwin (2004)'e göre toksik okul ortamı, çalışanlarda umutsuzluk hissi uyandırır. Personel ilişkileri, karışık ve düşmanca olabilir ve çalışanların, örgüt içerisinde olmalarını gerektiren, içselleştirilmiş bir amaçlarının olmaması, işbirliği

yapma konusunda sıkıntılar yaşamaları ve birbirleriyle iletişimlerinde sıkça sorunlar yaşanması, toksik okul örgütünün temel özellikleridir.

4.3.1. Toksik Okul Kültürü ve Özellikleri

Wright (2005: 47)'e göre öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin çalışma şartlarının yoğun ve stresli oluşu, tükenmişliğe neden olmaktadır. Özellikle de, örgütsel amaçlarının cezalandırma, bazı şeylerden uzaklaştırma, güçsüzleştirme ve öğrenci davranışlarını kontrol altında tutma olursa. Eğer insanları, bürokratik ve fiziksel olarak kontrol altında tutmak örgütün öncelikli amacı haline gelirse, şartlar toksik kültür için uygun hale gelir ve okulun kültürü, bir hapishane kültürü gibi olur. Okul kültürü, bu yabancı dünya görüşüne, kültür şoku yaşayan ve burada çalışabilmek için farklı profesyonel kimlikler geliştiren birçok öğretmenin sosyal uygulamalarına fazlasıyla batmış durumda olabilir.

Skyes (1970)'e göre hapishaneler, mahkûmlarla, personel arasında ciddi sınırları olan ve ayrılıkçı bir kültüre sahiptir. Hapishanelerde, güç ve pozisyonun kötüye kullanımı, önemli bir bilginin paylaşımında seçici davranarak ayrımcılık yapma ve gruplara ayrılmış olma gibi olumsuz faktörler bulunmaktadır. Bu olumsuz kültür örgüt ortamının içine işler, personel ve mahkûmları karşılıklı olarak etkiler ve personelin düşük moralle çalışmasına ve mahkûmlar arası şiddet eylemlerinin artmasına kadar etkiler. Hapishaneler, toksik okul kültürlerinde de ortak olan “korku temelli kültür” özelliğini taşırlar (National Institute of Justice, 2003, s.3).

Hapishane kültürü ile okul kültürü arasındaki benzerlikle ilgili olarak, toksik kültürlerde genel olarak, öğrenciler, değerli müşterilere göre birer problem olarak görülür ve okul çalışanının, işlerinin başından aşkın olduğunu ve bu şartlar altında en iyisini yapmaya çalıştıkları söylenebilir. Okulla ilgili, genel ve geçmişten gelen görüşler, olumsuz, cesaret kırıcı ve moral düşürücüdür. Gelişim için yeni görüşler, yaklaşımlar ya da öneriler, şikâyetlere, eleştirilere ve tartışmalara neden olmuştur. Sınıf içerisinde, materyaller ya da çözüm önerileri, fikirlerin paylaşımı, nadiren yapılırken, gruplaşmalar ve ayrılıkçı tutum genele yayılmıştır (Posnick-Goodwin, 2004: 9). Yeniliği kabul etmeyen bir örgüt iklimi oluşması, toksisitenin en temel özelliklerindendir.

Posnick-Goodwin (2004: 9)'e göre toksik okul kültürü, genellikle, okulun özerkliğini ve yaratıcılığını yok eden bir bürokratik sistem tarafından desteklenir. Kurallar, düzenlemeler ve standardizasyon çalışmaları, öncelikli sayılmaktadır. Bazı alternatif okul uygulamaları ise dış dünyada, öğrencilerin ve okul çalışanlarının geliştirmiş oldukları kimliklerini yok ederek, onları, okulun bürokratik sisteminin içine dâhil etme çabaları haline gelmiştir. Ancak toksik okul kültürü, öğretmenlerin elinden liderlik gücünü alır, dış dünyadan soyutlar (kültürel ayrılma), okul içindeki işlerden uzaklaştırır ve onları birer güvenlik görevlisi gibi öğrencilerden sorumlu kılar, hiç alışık olmadıkları uygulamalar içerisine sokmaya mahkum bırakır (Wright, 2005: 47-48). Okul yöneticileri de öğretmenlerle benzer davranışlarda bulunur ve benzer hislere sahip olurlar. Stres dolu çalışma şartları, yöneticileri de tükenmişliğe doğru sürükler.

Cromwell (2009), toksik bir okul kültürünün genel özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Okulun amacının muğlak olması,
2. Sürekli bir durağanlığı destekleyen normlara sahip olması,
3. Gelişim sağlamadıkları için sürekli öğrencileri suçlaması,
4. Çalışanları, işbirliğine çağırması,
5. Personel arasında aktif bir düşmanlığın var olması.

Amerika'nın Teksas eyaletinde Riak (2000: 3) tarafından yapılan araştırmada, insan hakları ofisinin ilk ve ortaokul insan hakları raporu, diğer eyaletlere göre Teksas eyaletinde öğrencilere uygulanan şiddetin daha fazla olduğunu göstermektedir. Okullardaki şiddet eyleminin rutin bir yönetim şekline dönüştüğü, bu tarz tutumların ve davranışların sürekli olarak sergilendiği sınıflardan çok fazla kişinin haberi olmayabilir. Teksas eyaletinde bu araştırmanın yapıldığı amacı, Teksas'taki toksik okulların ortaya çıkarılmasıdır.

Riak (2000: 3-24) yaptığı araştırmada, Teksas eyaletindeki gerekli mercilerden okullar hakkında gelen şikâyet mektuplarını istemiş ve onları incelemiştir. İncelemesi sonucunda, böbrek yetmezliğinden muzdarip olan bir çocuğun hastaneye gitmesine, gerekli kontrolleri yaptırmasına izin vermeme, öğrencileri tualete çekip, kameraların görmediği yerlerde sopalarla dövme, cinsel tacizlerde bulunma vb. birçok olayın varlığını görmüştür. Hatta bu şiddet olayları öyle boyutlara gelmiştir ki, öğrencilerin

kalça kemiklerinde, omuriliklerindeki disklerde ve vücutlarının daha birçok yerinde kalıcı hasarlara neden olmuştur. Aileler çocuklarını okullardan almak istemişlerdir. Çocuk tacizcilerin, sadist ruhluların ve alkoliklerin okullarda öğretmenlik yapıyor olmasından dolayı okulların bu toksik kültürü ile ilgili yüzlerce mektup yazılmış, hatta internet siteleri açılmıştır.

Toksik bir atmosfere sahip okulun en büyük sıkıntılarından biri, değişime açık olmamasıdır. Sanders (2005: 2) tarafından Amerika'daki Robinson adlı okulun kültürünün yeniden şekillenmesi adına yapılan çalışmaların ilk basamaklarını konu alan bir etnografik durum çalışması ortaya konulmuştur. Hem nicel hem nitel araştırmalar sonucunda, müdürün, öğretmenlerin ve öğrencilerin değişime karşı, olumsuz bir tutum sergiledikleri belirlenmiştir.

4.3.2. Toksik Kültür ve Değişime Karşı Tutumlar

Okul kültürü, düşüncenin, hareketin ve davranışın yazılmamış kuralları, seremoniler, gelenekler, değerler ve normlardan oluşmaktadır. Bir okul kültürü, problemlerle uğraşan eğitimciler, değişen personel ve öğrenciler, başarı ve başarısızlık üzerine kurulmuştur. Zaman geçtikçe, grup kavramı her şeyi birlikte tutan değerler ve inançlar sistemi geliştirir. Sıklıkla kültür, değişim ve gelişimin olumlu, besleyici, profesyonel olan bir destekleyicisidir. Fakat bazen, kültür, işlevsiz değerler ve inançlar, olumsuz gelenekler ve kaotik durumlar geliştirebilir (Sanders, 2005: 9). Bunları Deal ve Peterson (1999) toksik kültür olarak nitelendirmektedir. Deal ve Peterson (1999)'a göre toksik kültür içerisindeki personel;

1. Öğrencileri, değerli birer varlık olarak değil de birer problem olarak görürler.
2. Değişimin düşmanca ve kritik olumsuz alt kültürlerinin parçası haline gelirler.
3. Yapabildiklerinin en iyisini yaptıklarını düşünürler ve yeni fikirler üretmeye yanaşmazlar.
4. Sıklıkla, okul hakkında olumsuz, cesaret kırıcı ve moral düşürücü hikâyeler ve deneyimlerinden söz ederler.

5. Planlı programlı oluşturulmuş komisyonlar, gruplar tarafından gelişim için düzenlenen uygulamaları, yaklaşımları, önerileri ve yeni fikirleri, eleştirirler, şikâyet ederler ve bunlara güven duymazlar.
6. Sınıftaki problemler için çok nadiren fikirlerini paylaşırlar veya çözüm sunarlar.
7. Okul için iyi olacak, umut vadeden, çalışmalar ve toplantıları çok nadiren takip edip yararlı olduğunu söylerler.

Bu okullar, çalışmak için eğlenceli, keyif verici, doyum sağlayan yerler değildir ve buralarda neredeyse hiçbir zaman olan biteni düzeltme yoluna gidilir. Deal ve Peterson (1999) aynı zamanda, toksik kültürün, gelişim adına yapılan çabaların önünü birçok yolla şu şekilde kestiğini ifade etmektedirler:

1. Bu tür kültürlerde, personel, eleştirilir veya sorgusuz sualsiz karşı çıkılır korkusuyla yeni fikirlerini ve önerilerini sunmaktan çekinirler.
2. Okul gelişim konseyleri veya komiteleri, mümkün görünen gelişimi reddeden, düşmanca düşünen personel tarafından körüklenen umutsuzluk duygusu ve olumsuzluktan dolayı sıklıkla gönülsüz olarak çalışmaktadırlar.
3. Yeni şeyler yapabilme duygusunu ve umudunu getiren yeni personel, bastırılır ve pasif hale getirilir, olumsuz düşünce hezeyanına sürüklenir.
4. Planlanan programlar, zayıf bir şekilde uygulanır, motivasyon ve bağlılık zayıflatılır.
5. Planlar, gönülsüz çalışıldığı için suya düşer.
6. Kimse bu tür okullarda çalışmak istemez. Bu durumun düzelmesi, liderlik, zaman ve her şeyi yeniden kurmaya odaklanmayı gerektirir.

4.3.2.1.Öğretmenlerin Değişime Karşı Tutumları

Toksik bir okul kültürünün değişime direnmesinin nedenlerinden biri de öğretmenlerin değişime karşı olan tutumlarıdır. Değişime karşı öğretmenlerin hassasiyeti ile ilgili değişkenleri tanımlama ve eğitimde değişim konulu çalışmalar genel olarak, eğitime karşı genel tutumlar, kişisel maddi durum değerlendirmesi,

değişimin uygulanması, uygulamadaki değişim hakkındaki inançlar ve algılanan beklentiler ve algılanan okul desteğidir (Waugh ve Punch, 1987: 237). Birçok araştırmacı, öğretmenlerin değişime karşı olan tutumlarının, kendilerini bu değişimin kişisel olarak nasıl etkilediğine bağlı olduğunu ve herhangi bir değişim sürecindeki en önemli faktörün merkezi ve temel dayanağının, değişimden en fazla etkilenen insanlar olduğunu vurgulamışlardır (Sanders, 2005: 10).

Öğretmenlerin tutumları, okulun gelişiminde etkin rol oynama konusunda kendi istekliliklerine ve istekli olmama durumlarına doğrudan etkilidir. Öğretmenlerin değişime olan kişisel tutumlarının etkisi öncelikle değişimin ilk aşamalarında ortaya çıkmaktadır. Sanders (2005) yaptığı çalışmada, Robinson lisesindeki öğretmenler, küçük öğrenme odaları tasarımı kapsamında yapılan dersliklerin yerlerinin değişimine şiddetli bir biçimde karşı çıkmışlardır. Öğretmenler bu değişimleri, öğrencileri nasıl etkileyeceğini düşünmekten çok kendilerini nasıl etkileyeceğini düşünmektedirler. Bir değişimin okulun tamamında anlamlı ve etkin olabilmesi için sadece öğrencilerin gelişimini gözlemlemek yerine öğrencilerle beraber o değişimin parçası olan tüm personeli de gözlemlemek gerekmektedir (Welch, 1989: 538). Dolayısıyla değişim gerçekleştikten sonra yapılan bireysel testler sadece öğrencilerin sonuçlarına bakılarak başarılı olarak değerlendirilmemelidir.

Değişim kapsamında yapılan uygulamaların, personel tarafından nasıl yapılacağını bilmek önemlidir. Dönüt verme, özellikle de birinin pozitif bir çabasından sonra, öğretmenlerin değişime olan tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu özendirici uygulamaların, değişim sürecinde çok kritik rolü olduğunu belirtilmektedir. Toksik iklime sahip okulların öğretmenleri, yaptıkları işin başarılı olması durumunda bunun sözel olarak da olsa takdir görmediğini ve takdir edilmesine özlem duyduklarını ifade etmekteLERdir. Fullan (1991), elle tutulur başarılarla sahip olmanın, değişimin uygulanması açısından önem taşımakta olduğunu ve öğretmenler yaptıkları başarılı işlerin takdir edilmemesiyle bu işleri yapmaktan vazgeçebildiklerini söylemektedir. Bu durum da öğretmenlerin tükenmişliğine yol açmaktadır.

Tükenmişlik, bir okulun iklimini olumsuz yönde etkileyecek önemli faktörlerdendir. Toksisiteyi oluşturabilen veya arttırabilen tükenmişlik kavramı, Sarason (1982) tarafından, aşırı iş yükü, stres ve değişime karşı olan şartların, okul gelişimini etkileyen olumsuz birçok faktöre yol açması olarak tanımlanmıştır. Bu olumsuz

faktörler; çalışma arzusunun azalması, kötümserlik, motivasyonda düşüş, ihmal ve ilgisizliğin artması, olumsuzluk, sıklıkla sinirlenme ve öfke kontrolünün azalması, değişime karşı direnme, başkalarını suçlama kültürünün oluşması, yaratıcılığın azalması olarak açıklanabilir (Sarason, 1982: 203).

Toksik bir okuldaki öğretmenler, yapılacak reformun getireceği köklü değişikliklerin yaratacağı huzursuzluktansa, kendi günlük rutinlerini yani alışmış oldukları durumların rahatlığını tercih etmektedirler (Sanders, 2005: 17). Bu durum da toksisiteyi arttırırken aynı zamanda Fullan (1991)'in de ifade ettiği gibi, kindarlık, ilgisizlik ve olumsuz deneyimleri yansıtabilmektedir. Ayrıca uygulanacak programın içeriğinin ne olduğuna bakmadan gönülsüz ve tükenmiş öğretmenler yaratmaktadır.

Öğretmenlerin, değişime karşı olan bu olumsuz tutumlarını önleyebilmek için, okulun gelişimi için sarf edilen çabalar kapsamında, okul müdürü, okuldaki personele yardımcı olmalı, özellikle öğretmenlerin yeni programa uyumu kolaylaştırıcı yöntemler kullanmalı ve değişimin bir parçası haline gelebilmelidir (Krueger ve Parish, 1982: 136). Değişim için ortaklaşa ve eşit yetkilendirilerek kararlar alınmalıdır.

4.3.2.2. Öğrencilerin Değişime Karşı Tutumları

Okullardaki hiçbir değişim öğrenci düzeyinde etkili olmadıkça amacına ulaşamaz. Öğrenciler, değişimi anlamakla kalmayıp, o değişimi kabullenip kendilerini onun bir parçası olarak görmelilerdir. Fullan (1991: 181), öğrencilerin tutumlarına ilişkin 4 farklı durum ortaya koymuştur. Bunlar; ilgisizlik, karmaşa, sıkıntıdan geçici olarak kaçış ve öğrenme ve okula karşı artan ilgi ve bağlılık. İlgisizlik, okuldaki bazı şeylerin sürekli değişmesi ve bazı şeylerin sürekli olarak aynı kalmasıyla yakından ilişkilidir. Birçok öğrenci için okul, arkadaşlarıyla görüşmek amacıyla sosyal bir ortam olarak görülmektedir.

Birçok durumda, toksik bir okulun öğretmenleri açık bir şekilde öğrencilerin önünde olumsuz tavırlar sergilemekte ve değişimi kabullenmemektedirler. Öğretmenlerin ilgisizliği ve bu olumsuz tavırları, öğrenciler için de olumsuz örnek teşkil etmekte olup bir süre sonra öğrencilerin de değişime direnmeye başlamalarına neden olabilmektedirler. Öğretmenler rutinlerinin değişmesiyle yaşadıkları hoşnutsuzluğu öğrenciler önünde rahatlıkla ifade etmekte ve bu hoşnutsuzluktan

dolayı da yeni hazırlanan sınıflara yerleşme konusunda fazlasıyla isteksiz davranabilirler. Tabi bu durum karşısında öğrenciler de “ eğer öğretmen öğretmeye hazır değilse biz de öğrenmeye hazır değiliz” diyerek dersi dinlemeyebilirler (Sanders, 2005: 19-20).

Öğrencilerin okulun kültürü üzerinde, önemli bir etkisi vardır. Okul içerisindeki toksisitenin azalabilmesi için öğrencilerin değişmeyi kabullenmesi gerekmektedir. Çünkü bir yeniliğin başarılı olup olmaması, öğrencilerin yeni bir şeyler yapıp yapamayacağı, öğrencilerin o değişimi ve yeni oluşacak kültürü ne kadar içselleştirdiklerine bağlıdır. Okuldaki kültürün değişmemesi, ilgisizlik, olumsuz tavırlar ve yeniliği kabullenememe, öğrencilerin değişimi felsefi anlamda değil de sadece rutinin değişmesi gibi yüzeysel anlamda anlamasıyla meydana gelmektedir. Bir okul müdürü, okul kültürünün olumlu yönde değişebilmesi için, okul içerisindeki kıyak, kıyafet, disiplin gibi yasal düzenlemelerin, öğrencilere bir dayatma olarak değil, onları da sürecin içine çekerek oluşturulması gerektiğinin ve eğer okul kültürünün değişmesi isteniyorsa, bunun ancak yeni kültürü içselleştirebilmiş öğrencilerle mümkün olabileceğinin farkında olmalıdır (Fullan, 1991: 183).

4.3.2.3. Çevrenin Değişime Karşı Tutumu

Okul dışındaki insanlar, uygulamaya sokulacak yeni programlar, yeni düzenlemeler, yeni müfredatlar vb. tüm durumlar üzerinde etki sahibidirler (Krueger ve Parish, 1982: 134). Okul kültürü üzerinde yapılacak olan değişim, yani okul içerisindeki toksisiteyi azaltma çabası, çevrenin katılımı, desteği, teşviki ve kaynakları olmadan çok da etkili olmaz. Dolayısıyla eğitimsel değişiklik için, çevrenin değişime müdahil olması zorunludur. Okullar, dış çevredeki güçlerin baskılarına karşı oldukça hassastır. Çünkü okul dışındaki insanlar, okul için neyin doğru olduğuna olan inançlarını tatmin etmek zorundadırlar.

Günümüzde okul dışı çevrelerin, okul aile birliklerinin okul bütçesine oldukça fazla katkısı olabilmektedir. Okullar, kendi kendine bazı yenilikleri yapabilmesi için, bulundukları şehirlerin belediyelerinden, yerel bölgelerden ve özellikle de bulundukları bölgelerin insanlarından destek almadığı takdirde sıkıntılar yaşarlar. Fullan (1991)’a göre, topluluklar, okulların değişimleri kapsamında; yöneticilere baskı uygulayabilir, bazı uygulamalara karşı çıkabilir ya da hiçbir şey yapmayabilir. Sanders (2005: 21)

yaptığı araştırmada, Robinson lisesinde toksik kültür etkisini sürdürürken, öğrenci velileri sınavlardan veya başka olaylardan haberdar edilmediklerini belirtmişlerdir. Örneğin, akademik bağlamda, ders notları düşük olan öğrenciler yapılan sınavlardan sonra uyarı alırken, ailelerine hiç söylenmemektedir. Ailelerin olaya dâhil olmaları, okuldaki toksisitenin varlığından haberdar olmalarına bu da okul yöneticilerinin toksik etkiler göstermelerine engel olabilmektedir.

Sanders (2005), toksik okul kültürünün genel özelliklerini, değişim ve reformlara karşı olan tutumlar bağlamında değerlendirmiştir. Genel olarak eğitim örgütünde çalışan ve orada eğitim gören öğrenciler, var olan toksik okul kültüründen her ne kadar şikâyetçi olsalar da değişime karşı dirençli davranmaktadırlar. Gösterilen direnç aslında, mevcut durumdan memnun olmaktan dolayı değil alışılmış rutinin bozulup insanların yeniliklere uyum gösterememe korkusundan kaynaklanmaktadır. Zaten bu da toksik okul kültürünün en temel özelliklerinden biridir.

İnsanların değer yargıları, tutumları ve davranışları üzerinde yapılacak değişimler, oldukça uğraştırıcı ve de genellikle olumsuz sonuçlanan süreçlerdir. Okullardaki değişim çabalarının sonuçları, eğer değişim öğretmenler tarafından yeterince idrak edilemeyip içselleştirilememişse, yüksek olasılıkla örgüt normları ve gelenekleri üzerinde etkili olamayacaktır. Okullardaki değişimin, tutumların, örgüt normlarının, inanışların ve de değerlerin okul kültürü ile ilişkili bir biçimde değişmesi anlamına gelmektedir. Tutumları değiştirebilmek için, inançları ve düşünce yapılarını iyi tanımlamak önemlidir. Eğer bir örgüt içindeki bireyin inanç sisteminde bir değişiklik yapmak isteniyorsa, davranışsal değişimin olma olasılığı oldukça yüksektir (Welch, 1989: 538).

Öğrencilerin, öğretmenlerin ve ebeveynlerin değişime ayak uydurabilmeleri ve direnmemeleri için, değer ve inanç sistemlerinin iyi analiz edilip, yapılacak değişimin ona göre uyarlanması gerekmektedir. İnançların ve değer yargılarının iyi tanımlanmış olması, öğrencilerin akademik potansiyellerinin artmasından tutun da değişimin yaratacağı anksiyete ve korkuların azalmasına kadar birçok durumun olumlu yönde etkilenmesine olanak sağlayacaktır. Örgüt içerisindeki toksisiteyi azaltma girişimi olarak başlatılan değişimin, örgüt içindeki tüm bireyler tarafından net olarak anlaşılmadan etkili olacağı oldukça şüphelidir (Sanders, 2005: 22).

4.3.3. Eğitim Örgütlerindeki Toksisitenin Nedenleri

Okul içerisindeki toksisitenin nedenleri ile ilgili Buehler (2009: 85-86)'in yaptığı araştırma, okul müdürünün öğrencilere apaçık bir düşmanlık beslediğini ortaya çıkarmıştır. Okul müdürlerinin yorumları, okul içerisindeki toksisitenin, öğrencilerin düşük akademik başarıları ve olumsuz davranışlarının öğretmenlerini kızdırmalarından ziyade, öğretmenlerin düşük gelirli ve azınlık grubu öğrencilere karşı olan varsayımları ve bakışlarından kökenini almakta olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Okul müdürü ve öğretmenler, bu durumu nadiren dile getirirse de, okul içerisindeki toksisitenin fazlasıyla yayılmış durumda olduğu ve yöneticilerin ve öğretmenlerin konuşma tarzları, okul içindeki atmosferi anlık olarak değiştirmekte olduğu ifade edilmiştir.

Öğretmenler, sınıflarda karşılaştıkları zorlukları ve öğrencileri tanımlarken, benzer cümleler kullanarak ortak bir hitap şekli ortaya çıkarmaktadırlar. Bu hitap şekli, hazır konuşma kalıpları şeklindedir. Öğretmenler ortak bir duygu çerçevesinde çalışabilirler ancak geniş vizyonları olmayabilir. Kullanılan hitap şekli, okuldaki öğrencilerin yetişkin algısını ve eğitimsel durumlara karşı rekabetçi bir tutum sergilemelerinde etkin bir rol oynamaktadır (Buehler, 2009: 87).

Buehler (2009: 88) yaptığı çalışmada, okul içerisindeki düşmanlık duygusunu daha iyi anlayabilmek için, birbirlerinden uzak duran kişilerin, grupların ideolojilerini incelemek gerektiğini vurgulamaktadır. Öğlen yemeğinde, personel toplantılarında, bahçede vb. her yerde konuşulan bu ideolojiler, öğretmenlerin okul içerisindeki söylemleri ve tutumları ile oluşmakta ve korunmaktadır. Öğretmenlerin söylemleri ve tutumları, bireyleri gruplaşmaya davet ederken, oluşmuş grupların da diğer gruplardan ayrılmasına neden olmaktadır. Okul çalışanları, kendileriyle hem fikir olan kişileri aramaktadır ve onlarla beraber gruplaşarak diğer gruplardan uzaklaşmaktadırlar. Okul personelinin, kendisiyle aynı fikirde olmayan biriyle yüz yüze geldiğinde, onunla mümkün olduğunca kısa konuştuğu çünkü kendisine benzer görüşe sahip kişilerle konuştuğunda onaylanmak ve desteklenmek daha kolay ve daha sorunsuz görünmekte olduğu ifade edilmektedir. Okullardaki iletişim eksikliği ve tutarsız tavırlar, zamanla oluşacak toksik kültürün temellerini atabilmektedir.

Toksik bir okulun personel toplantılarında anlaşmazlıklar çıkmaktadır. Bu oluşan anlaşmazlık aslında okul içerisindeki genel olarak hüküm süren olumsuzluğu

anlatmaktadır. Öğretmenler odasında, bazı öğretmenler, diğer öğretmenleri kendi uygulamalarını küçümsemekle suçlarken, öğrencilerin hiçbir zaman adam olamayacağını ifade ederler. Koridorlarda öğretmenlerin birbirleriyle dalga geçmeleri eğlenceli görünse de kimi zaman bu düşmanlığa ve oldukça derin anlaşmazlıklara yol açabilmektedir (Buehler, 2009: 78). Küçük şakalar, espriler ve dedikodularla başlayan konuşmalar, gülüşmeler ve küçümsemeler, zamanla yerini büyük kavgalara bırakması oldukça olasıdır.

Toksik bir okuldaki disiplin artık sağlanamaz duruma geldiğinde, çalışanlar hemen toplanır ve yeni politikalar ve prosedürler oluşturmaya çalışırlar. Fakat bu çabalar konusunda hiçbir zaman hem fikir olunamadığı için sürekli olarak bir çatışma hali sürer. Öğretmenler, farklı kurallar koyar, farklı beklentiler içinde olur ve öğrencileri farklı standartlarda tutmaya çalışırken okul yönetimi daha farklı davranabilir. Hatta öğretmenler arasında bile fazlasıyla anlaşmazlık çıkabilir. Bazı öğretmenler sınıflarının, kendilerinin küçük krallıkları olduğunu ve oradayken kendi işine karışılmaması gerektiğini savunabilirler (Buehler, 2009: 78). Okul örgütlerindeki temel problemlerden biri de, çözüme giderken oluşan yeni çözüm bekleyen sorunlardır. Okul çalışanları arasındaki kıskançlıklar, kibirli tavırlar, birbirinin ayağını kaydırma çabaları vb. okul ikliminin kirlenmesine büyük katkılar sağlar.

Okullardaki alt sınıf öğrencileri ile üst sınıf öğrencilerinin aynı bina ya da koridorda eğitim görüyor olması da bazen toksisiteye neden olabilmektedir. Üst sınıflardaki öğrenciler alt sınıftaki öğrencilere fiziksel ve psikolojik şiddet uygulayabilmektedirler. Bu durum her ne kadar ceza uygulamaları ile kısıtlanmaya çalışılsa da çoğunlukla devam etmekte ve okul kültürüne kirletebilmektedir (Buehler, 2009: 79).

Okul örgütü içerisindeki toksisite, öğretmenlerin mesleki olarak örgüt içerisinde anlamlı bir yer bulamayıp kendilerini yalnız hissetmesiyle alevlenir. Öğretmenler bu tür durumlarda, yaptıkları işlere değil okul içerisindeki stres yaratan faktörlere odaklanırlar. Okuldaki uygulamalar, örgüt amaçlarının kontrolü, cezalandırma gibi olumsuz tutumları baz alarak oluşturulduğunda, bu uygulamalar, okul içi atmosferi, anlamsızlık, güçsüzlük, yalnızlık, uzaklaşma gibi duygular yaratarak toksikleştirir. Çünkü iletişim bu etkenlerden dolayı gittikçe sistematik olarak bozulur. İyi bir iletişim ağı, öğretmenlerin

tükenmemelerine, kendilerini eşit hissetmelerine ve dolayısıyla okul içerisindeki toksik iklimin oluşmamasına katkıda bulunur (Wright, 2005: 51).

Wright (2005: 45) toksik okul ortamının oluşmasına neden olan 7 etmenin varlığından bahsetmiştir. Bu etmenler:

1. *Statü:* Statü, öğretim ile ilgili beklentiler, haklar ve sorumluluklardır. Öğretmenler, yıllardır, toplum tarafından hep günah keçisi ilan edilmişlerdir. Okula giden öğrencilerin, hatta toplumların başarısızlıklarının hesabı hep öğretmenlere kesilmiştir. Halk tarafından, okul personelinin statülerinin bu şekilde görülmesi, okul ortamında huzursuzluklar yaratır ve okul içi toksisite artacaktır.
2. *Bilgi ve beceri eksikliği:* Bu durum, okul personelinin, örneğin bir öğretmenin, branşında çok da yetkin olmamasından ileri gelen bir durumdur. Öğretmen, kendi branşındaki diğer bir öğretmenle aynı üniteye hatta aynı sayfada olmayı amaçlayıp, geride kalmış olsa bile o sayfaya gelebilmek için eksik konu işler. Bu tip hallerde, okul müdürleri olaya müdahale ederler ve bu tip müdahaleler sert ve durumu düzeltici niyette olmadığı takdirde, okul içerisinde olumsuzluklar ortaya çıkacaktır.
3. *Yoğunlaştırma:* Öğretmenlere, özellikle yönetim tarafından sürekli olarak görevler verilir. Bunun yanında, kontrol ve denetleme sorunları, öğrencilerin ihtiyaçları ve davranışları, yönetmeliklerin karmaşıklığı, öğretmenlerin, “yapacak çok iş var ancak bunu başarabilmek için çok az kaynak ve destek var” şeklinde düşünmelerine neden olmaktadır. İş yükünün haftada 25-30 saati bulması ve ekstradan Milli Eğitim tarafından ve okul yönetimince verilen birçok iş, asıl amacından sapıp öğretmenler için tamamen bürokratik angaryalara dönüşmektedir.
4. *Sürekli çalışma:* Öğretmenler, sürekli olarak ayakta, fazlasıyla aktif ve çok az dinlenerek çalışmaktadırlar. Genel ortalama olarak, bir öğretmen günde, 1000 kez öğrencilerle bilgi alış verişinde bulunmaktadır. İşinin başından bir dakika dahi ayrılmak, örgüt içerisinde büyük sıkıntılara yol açabilir. Ancak bu taraftan bakılınca da, artık öğretmenlerin fazlasıyla yıprandığını söylemek fazlasıyla doğrudur. Öğretmenlerin çalışma saatleri belki diğer memurlarla kıyaslandığında

az gibi görünebilir ancak okulda bulunduğu süre içerisinde fazlasıyla yoğun bir gayret sarfederek çalışıyor olması öğretmenin, hem fiziksel hem de mental açıdan çökmesine neden olabilmektedir. Toplumun faranjit, varis vb. gibi hastalıkları da “öğretmen hastalığı” olarak addetmesi de bu yorgunluğun hem sonucu hem de toplum tarafından algısıdır.

5. *Çok boyutluluk:* Çok boyutluluk fazla ve farklı çeşitlerde görevler demektir. Öğretmenler, okullarda kendi meslekleri haricinde de birçok role bürünüyorlar. Öğretmen, anne baba, danışman, sosyal servisleri gibi birçok görevi üstlenmektedirler. Ancak bu durum zamanla, rol karmaşasına, bozuk karakterlerin oluşmasına neden olmaktadır.
6. *Amaçların yer değiştirmesi:* Öğretmenlere, eğitim ve öğretimden başka birçok görevin de gerek formal gerek informal olarak verilmiş olması hatta bu görevlerin bazen öncelikli olması durumudur. Asıl işi eğitim-öğretim olan öğretmenlerin okul içinde ve dışında birçok gerekli gereksiz işlerle uğraştırılıyor olması öğretmenlerin en çok şikâyet ettikleri konulardan birisidir. Okullarda işlevsel bir biçimde çalışabilecek olan bilgi-işlem merkezlerinin ve sadece bir rehber öğretmenle geçirilen ve asıl amacından çoğunlukla uzak tutulan verimli bir şekilde çalışan bir rehberlik biriminin olmayışı hem öğretmenler hem de öğrenciler için sıkıntı yaratan durumlardır.

4.3.4. Toksik Eğitim Örgütlerinin Toksisiteden Arınma Yolları

Bolton (2005), toksik bir okulda bir grup öğretmen tarafından kurulan ve okul atmosferinden olumsuz olan davranışları uzaklaştırmayı amaçlayan “öğrenci yönlendirme birimi” (ÖYB) aracılığıyla toplanan veriler ışığında, hemen hemen her gün okul içerisinde öğretmenler, öğrenciler tarafından fiziksel şiddete maruz kalabilmekte olduğunu ifade etmiştir. Tekme atmak, ısırarak ve bazı nesneler fırlatmak, haşarı öğrenciler tarafından tercih edilen en popüler fiziksel şiddet örneklerindendir. Bir öğretmen, yaramaz bir çocukla yaşadığı bir olayda, öğrencinin kendisini bir köpek bakıcısı gibi hissettirircesine defalarca ısırıldığını aktarmıştır (Bolton, 2005: 8). Abartılı görünen bu örnek, aslında eğitim örgütlerindeki toksik kültürlerin ne gibi sonuçlara neden olacağının en çarpıcı göstergelerinden biridir.

Bu tip fiziksel şiddet içeren olaylarla mücadele etmek de dâhil birçok okul içi olumsuzlukla mücadele etmek için kurulan öğrenci yönlendirme birimi, aynı zamanda, çalışma ortamındaki toksik duyguların ortadan kaldırılmasını da amaçlamaktadır. Birçok öğretmen, bu birimde çalışmaya başlamadan önce hiç duymadıkları çirkin sözleri ve küfürleri, öğrencilerinden duymuşlardır. Öğrenci yönlendirme biriminde görevli olan öğretmenlerin asıl işi, davranış geliştirme programını uygulamaktır. Bu birime gelen öğrencilerin iyi davranışlar sergilemelerini teşvik edebilmek için çeşitli taktikler uygulamak gerekebilir. Duvarlar ödül şemalarıyla donatılır ve bu şemalarda her öğrencinin başarısının ödüllendirildiği bariz bir şekilde gözler önüne serilir. Geleneksel bir okul düzeninde önemsiz olarak görünen bir olgu, ÖYB tarafından en önemli olarak nitelendirilebilir. Yaramaz bir öğrencinin 5 dakikadan fazla oturması, bazı okullarda göz ardı edilirken, ÖYB biriminin bulunduğu okulda ödül verme nedeni olabilmektedir. Okul personeli, öğrencilerin geleneksel bir okul çatısı altında bu tür agresif davranışlarından vazgeçmeyeceklerinin, öğrencilerin sorumluluk alarak kendilerini özel hissetmeleri gerektiğinin farkındadırlar (Bolton, 2005: 9-10).

Yöneticilerin ve öğretmenlerin hediyeler alması, turlar düzenlemesi, öğrencilerle aralarında duygusal bir bağ kurmasının yanında öğretmen ve yöneticilerin birlikte daha çok vakit geçirmesini sağlamaktadır. Bu durumun sonucu olarak da toksisite azalmaktadır.

Frost (2003)'e göre, toksik duygular, şeytanidir ve çökmeler olmadan sistemden kazanmaları gerekmektedir. Şefkat duygusunun, toksik duyguları ortadan kaldırıcı etkisi olduğunu ifade edilmektedir. Frost (2003)'un şefkat olarak tanımladığı duygunun, ÖYB birimindeki personel tarafından da destekleyici bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Kibarlık, sıcaklık ve önemseme, iyileştirici duygular olarak addedilmektedir.

Birçok açıdan bakıldığında Frost (2003)'un toksik duygu odaklı yaklaşımı, örgütsel duygusallığa ve örgütsel yaşam üzerinde oluşan duygusal baskının olumsuz sonuçlarına daha net bir ışık tutmuştur. Toksisite, son zamanlara kadar örgütsel analizlerin merkezinde yer almamaktaydı. Fakat yapılan çeşitli araştırmalar göstermiştir ki, toksik duygu, örgütsel yapıların analizlerinde etkin bir şekilde kullanılabilir. Ancak bunu yapabilmek için örgütler, sağlam bir yapıya sahip olmak zorundadırlar (Bolton, 2005: 12). Örgüt içi aktivite, olumlu ya da olumsuz olarak kolay bir şekilde kategorize edilemez. Baron ve Neuman, (1998)'e göre, maalesef toksik duygular ve

buna benzer örgüt içerisindeki olumsuz tüm duygular, sosyal etkenlerin bir etkisi yokmuş gibi, çok net bir biçimde örgütsel sınırlar içerirler. Fakat örgüt içerisinde çeşitli alanlar kendi sosyal statülerine sahiptirler ve ırk, sınıf, engellilik ve yaş gibi değişkenlerden oluşan bu sosyal statüler, toksisite ile iç içedir. Bu toksik duygulardan oluşan toksisitenin biraz önce bahsettiğimiz sosyal değişkenleri, belirli çalışma gruplarındaki örgüt elemanlarının sadece informal hiyerarşi içerisindeki pozisyonlarını değil, aynı zamanda eşitlik anlayışı olmayan toplumsal yapılardaki pozisyonlarını da etkileyecektir. Sonuç olarak örgüt içerisinde bir elemanın örgüt nezdinde algısı neyse genel toplum nezdinde de algısı o olacaktır. Bu da örgütlerin formal hiyerarşik yapıları ve daha da belirgin olarak, Frost (2003)'un da ifade ettiği gibi örgüt yöneticilerinin, sıklıkla toksik duyguları oluşturabilecek şekilde davranmasıyla oluşacaktır. Toksik kültürle savaşıırken, okul personelinin normları ve kültürün değerlerini değerlendirmesi ve daha sonrasında grupça daha pozitif daha destekçi bir kültür oluşturmak için çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Okul yöneticilerini, okulu okumaları gerekmektedir. Çalışanıya, okul içerisinde olan biten ne olduğu üzerine fısıltı haberlerini almaya ve bu şekilde de olacak olanları sezinlemeye çalışmalıdır. Öğretmenler ve okul yöneticileri okul kültürü hakkında ne öğrenmiş durumda olduklarını incelemeli ve kendilerine şu iki soruyu sormalıdır (Cromwell, 2009: 1):

1. Okul kültürünün hangi yönleri olumludur ve güçlendirilmelidir?
2. Okul kültürünün hangi yönleri olumsuz ve zarar vericidir ve değiştirilmelidir?

Okul yöneticileri okulun kültürünün temizlenmesi ve geliştirilmesi için şunları yapmalıdır (Cromwell, 2009: 1):

1. Personel toplantılarında ve törenlerde, başarıları ve başarıyı gerçekleştirenleri tebrik etmelidir.
2. Fırsat buldukça başarı öyküleri ve işbirliğinin öneminden bahsetmelidir.
3. Öğretmenlerin okula ve öğrencilere bağlılığı için net ve paylaşımcı bir dil kullanılmalı ve personelin mesleki gelişimini izleyip, geliştirmek için çaba sarf etmelidir.

Yöneticiler ve öğretmenler iyi bir öğrenme ortamı hazırlamak için işbirliği içinde olursa, öğrencilerin okul içerisindeki olumsuz tavırlarını, okuldaki söylentileri ve homurdanmaları azaltır, tüm okul atmosferinin çok daha olumlu, toksisiteden uzak, gelişime ve öğrenmeye açık bir hale gelmesini sağlar (Cromwell, 2009: 2).

Riak (2000), okullardaki toksisitenin yok olabilmesi için öğretmenlerin, fakültelere seçilirken dikkat edilmesi ve daha iyi bir eğitimden geçerek mesleğe atılmaları gerektiğini ifade etmektedir. Bir öğretmen ya da bir okul yöneticisi, duygusal olarak dengeli olmalı, eğitimin, mantıklı deneyimlerle bireylerin kendilerini şekillendirdiği bir süreç olduğunu anlamalı ve öğrencilerin ilgilerine uygun aktiviteleri uygulamaya koyması halinde öğrencileri kontrol altında tutması için şiddete vb. zorba yollara başvurmaya gerek kalmayacağını fark etmesi gerekmektedir. Yasal düzenlemeler, kamuoyu ve iyi bir öğretmenlik eğitimi birleştiği takdirde okulların toksisitesi azalır, kültürleri değişir. Aydınlanmış bir kamuoyu algısı, yasal düzenlemeler üzerinde de olumlu etkiler yapabilir. Yasal düzenlemeler, kamuoyuna baskı yoluyla değil yine eğitimsel çerçevede uygulanmalıdır. İyi eğitilmiş bir öğretmen de iyi bir eğitimsel kültür yaratır. Kısaca, kamuoyunun algısının netleşmesi ve aydınlanması, birçok etkeni harekete geçirir ve okulun toksisitesi zamanla en alt düzeye iner (Riak, 2000: 24-25).

Eğitimci, bir doktordan, polis memurundan veya herhangi bir diğer devlet çalışanından daha zor ve riskli bir meslek icra etmektedir. Başkaları için rol model olan eğitimciler, iyi bir ürün olarak kaliteli bir nesil yetiştirdiği takdirde bu ileriki nesilleri doğrudan etkileyecektir. Uzun vadede sonuçlarını gördüğümüz eğitimin, tüm toplumu aydınlatıp, kamunun ve özel sektörün her alanında olumlu sonuçlar oluşturmasıyla, sonuçlarını uzun vadede gördüğü gibi hak ettiği övgüyü de uzun vadede almaktadır (Riak, 2000: 26).

Deal ve Peterson (1999) eğitimcilere, toksisite ile baş edebilmeleri için şunları önermektedir:

1. Olumsuzluk ve fazlasıyla kin dolu bu ortamla yüzleşmek ve olumsuz enerjiyi dağıtmak gerekmektedir.
2. Pozitif odaklanma ve çabaları koruma altına almak gerekmektedir.

3. Daha olumlu ve yapıcı personeli çok daha aktif bir şekilde yetiştirmek gerekmektedir.
4. Güçlü ve ısrarcı bir şekilde okulun olumlu ve gelişen yönlerini öne çıkarmak gerekmektedir.
5. Gelişim çabaları ve planlarının zaman, enerji ve kaynaklarla desteklenerek başarılı olduğundan emin olmak gerekmektedir.
6. Personelin tekrardan okulun asli görevini hatırlaması sağlanmalıdır: tüm çocuklara öğretin ve onları geliştirin.

İyimser düşünmek de toksisiteyi uzaklaştırmak için etkili yollardan bir tanesidir. İyimser olma durumu, insanın yaşam sürecinin tam merkezinde yer almaktadır. İnsanların düşünme biçimlerini, çalışmalarını ve hayati olan ölüm ve doğum gibi meselelere olan yaklaşımını bile etkiler. Birçok araştırma göstermiştir ki, hayata iyimser olarak bakmak, depresyonun ve stresin etkilerini azaltır ve refah ve hayata karşı doyum sağlar. Bu durum net amaçların konulması ve başarıya ulaşma ile olumlu yönde, amaçsız kalma ve başarısızlığa uğrama gibi kavramlarla da olumsuz yönde ilişkilidir (Sanders, 2005: 32)

Örgütlerdeki olumsuz söylemler, olumsuzluk duygusunun örgüt içinde yayılmasına neden olur ve bu da örgüt kültürü için oldukça tehlikelidir. Olumsuz bakış açısına sahip insanlar kendilerini suçlarlar, kendilerinin hiçbir zaman başarılı olamayacaklarını ve kimsenin kendilerini istemediklerini düşünürler. Bu olumsuzluk algısının okul örgütü içerisinde oluşmuş olması, örgütün kültürünün toksikleşmesine neden olur. Bu tür bir sebepten oluşan toksisitenin okul örgütünden uzaklaştırılması oldukça güçtür çünkü okul içerisinde olumsuz söylemlerde bulunarak olumsuzluk duygusu oluşturan kötümser bakış açısına sahip çalışanlar, işlerin asla düzelmeyeceğini, bir kez başarısız olunduyorsa bu sürekli olarak tekrar edeceğini düşünürler (Sanders, 2005: 34). Seligman (1991), en kısa şekliyle kötümserliği, kişisel, kalıcı ve çabuk yayılan bir olgu olarak tanımlamıştır. Bir okul örgütünün kültürünün toksiklikten kurtulabilmesindeki en önemli faktörlerden biri kötümserlik duygusunu ortamdan uzaklaştırmaktır. Çünkü bu duygu, çok çabuk yayılır ve örgüt içerisindeki herkesi etkisi altına alır. Robinson lisesindeki toksisitenin önemli nedenlerinden biri de bu kötümserlik duygusudur. Lisenin eski müdürü, hayata fazlasıyla kötümser bakan biri

olduğu için örgüt içindeki toksisiteyi beslemektedir. İyimserlikten yoksun olan insanlar, sıklıkla geleceğe dair korku ve belirsizlik hissi duyarlar. Bu bazı durumlarda kişiyi, anksiyeteye sürükleyebilmektedir. Bu anksiyete de ruminasyona neden olmaktadır. Ruminasyon, insanların kendileriyle olan iletişimlerinin fazlasıyla olumsuz olma durumudur. Kişi kendini sürekli olarak olumsuz değerlendirir ve bu da çevresindekilere hızlı bir şekilde sıçrar. Olumsuz örgüt kültürünün tohumlarını atabilecek olan bu kavram, zaman geçtikçe kişiden kişiye bulaşacağı için kültürün zehirlenmesinde etkin bir rol oynamaktadır (Sanders, 2005: 36).

4.3.4.1. Takım Oluşturma (Birlik Algısı):

Gidilecek yönün belirsizliği, bir grubun enerjisini bir takım olarak değil de birbirlerine, parçalanmış bir biçimde kullanması, bir örgütün istediği yönde gelişimini olumsuz yönde etkileyecektir. Birlik algısı oluşturabilmek ve okul içerisindeki bireyseliğin önünü kesip toksisiteyi azaltabilmek için şu stratejiler izlenmelidir (Sanders, 2005: 38):

1. Takım üyeleriyle tek tek oturup takımın yani okulun ortak amaçlarını ve vizyonunu konuşup ve farklı fikirler belirlenmelidir. Bu okuldaki personelin ne ölçüde kendisi gibi düşündüğünü ya da düşünmediğini ortaya çıkarmaktadır.
2. Ortak hedefler ve vizyonlar geliştirirken öğretmenlere, gerçek manada tutkuyla bağlanacakları ve isteyecekleri hedeflerin ve vizyonların verilmesi gerekmektedir.
3. Öğretmenlerin ortak amaçlar ile kendi bireysel rolleri arasında net bir uyumsuzluğun olduğu ortaya çıkarılmıştır. Öğretmenler, benzer hedef ve vizyonları paylaşıyor olabilirler, fakat işbirlikçi bir örgütte farklı rolleri oynamaktadırlar. Bir geminin kaptanı ve kendi tayfası aynı rotayı izliyor olabilirler, ancak bu rotada ilerlerken gemide farklı işleri yapıyorlardır. Bu durumun da ona benzediğinden yola çıkarak, öğretmenlerden kendi rollerinin ortak vizyon ve hedeflere nasıl bir etkisi olduğunu açıklamaları istenmelidir.

Okuldaki en belirgin etmenler, çeşitliliği anlamak, onu değerlendirmek ve onu yönetmek olmalıdır. Bunları yapabilmek, yüksek hedeflere ulaşmak kapsamında

oldukça önemlidir. Sanders (2005: 40) yaptığı araştırma kapsamında bir okul müdürünün şu stratejileri izlemesi gerektiğini ifade etmiştir:

1. Öğretmenlerin çalışma stillerini ve okul içerisindeki rollerini ortaya çıkaran bir anket uygulanmalıdır. Bu anket verileri ile okuldaki çeşitliliği ve öğretmenlerin takım olgusu içerisinde okulu daha iyiye götürebilmek için kendilerini ne yönde geliştirmeleri ve değiştirmeleri gerektiği gösterilmelidir.
2. Anket verilerinin değerlendirilmesiyle planlanmış örgüt içerisindeki yeni görevlerin anlaşılması ve çeşitliliğin yönetilmesi için bir çizelge oluşturulmalıdır.
3. Örgüt içerisindeki takım olgusunu, çeşitlilik kavramına karşı çıkıp kabul etmeyerek bozan kişinin, dışlanmaya maruz kalacağını net bir şekilde hissettirebilmelidir.

Çoğu iletişim, duymak istediğimiz şeyi duymak için başkalarına ihtiyaç duyduğumuz şeklindedir. Hâlbuki etkili iletişimin oluşabilmesi, bir kişinin, başkalarından duyduğu şeye ihtiyaç duyması ile bu durumu dengelemesi sayesinde mümkündür. Bir okul lideri olarak yönetici bu kapsamda şu stratejileri izlemelidir (Sanders, 2005: 40):

1. Örgüt içerisindeki öğretmenlerin iletişimlerinden duydukları doyumu ifade edebilmek için bir anket uygulayabilir. Ancak sonuçları, öğretmenleri küçük düşürmemek için açıklamamalıdır.
2. Aktif dinlemeyi okul içinde etkin kılabilmek için, öğretmenlerin içinde, okuldaki bazı iletişim örneklerinden alıntılar yapmalıdır.
3. Konuşmaları sonlandırmak için “başka bir şey için konuşmak isteyen biri var mı?” diyerek duymaya ihtiyaç duydukları şeyi öğrenmek amacıyla öğretmenlere fırsatlar sunmalıdır.

4.3.4.2. Takımca Öğrenme- Kapsamlı Okul Reformu ve Grup Dinamikleri

Birçok okul birlik olma, takım olma kavramları üzerine eğilmiştir. Kendi kendini yöneten gruplar oluşturmak için öncelikli olarak takım olabilmek gerekmektedir. Kendi kendini yöneten bir örgüt olabilmek ise oldukça zor bir iştir.

Öyle, bir gecede, sihirli bir değnek ile olacak bir iş değildir. Bunu yapabilmek için, yeni bir kültür oluşturup bu kültürü çok uzun süre yaşatmayı, bireyselden çok takımca hareket etmeyi başarabilmek gerekir (Sanders, 2005: 41).

Takımca öğrenme, ilk olarak yıllar önce Revans tarafından İngiltere’de ortaya atılmış bir yaşayarak öğrenme uyum sürecidir. Bu kavram, iş ile ilgili problemlerin herkes tarafından rahatlıkla sorgulamaya açık bir model üzerine kurulmuştur. “Liderliğin göstergesi, verdiği cevaplarda değil sorduğu sorularda gizlidir” demiştir Revans. Eğitim dünyası artık sorunlarına kitaplardan, gazetelerden vb. kaynaklardan yanıt aramayacaktır. Okul içerisindeki takım birliğinin oluşması ve kilit soruların sorulması ile bunlara verilecek cevaplar sayesinde problemler çözülmeye çalışılacaktır (Sanders, 2005: 41). Bu soruların cevapları aranırken, sıklıkla hata yapılacak, tekrar tekrar denenecek ve en sonunda okul örgütü, kendi kaynaklarıyla sorunlarını çözecektir.

Tükenmişliğin okulda oluşturacağı toksisite üzerine çalışmalar yapan Wright (2005)’a göre bu toksisiteyi önlemek için, hem kurumsal hem bireysel faktörleri göz önüne almak gerekmektedir. Örgütsel düzeydeki stratejilerden bazıları şunlardır (Wood ve McCarthy, 2002: 4):

1. Öğretmenlerle, doğrudan sınıf içini etkileyecek müfredat değişiklikleri ve planlamaları hakkında konuşmak, ders içi ve ders dışı aktiviteleri destekleyecek kaynakları sağlamak.
2. Rol karmaşıklığı ve çatışması yaşanmaması için görev tanımlamalarının ve öğretmenlerden beklentilerin net bir şekilde ortaya konulması. Okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki iletişim kanallarını güçlendirmek.
3. Konferanslar, mentörlük gibi okul içerisindeki personelin profesyonel olarak gelişmesini teşvik ederek öğretmenlerin alanlarında donanımlı olmalarını sağlamak.

Posnick-Goodwin (2004: 9), okullardaki toksisite için çare niteliğinde bir model geliştirmiştir. Bu modele göre;

1. Eşit oranda yetkilendirme öncelikli olmalıdır ve örgüt içerisindeki herkesin bu duruma müdahil olması gerekmektedir.

2. Öğretmenler karar verme mekanizmalarına dahil edilmelidir.
3. İletişim, açık ve dürüstçe olmalıdır.
4. Güven ortak duygu haline gelmelidir.
5. Problemlerin çözümünde bir kişinin inisiyatifi yerine personelin genel fikri alınmalıdır.
6. Uzmanlık temel alınıp, kişilerin uzmanlıkları adına yapılacaklardan kaçınılmamalıdır.
7. Destek, somut olarak hissedilmelidir.
8. İnsanların birbirlerini başarıları için tebrik ettiği, iyi tanıdığı, önemseydiği ve birbirlerine hoşgörölü olup birbirlerinin suyunu gittiği bir ortam yaratılmalıdır.
9. Öğrenci problemleri, sadece öğrencilerin bireysel problemleri olarak değil, okulun bir sosyal problemiymiş gibi algılanmalıdır.

Özet olarak, okul içerisindeki toksisitenin seviyesini değiştirmek, hem bireysel hem de birlik halinde hareket edip sorumluluk alınarak çözülebilir. Örgütsel bağlamda yapılabilecek değişimler, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olarak düşünülmelidir. Ahlak ve nezaket kuralları çerçevesindeki pozitif sosyal uygulamalar, bölgesel olarak adım adım ilerlemelidir ve bu uygulamalar, yönetim tarafından sorumluluk altına alınıp desteklenmelidir (Wright, 2005: 51). Yöneticiler unutmamalıdır ki, her gün sayısızca karşılaşacakları toksik davranışların var olduğu bir iklimden kaçınmak istiyorlarsa bunu, örgüt içerisindeki etkileşimlerin ve paylaşımların tarzını olumlu yönde değiştirerek yapabilirler.

4.4. Dördüncü Alt Problemi İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Eğitim örgütlerindeki toksik liderlerin özellikleri nelerdir?” biçiminde düzenlenmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacı ile alanyazın taranarak eğitim örgütlerindeki toksik liderlerin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Öğretme, doğası gereği, ulvi bir görevin ödülüdür. Aristoteles'in de söylediği gibi, eğer kim çocuklara bir şeyler öğretirse, o, aileleri tarafından ödüllendirilir ve eğittiği çocuklar da yüksek kalitede bir yaşam sürerler. Fakat maalesef ki eğitim her zaman iyi sonuçlar vermiyor. Blase ve Blase (2001)'in belirttiği gibi, bazen eğitim karmaşıklık ve hayal kırıklığı yaratabilmektedir. Bazı zamanlar, karar alma mekanizmasındaki bir sesin yokluğu, onaylama ve takdir etmenin eksikliği ve öğretmenlerin coşkusunu ve çalışma azmini arttıracak bir yönetici yokluğu, okul içerisindeki çalışanlarda, bir yalnızlık ve ilgisizlik meydana getirebilmektedir (Samaroo, 2008: 1).

Yönetici ve öğretmen ilişkisi üzerine alanyazındaki araştırmalar, oldukça ilgi uyandıran niteliktedir. Okul müdürleri yönetici, öğretmenler ise genellikle güçsüz ve sesi çıkmayan çalışanlar konumunda görülmektedir (Gabriel, 2005: 1). Öğretmenlerin mesleki doyumlarının ise, okula olan bağlılıklarıyla ve okulun gelişimi için sarf ettikleri çabanın ölçüsüyle tanımlanmaktadır (Shann, 1998: 67). Amerika'daki Eğitim İstatistikleri Ulusal Merkezi tarafından yapılan bir araştırmanın verilerini analiz ederek, okulların ancak, personelinin kendini saygın hissetmesiyle, yöneticisinin destekçi ve özenli olmasıyla ve çalışanlar arasında bir işbirliği olmasıyla mümkün olabileceği sonucuna varılmıştır. Mesleki doyuma ulaşamadığından işini bırakan veya başka bir okula atanan öğretmenlerle ilgili yapılan bir araştırmada, her iki durumdaki öğretmenlerin de okul yöneticilerinden, yeterli destek ve yeteri kadar saygınlık göremediklerini vurgulamışlardır (Samaroo, 2008: 1-2).

Amerika'da, özellikle sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan bölgelerdeki okullar için düzenlenen raporlarda, öğretmenler arasında düşük moralli ve okula karşı ilgisiz olan kişilerin sayısı gittikçe artmakta olduğu görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin rollerini tekrar düşünmeleri gerektiğini göstermektedir. Fullan (1992), okul yöneticilerini, öğretmenlere iyi ve adil bir şekilde davranmadıkça, destekçileri olmadan liderliklerini devam ettirmek zorunda kalabilecekleri konusunda uyarmıştır. Milenyum artık başladı ve eğitimciler, bugün için hazırlanmamış eğitim sistemlerine uyum sağlamaya çalışırken, okul yöneticilerinin onların yanında olup, öğretmenlere destek olmaları yeni yüzyılın okullarında olması gereken unsurlardan biri olduğu apaçık ortadadır (Katzenmeyer ve Moller, 2001: 1).

Katzenmeyer ve Moller (2001), dünya genelinde, eğitim alanında yeni uygulamalarda bulunmak, değişiklik yapma çabaları özellikle de eğitim örgütünün kültürü ile ilgiliyse oldukça riskli girişimler olduğunu belirtmektedir. Bu girişimlerin birçoğu da başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Çünkü okulların geneli okul yöneticilerini öğretmenlerden ayıran hiyerarşik bir yapıyı sürdürmektedir. Okuldaki yöneticiler haricinde de, okullarda liderlik görevini üstlenebilecek pozisyonda olan koçlar, mentörler, denetçiler ve okulların bulundukları yerleşim yerlerinde bağlı oldukları örgütlerdeki birim şefleri, okul kültürleri üzerinde doğrudan etkili olabilirler (Samaroo, 2008: 3). Eğitim örgütlerindeki toksisitenin azalabilmesi için, öğretmenleri lider konumuna sokmaktansa, onlara bilgilerinden, deneyimlerinden ve mesleklerine olan bağlılıklarından dolayı saygı duymak gerekmektedir.

Birçok eğitim ve okul reformları olmasına rağmen öğrenci başarısı üzerine göze çarpan bir gelişme kaydedilmemiştir. Okulun devamlı bir başarısı için akademik olarak desteklenmiş bir ev ortamı ile kapasitesi olan bir grup anlayışı ve uzman öğretmenleri, önemli etmenler olarak belirlenmiştir (Samaroo, 2008: 3).

Öğrenci, evindeki ortamdan daha da geniş düşünmek gerekirse bulunduğu sosyal çevreden memnun olmalıdır. Öğrenci her ne kadar kendi okulunda eğitimine devam ediyor olsa da akademik anlamda ebeveynlerinden destek almalıdır. İkinci faktör olarak gösterilen uzman öğretmen desteği ise, öğretmenlerin alanlarında kalifiye ve sosyal becerilerinin gelişmiş olmasını ifade etmektedir. Bu iki faktör birleştğinde öğrenci, dolayısıyla da okul için olumsuzluklar oldukça azalacaktır.

Eğitim örgütlerindeki toksik liderlerin genel özelliklerinden bahsetmek gerekirse okul yöneticisi (Samaroo, 2008: 3-5):

1. Okulda alınan kararların hepsinde söz sahibi olmak ister. Tüm aşamaların kontrolü altında olmasına özen gösterir. Ancak oluşacak olumsuz sonuçların sorumluluğunu almaz.
2. Bürokrasiye çok bağlı kalır. Okulda uygulanacak yenilikçi kararlara hep mesafeli durur. Var olan rutini bozmak, kendisini korumasız hissettirir ve kendini huzursuz hisseder.

3. Okula gelen üst makamlardaki kişiler karşısında kendi okulunda çalışan öğretmenleri üzerinden prim yapmaya çalışır.
4. Güç gösterişi yapmayı çok sever. Öğretmenleri zor duruma sokup kendisine muhtaç bırakmak için uğraşır.
5. Karşı tarafın fikirlerini çok önemsemediği için öğretmenlerle yapılan toplantılarda genellikle kendi konuşur ve soru sormaz.
6. Kendisini iyi hissetmedikçe duygularını ifade etmez, iletişime genellikle kapalıdır.
7. Beraber çalıştığı öğretmenlerine asla güvenmez ve bunu onlara çok net hissettirir.
8. Bazı insanları kendi yanına çekerek gruplaşmaya neden olur.
9. Duygusal baskı uygulayarak öğretmenlerin kendi sınıflarında bile alacakları kararlara karışır ve kendi istediği kararları yaptırır.
10. Yüzeysel görünüme çok takılır. Öğretmenlerin giydikleri elbiselere dâhi müdahale eder.
11. Tutarlı davranmaz. Bazen çok samimi olurken kendini iyi hissetmediği zamanlarda sürekli somurtur, bir selam vermeye bile tenezzül etmez.
12. Okul içerisinde genellikle bağırarak konuşur.
13. Okul velilerine karşı öğretmenlerini kötüler, okul velileri tarafından yapılan şikâyetleri, öğretmenlerini zor duruma düşürecek şekilde değerlendirir.

Öğretmenler kendilerini, gerçekten bir şeyler üretecekleri, anlamlı oluşumların parçaları olarak görmek isterler. Öğretmenlerin, parçası olduğu, bağlılık duydukları okullarda öğrenci başarısı eninde sonunda mutlaka yükselecektir (Samaroo, 2008: 10).

Öğrencilerin bu akademik gelişim potansiyellerine rağmen, okullardaki yöneticilerin güçleri bazen sadece bir yansımadan ibaret olabilmektedir (Gabriel, 2005: 2). Bazen kendi otoritelerinin olmadığı daha doğrusu yüzeysel bir otoritenin olduğu ortamlarda, öğretmenler daha öne çıkabilirler. Tabi bu durum, öğretmenlerin çözülmesi zor olan bazı zorluklarla mücadele etmesini gerektirebilmektedir (Samaroo, 2008: 11).

Öğretmen motivasyonu ve yetkilendirilmesi, okul kültürü açısından oldukça önemlidir. Öğretmenlerin okul içerisinde doyuma ulaşarak çalışabilmeleri için bazı konularda yetkilendirilmeleri ve motive edilmeleri gereklilik olarak görülebilir. Öğretmenler, okul hakkında alınacak kararlarda karar sürecine dâhil edilmemeleri halinde, okulda ciddi çatışmalar meydana gelir. Bu şartların oluşması halinde okulun kültürü toksikleşir ve çalışılmaz bir hal alabilir.

Okuldaki bu tip durumların meydana gelmemesi ve toksik bir kültür oluşmaması için, öğretmenin liderlik rolünü ve yöneticinin liderlik rolünü belirli ölçülerde tutmak gerekir. Bu roller birbirlerine paralel olmalıdırlar. Bu paralel liderlik bakış açısıyla, okullar entelektüel olarak daha canlı, daha moralli ve daha motive edici hale gelmektedir (Crowther, Kaagan, Ferguson ve Hann, 2002: 14).

Yöneticilerin desteklerini alamayan, işleri ile ilgili önemli bilgileri edinemeyen, yolları üzerine yöneticiler tarafından taş konan ve sürekli kontrol mekanizması içinde olan öğretmenler, büyük bir risk almış olurlar. Eğer bunu okul yöneticisine ödetmeye, ondan intikam almaya çalışırsa da, ya ders programı değişir ya okuldaki en kötü sınıf ona verilir ya da mesleklerini icra etme konusunda hatta kariyer gelişimi konusunda da her türlü engel önüne çıkarılır. Toksik örgüt kültürünün özelliklerinden biri olan yöneticinin yetkisini kötüye kullanması, öğretmenler için hayatı zindana çevirmeye yetmektedir (Samaroo, 2008: 11).

Şikâyetçi ve hoşnutsuz olan okul çalışanları bazen durumu iyileştirmeye çalışan, yeni öğretimsel teknikleri geliştiren veya profesyonel davranan kişilere saldırmayı düşünürler (Deal ve Peterson, 1999: 119). Fakat bu durumda öğretmen liderleri, toksik okul yöneticilerinin aksine büyük bir sükûnetle işlerini devam ettirmeye çalışırlar. Çocuk sevgisi ve çözümün bir parçası olma düşüncesi, her zaman, ortamdaki toksisiteyi azaltır (Samaroo, 2008: 12).

Öğretmenlerin tükenmişlikleri gün geçtikçe artmaktadır. Amerika'da Eğitim İstatistikleri Ulusal Merkezi tarafından yapılan araştırmaya göre 2003 yılında sadece 5 yıllık dönemde öğretmenlerin yüzde 40 ile yüzde 50 arasındaki bir oranda mesleklerinden ayrılma görülmüştür. Bunun en temel nedeni olarak da öğretmenleri tam anlamıyla destekleyen bir yönetimin arkalarında olmamasıdır. Öğretmenler genel bir memnun olmama durumu içerisinde; çünkü yeteneklerini, becerilerini ve

deneyimlerini tam anlamıyla kullanamamaktadırlar. (Samaroo, 2008: 13). Bu da doyuma ulaşamama duygusu oluşturmaktadır.

Okullardaki toksisite kaynaklarından birisi, öğretimsel eksikliklerin ve öğretimsel desteğin yeterli düzeyde olmamasıdır. Bunun nedenlerinden biri de yöneticilerin, kendilerini liderlik konusunda hazırlamamalarıdır. Yöneticiler okuldaki işlere motivasyon kaynağı olarak, okuldan ayrılacak zamanın yaklaşmasını kullanmaktadırlar (Gabriel, 2005: 16).

Toksik okul yöneticilerinin genel özelliklerinden birisi de, denetçilerle ilgilidir. Yöneticiler, okullara gelen denetçilerin öğretmenler hakkındaki görüş ve raporlarını, öğretmenlerin aleyhine kullanabilmektedirler. Öğretmeni baskı ve stres altında tutmak için yazılan raporları sürekli olarak saklayan ve her olumsuzlukta bir kaynakça gibi atıfta bulunan okul yöneticisi, öğretmenlerin örgütten uzaklaşmalarına neden olabilmektedir.

Okuldaki öğretim liderinin okul müdürü olduğunu varsayıyorsak, sınıflardaki öğretim liderlerinin de öğretmenler olduklarını söylemeliyiz. Sınıflardaki öğretmenlerin ve okullardaki müdürlerin toksisitelerinin fazla yayılmaması için ve de minimize edilmesi için, derslerin denetçiler tarafından gözlemlenmesi var olan uygulamalardandır. Ders gözlemleri, öğretimi geliştirme amaçlı yapılmaktadır. Denetçiler, öğrenme sürecinin bir parçası olarak aktif bir denetimi uygulayan ve sınıflara yabancı olmayan kişilerdir (NYC eğitim birimi, 2005: 46). Denetçilerin okul içerisindeki harmoni açısından oldukça önemli bir rolü vardır. Özellikle de okul müdürü ve öğretmenler arasındaki ilişkinin şeklini de doğrudan etkilemektedirler. Dolayısıyla da okulun kültürünü etkilemektedirler (Gabriel, 2005: 16).

Öğretmenlerin liderliklerini besleyen dört temel koşul vardır. Birincisi, öğretmenleri uzmanlıklarıyla beraber birer profesyonel olarak tanımlama; ikincisi, okul müdürlerinin aktif desteklerinin olması. Öğretmenler bu destek olmadan da mesleki yaşamlarına devam edebilirler ancak çıktılar, liderliklerini takdir eden bir okul müdürü olmadan yeterli düzeyde başarılı olmaz (Crowther vd., 2002: 33). Üçüncü koşul, öğretmenleri okulla ilgili kararlara katma. Öğretmenler, okul için aldıkları kararlardan doğan olumsuzlukların hepsi için suçlanmamalıdır. Sonuçta kararlar ortak alınıyorsa

sonuçların sorumluluğu da paylaşılmalıdır. Son olarak dördüncüsü ise okul müdürü tarafından olumlu dönütler verilmesidir (Samaroo, 2008: 40).

4.4.1. Okul Yöneticisinin Toksisiteyi Uzaklaştırma Yolları

Başarılı bir yönetim değişimi liderlik alanında 21. Yüzyılın en önemli hadiselerinden biri haline gelmiştir. Kaotik değişiklik kültürü ileriki yıllarda daha hızlı bir biçimde artacaktır. Başarıya ulaşabilmesi içinse, liderlik bu değişim kültürüne ayak uydurmak zorundadır. Öğretim programlarındaki değişiklikler, okulları kendilerini dönüştürmeleri için zorlamaktadır (Samaroo, 2008: 17).

Yöneticilerin ve okulların toksisitelerini azaltmak hatta ortadan kaldırabilmek için alanyazına bakıldığında ilk olarak değişim ve yenilikler üretmenin gerektiği ortaya konmaktadır. Bu stratejilerin temelinde yatan yöntem ise yönetimin personel kadrosunu desteklemesidir (Samaroo, 2008: 17).

Liderlik algısı artık değişmiş durumdadır. Lider konumunda olanlar artık iyi idare etmeyle birlikte geleceğin liderlerini de örgüt içerisinde yetiştirmekle de sorumludurlar. Örgüt içerisindeki potansiyel liderleri tespit eder ve desteklerler. 21. Yüzyılın başarılı örgütlerindeki liderler, liderliğin başarılı destekleyicileri olacaktır (Dundon, 2002: 166).

Öğretmenleri desteklemek ve takım ruhu yaratmak, öğretmen-yönetici ilişkilerindeki dinamiklerde değişiklik yapmayı gerektirmektedir. Okuldaki gücün neredeyse tamamı okul yöneticisinde bulunmaktadır. Sosyologlara göre, örgütlerdeki güç kendini kontrol süreciyle gösterir. Weber (1964) yetki ile güç arasındaki farkı şöyle ortaya koymuştur; güç, bir insanın başkaları tarafından direnç gösterilmesine aldırış etmeksizin kendi isteklerini empoze etme iken, yetki ise gücün meşruiyet kazanmasına var olan inancın ortaya çıkmasıdır (Samaroo, 2008: 17).

Birçok yönetici, öğretmenleri sorun çıkartan ve kendilerini de sorunu çözen kişiler olarak görmeyi alışkanlık haline getirmiştir. Katzenmayer ve Moller (2001: 27) bu durumu öğretmenlerin entelektüel kapasitelerini engelleyerek bir kontrol mekanizması oluşturma eylemi olarak tanımlamışlardır. Okul yöneticileri motivasyon kaynağı oluşturmayı ve destek vermeyi, otorite kaybı olarak görmemelidirler. Katzenmayer ve Moller (2001) tarafından yapılan çalışmada, okul içindeki gücü

paylaşmayı seçen okul yöneticilerinin stres seviyelerinin düşmüş olduğu belirlenmiştir (Samaroo, 2008: 18). Gücü paylaşarak, yetkiyi paylaşan bir okul yöneticisinin eğitim örgütü içinde yaratıcılığı, motivasyonu, güveni, özsaygıyı, bağlılığı, otonomiye kısacası olumlu kültürü sağlaması oldukça olasıdır.

Öğretmenlerin, okul içerisinde alınan kararlara katılması, gücün paylaşımına en iyi örnektir. Ancak bu konuda yöneticilerin çok dikkatli davranması gerekmektedir. Öğretmenler, yöneticilerin bu ilgilerini ve karar mekanizmalarına katma isteklerini, çoğu zaman yüzeysel gördüklerini ifade etmişlerdir. Yani öğretmenler müdürlerin bu tavırlarını samimi görmeyebilmektedirler.

Öğretmenlerin karar mekanizmalarına katılımlarının teşvik edilmesini öğretmenler gönüllü olarak kabul etmiyorlar. Çünkü yukarıda da bahsedildiği gibi bu teklif içten gelmiyor ve öğretmenler konu hakkında yetersiz bilgilendiriliyorlar veya okul ortamı özgür bir şekilde fikirlerin ve görüşlerin sunulmasına açık olmayabiliyor. Daha da önemlisi yöneticileri tarafından öğretmenlerin genellikle okul için çok da önemi olmayan konulardaki kararlara katılmaları yeğleniyor (Blase ve Blase, 2001: 7). Eğitimle ilgili kararlar konusunda yeniliklerin ve kararların belirlenip uygulanabilmesi için öğretmenlerin görüşlerine başvurulmalı hatta uzmanlık alanlarına göre karar tamamen öğretmenlere bırakılmalıdır (Samaroo, 2008: 19). Aksi olduğu takdir de hem okul içerisindeki karışıklık, hem öğrencilerin olumsuz tutumları hem de öğretmenlerin memnuniyetsizlikleri ortaya çıkacaktır.

Toksik bir okul yöneticisinin toksiklik derecesini minimize edebilmek için, okul içerisinde işleri daha çok kolaylaştıran ve demokratik bir ortam yaratılması gerekmektedir. Tabi ki bunu yapmak oldukça zordur. Çünkü okul kültürünü şekillendiren etkenlerden en önemlisi okulun yöneticisidir. Bu bağlamda düşünüldüğünde bunu yapabilmek için öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının sorumluluktan kaçınmamaları gerekmektedir. Özellikle okul müdür yardımcılarının okul müdürleriyle aralarında bir güven bağı kurarak okul örgütünün kültürünü yavaş yavaş değiştirmesi gerekmektedir. Aradaki güven duygusuyla daha rahat hareket edecek olan okul müdürü, yardımcılara daha çok sorumluluk verecektir. Bu da müdür yardımcılarının istedikleri okul kültürünü oluşturabilmeleri için bir fırsat oluşturmaktadır.

Tabi bu güven duygusunu oluşturmak çaba ister. Güven duygusu yavaş yavaş ilerler ve artar, sözlerden çok yapılan işlerle kurulur ve kişiler arası ilişkilerin aıklılığıyla devamlılığını korur (Samaroo, 2008: 32). Böyle bir güven ortamında insanlar fikirlerini özgürce söyler ve özenle birbirlerini dinlerler. Güvenin olmadığı ortamlarda çalışanlar sürekli “eğer yöneticiyle aynı fikirde olmazsak benim fikirlerim bana karşı birer silah olarak kullanılacak mı?” endişesi yaşarlar. Toksisitenin en temel kaynaklarından sayılabilecek olan bu güven duygusunun eksikliği, okul yöneticisinin de örgütle bütünleşmesini önler ve onun da bir süre sonra çok daha abartılı toksik davranışlar sergilemesine neden olur.

Toksik rgtlerde yöneticilerin düştükleri hatalardan birisi de söyledikleri şeyleri bağıarak söylemeleridir. Olumlu bir algı yaratmak isteseler dâhi bunu yüksek sesle hatta bağıra çağıra yaratmaya çalışırlar. Hâlbuki liderler bağlılığı emredemezler, ancak bunun için ilham kaynağı oluşturabilirler (Samaroo, 2008: 32).

Çoğu başarılı lider asla bitmeyen bireysel çalışma süreçleriyle, eğitimle, fazla pratik yaparak ve deneyimle kendilerini geliştirirler. Lider, gözlenebilir yeteneklere ve birikimlere sahip olduğu için, örgütteki diğer bireylerce model alınabilir. Liderin ğrenmeye açık olması gerekir ve bunun için de öğrenmeye kendi gelişiminden başlamalıdır. Çünkü liderlik sanatının uzmanlığı, insanın kendisinin efendisi olmasıyla başlar (Samaroo, 2008: 32).

Eğitim rgtlerindeki toksik iklim oluşturan tutumlardan birisi de yenilikçi çabaların istek ve tutku eksikliğinden dolayı yönetim tarafından engellenmesidir. Okul yöneticisinin toksisiteden kurtulabilmesi için çalışanlarının katkılarını ve çabalarını kısıtlamamaları gerekmektedir (Dundon, 2002: 192). Okul yöneticisinin etkili bir lider olabilmesi için bu insanların içerindeki hevesleri kıran durumları iyi tanımlamalı ve onların bağlılıklarını ve yeni fikirlerini rahatlıkla ortaya koyabilmelerini sağlamaları gerekmektedir.

Okul içerisinde yöneticinin sıklıkla yenilik, daha doğru bir ifadeyle değişim yapması da doğru değildir. Yöneticinin bu tutarsız davranışları, öğretmenlerin ve diğer çalışanların yöneticilerine karşı güvenlerinin yitirilmesine ve dolayısıyla da bir rahatlık duygusu oluşmasına neden olacaktır (Samaroo, 2008: 32). Bu rahatlık duygusu çalışanların, yeniliklerin gereksiz olduğunu ve yanlış yönetildiğini düşünmelerine neden

olmaktadır. Bu rahatlık duygusuyla ilgili, öğretmenlerin yöneticilerle fazla içli dışlı olmasını, düşük performans standartlarını ve en önemli olarak da insan doğasının değişime olan direnci öne sürülmüştür. Değişim belirsizlik ve anksiyete oluştururken insanlar konforlu sahalarından uzaklaşmak istemezler.

İyi bir vizyon oluşturmak okul yöneticisi için oldukça önemlidir. Bu vizyon sürecinin üç temel amacı vardır bunlardan birincisi, yapılacak yeniliklerin yönünü belirler. İkincisi, insanları doğru yönde motive eder ve üçüncüsü de örgütteki farklı kişilerin farklı davranışlarını koordine eder (Samaroo, 2008: 33).

Toksisite; örgütlerdeki özellikle de okullardaki örgütsel güveni, saygıyı, anlaşmayı, işbirliğini, iş tatminini ve her şeyden önemlisi, örgütsel performans ve başarıyı giderek azaltıp sonunda yok eden bulaşıcı bir hastalık olarak değerlendirilebilir. Bitirim ve Eğinli (2008) toksik iletişimi toksisitenin en temel kaynaklarından birisi olarak görmektedir. Bundan dolayı yöneticilerin toksisiteden kurtulabilmeleri için önce toksik iletişimden kurtulmaları gerektiğini savunurlar. Toksik iletişimden ve olası yıkıcı etkilerinden kurtulmak için, örgütsel iletişim planları içerisinde toksik etkileri tanımaya ve önlemeye yönelik aşamaların yer alması gerekir Bunlar aşağıda açıklanmıştır (Bitirim ve Eğinli, 2008: 136-137):

1. *Toksik İletişimi Fark Etmek:* Okulu giderek hâkimiyeti altına alan toksik iletişim biçiminin ilk sinyalleri fark edilmelidir. İlk sinyaller genellikle kişilerin maruz kaldıkları mesajların rahatsızlık yaratması ile hissedilebilir. Çalışanlar bu mesajlarla ilk karşılaşmada genel olarak iki tepki göstermektedir. Birincisi, sessiz kalarak mesajı anlamaya çalışmak, ikincisi ise bu tür mesajlara bir eğilimi olmasından dolayı mesajın gelişimine katkıda bulunmaktır.
2. *Sınır Koymak:* Toksik iletişimi seven ve buna dâhil olmaktan hoşlanan kişilere, bir örgütte ne yapabileceklerini ve ne yapamayacaklarını bilmelerine yönelik sözlü ve sözsüz mesajlar iletilmelidir. Toksik iletişime neden olan ya da toksik iletişime dâhil olan ve toksisite yaratan çalışanların neden bu süreçte yer aldıklarını sorgulaması sağlanmalı ve devam etmemesi yönünde teşvik edilmelidir.

3. *Açık Uçlu İletişimden Kaçınmak:* Kaynağın gönderdiği mesajlar, alıcı ya da alıcıların düşüncelerine bırakılmamalı, yoruma açık olmayan kesin ve net ifadeler kullanılmalıdır. Böylece alıcıların yorumlarına değil, gerçeklere dayalı mesaj ve bilgiler iletilerek; dedikodu, söylenti ya da yanlış anlaşılmanın önüne geçilebilecek, dolayısıyla zehirli mesajlardan kaçınmak mümkün olabilecektir.
4. *Kişileri Yargılamaktan Kaçınmak:* Ortamda bulunmayan üçüncü kişiler hakkında yargılayıcı yorumlar yapmaktan kaçınmak gerekir. Böyle bir ortamda kalındığında ise, kişinin kendisine ve çevresindekilere, konuşulan kişi buradayken de aynı yorumları yapıp yapamayacaklarını sorması, karakterlerin yorumlanmasını ve yargılanmasını durduracaktır. Bu da kişileri yüz yüze iletişime yönlendirecek ve toksik iletişimi zayıflatacaktır.
5. *Azarlamaları/Küçük Düşürmeleri Durdurmak:* Eğer yönetici bir çalışanı azarlıyorsa, bundan rahatsızlık duyulduğunu belli etmek ve o ortamdan ayrılarak tepki göstermek, yapılanın yanlış bir şey olduğunun fark edilmesini ve bu tür bir davranışın bir daha yaşanmamasını sağlayabilecektir. Bu da toksik iletişimi azaltacak etkili bir yöntemdir. Çünkü okuldaki bir çalışan olarak böylesi bir olaya seyirci kalınması, azarlanan çalışanlarla diğer kişiler arasında derin uçurumlar yaratabilir ve toksisiteye zemin hazırlayabilir. Bu nedenle her şeyden önce yöneticilerin, bir çalışanı diğer çalışanların yanında azarlayarak küçük düşürmekten kaçınmaları gerekmektedir.
6. *Sanal Ortamda Gerçek Olmayan Mesajların Aktarılmasını Önlemek:* Sanal ortamda (MSN, mail, web siteleri, forum siteleri, bloglar vb.) edilen sohbetlerde üçüncü kişiler hakkında konuşmak çok daha kolay olmaktadır. Sanal ortamda zehirli mesajların yayılması, üçüncü kişinin orada bulunmaması ve kişilerin yüz yüze olmaması nedeni ile daha kolay olmaktadır. Bu durum dedikodunun kolay bir şekilde üretilip yayılmasını sağlamaktadır. Böyle bir durumla karşılaşıldığında, sohbeti kesip yüz yüze konuşmanın daha uygun olacağını belirtmek dedikodu yapan kişiyi durdurabilir. Okul yöneticilerinin de çalışanların sanal ortamdaki iletişimleriyle ilgilenmeleri ve toksik iletişime yol açan çalışanlar için gerekli önlemleri almaları sağlıklı iletişim açısından büyük önem taşımaktadır.

7. *İlişkiyi Bitirmek*: Toksik davranışları bir alışkanlık haline getirmiş kişilerle kurulan iletişimde yukarıda sözü edilen önlemlerin alınması engelleyici olmuyorsa, bu durumda bu kişilerle görüşmemek tercih edilmelidir. Bu gibi kişilerle gerektiğinde, ilişkinin neden sonlandırıldığına dair yapılan açıklayıcı bir konuşma; kişilerin toksik özelliklerinin farkına varmasına ve toksik iletişime yol açan özellikleri ile yüzleşmesine yardımcı olabilecektir.

Toksik iletişimin ortaya çıkmadan, en başından önlenmesi için okul yöneticilerinin; örgüt kültürünü oluşturarak, örgütsel standartları belirlemeleri ve bu konuda taviz vermemeleri büyük önem taşımaktadır. Bir örgütün sürekliliğinde, başarısında ve performansında en etkili faktör, sağlam, kalıcı ve temel değerlerden taviz vermeyen bir kültürün oluşturulup korunmasıdır. Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, yöneticiler de bu değerleri simgelemekte, ortaya koyup o kültürün gücünü temsil etmektedir. Bu doğrultuda lider ve yöneticilerin, toksik çalışanları belirleyip, bu kişilerle hızlı bir şekilde iletişim kurmaları ve başarılı dahi olsalar, bu çalışanların toksik iletişime yol açan davranışlarının örgütte kabul edilemeyeceğini anlatmaları gerekmektedir. Bu aşamada çalışanlara nasıl yaklaşılması gerektiğini ifade eden iletişim tarzının, sorunun çözümünde büyük rol oynadığını söylemek mümkündür (Bitirim ve Eğinli, 2008: 137).

Okul yöneticilerinin toksik iletişime yol açan çalışanlarla yüz yüze iletişim kurması, yargılayıcı olmadan dinlemesi ve toksik iletişimin örgüte ve çalışanların bireysel kariyerlerine ne gibi olumsuz etkiler yaratabileceğini anlatarak, örgütsel birliğin önemini hatırlatması oldukça önemlidir. Bunlara rağmen toksik çalışanların diğer çalışanlara saldırıları devam ediyorsa ya da davranışlarında bir değişme yoksa ve yöneticiler de pasif kalmayı tercih ediyorsa, insan kaynakları birimine danışıp toksik çalışanların örgüte zarar vermesini önlemeye çalışmak gerekmektedir. Çünkü çoğu zaman toksik çalışanlar, uyarı alır almaz işlerini ve prestijlerini kaybetmemek adına olumsuz davranışları ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin toksik çalışanların dedikodu ve söylenti gibi zehirli ilişkilerini ve bunun yol açacağı istenmeyen davranışlarını değiştirmeleri için onlara yardım etmeleri, değişmeleri konusunda onları cesaretlendirmeleri ve bu değişime gönüllü olmaları için teşvik etmeleri gerekmektedir (Bitirim ve Eğinli, 2008: 137).

Ne var ki, bir örgütün toksik iklime sahip olmasının en önemli nedenlerinden biri gerek lider gerekse yöneticilerin toksik iletişimden hoşlanması ve bu tür iletişime izin vermesidir. Bununla birlikte, birçok yönetici de toksik mesajların farkına varmaksızın ve bilincinde olmaksızın mesajların işleyişine katkıda bulunmaktadır. Bu da, yönetim mekanizması ve çalışanlar ile çalışanların kendi aralarındaki sağlıklı iletişimi zayıflatarak örgüt genelinde toksik iletişimin artmasını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin bağlı olduğu bir üst yönetim varsa, çalışanların şikâyetlerini anlatıp üst yönetimden yardım ve destek istemeleri yararlı olabilecektir. Kişilerin kendileri destek isteyemiyorsa ya da yaptığı davranışın olumsuz sonuçlara neden olabileceğinin farkında değilse, örgütlerdeki insan kaynakları birimine çok fazla iş düşmektedir. İnsan kaynakları uzmanları bu gibi durumlarda toksik okul yöneticileri ile çalışanların görev tanımını daraltmak, örgüt içindeki pozisyonlarını değiştirmek ya da potansiyelleri doğrultusunda örgüte yararlı olacak başka birime yerleştirmek gibi çözümler geliştirerek, bu gibi sorunların çözümünde aktif rol üstlenebilmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının sunacağı eğitim fırsatları, özellikle yönetimden kaynaklanan toksisitenin önlenmesinde son derece etkili olabilir. Örneğin, yöneticilerin eksikliklerini ve hatalarını gidermelerine yönelik örgüt içi eğitimlere ya da seminer programlarına katılmaları ve çalışanlarla nasıl daha iyi ve verimli iletişim kuracaklarını öğrenmeleri yönetimdeki aktörlerin hatalarını görmelerine ve yönetim tarzlarını değiştirmelerine yardımcı olabilecektir. Ayrıca insan kaynakları uzmanlarının koordine edecekleri örgüt içi eğitim programlarına çalışanlardan üst düzey yöneticilere kadar herkesin katılması, toksik iletişim konusunda örgütü bilgilendirecek ve çalışanların da gerek yöneticileri, gerekse kendi aralarında daha sağlıklı iletişim kurmaya motive edebilecektir (Bitirim ve Eğinli, 2008: 137). Toksik iletişim ortadan kalktığı takdirde de okul içerisindeki toksisite büyük oranda düşecek ve yaşam doyumu daha yüksek bir örgüt iklimi yaratılır.

Ancak çoğu zaman eğitim programları, kurslar ya da seminerler tek başına toksik yöneticiler ile çalışanları durdurmak için yeterli olmamaktadır. İlk başta hızlı bir iyileşme görülse de tutum ve davranışlarda kalıcı değişiklikler ortaya çıkmayacağından, yönetim mekanizmasının ve çalışanların bu eğitim programları ile olumsuz davranışlardan tamamen arındığını düşünmek gerçeği yansıtmayacaktır. Bu nedenle, eğitim programlarına ek olarak, 360 derece performans değerlendirme sistemi, doğal gözlem, belirli aralıklarla tekrarlanan psikolojik testler gibi uygulamalara yer vermek ya

da yöneticilerin, yönetici koçları veya danışmanları ile çalışmalarını desteklemek, bu sorunun giderilmesi için atılacak önemli bir adım olarak nitelendirilebilir. Özellikle yönetimdeki aktörlerin yönetici koçları veya danışmanları ile dirsek teması halinde çalışmaları, iletişim tarzları ile liderlik ve yöneticilik anlayışlarının gelişmesine yardımcı olacaktır. Bu uzmanların yol göstericiliği ile okul yöneticileri, otorite sağlamak için tehdit ya da korkutma yerine, çalışanlarını desteklemek, kişisel gelişimleri için cesaretlendirmek, çalışanlarla sevgi, saygı ve güvene dayalı sağlıklı ilişkiler kurmak gibi profesyonel ilişkileri düzeltmeye yarayan proaktif yaklaşımları benimseyecek ve daha sağlıklı bir okul iklimi oluşturabileceklerdir (Bitirim ve Eğinli, 2008: 138).

Bazı yeni uygulamalar, yöneticileri, öğretmenlerin kalifiye olmasını sağlama konusunda sınırlandırabilmektedir. Yeni gelen uygulamalara uyum sağlayamayan okul personeline oluşabilecek olan anksiyetik durumlarla başa çıkmak, yöneticileri, tecrübeli veya okulda oldukça başarılı olup olmadıklarından bağımsız bir şekilde, oldukça zorlayabilmektedir. Amerika'daki "hiçbir çocuk geride kalmayacak (no child left behind)" ve sayısız eyalet uygulamaları ve okullarının kapatılması, işten çıkarılma veya özelleştirme korkusundan okul yöneticileri otoritelerini fazlasıyla kaybetmiştir. Özellikle Güney Kaliforniya'da, artan öğrenci nüfusu ve bütçe kısıntıları, okul yöneticilerinin yıllık performans indekslerini yukarıda tutma çabalarına olumsuz sonuçlarla yansımıştır (Wright, 2005: 48).

Uygulamaların değişmesinden doğan okul içerisindeki stres ortamı, özellikle de okul yöneticilerini, olumsuz yönde etkilemektedir. Kimi uygulamalar ile artan okul içi bürokrasi, okul yöneticilerinin fiziksel ve sosyal çevresiyle olan iletişimini kesebilmektedir. Faks, e-posta ve cep telefonları da çalışma şartlarını oldukça değiştirmiş durumdadır (Wright, 2005: 48). Teknolojinin değişmesiyle oluşan yeni çalışma şartları okul yöneticilerinin belki tempolarını arttırmış olabilir ancak, odalarına mahkûm kalarak, bağımsızlıklarını kısıtlamıştır.

Okul yöneticileri, birden fazla görevle uğraşmaktan dolayı da, fazlasıyla stres yaşamaktadırlar. Eskiden öğretmenlik yapan birçok okul yöneticisi, sınıf içerisindeki yönetimin okul yönetiminden oldukça farklı olduğunu, yöneticilik yaptıktan sonra fark ettiğinden dolayı, amaçların yer değiştirmesi durumunu yaşamaktadırlar (Wright, 2005: 48).

Özet olarak, yöneticiler, okul kültürünün şekillenmesinde anahtar rol oynarlar. Eğer pozitif bir okul liderliği yoksa o okul kültürü can sıkıcı bürokratik uygulamaların gölgesinde kalır ve zehirli bir iklime dönüşür. Macklem (2005)'e göre toksik okullar, terfilerin layıkıyla değil, adam kayırma ile yapıldığı, yönetimin hoşgörü ile değil, korkuyla yönettiği, yüksek derecede stresli ve yöneticilerin egolarının örgüt değerlerinden ve amaçlarından üstte tutulduğu ortamlardır. Toksik olan okulların liderleri, personelinin motive edici hikâyeler anlatmaz, personeli mutsuz kılar ve yoğun bürokrasi içeren ve ayrılıkçı bir okul ortamı yaratırlar. Okul liderleri, politika oluşturmada, sergilenecek olan davranışlara rehberlik etmede ve iyi bir vizyon yaratma konularında sorumluluk sahibidirler. Okul içerisindeki iletişimin tarzını ayarlarlar. İyi bir gelecek tablosu çizerek okul çalışanlarını motive edici konuşmalar yapabilir ve tüm bu sorumluluklar sayesinde de iyi ve sağlıklı bir okul kültürü oluşturabilirler (Wright, 2005: 49).

BÖLÜM V

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın özeti, araştırmaya ilişkin bulgular ve bu bulgular ışığında uygulamacı ve araştırmacılar için geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. Özet ve Yargılar

Bu araştırmanın temel amacı, toksik liderlik ve eğitim örgütlerindeki olası doğurguları irdelemektir.

Bu amacı gerçekleştirmek için ilgili yerli ve yabancı alanyazın taranmış, araştırma konusuyla ilgili verilere ulaşılmıştır. Elde edilen veriler, alt problemlere yanıt olabilecek biçimde düzenlenerek sunulmuştur. Çalışma bu yönüyle betimsel bir araştırmadır. Betimsel araştırmalar, geçmişte veya bugün var olan bir olay ya da durumu, var olduğu şekilde tanımlayan araştırmalardır (Karasar, 1982: 80).

Bu araştırmada öz olarak şu bulgulara ulaşılmıştır:

1. Tüm çalışma ortamları az ya da çok toksik özellikleri potansiyel olarak barındırır.
2. Toksisite örgüt içerisinde kendisine yer bulduğu andan itibaren düzenli ve hızlı bir biçimde yayılır ve artık örgüt ve örgütteki tüm çalışanlar tehdit altındadır.

3. Toksik lider, elde ettiği başarılarla, etik olmayan davranışlarını maskeleyebilmektedir.
4. Toksik olma durumu bulaşıcıdır ve örgütte kısa sürede toksisite oluşturup bunu tüm bireylere yayabilir.
5. Toksik örgütlerde etkisiz ve korkunun hâkim olduğu bir karar verme mekanizması bulunmaktadır.
6. Kötü karar alma süreci, toksik iletişim, adaletsiz uygulamalar toksik okul kültürünün oluşmasına neden olur.
7. Toksik örgütlerde çalışanlar zamanlarının büyük bir bölümünü işten çok diğerleri hakkında gerçek/gerçek olmayan söylentilerle geçirmektedir.
8. Toksik örgütlerde takım ruhu yerine işbirliğinden uzaklaşarak kişisel çıkarlara dayanan ilişkilerin kurulduğu görülmektedir.
9. Toksik örgütlerde doyumsuzluk ve stres, yüksek düzeydedir.
10. Toksik örgütlerde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranış kontrolü kaybolur, üretkenlik zayıflar, işten kaytarma artar ve bağlılık azalır.
11. Maddi ve manevi ödöl uygulamalarından doğan toksisite, uygulamaların azlığı ya da çokluğundan değil adaletsizliğinden çıkıp büyümektedir.
12. Toksik liderin yönetim konusunda eğitimsiz ve deneyimsiz olması, daha çok gücün kullanılmasına, dolayısıyla da örgüt atmosferini bozmaya neden olacaktır.
13. Toksik liderler, yapıcı eleştiriyi yok sayıp, izleyenlerine soru sormak veya liderin yargısını sorgulamak yerine, bazen tehditle bazen otoritesiyle boyun eğmeyi öğretir.

14. Toksik liderler, izleyenlerini özel ve seçilmiş hissettirerek onları geçici de olsa stres ve gerilimden uzaklaştırabilmektedir.
15. Toksik liderler, izleyenlerine düzenli, öngörülebilir ve kontrol edilebilir bir ortam vaat ederek, onları kendi izinden sürükleyebilmektedir.
16. Toksik liderin peşinden giden işgörenler toksik olmayabilirler.
17. Toksik lider, korkuyu izleyenlerin kendisine bağlılığını sağlamak için bir araç olarak kullanır.
18. Toksik liderler izleyenlerine göz alıcı, gerçekçi olmayan ve seçkin ütopyalar içeren yanılsamalar sunar ve bunlardan yoksun kalma veya kaybetme korkusu yayarlar.
19. Toksik liderler kendileriyle mücadele etmemeleri gerektiği inancını yadıkları kontrol mitleri oluştururlar.
20. Okul yöneticisinin toksik liderlik özelliği gösterdiği bir okulda, kişilerin davranışlarında kendi odaklı davranış, güvensizlik, desteklenmeme, kabul edilmeme, bastırılma, yargılanma, doyumsuzluk, eşitsizlik, kızgınlık, tükenmişlik, bitkinlik, şikâyetler ve davalarda katlanarak bir artış gözlenir.
21. Toksik bir lider olarak eğitim yöneticisi, bürokrasiye bağlı kalır ve yenilikçi kararlar alamazsa, öğretmen ve öğrenci başarısın aşağı çeker.
22. Eğer çalışanları, bürokratik ve fiziksel olarak kontrol altında tutmak örgütün öncelikli amacı haline gelirse, koşullar toksik kültür için uygun duruma gelir ve okul kültürü, bir hapisane kültürü gibi korku temelli bir kültür haline dönüşür.

5.2. Öneriler

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara dayalı olarak uygulamacılar ve araştırmacılar için geliştirilen öneriler şunlardır:

5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Bazı toksik okul yöneticileri işkolik olabilmektedir. Bu yöneticiler, toksik etkilerden arınabilmek için sosyal ya da aile hayatıyla iş hayatını dengelemelidir.
2. Toksik okul yöneticileri, yoğun iş yükü ve stresten dolayı hem ruhsal hem fiziksel sağlıklarını bozabilirler. Bu tip durumlar meydana gelmeden profesyonel yardım almaktan kaçınılmamalıdır.
3. Okul yöneticileri, okullarındaki olası toksisite kaynağı ve yayıcılarına özel olarak odaklanmalıdır.
4. Okul yöneticileri, yetkisini paylaşarak, güven ve örgütsel bağlılığı arttırabilir.
5. Açık ve saydam bir iletişim ağının kurulmasına özen gösterilmelidir.
6. Okul yöneticileri kibarlık, sıcaklık ve önemseme gibi iyileştirici duygulara, tutum ve davranışlarında, daha çok yer vermelilerdir.
7. Eğitim örgütlerindeki yöneticiler, farklılıkları ve görüş ayrılıklarının ortaya konmasını cesaretlendiren bir açıklık kültürü oluşturmalarıdır.
8. Toksik yöneticiler, önceden tahmin edilebilen, korku vererek değil içsel bağlılık sağlatabilen ve bürokrasiye bağlı kalmadan yenilikçi olan davranışlar sergilemelidir.
9. Yönetici ödül ve takdir uygulamalarını kullanılırken, bu uygulamaların adaletli olmasına özen göstermelidir.

10. Okullardaki yöneticiler hakkında sağlıklı performans değerlendirilmeleri yapılmalıdır. Mevcut değerlendirme uygulamaları tekrardan gözden geçirilmelidir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Okullardaki olası toksisite kaynaklarını ve bunların etkisini en aza indigeme yollarını belirlemeye yönelik araştırma yapılabilir.
2. Okul yöneticilerinin toksik okul kültürünü arındırmaya yönelik olarak izleyebilecekleri yol, yöntem ve stratejileri belirlemeyi amaçlayan araştırma yapılabilir.
3. Okullarımızda görevli yöneticilerde (öğrenim basamaklarına, kıdemlerine vb. değişkenlere göre) toksik liderliğin düzeyini ve yaygınlığını belirlemeyi amaçlayan araştırmalar yapılabilir

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1998). *Toplumsal, kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Allio, R.J. (2007). Bad Leaders: How They Get That Way and What to Do about Them. *Strategy and Leadership*, 36(3), 12-17.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D. ve Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions. *Corporate Governance*, 7(5), 586- 598.
- Appelbaum S. H. ve Roy-Girard D. (2007). Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees. *Corporate Governance* 7(1). 17-28.
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bacal, R. (2000). *Toxic organizations*. <http://conflict911.com/conflictarticles/toxicorgs.htm> adresinden 10 Eylül 2012’de alınmıştır.
- Balthazard, P., Cooke, R., & Potter, R. (2006). Dysfunction Culture, Dysfunctional; Organization: Capturing the Behavioral Norms that Form Organizational Culture and Drive Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709-732.
- Basım, H.N., Korkmazyürek, H. ve Tokat, O. (2008). Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.

- Başaran, İ.E. (1994). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Umut Yayıncılık.
- Berkowitz, L. (1993), *Aggression: Its Causes, Consequences and Control*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Bitirim, S. ve Eğinli, A.T. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124–140.
- Blase, J., & Blase, J. (2001). *Empowering teachers: What successful principals do*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Bolden, Gosling ve Taylor, (2006). *Exploring Leadership*. New York: Oxford University Press.
- Bolton, S. (2005). *Emotion Management in the Workplace*. Lancaster: Palgrave Macmillan.
- Brinkmann, J. ve Sims, R.R. (2003). Enron ethics (or: culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, 45(3), 243-256.
- Buehler, J. L. (2009). *Words Matter: The Role Of Discourse In Creating, Sustaining, And Changing School Culture*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, The University of Michigan, ABD.
- Burke, R.J. ve Cooper, C.L. (2010). *Risky Business*. UK: Gower Publishing.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Butts, D. (1997). Joblessness, pain, power, pathology and promise. *Journal of Organizational Change Management*, 10(2), 11-29.
- Bülbül, S. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetsel Yeterliklerinin Liderlik Standartları İnanç Boyutu Açısından İncelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Career Advice Monster. (2012). *Toxic boss*. <http://career-advice.monster.com/interview-preparation/Ten-Warning-Signs-of-a-Toxic-Boss/home.aspx> adresinden 9 Eylül 2012 tarihinde alınmıştır.
- Cleveland, H. (2003). *Nobody in Charge: Essays on the Future of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Coccia, C. (1998), Avoiding a toxic organization, *Nursing Management*, 29(5), 4-32.
- Cooper, Hughes ve Kinder, (2008). *Employee Well-Being Support*. Londra: John Wiley & Sons Press.
- Crampton, S. M., Hodge J. W. ve Mishra J. M. (1998). The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity. *Public Personnel Management*, 27 (4), 569-584.
- Cromwell, S. (2009). *Is your school culture positive or negative?* http://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin275.shtml adresinden 10 Eylül 2012 tarihinde alınmıştır.
- Crowther, F., Kaagan, S. S., Ferguson, M., & Hann, L. (2002). *Developing Teacher Leaders: How Teacher Leadership Enhances School Success*. Thousand Oaks CA: Corwin Press.
- Deal, T.ve Peterson, K. (1999). *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Delbecq, A. ve Friedlander, F. (1995). Strategies for Personal and Family Renewal. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 262-269.
- Dundon, E. (2002). *The Seeds of Innovation: Cultivating the Synergy That Fosters New Ideas*. New York: AMACOM.
- Durre, L. (2010). *Surviving the toxic workplace*. McGraw-Hill.
- Flynn, G. (1999). Stop Toxic Managers Before They Stop You! *Workforce*, 78(8), 4-40.
- Freud, S. (1939). *Moses and monotheism*. New York: Knopf.

- Frost, P.J. (2003). *Toxic emotions at work*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Fullan, M.G. (1992). *Visions that blind*. *educational leadership*, 49(5), 19-20.
- Gabriel, J. G. (2005). *How to thrive as a teacher leader*. Alexandria, VA: ASCD.
- Gangel, K. (2008). *Surviving toxic leaders*. ABD: Wipf and Stock Publishers.
- Geneen, H. (1997). *The synergy myth*. New York: St.Martin's Press.
- Glad, B. (2002). When Tyrants Go Too Far: Malignant Narcissism and Absolute Power. *Political Psychology*, 23(1), 1-20.
- Glomb, T.M. ve Liao, H. (2003). Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal and Individual Effects. *Academy of Management Journal*, 46(4), 486–497.
- Goldman, A. (2006a). Personality Disorders in Leaders: Implications of the DSM IV-TR in Assessing Dysfunctional Organizations. *Journal of Managerial Psychology* 21(5), 392-414.
- Goldman, A. (2006b). High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Goldman, A. (2008a). Leadership Negligence and Malpractice: Toxicity at Skywaves Aerospace International. *Research on Emotion in Organizations* 4, 207-224.
- Goldman, A. (2008b). Company of Couch: Unveiling Toxic Behavior in Dysfunctional Organizations. *Journal of Management Inquiry* 17(3), 226-238.
- Goldman, A. (2009). *Transforming toxic leaders*. (1). Stanford, California: An Imprint of Stanford University Press.
- Goleman, D. (1999). *Workin with emotional intelligence*. Londra: Bloomsbury Publishing

- Griffin, R.W. and O'Leary-Kelly, A.M. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. New York: Wiley Press.
- Hirschhorn, L. (1988). *The workplace within: Psychodynamics of organizational life*. Cambridge: MIT Press.
- Holderied, A. (2006). Poor Leadership and the Toxic Environment. *The Electronic Library Support Staff Journal*, 13(2), 71-86.
- Karakuş, C. (2013). *Mobbing*. Web: <http://www.ylt44.com/yayin/mobbing.html> adresinden 25 Eylül 2012'de alınmıştır.
- Karasar, N. (1982). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara.
- Katzenmeyer, M. & Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Helping Teachers Develop as Leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü liderlik*. İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Kets de Vries, M. (1984). *The irrational executive: psychoanalytic explorations in management*. Madison, Conn.: International Universities Press.
- Kolçak, H. (2010). *Modern Frankensteinlar*. [http:// www.hydron.com.tr /tr /hakimizda /hydronblog /entry /modern -frankenstein- lar-elimizdeki-toksik-calisanlar-ve-politikalar](http://www.hydron.com.tr/tr/hakimizda/hydronblog/entry/modern-frankenstein-lar-elimizdeki-toksik-calisanlar-ve-politikalar) adresinden 10 Eylül 2012 tarihinde alınmıştır.
- Konan, N. (2013a). Educational Supervisors' Locus of Control, *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 45-64.
- Konan, N. (2013b). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuma Alışkanlıkları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(1), 31-59.
- Krueger, J.P. ve Parish, R. (1982). We're Making the Same Mistakes: Myth and Legend in School Impowerment. *Planning and Changing*, 13(3), 131-140.
- Kusy ve Holloway, (2009). *Toxic workplace*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

- Leadership and Motivation Training, (2012). *Leadership*. [http:// www .leadership – and – motivation training. com](http://www.leadership-and-motivation-training.com) adresinden 8 Eylül 2012 tarihinde alınmıştır.
- Learning, (2012). *Education*. <http://www.fastcompany.com/learning> adresinden 11 Eylül 2012 tarihinde alınmıştır.
- Lease, D.R. (2006). From Great to Ghastly: How Toxic Organizational Cultures Poison Companies The Rise and Fall of Enron, WorldCom, HealthSouth, and Tyco International. *Journal of the Academy of Business Education*, 7, 1-36.
- Lipman-Bluman, J. (2005). The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches, *Ivey Business Journal*, 12(2), 10–19.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders*. New York: Oxford University Press.
- Lubit, R. (2004) The Tyranny of Toxic Managers: An Emotional Intelligence Approach to Dealing With Difficult Personalities, *Ivey Business Journal*, 14-34.
- Lubit, R. (2004). *Coping with Toxic Managers Subordinates... and Other Difficult People*. Englewood Cliffs, N.J.: Financial Times / Prentice Hall.
- Macklem, K. (2005). *The toxic workplace*. [http:// www. macleans. ca / article.jsp ? content= 20050131_99562_99562](http://www.macleans.ca/article.jsp?content=20050131_99562_99562) adresinden 8 Eylül 2012 tarihinde alınmıştır.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Brothers.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: an experimental view*. New York: Harper and Row.
- Minuchin, S. (1974). *Families and family therapy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- National Institute of Corrections, Department of Justice. (2003). [http:// a257.g.akamaitech.net/7/257/2422/14mar20010800/edocket.access.gpo.gov/2003/03-1614](http://a257.g.akamaitech.net/7/257/2422/14mar20010800/edocket.access.gpo.gov/2003/03-1614) adresinden 11 Eylül 2012 tarihinde alınmıştır.

- Neuman, J.H. ve Baron, R.A. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets. *Journal of Management*, 24, 391–419.
- Nyberg vd. (2008). Managerial Leadership and Ischaemic Heart Disease among Employees: The Swedish WOLF Study. *Occup Environ Med*, 66(9), 51-55
- O'Connor, Clifton, T.C., J., Connelly, M.S. Gessner, T.L. ve Mumford, M.D. (1995). Charismatic Leaders and Destructiveness: An Historiometric Study. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 529–555.
- O'Gready, T.P. ve Malloch, K. (2002). *Quantum leadership*. ABD: Aspen Publishers.
- Padilla, A., Hogan, R. Ve Kaiser, B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *Science Direct*, 18. 176-194.
- Paris-Duehn, S.L. (2008). *Purposeful cultural changes at an alternative high school: a case study*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Washington State University.
- Posnick-Goodwin, S. (2004). How's your school culture? *California Educator*, 9(3), 6-19.
- Riak, J. (2000). *Toxic schools of Texas*. <http://www.nospank.net/tox-tx.htm> adresinden 10 Eylül 2012 tarihinde alınmıştır.
- Samaroo, A. (2008). *Evaluating the power of teacher empowerment in increasing k-12 student performance*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Prescott, Arizona, ABD.
- Sanders, M.G. (2005). *A first year principal's attempt to reshape a toxic school culture*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Purdue University, ABD.
- Sarason, S.B. (1982). *Culture of the School and the problem of change*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Schmidt, A.A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*, Maryland Üniversitesi, Maryland, ABD.

- Seligman, M. (1991). *Learned optimism*. New York: Alfred Knopf.
- Shann, M. H. (1998). Professional Commitment and Satisfaction Among Teachers in Urban Middle Schools. *The Journal of Education Research* 92(2): 67-75.
- Solmaz B (2004) *Kurumsal söylenti ve dedikodu, türkiye'deki işletmeler üzerine bir uygulama*. Konya: Tablet Yayınları.
- Steiner, C.J. (2004). A Conceptual Framework for Studying Fanatical Managers. *Management Decision*, 42(6), 57-738.
- Sue, M.P. (2007). *Toxic people*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Sykes, G. (1970). *The society of captives: A study of a maximum security prison*. New York: Antheneum.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (1985). *Büyük Türkçe sözlük*. Ankara: TDK.
- Toor, S.R. ve Ogunlana, S. (2009). Ineffective Leadership. *ECAM*, 16(3), 254-272.
- Töremen, F. ve Kolay Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi* 31(160), 1-22.
- Türkoğlu, A. (1994). *99 Soruda eğitim bilimine giriş*. Konya: Atlas Kitapevi.
- Van Fleet, D.D. ve Griffin, R.W. (2006). Dysfunctional Organization Culture: The Role of Leadership in Motivating Dysfunctional Work Behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 698-708.
- Waddington, K ve Michelson, G. *Analysing gossip to reveal and understand power relationships, political action and reaction to change inside organisations*. <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2007/proceedings/talkpowerandorganisational/waddington.pdf> adresinden 9 Eylül 2012 tarihinde alınmıştır.
- Walton, M. (2007). Leadership Toxicity—An Inevitable Affliction of Organisations? *Organisations and People*, 14(1), 19-27.

- Waugh, R.G. ve Punch, K.F. (1987). Teacher Receptivity to System-Wide Change in the Implementation Stage. *Review of Educational Research*, 57(3), 237-254.
- Weber, M. (1964). *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.
- Welch, M. (1989). A Cultural Perspective and the Second Wave of Educational Reform. *Journal of Learning Disabilities*, 22(9), 537-551.
- Whicker, M. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. ABD, Westport, CT: Quorum Books.
- Williams, C. (2004). Toxic Leadership in USA Army. *Military Review*. Temmuz-Ağustos, 67-71.
- Wilson B. (2006). *How to avoid toxic communication*. [http:// www. hrmguide.net / canada / communication/toxic-communication.htm](http://www.hrmguide.net/canada/communication/toxic-communication.htm) adresinden 11 Eylül 2012 tarihinde alınmıştır.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. [http:// www.transleadership.com/ Toxic Leadership.pdf](http://www.transleadership.com/ToxicLeadership.pdf) adresinden 13 Eylül 2012 tarihinde alınmıştır.
- Wood, T. & McCarthy, C., (2002). Understanding and Preventing Teacher Burnout. *ERIC Clearinghouse on Teaching and Teacher Education*, ERIC Digest, ED4777726 2002-12- 00.
- Work911. (2011). <http://www.work911.com/htm> adresinden 9 Eylül 2012 tarihinde alınmıştır.
- Wright, R. (2005). Teacher Burnout and Toxic Cultures in Alternative School Prison Settings. *Journal of Juvenile Court, Community, and Alterative School Administrators of California*, 18, 44-54.