

## Toksik Liderlik 8

Bilge Güler<sup>1</sup>

### Özet

Liderlik, bireylerin tutum ve davranışlarını etkileme ve yönlendirme becerisiyle takipçileri üzerinde olumlu etkiler yaratan ve genellikle bu olumlu yönüyle incelenen bir olgudur. Ancak liderliğin bu yapıcı ve olumlu tarafının yanı sıra zararlı sonuçlara yol açabilen yıkıcı bir yönü de bulunmaktadır. Literatürde, “liderliğin karanlık yüzü”, “istismarcı liderlik” ve “yıkıcı liderlik” gibi farklı kavramlarla ilişkilendirilen toksik liderlik, liderliğin bu yıkıcı yönlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Toksik liderlik, liderin olumsuz kişilik özellikleri ve yıkıcı davranışları aracılığıyla çalışanlar ve örgütler üzerinde zararlı etkiler oluşturan bir liderlik tarzıdır.

Bu bölümde, toksik liderliğin tanımı, temel özellikleri, boyutları ve ortaya çıkmasına neden olan faktörler kavramsal bir çerçevede incelenmiştir. Ayrıca, toksik liderlik davranışlarının bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri değerlendirilmiş, toksik liderliğin önlenmesi ve yönetilmesine yönelik stratejiler açıklanarak etkili olabilecek yaklaşımlar literatür doğrultusunda sunulmuştur. Bulgular, toksik liderlik davranışlarının psikolojik sıkıntılara yol açan olumsuz çalışma ortamları yaratarak çalışanların fiziksel sağlıklarını, iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışanlar üzerindeki bu olumsuz etkiler, örgütsel düzeyde de performans düşüşü ve örgüt kültüründe bozulma gibi sonuçlara yol açmaktadır. Sonuç olarak, toksik liderliğin yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de kalıcı hasarlara neden olduğu görülmektedir. Bu nedenle, toksik liderlik davranışlarını önlemek ve yönetmek amacıyla etkili stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Literatürde, bu amaçla geliştirilen çeşitli stratejiler önerilmekle birlikte; duygusal zekâ eğitimi, etik liderlik uygulamaları, liderlik geliştirme programları ve açık iletişim kanallarının güçlendirilmesi gibi yaklaşımların öne çıktığı görülmektedir. Örgütlerin toksik liderliği önlemeye ve yönetmeye ilişkin etkili stratejiler geliştirmesi ve uygulaması, çalışanların kendilerini güvende hissedebilecekleri, etik değerlere dayalı bir örgüt kültürünün inşası açısından; dolayısıyla çalışan refahı ve örgütsel performansın sürdürülebilirliği bakımından kritik bir öneme sahiptir.

1 Doç. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, bilgeeguler@gmail.com,  
ORCID ID: 0000-0001-5361-8304.

## Giriş

Liderlik, genellikle liderlerin takipçileri üzerindeki pozitif etkileri ile ilişkilendirilen bir kavramdır; ancak liderliği yalnızca bu yönüyle ele almak, liderliğin olumsuz ve yıkıcı boyutlarının göz ardı edilmesine yol açabilir (Şişman, 2024: 40). Liderliğin karanlık yönlerinde “toksik liderlik” olarak adlandırılan olumsuz bir olgu da bulunmaktadır (Octavian, 2023: 87). Örgütlerdeki olumsuz liderlik olgusu, literatürde toksik liderlik, liderliğin karanlık yüzü, istismarcı liderlik ve yönetici nezaketsizliği gibi farklı kavramlarla ele alınmakta ve tanımlanmaktadır (Hattab vd., 2022: 320; Ofei vd., 2023: 2). Uygur ve Gümüştekin (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada; zorlayıcı liderlik, narsist liderlik, paranoyak liderlik, duygusal bağımlı liderlik, pasif-agresif liderlik, küçük tiranlık, istismarcı yönetim, toksik (zehirleyici) liderlik, yıkıcı liderlik, kötü liderlik ve etik dışı liderlik karanlık liderliğin alt boyutları olarak ortaya konulmuştur. Toksik liderlik; liderin sergilediği davranış biçimleri, olumsuz davranışların çeşitliliği ve sıklığı ile örgütsel ve bireysel düzeyde yarattığı etkiler bakımından diğer olumsuz liderlik türlerinden daha geniş kapsamlıdır. Bu nedenle, olumsuz liderliğin çeşitli ve birbirine bağlı boyutlarını kapsayan bir şemsiye kavram olarak değerlendirilmektedir (Başkan, 2020: 98; Hattab vd., 2022: 320). Bu liderlik biçimi, olumsuz bir çalışma ortamı yaratan ve korku, güvensizlik ile işlev bozukluğuna yol açan lider davranışlarını ve özelliklerini kapsamaktadır (Octavian, 2023: 87).

Liderlik alanında yapılan çalışmaların çoğu, hizmetkâr, demokratik veya dönüşümsel liderlik gibi olumlu liderlik tarzlarının iş tatmini, üretkenlik, performans ve yaratıcılık gibi örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini incelemiştir. Buna karşın, zararlı veya yıkıcı liderlik tarzları ve bunların çalışanlar ile örgüt üzerindeki olumsuz etkileri daha az dikkate alınmıştır. Oysa zararlı liderlerin etkisi, çoğu zaman olumlu liderlerden daha belirgin olabilmektedir (Younis vd., 2022: 65). Bu nedenle toksik liderlik, son yıllarda giderek daha fazla ilgi gören ve artan endişe yaratan bir kavram olarak araştırmacıların dikkatini çekmektedir (Farghaly Abdelallem ve Abou Zeid, 2023: 2; Octavian, 2023: 87; Sezer vd., 2025: 368). Son yıllarda yapılan araştırmalar, toksik liderlik uygulamalarının düzenli bir biçimde tekrarlandığını ve örgütsel yapı ile kültür genelinde hiyerarşik olarak yayılabildiğini göstermektedir (Khasawneh vd., 2024: 363). Bu durum, örgütsel hedeflere ulaşmayı engellemekle birlikte örgüt kültürü ve performansı üzerinde hem mikro hem de makro düzeyde zararlı etkilere yol açmaktadır (Octavian, 2023: 87). Bu kapsamda çalışmanın amacı, toksik liderliğe ilişkin kavramsal çerçeveyi sunmak; toksik liderliğin bireyler ve örgütler üzerindeki olumsuz etkilerini ve bu olgunun zararlı sonuçlarını azaltmaya yönelik stratejileri incelemek ve

bu doğrultuda daha sağlıklı ve etik örgütsel ortamların gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu bölümde öncelikle toksik liderliğin tanımı, temel özellikleri, davranış biçimleri ve boyutları ele alınacaktır. Ardından, toksik liderliğin ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri ile önlenmesi ve yönetilmesine ilişkin stratejiler incelenecektir.

## 1. Toksik Liderlik Kavramı ve Tanımı

Zehirli anlamı taşıyan toksik kavramı, liderlik açısından ilk kez 1996 yılında Toxic Leaders: When Organizations Go Bad” (Toksik Liderler: Örgütler Kötüye Gittiğinde) adlı kitapta Marcia Lynn Whicker tarafından ele alınmış (Alanezi, 2024: 1201); olumsuz, aşağılayıcı, işlevsiz, uyumsuz ve kötü niyetli bir liderlik tarzı olarak nitelendirilmiştir (Koç vd., 2022: 3). Whicker tarafından yapılan bu çalışma, literatürde toksik liderlik kavramını sistematik bir biçimde ele alan ilk önemli katkı olarak kabul edilmiş ve gelecek çalışmalara da ilham olmuştur. Toksik liderlik, 2004 yılında Barbara Kellerman, 2005 yılında Jean Lipman-Blumen, 2008 yılında da Andrew A. Schmidt’in toksik liderlik ölçeğini ortaya koymasıyla birlikte farklı açılardan değerlendirilmiş ve farklı tanımları yapılmıştır (Güney vd., 2025: 380). Schmidt (2008), toksik liderlikle ilgili yapılan çalışmalardan en fazla atıf alan beş çalışmanın tanımlarını incelemiş ve bu çalışmaların her ne kadar tüm literatürü kapsamasa da toksik liderlik kavramının mevcut anlayışını temsil ettiğini ifade etmiştir. Toksik liderliğe ilişkin bu tanımlar Tablo 1’de özetlenmiştir.

**Tablo 1: Toksik Liderliğin Çeşitli Tanımları (Schmidt, 2008: 73)**

| Yazar                    | Toksik Liderlik Tanımı                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Whicker (1996: 12)       | Toksik liderler; uyumsuz, huzursuz ve çoğu zaman kötü niyetli, içten içe kendilerini yetersiz hisseden ancak bunu gizleyen, başkalarını yıkararak başarı elde etmeye çalışan bencil ve manipülatif kişilerdir.                                                                                               |
| Flynn (1999: 1)          | Toksik liderlik; zorbalık yapan, tehdit eden, dedikoduya başvuran, bağırarak ve aşağılayıcı tutumlar sergileyen; ayrıca kendi ruh hâlindeki değişimlerle iş ortamının havasını belirleyen yöneticileri tanımlayan bir kavramdır.                                                                             |
| Wilson-Starks (2003: 2)  | Toksik liderlik, çalışanların coşkusunu, yaratıcılığını, özerkliğini ve yeni fikirler ortaya koyma yeteneklerini engelleyerek bireylere ve nihayetinde kuruma zarar veren liderlik biçimidir. Bu liderler, zehirlerini aşırı kontrol yoluyla yayarlar ve liderliği, kontrol sahibi olmak olarak tanımlarlar. |
| Reed (2004: 67)          | Toksik liderlik, bir kişiyi zehirli kılan tek bir olumsuz davranış değil, liderin zarar verici tutumlarının zaman içinde örgüt içi moral ve örgüt iklimi üzerindeki kümülatif etkisidir.                                                                                                                     |
| Lipman-Blumen (2005: 18) | Toksik liderlik, çok sayıda yıkıcı davranışta bulunan ve işlevsiz kişisel özellikler sergileyen liderlerin, takipçilerine ve örgütlerine ciddi ve kalıcı zararlar vermesiyle ortaya çıkan bir liderlik biçimidir.                                                                                            |

Schmidt (2008) bu tanımlar ışığında toksik liderliği; narsistik özellikler sergileyen, kendilerini yücelten, öngörülemez davranışlarda bulunan, astlarını istismar eden ve otoriter denetim örüntüsü çerçevesinde hareket eden liderler olarak tanımlamış ve aşağıdaki temel sonuçları ortaya koymuştur:

- Toksik liderlik, liderlerin astlarına karşı kasıtlı olarak sergilediği yıkıcı davranışları kapsmalıdır.
- Toksik liderlik; istismarcı denetim, narsisizm ve otoriterlik unsurlarını içeren çok boyutlu bir kavramdır.
- Toksik liderlerin yıkıcı davranışları, yalnızca hedef aldıkları kişiler üzerinde değil, bu davranışlara tanık olan diğer bireyler üzerinde de etkili olabilir. Başka bir deyişle, söz konusu liderler astlarının belirli bir kısmını mağdur etse bile, bu davranışlara tanık olan diğer kişiler toksik liderin etkilerini hissedebilir.

Son dönemlerde yapılan çalışmaların incelenmesi sonucu ise bazı toksik liderlik tanımları aşağıdaki gibidir:

- Toksik liderlik, bireysel ve örgütsel düzeyde yıkıcı etkiler oluşturan, güvensizlik, manipülasyon ve sömürüye dayalı bir yönetim anlayışıdır (Güney vd., 2025: 381).
- Toksik liderlik, liderlerin zorbalık, taciz, sindirme, saygısızlık, sahtekârlık, aldatma, aşağılama ve insan hakları ihlali gibi utanç verici davranışlar sergilediği; çalışanlar, aileler, kurumlar ve toplum genelinde stresli ve yıkıcı ortamlar yaratan istismarcı bir liderlik türüdür (Khasawneh vd., 2024: 364).
- Toksik liderlik, astlarına karşı istismarcı, manipülatif ve yıkıcı davranışlar sergileyen; bu davranışlar sonucunda astlarının refahını ve örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyen liderleri tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Ofei vd., 2023: 2).
- Toksik liderlik, uyumsuz, kötü niyetli ve istenmeyen davranışlar sergileyerek astları üzerinde olumsuz izlenimler yaratan lider veya yöneticileri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Koç vd., 2022: 2).
- Toksik liderlik, liderin yıkıcı davranışları ve işlevsiz özellikleri nedeniyle bireylere, gruplara, örgütlere ve topluluklara ciddi ve kalıcı zararlar verdiği uyumsuz, yıkıcı ve kötü niyetli bir liderlik türüdür (Semedo vd., 2022: 1886).

- Hoffman ve Sergio (2020: 33) ise toksik liderliği, kendi yetersizliklerini gizlemek amacıyla belirsizlik yaratan, zarar verme niyetlerini perdeleyen, hesap verebilirliği zayıflatan ve çözüm süreçlerini engelleyen “yavaş etkili sinsi bir zehir” olarak tanımlamaktadırlar.

Toksik liderlik tanımları arasında benzerlikler bulunsa da kavramın sınırlarını net biçimde belirleyen ve toksik özellikleri bütüncül biçimde açıklayabilen ortak bir tanım henüz ortaya konulamamıştır (Hoffman ve Sergio, 2020: 27). Her ne kadar toksik liderliğe ilişkin ortak bir tanım bulunmasa da yapılan tanımlarda öne çıkan en önemli nokta, toksik liderlerin çalışanlar ve örgütler üzerinde olumsuz etkiler yaratmasıdır.

## 2. Toksik Liderliğin Özellikleri ve Davranışları

Toksik liderlerin özellikleri, kişilik temelli ve davranışsal özellikler olmak üzere 2 grupta ele alınabilir. Toksik liderlerin kişiliklerinde kalıcı nitelikte ve belirgin olarak gözlenen bazı kişilik temelli özellikler ve davranışsal özellikler Tablo 2’de sunulmuştur.

*Tablo 2. Toksik Liderlik Özellikleri (Lipman-Blumen, 2010: 2-5; Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 447-448; Hoffman ve Sergio, 2020: 28; Akbulut ve Yavuz, 2022: 109-110).*

| Kişilik Temelli Özellikler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Davranışsal Özellikler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etik ve ahlaki değerlerden yoksun olması</li> <li>• Doyumsuz bir hırsa sahip olması</li> <li>• Maddi çıkar ve kazanç odaklı olması</li> <li>• Aşırı ego, narsisizm ve kibir sahibi olması</li> <li>• İstismarcı olması</li> <li>• Çıkarıcı ve bencil olması</li> <li>• Duygusal zekâ eksikliği</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Astların görüşlerini özgürce dile getirmesini engellemesi</li> <li>• Astların refahlarını ihmal etmesi ve onlara karşı kötü niyetli olması</li> <li>• Astları sürekli eleştirmesi ve hatalarını kabul etmeyip başkalarını suçlaması</li> <li>• Astların lidere olan güven duygusunu zayıflatması ve potansiyel liderlerin gelişimini engellemesi</li> <li>• Geri bildirim kabul etmemesi ve kendini geliştirmeye kapalı olması</li> <li>• Astlar üzerinde aşırı denetim ve baskı uygulaması (Mikro yönetim)</li> <li>• Sorumluluk gerektiren kararlardan kaçınması ve cesaretsiz olması</li> <li>• Problem çözme ve liderlik becerilerinde yeterli etkinliği gösterememeleri</li> </ul> |

Anastasiou (2025: 3) ise toksik liderlik özellikleri arasında “Karanlık Üçlü” olarak adlandırılan narsisizm, makyavelizm ve psikopatinin özelliklerle önem taşıdığını; bu özelliklerin toksik liderlik davranışlarını besleyen

itici güçler olduğunu ifade etmektedir. Toksik liderler, çok çeşitli yıkıcı davranışlar sergilemektedirler. Lipman-Blumen'e göre (2010: 2-3) aşağıdaki davranışlardan bir veya daha fazlasını sergileyen bireyler "toksik liderler" olarak değerlendirilmektedir:

- Takipçilerine (ve bazen de takipçi olmayanlara) kasıtlı olarak zarar vererek, onları aşağılayarak, ötekileştirerek, sindirerek, morallerini bozarak, haklarından mahrum bırakarak ve etkisiz hale getirerek onları mevcut hallerinden daha kötü duruma sokmak
- Kendi takipçilerinin ve diğerlerinin temel insan haklarını ihlal etmek
- Yolsuzluk, suç ve/veya diğer etik olmayan faaliyetlerde bulunmak
- Takipçilerine, liderin gücünü pekiştiren ve onların bağımsız hareket etme kapasitelerini zayıflatan yanılsamaları kasıtlı olarak beslemek; bu kapsamda kendisini takipçilerini 'kurtarabilecek' tek kişi olarak göstermek
- Takipçilerin en temel korku ve ihtiyaçlarını kullanarak onları manipüle etmek
- Yapıcı eleştirileri bastırmak ve destekçilerine bazen tehditler veya otoriterlik yoluyla liderin yargı ve eylemlerini sorgulamak yerine, onlara uymayı öğretmek
- Takipçileri kasıtlı olarak gerçek dışı bilgi ve problemlerin yanlış teşhisleri yoluyla yanıltmak
- Gerçeği, adaleti ve mükemmelliği amaçlayan sistemin yapılarını ve süreçlerini baltalamak
- Kendi takipçilerine iyi davranmak, ancak onları başkalarından nefret etmeye ve/veya onları yok etmeye ikna etmek
- Lideri devirmeye yönelik girişimlerin maliyetlerini, liderlik ettikleri sistemin çöküşünü tetikleyen unsurlar olarak sunmak; böylece hem takipçileri hem de takipçi olmayanları daha büyük tehlikelere maruz bırakmak
- Yetersizliği, kayırmacılığı ve yolsuzluğu fark etmemek, görmezden gelmek ve/veya teşvik etmek
- Sorunları doğru teşhis etme ve uygun çözümleri uygulama konusunda yetersizlik göstermesi

Toksik liderlerin davranışları, kasıtlı olarak zarar verme eğiliminden kişisel yetersizliklere kadar geniş bir yelpazede gözlemlenebilir. Kişisel

yetersizliklerin başkaları tarafından fark edilememesi durumunda kasıtlılık daha az belirgin hale gelebilir; ancak bu durum zararlı sonuçların ortaya çıkmasını engellememektedir. En olumsuz durum, bu niteliklerin ve davranışların bir kısmını ya da tamamını sergileyen toksik liderlerin varlığıdır (Lipman-Blumen, 2010: 4-5). Toksik liderlerin kendi davranışlarını olumsuz olarak algılamamaları ve bu davranışların sosyal olarak kabul edilebilir olduğuna sürekli olarak inanmaları, onların bu tür davranışları sürdürmelerini açıklayan önemli bir gerçektir (Wolor vd., 2022: 2).

Toksik liderlikle ilişkilendirilen çok çeşitli davranışlara rağmen tüm örgütlerin bu davranışları aynı ölçüde deneyimlemediğini belirtmek önemlidir. Örneğin, suç ve fiziksel istismar çoğu örgütsel ortamda nispeten nadir olarak görülmektedir. Bununla birlikte yönetsel yetersizlik genellikle diğer toksik davranışlarla ilişkilendirilse de tek başına toksik olarak kabul edilmemektedir (Octavian, 2023: 88). Toksik liderler genellikle kendi çıkarlarını ve hedeflerini, örgütlerinin ihtiyaçlarından üstün tutar ve hedeflerine ulaşmak için korku, sindirme veya diğer baskı biçimlerini kullanabilirler. Ayrıca narsistik eğilimler sergilerler; aşırı benmerkezcidirler ve kendilerini başkalarından üstün görürler. Örgüt çalışanlarının duygularına ve endişelerine duyarsız kalabilir ve onlardan gelen geri bildirimleri veya eleştirileri reddedebilirler. Bununla birlikte çalışanların misilleme korkusuyla konuşmaktan veya öneride bulunmaktan çekindikleri bir korku kültürü yaratabilirler (Ofei vd., 2023: 2). Toksik liderlik davranışlarını anlamak önem taşımaktadır; çünkü bunlar örgüt kültürüne zarar verir, çalışanların refahını, sağlığını, moralini, üretkenliğini zayıflatır ve örgütsel etkinliği azaltır (Gupta ve Chawla, 2024: 179).

### 3. Toksik Liderliğin Boyutları

Toksik liderliğin yarattığı etkiyi ve örgüte verdikleri zararı anlamak için boyutlarının incelenmesi büyük önem taşımaktadır (Güney vd., 2025: 381). Schmidt (2008) yaptığı araştırmada, toksik liderlik boyutlarını; istismarcı denetim, otoriter liderlik, narsisizm, kendini yüceltme ve öngörülemezlik olarak belirlemiştir. Söz konusu boyutlara ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 448; Anastasiou, 2025: 3).

- **İstismarcı Denetim:** Liderin astlarını küçümsemesi, hatalardan haksız yere sorumlu tutması veya düşmanca bir tavırla baskı kurması gibi olumsuz davranışları ifade eder.
- **Otoriter Liderlik:** Liderin astları üzerinde aşırı kontrol kurması, mutlak itaat beklemesi ve astların yaratıcılığını ve bağımsızlığını sınırlandırmasıdır.

- **Narsisizm:** Liderin kendisini üstün görmesi, aşırı öz-önem duygusuna sahip olması ve örgütsel hedeflerden çok kendi çıkarlarına odaklanmasıdır.
- **Kendini Yüceltme:** Liderin özellikle üst yönetim karşısında olumlu bir izlenim yaratmaya çalışması, başarıları sahiplenmesi ve haksız biçimde itibar kazanmaya yönelmesidir.
- **Öngörülemezlik:** Liderin ruh halinde ve davranışlarında ani değişimler göstermesi nedeniyle tepkilerinin tahmin edilememesi durumudur.

Schmidt (2008) tarafından ortaya konulan boyutlar, liderin kişisel eğilimleriyle birlikte çalışanlara yönelik tutum ve davranış biçimlerini ortaya koymaktadır (Gezer, 2025: 31). Çelebi vd. (2015) ise Schmidt (2008) tarafından geliştirilen toksik liderlik ölçeğini temel alarak, toksik liderliği değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olmak üzere dört alt boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır (Güney vd., 2025: 381-382).

- **Değerbilmezlik:** Liderlerin çalışanların değerini ve katkısını göz ardı etmesi, onları takdir etmemesi ve küçümsemesidir.
- **Çıkarıcılık:** Liderlerin kendi çıkarlarına öncelik vermesi, örgütün ve çalışanların çıkarlarını göz ardı etmesidir.
- **Bencillik:** Liderlerin yalnızca kendi ihtiyaçlarına odaklanarak diğerlerinin ihtiyaçlarını ve duygularını göz ardı etmesidir.
- **Olumsuz Ruh Hali:** Liderlerin negatif bir tutum sergilemeleri ve dengesiz davranışları anlamına gelmektedir.

Alanezi (2024: 1209) ise toksik liderliğin tek bir boyuttan oluşmadığını; insan ilişkileri becerileri, otoriter liderlik, yönetim becerileri ve mesleki etik olmak üzere dört temel boyutta ele alınabileceğini belirtmiştir. Schmidt (2008), Çelebi ve arkadaşları (2015) ile Alanezi (2024) tarafından yapılan çalışmalar, toksik liderliğin farklı boyutlar altında incelenebileceğini göstermektedir. Her ne kadar toksik liderlik özellikleri ve davranışları çeşitlilik gösterse de genellikle benzer temalar etrafında şekillenen istismarcı denetim, narsisizm ve otoriterlik gibi temel boyutlar çerçevesinde değerlendirilmektedir.

#### 4. Toksik Liderliğin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Faktörler

Toksik liderliğin ortaya çıkışı ve algılanma biçimi, liderlerin kişisel özellikleri (otoriterlik, narsisizm, kendini yüceltme, öngörülemezlik, istismarcı denetim gibi) ile bağlamsal faktörlerin (örgütsel yapı, kültürel



normlar ve liderin demografik özellikleri) etkileşiminin bir sonucu olarak şekillenmektedir. Söz konusu bu faktörler toksik davranışları gizleyebilmekte veya şiddetlendirmektedir (Anastasiou, 2025: 17).

Akinyele ve Chen (2024: 16) toksik liderliğin ortaya çıkmasına neden olan etmenleri, bağlamsal faktörler, benlik faktörleri ve çalışan faktörleri olarak sınıflandırmışlardır. Toksik liderlik olgusunun oluşumuna etki eden bağlamsal faktörler, dışsal ve içsel faktörler olarak iki grupta ele alınmaktadır. Dışsal faktörler arasında; örgüt kültürü, rekabetçi ortam, hiyerarşik yapılar, yöneticiler, coğrafi kültür gibi etkenler bulunurken içsel faktörler arasında ise olumsuz lider rol modellerine maruz kalma, şiddet içeren ebeveyn yetiştirme tarzı ve nefret ideolojileriyle şekillenen çocukluk zorlukları, akraba kayırmacılığı ve çıkar ilişkisine dayalı kayırmacılık yer almaktadır. Güç ve statü tutkusu, psikopatik özellikler, düşük benlik saygısı ve özgüven, çalışanlara güvensizlik, liderin yetersizliği, narsisizm, aşırı kontrolcü eğilim gibi faktörler ise benlik faktörleri arasında bulunmaktadır. Son olarak toksik liderliğe yol açan çalışan faktörleri arasında ise savunmasız çalışanların varlığı, çalışanların bireysel çıkar odaklı olmaları ve karşılıklılık normu yer almaktadır (Akinyele ve Chen, 2024: 16).

Wilson-Starks (2003: 3), bilinmeyene yönelik korku, başarısızlık korkusu, insanlara karşı güvensizlik, yetersizlik duygusu, özgüven eksikliği ve aşırı özgüven gibi bireysel unsurların toksik liderlik davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabileceğini ifade etmektedir. Toksik liderliğin ortaya çıkmasında liderin kişisel özellikleriyle birlikte çevre faktörleri de etkili olmaktadır. Çalışanların özgürlük bilincinin zayıflığı, liderin baskısını kabullenmeleri veya direniş göstermemeleri bu süreci besleyebilmektedir. Bununla birlikte zayıf örgütsel yapılar ve denetim eksikliği de toksik liderlik için uygun ortam oluşturmaktadır. Toksik liderler; narsist, zorba, kontrolcü veya pasif-agresif gibi farklı şekillerde ortaya çıksa da ortak noktaları örgütsel sağlığı olumsuz etkilemeleridir (Gezer, 2025: 14).

Farghaly Abdelaliem ve Abou Zeid (2023: 2) tarafından toksik liderliğin oluşumuna zemin hazırlayan faktörler; örgüt kültürü, istikrarsızlık ve algılanan tehdit olarak belirtilmiştir. Bir örgütte toksisitenin (zehirlilik) oluşması için uygun ortamın olması, toksik liderin bu ortamda kabul görmeleri gerekmektedir (Akbulut ve Yavuz, 2022: 115). Örgüt kültürü, toksik liderlik tarzını besleyebilmekte veya engelleyebilmektedir. Toksik liderler, çevreleri üzerinde kontrol oluşturmalarına olanak tanıyan örgütsel kültürlerde daha kolay bir şekilde var olabilmekte ve güç kazanabilmektedirler (Smith ve Fredricks-Lowman, 2020: 540-544). Stres düzeyinin yüksek olduğu çalışma ortamı, hiyerarşik sistem, otoriterliğe karşı hoşgörülü davranmak,

toksik liderliğin devam etmesine ve sorgulanmadan hüküm sürmesine neden olabilmektedir (Anastasiou, 2025: 17).

### 5. Toksik Liderliğin Çalışanlar ve Örgütler Üzerindeki Etkileri

Toksik liderlik, fiziksel veya sözlü, pasif ya da aktif, dolaylı veya doğrudan yollarla çalışanları, grupları ve örgütleri olumsuz etkileyebilen bir olgudur (Hoffman ve Sergio, 2020: 28). Literatürde yapılan birçok kavramsal ve ampirik çalışma, toksik liderliğin olumsuz etkilerini ortaya koymuştur.

Akinyele ve Chen (2024: 16) tarafından toksik liderliğin olumsuz etkileri; örgütsel düzeyde, grup düzeyinde ve çalışan (takipçi) düzeyinde sonuçlar olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Toksik liderliğin çalışan düzeyindeki sonuçları ise özgeci takipçi ve benmerkezci takipçiler açısından iki grupta incelenmiştir. Tablo 3'te toksik liderliğin sonuçları sunulmuştur.

*Tablo 3. Toksik Liderliğin Sonuçları (Akinyele ve Chen, 2024: 16)*

| Örgütsel Düzeyde Sonuçlar                                                                                                                                                                          | Grup Düzeyindeki Sonuçları                                                                                                                                                                                                                                 | Çalışan (Takipçi) Düzeyindeki Sonuçları                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -Azalan Kârlılık<br>-Bozulan İş Ortamı<br>-Finansal Kayıplar<br>-İşlevsiz Örgüt Kültürü<br>-Örgütsel Güvensizlik<br>-Sürdürülebilir Büyümenin Zayıflaması<br>-Örgütsel Sinizm<br>-Örgütsel Sabotaj | -Düşük Verimlilik<br>-Üretkenlik Karşıtı Davranışlar<br>-Etik Dışı Çalışan Davranışı<br>-İşten Ayrılma Niyeti<br>-Katı İş Ortamı<br>-Düşük Bağlılık<br>-Damlama Etkisi (Trickle-Down Effect: Üst düzeydeki olumsuz davranışların alt kademelere yayılması) | <u><b>Fedakâr Çalışan/ Özgeci Takipçi</b></u><br>Azalmış Öz güven, Zayıf Zihinsel ve Fiziksel Sağlık, Kariyer Durgunluğu, Tükenmişlik, Psikolojik Sıkıntı, Moral Bozukluğu, Düşük İşe/Örgüte Bağlılık, Artan Devamsızlık, Sapkın Davranışlar, İş Tatminsizliği, Çalışan Sessizliği, İşten Ayrılma Niyeti, Sinizm, Güvensizlik, Öfke, Korku, Nefret, Endişe, Düşük İşe Adanma, Antisosyal Davranış<br><u><b>Benmerkezci Takipçi</b></u><br>Artan Stres Seviyesi, Tükenmişlik, Ses Çıkarma Davranışı Ya Da Görüş Belirtme Davranışı, Artan Devamsızlık, Yüksek Moral, Yüksek Bağlılık, İş Tatmini (Yalnızca Kısa Vadede) |

Tablo 3, toksik liderliğin örgüt, grup ve çalışan (takipçi) düzeyindeki etkilerini göstermektedir. Tabloya göre, toksik liderliğin bazı sonuçları, birden fazla düzeyde etkili olabilmektedir. Örneğin, işten ayrılma niyeti hem grup hem de takipçi düzeyinde toksik liderliğin bir etkisini oluşturmaktadır. Bu tablodaki dikkat çekici diğer bir bulgu, toksik liderliğin özgeci takipçiler üzerinde genellikle olumsuz bir etki (iş tatminsizliği, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti vb.) yaratırken benmerkezci takipçilerde bazı kısa vadeli olumlu etkiler (kısa vadede iş tatmini, yüksek bağlılık, ses çıkarma davranışı) ortaya çıkarmasıdır.

Toksik liderlik, bireylerin psikolojik, zihinsel ve duygusal refahlarını olumsuz etkileyerek çalışanlar ve örgütler açısından birtakım zararlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Octavian, 2023: 91; Zaghmout, 2024: 259; Khasawneh vd., 2024: 365; Anastasiou, 2025: 17). Sevimli ve Bozkurt (2025), farklı sektörlerde çalışan 232 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucu, liderlerin toksik davranışlarının çalışan devamsızlığını artırdığını ve pozitif örgüt iklimini olumsuz şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Mumlu Karanfil ve Eker (2025), muhasebe ve finans sektöründe çalışan 374 beyaz yakalı çalışanın katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmada, toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetini yüksek düzeyde etkilediğini ve tükenmişliğin, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Güney vd. (2025), tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde farklı pozisyonlarda çalışan personele yaptıkları araştırma sonucu, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte örgütsel stresin “iş yükü” alt boyutunun, toksik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların yaşadığı fiziksel ve zihinsel iş yükü, toksik liderin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Hassanein vd. (2025), Orta Doğu üniversitelerindeki akademik personel üzerine yaptıkları araştırma sonucunda, toksik liderliğin iş tatminini üzerindeki etkisinde örgütsel kültür ve liderlere duyulan güvenin aracılık rolünün olduğunu tespit etmişlerdir. Tzortzos ve Anastasiou (2025), Yunanistan’ın Sparta kentinde görev yapan ilkökul öğretmenlerinin toksik liderlik davranışlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Sezer (2025), Gaziantep ilinde faaliyet gösteren STK çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, toksik liderliğin sessiz istifa üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Hattab vd. (2022), Endonezya’daki çeşitli kamu kuruluşlarında yaptığı çalışmada, toksik liderliğin çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı role sahip olduğunu belirlemişlerdir. Zaghmout (2024), toksik

liderliğin etkisinin sektörlere göre farklılık gösterdiğini, sektöre özgü stres faktörlerinin toksik liderliğin etkilerini daha da olumsuzlaştırdığını ortaya koymuştur. Literatürde yapılan diğer araştırmalarda da toksik liderlik tarzının iş tatmini (Wolor vd., 2022; Ofei vd., 2023; Labrague 2024), psikolojik refah (Labrague 2024), motivasyon (Wolor vd., 2022), örgütsel bağlılık (Yalçınsoy ve Işık, 2018; Bozkurt vd., 2020; Ahmed vd., 2024; Al-Hassani, 2025), örgütsel güven (Bozkurt vd., 2020) ve inovasyon (Zaghmout, 2024) üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Toksik liderlik, işten ayrılma niyetlerinde artışa, finansal kayıplara ve yenilikçi çalışma davranışlarına karşı ilgisizliğe yol açan kalıcı ve yıkıcı bir gerçekliktir (Hoffman ve Sergio, 2020: 33). Toksik liderler, örgütlerde insan haklarını ihlal ederek, korku ve güvensizlik ortamı yaratarak ve zararlı davranışlar sergileyerek üretkenliğin ve iş kalitesinin düşmesine ve dolayısıyla örgütsel başarısızlığa neden olmaktadır (Octavian, 2023: 91; Gupta ve Chawla, 2024: 179-180; Zaghmout, 2024: 259). Toksik liderlerin neden olduğu olumsuz sonuçlar, çalışanların ötesinde örgüt kültürüne ve iklimine zarar vermektedir (Smith ve Fredricks-Lowman, 2020: 548; Zaghmout, 2024: 245).

## 6. Toksik Liderliğin Önlenmesi ve Yönetilmesine İlişkin Stratejiler

Toksik liderlik davranışlarının çeşitli örgütsel düzeylerde yaygın olması, toksik liderliğin etkilerini azaltmak için proaktif önlemlere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Octavian, 2023: 89). Toksik liderliği tespit etme ve önleme sürecinin ilk ve en kritik adımı, onun semptomlarını doğru bir şekilde tanımdır (Reed, 2004: 67). Toksik liderliğin ortaya çıkmasını önlemek amacıyla örgütler tarafından uygulanabilecek çeşitli stratejiler mevcut olmakla birlikte bu konuda uygulanan yöntemler, liderin örgüte verdiği zararın derecesine bağlı olarak farklılık göstermektedir (Smith ve Fredricks-Lowman, 2020: 548). Toksik liderler tespit edildiklerinde örgütten uzaklaşmaları sağlanmalıdır. Ancak düşük düzeyde toksik davranışlar sergileyen liderler için özellikle etkili iletişim teknikleri, çalışan hakları ve toksik liderliğin olumsuz etkilerine odaklanan liderlik geliştirme programlarının uygulanması gibi çeşitli stratejiler önerilmektedir (Khasawneh vd., 2024: 376). Anastasiou (2025) bu konuda yaptığı araştırmada, literatür taramasından elde ettiği bilgiler ışığında eğitim kurumlarında toksik liderliğin önlenmesine yönelik bazı stratejiler sunmuştur. Söz konusu stratejiler, bu stratejilerin avantajları ve sınırlamaları ile ilgili bilgiler Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 4. Toksik Liderliği Önlemeye Yönelik Stratejiler (Anastasiou, 2025: 8)

| Toksik Liderlik Davranışı           | Strateji                              | Avantajları                                               | Sınırlamalar                                                                     |
|-------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Mikro Yönetim                       | Duygusal Zekâ Eğitimi                 | Empatiyi geliştirir, kontrol odaklı davranışları azaltır. | Önemli değişiklikleri görmek zaman alabilir.                                     |
| Empati Eksikliği                    | Liderlik Geliştirme Programları       | Anlayışı ve güveni teşvik eder.                           | Liderlerin bağlılığını gerektirir.                                               |
| Agresif İletişim                    | Çatışma Çözümü Atölyeleri             | Düşmanlığı azaltır, açık iletişimi teşvik eder.           | Liderlerin geri bildirimlere açık olmasını gerektirir.                           |
| Otoriter Kontrol                    | İşbirlikçi Liderlik Modelleri         | Çalışan katılımını artırır, iş birliğini geliştirir.      | Geleneksel liderlik tarzlarının hâkim olduğu ortamlarda dirençle karşılaşabilir. |
| Çalışanları İzole Etme              | Mentorluk ve Akran Destek Programları | İzolasyonu azaltır, çalışan moralini artırır.             | Başarı için destekleyici bir ortama ihtiyaç duyar.                               |
| Etik Olmayan Davranış/ Kayırmacılık | Kültürel ve Etik Liderlik Eğitimi     | Adaleti ve ayrımcılık yapmamayı teşvik eder.              | Sürekli pekiştirme ve bağlılık gerektirir.                                       |

Liderlik geliştirme, duygusal zekâ, çatışma çözümü, iş birlikçi liderlik, mentorluk, kültürel ve etik eğitim gibi stratejilerin uygulanması, toksik liderlik davranışlarının yaygınlaşmasını önemli ölçüde azaltabilir. Bu stratejiler, liderlerinin liderlik tarzlarını iyileştirmenin yanı sıra örgüt içinde daha destekleyici, kapsayıcı ve sağlıklı bir ortam oluşturabilirler (Anastasiou, 2025: 9). Örgütler, sağlıklı ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak çalışan performansını ve dolayısıyla uzun vadeli başarılarını artırabilirler (Octavian, 2023: 91). Birçok toksik lider değişime direnç gösterir; ancak toksik liderlerin davranışlarını dönüştürmeleri imkânsız değildir. Öncelikle, liderin değişim gereksinimini fark etmesi ve dönüşüm sürecine kendini adanmak konusunda kararlı olması gerekmektedir (Wilson-Starks, 2003: 4). Tablo 4'te yer alan toksik liderliği önlemeye yönelik stratejilerle ilgili açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

**Duygusal Zekâ Eğitimi:** Öz farkındalığı ve empatiyi geliştirerek liderleri kişilerarası dinamikleri ve stresi daha iyi yönetmeleri için donatmaktadır.

Duygusal zekâsı yüksek, eğitilmiş, adalet ve iş birliğine bağlı liderlerin toksik davranışlarda bulunma olasılığı daha düşüktür (Anastasiou, 2025: 9-17). Lopes vd. (2025) yaptıkları araştırma sonucu, duygusal zekânın, toksik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisinin şiddetini azaltabilecek koruyucu bir mekanizma olduğunu belirlemişlerdir.

**Liderlik Geliştirme Programları:** Toksik liderliği önlemek için liderlerin çalışanları yönlendirme ve destekleme sorumluluğunu üstlendiği, iş birliğini teşvik ettiği, çabalarını ve katkılarını takdir ettiği (Octavian, 2023: 91), etik uygulamaları ve çalışanlara adil, saygılı ve destekleyici yaklaşımları temel alan liderlik geliştirme programları, olumlu bir örgüt kültürünün oluşturulmasında hayati önem taşımaktadır (Zaghmout, 2024: 260). Tzortsos ve Anastasiou (2025) çalışmalarında; etik uygulamaları, duygusal zekâyı ve hesap verebilirliği vurgulayan liderlik geliştirme programlarının toksik liderliğin olumsuz etkilerini azaltabileceğini belirtmişlerdir.

**Çatışma Çözümü Atölyeleri:** Bu strateji, saldırganlığı azaltmaya ve iş birliğini geliştirmeye yardımcı olur (Anastasiou, 2025: 17). Farghaly Abdelallem ve Abou Zeid (2023) yaptıkları çalışmada, toksik liderliği önlemek amacıyla açık iletişimi teşvik eden ve destekleyen bir çalışma ortamı yaratmanın önemine vurgu yapmışlardır. Bu bağlamda, açık iletişim, ihbar mekanizmaları ve anonim geri bildirim kanalları; çalışanların misilleme korkusu olmadan toksik davranışları bildirmelerini sağlayarak, toksik davranışların hem erken tespit edilmesine hem de yayılmasının önlenmesine katkı sağlamaktadır (Zaghmout, 2024: 251-260).

**İşbirlikçi Liderlik Modeli:** Bu yaklaşım, otoriter bir tarzdan liderlerin çalışanları karar alma süreçlerine dahil ettiği daha demokratik ve katılımcı bir tarza geçişi sağlar. Toksik liderler genellikle otokratik karar alma yoluyla kontrolü sürdürür ve başkalarının görüşlerini dikkate almazlar; ancak işbirlikçi liderlik, sorumluluğu paylaşmayı teşvik ederek çalışanların güçlenmesini sağlar (Anastasiou, 2025: 8).

**Mentorluk ve Akran Destek Programları:** Toksik liderlik genellikle yalnızlık ve sosyal destek eksikliğinin yaygın olduğu ortamlarda ortaya çıkar. Bu nedenle çalışanlara deneyimli meslektaşlarından rehberlik ve akranlarından destek alma fırsatları sunmak, örgüt içinde bir destek ağı oluşturarak örgütsel aidiyet duygusunu güçlendirir ve sorunların üstesinden gelmeye yardımcı olur (Anastasiou, 2025: 9).

**Kültürel ve Etik Liderlik Eğitimi:** Bu yaklaşım, liderlere farklılıklara saygı duymayı, adaleti teşvik etmeyi ve etik standartlara uymayı öğretmeye odaklanır. Söz konusu eğitim, liderlerin saygı ve adalet değerleriyle uyumlu

bir örgüt kültürü oluşturmalarına yardımcı olur. Ayrıca liderlerin kayırmacılık ve ayrımcılık gibi etik olmayan toksik liderlik uygulamalarını fark etmeleri ve bu tür davranışlardan kaçınmaları için gerekli araçları sunar (Anastasiou, 2025: 9). Etik liderlik, toksik davranışlara karşı etkili bir panzehir olarak görülmektedir (Zaghmout, 2024: 260). Çalışanların destekleyici örgüt kültürünü korumaları, psikolojik refahlarını iyileştirmeleri ve üretkenliklerini sürdürebilmeleri için etik liderlik kritik bir gerekliliktir (Akinyele ve Chen, 2024: 1).

Wolor ve arkadaşlarına göre (2022: 7) ise toksik liderliğin ortaya çıkmasını önlemek amacıyla uygulanabilecek stratejiler aşağıdaki gibidir:

- Liderlik seçim ve değerlendirme sürecinde potansiyel olarak tehlikeli özellikler taşıyan adayların ayırt edilmesi
- Etik ideallerle uyumlu ve toksik davranışlardan arındırılmış bir örgüt kültürünün oluşturulması
- Örgüt içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında kolektif karar alma ve açık iletişimi teşvik ederek etkileşim kalitesinin artırılması
- Performans değerlendirme ve liderleri ödüllendirme sürecinde takdir yetkisinin etkin kullanımı veya takdir yetkisinin doğru kullanılması yoluyla toksik liderliğin önlenmesi
- Toksik liderliği bildirmeye yönelik anonim ihbar kanallarının oluşturulması
- Çalışanların stres yönetimi ve öz dayanıklılık becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programlarının oluşturulması

Octavian (2023: 90), çalışan bağlılığını artırmanın, toksik liderliğin olumsuz etkilerini azaltabilecek önemli bir faktör olduğunu ileri sürmektedir. Özellikle, çalışan bağlılığındaki artış, toksik liderliğin hem işgücü devir oranı hem de örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumsuz etkilerini potansiyel olarak azaltabilir. Toksik liderliğin hâkim olduğu ortamlarda, çalışan bağlılığını güçlendirmeye yönelik stratejiler, örgütsel istikrarın ve performansın korunmasında kritik bir rol oynayabilir. Bu bağlamda, bağlılığın artırılması sadece işten ayrılma olasılığını azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılmasını sağlayarak, toksik liderliğin kurumsal dinamikler ve çalışan morali üzerindeki olumsuz etkilerinin bir kısmını ortadan kaldırabilir. Koç vd. (2022), sağlık çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, toksik liderlik ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici role sahip olduğunu belirlemişlerdir. Bu ilişki, içsel motivasyonu yüksek olan çalışanların, toksik



liderliğe maruz kalsalar dahi duygusal tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha düşük olacağı yönünde bir öngörü sunmaktadır. Al-Hassani (2025) ise iş arkadaşı desteğinin, toksik liderliğin iş stresi üzerindeki olumsuz etkisini azalttığını ortaya koymuştur. Bu araştırma sonuçları doğrultusunda, çalışan bağlılığını güçlendirmeye, çalışanların içsel motivasyonlarını artırmaya ve iş arkadaşı desteğini sağlamaya yönelik stratejilerin toksik liderliğin etkisini azaltabileceği ifade edilebilir.

## **Sonuç ve Değerlendirme**

İnsanlar, doğaları gereği karmaşık ve sosyal varlıklardır; dolayısıyla sahip oldukları değer, bulundukları pozisyonun veya aldıkları maaşın çok ötesindedir. İnsana yakışır bir biçimde muamele gördüklerinde; etkili iletişim kurma, anlamlı ilişkiler geliştirme ve yaratıcılıklarını ortaya koyma eğilimleri artar. Bu durum hem tatmin duygularının artmasına hem de daha etkili ve üretken olmalarına katkı sağlar. Toksik lider, çalışanları birer birey olarak değil, yalnızca kendisinden beklenen görevleri yerine getiren robotlar olarak görmektedir. Çalışanlar bu tutumu fark ettiklerinde, işlerine ve örgütlerine tam anlamıyla bağlılık göstermemeye başlar; “işlerini sadece bir iş” olarak görme eğilimlerini güçlendirir (Wilson-Starks, 2003: 3).

Toksik liderlik, çalışanların refahını korumak ve örgütsel başarıya ulaşmak için örgütlerin ele almaları gereken kritik bir konudur. Gözdağı verme, ötekileştirme ve astların aşağılanmasıyla karakterize edilen toksik davranış biçimi hem bireyler hem de bir bütün olarak örgüt üzerinde kapsamlı ve zararlı etkilere sahiptir. (Octavian, 2023: 91). Toksik liderlik davranışları; stres, kaygı ve tükenmişlik gibi psikolojik sıkıntılara yol açan çalışma ortamları yaratır. Bu olumsuz etkiler, fiziksel sağlık sorunlarına, çalışan devamsızlığına, iş tatmininin azalmasına ve bunlar sonucu işten ayrılma oranlarının artmasına neden olarak örgütsel kültüre ve performansa zarar verir. İletişimi, iş birliğini ve inovasyonu engelleyen korku ve güvensizlik kültürü ise dinamik bir pazarda örgütsel başarının temel bileşenleri olan yaratıcılığı ve uyum sağlama yeteneğini engeller (Zaghmout, 2024: 260). Literatürde toksik liderliğin bireyler ve örgütler üzerindeki olumsuz sonuçları genel olarak tutarlı olsa da bu sonuçlara yol açan mekanizmalar kültürel ve örgütsel bağlama göre değişebilir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, farklı kültürel ve örgütsel bağlama göre toksik liderliğin etkileri araştırılabilir.

Toksik liderlik, önlenmesi ve etkin biçimde yönetilmesi gereken bir liderlik tarzıdır. Literatürde toksik liderliği önlemeye ve toksik liderliğin olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik, liderin örgüte verdiği zararın derecesine bağlı olarak değişen çeşitli stratejiler bulunduğu belirtilmekle



birlikte, özellikle duygusal zekâ eğitimi, liderlik geliştirme programları ve etik liderlik stratejilerinin vurgulandığı görülmektedir (Octavian, 2023; Zaghmout, 2024; Akinyele ve Chen, 2024: 1; Tzortsos ve Anastasiou, 2025; Anastasiou, 2025; Lopes vd., 2025). Ayrıca çalışanların toksik davranışları bildirebilecekleri iletişim kanallarının oluşturulması ve açık iletişimin teşvik edilmesi de toksik liderliği önlemeye yardımcı olan önemli bir stratejidir (Ofei vd., 2023: 7). Örgütler, toksik liderliği önlemeye ve yönetmeye yönelik etkili stratejiler geliştirip uygulayarak, çalışanların kendilerini değerli ve güvende hissettikleri etik temelli bir örgüt kültürü inşa edebilir. Böyle bir kültür hem çalışan refahının korunmasına hem de örgütsel performansın sürdürülebilir biçimde artmasına katkı sağlar.

## Kaynakça

- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC nursing*, 23(669), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
- Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı: Betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122. <https://doi.org/10.52848/ijls.1097752>
- Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2024). Dark clouds of leadership: Causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management & Organization*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2442185>
- Alanezi, A. (2024). Toxic leadership behaviours of school principals: A qualitative study. *Educational Studies*, 50(6), 1200-1214. <https://doi.org/10.1080/03055698.2022.2059343>
- Al-Hassani, K. K. (2025). The effect of toxic leadership on job stress and organizational commitment: The moderating role of coworker support. *Indiana Journal of Economics and Business Management*, 5(1), 52-63. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14779926>
- Anastasiou, S. (2025). Counteracting toxic leadership in education: Transforming schools through emotional intelligence and ethical leadership. *Administrative Sciences*, 15(8), 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci15080312>
- Başkan, B. (2020). Toxic leadership in education. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1(2), 97-104. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v1i2.11>
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., & Çolakoglu, M. H. (2020). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2018045608>
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268. <https://doi.org/10.14686/BUEFAD.2015111056>
- Farghaly Abdelallem, S. M., & Abou Zeid, M. A. G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: The mediating effect of nurses' silence. *BMC nursing*, 22(4), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01167-8>
- Flynn, G. (1999). Stop toxic leaders before they stop you!. *Workforce*, 44-46.
- Gezer, Y. (2025). Özel okullarda toksik liderlik: Yönetici davranışlarının kuramsal ve kavramsal analizi. *USBİLİM Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 14-35.

- Gupta, A., & Chawla, S. (2024). Toxic leadership in workplaces: Insights from bibliometric, thematic analysis, and TCM framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 179-200.
- Güney, S., Bayrak, S., & Farhoud, H. J. (2025). Toksik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel stresin aracı rolü ve buna yönelik bir araştırma. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 9(54), 379-398.
- Hassanein, F. R., Mohammadi, S., & Zargar, P. (2025). Toxic leadership and job satisfaction in the middle eastern education sector: The influence of organizational culture and trust. *Administrative Sciences*, 15(5), 1-20. <https://doi.org/10.3390/admsci15050171>
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0142>
- Hoffman, E. P., & Sergio, R. P. (2020). Understanding the effects of toxic leadership on expatriates' readiness for innovation: An Uzbekistan case. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(1), 26-38. <http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v7i1.360>
- Khasawneh, S., Abu-Alruz, J., Oliemat, A., Hailat, S., & Bataineh, O. (2024). Toxic leadership in higher education: a typology of behaviours. *Research in Post-Compulsory Education*, 29(3), 363-380. <https://doi.org/10.1080/13596748.2024.2371644>
- Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D., & Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1047834>
- Labrague, L. J. (2024). Linking toxic leadership with work satisfaction and psychological distress in emergency nurses: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Emergency Nursing*, 50(5), 670-678. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2023.11.008>
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. Oxford, England, Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: A conceptual framework. In: Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., Scaringella, J.L. (eds) *Handbook of Top Management Teams*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9780230305335\\_23](https://doi.org/10.1057/9780230305335_23)
- Lopes, T., Soares, A., & Palma-Moreira, A. (2025). Toxic leadership and turnover intentions: Emotional intelligence as a moderator of this relation-

- onship. *Administrative Sciences*, 15(1), 1-22. <https://doi.org/10.3390/admsci15010026>
- Mumlu Karanfil, S. & Eker, E., (2025). Toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişliğin aracı rolüne ilişkin bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(1), 444-462. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.25.02.2485>
- Octavian, S. M. (2023). About the impact and effects of toxic leadership on employees and organizations. *European Review Of Applied Sociology*, 16(27), 87-93. <https://doi.org/10.2478/eras-2023-00012>
- Ofei, A. M. A., Poku, C. A., Paarima, Y., Barnes, T., & Kwashie, A. A. (2023). Toxic leadership behaviour of nurse managers and turnover intentions: the mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing*, 22(374), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01539-8>
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Schmidt, A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park.
- Semedo, C. S., Salvador, A., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Mónico, L. (2022). Toxic leadership and empowering leadership: Relations with work motivation. *Psychology Research and Behavior Management*, 1885-1900. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340863>
- Sevimli, M. S., & Bozkurt, S. (2025). Toksik liderliğin işe devamsızlık ve pozitif örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir araştırma. *Akademik Hassasiyetler*, 12(27), 542-565.
- Sezer, B. (2025, September 12–14). *Toksik liderlik algısının sessiz istifa üzerindeki etkisi: STK çalışanları Gaziantep il örneği*. Bingöl 5th International Conference on Applied Sciences, Bingöl.
- Sezer, B., Özbezek, B. D., & Alsayed, M. (2025). *Perceptual differences in the context of toxic leadership and demographic characteristics: A case study of NGO employees in Gaziantep*. Paper presented at the XI International European Conference on Interdisciplinary Scientific Research, January 20–22, 2024, Lisbon, Poland.
- Smith, N., & Fredricks-Lowman, I. (2020). Conflict in the workplace: A 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), 538-551. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591512>
- Şişman, S. (2024). Örgütlerde toksik liderlik ve bununla baş etme stratejileri üzerine bir değerlendirme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(1), 39-50. <https://doi.org/10.52848/ijls.1472581>

- Tzortzos, E., & Anastasiou, S. (2025). Toxic leadership in Greek primary education: Impacts on teachers' job satisfaction and organizational commitment. *Societies*, 15(7), 1-12. <https://doi.org/10.3390/soc15070200>
- Uygur, A. & Gümüştekin, K. (2019). Karanlık liderliğin alt boyutlarının incelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(35), 2552-2562. <http://dx.doi.org/10.26449/sssj.1492>
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Quorum Books.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership*, Inc. 1-4. <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health Psychology Research*, 10(4), 1-10. <https://doi.org/10.52965/001c.57551>
- Yalçınsoy, A., & Işık M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 1016-1025.
- Younis, N.M, Shamah, R.A.E, & Elbadawy, H.E. (2022). Conceptual framework of toxic leadership. *Journal of Administrative, Financial and Quantitative Research*, 2(2), 64-81.
- Zaghmout, B. (2024). Unmasking toxic leadership: Identifying, addressing, and preventing destructive leadership behaviours in modern organizations. *Open Journal of Leadership*, 13, 244-265. <https://doi.org/10.4236/ojl.2024.133015>