

TOKSİK OKUL KÜLTÜRÜ: SEBEPLERİ, ETKİLERİ VE ÇÖZÜM YOLLARIHasan KARA¹ Emine YAZICI TEMELKAYA² Cem TUNA³

Makale Bilgisi	Özet
Araştırma Makalesi	Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü tipolojisinde yeni bir başlık olarak ortaya konan toksik okul kültürü kavramının incelenmesidir. Çalışmada, yazılı belgelerin veri kaynağı olarak sistematik incelenmesinde nitel araştırma yöntemlerinden “doküman analizi” yöntemi benimsenmiştir. Araştırmada, makalenin konusu olan kavramlara yönelik literatürün incelenmesi amacıyla bir nitel veri analiz yöntemi olan doküman analizi tekniği kullanılmıştır. Makalenin ilk kısmında kültür ve örgütsel kültür kavramları üzerinde durulmuş, ayrıca okul kültürü bağlamında yapılan çalışmalar incelenmiştir. Makalenin ikinci kısmında başlangıcında, toksisite ve toksik kültür kavramı açıklanmış, toksik kültürü oluşturan toksik liderlik ve toksik liderlik türlerinin özellikleri belirtilmiştir. Ardından, okul kültürü kavramının bir alt basamağı olan toksik okul kültürü tanımlanmış ve toksik okul kültürünün doğuş sebepleri ve özellikleri açıklanarak, toksik okullardaki davranış örüntülerinin ortak yönleri listelenmiştir. Makale, toksik örgütlerdeki çalışan tiplerini ve toksik örgütlerde sağlıklı çalışma ikliminin yaratılması için ortaya konulan çözüm önerilerinin sunulması ile sonlandırılmıştır.
<i>Makale Geçmişi:</i>	
Başvuru 03.09.2024	
Kabul 30.10.2024	
<i>Anahtar Kelimeler:</i>	
Örgüt Kültürü,	
Okul Kültürü,	
Toksisite,	
Toksik Kültür,	
Toksik Okul Kültürü	

TOXIC SCHOOL CULTURE: ITS REASONS, EFFECTS AND WAYS OF SOLUTION

Article Information	Abstract
Research Article	This article aims to examine the notion of toxic school culture, introduced as a new topic in the typology of organizational culture. Document analysis method, a qualitative research method, is used in the systematic dissection of written documents as a data source in the study. Therefore, the document analysis technique, a qualitative data analysis technique, is used to examine the literature related to concepts being the main point of the study. Culture and organizational culture concepts are emphasized in the first chapter of this study; additionally, the studies made in the context of school culture are analyzed. The notions of toxicity and toxic culture are explained, also the concept of toxic leadership and features of different types of toxic leadership creating toxic culture is highlighted in the initial part of the second chapter in the article. Subsequently, the toxic school culture being a sub-topic of school culture is defined and common features of behavior patterns are listed by explaining the reasons for the existence of toxic school cultures and their characteristics. The article is finalized by presenting employee types working in a toxic organization and setting forth suggestions for how a healthy vocational climate is to be created.
<i>Article History:</i>	
Received 03.09.2024	
Accepted 30.10.2024	
<i>Keywords:</i>	
Organizational Culture,	
School Culture	
Toxicity	
Toxic Culture	
Toxic School Culture	

Kaynakça Gösterimi: Kara, H., Yazıcı Temelkaya E. ve Tuna C. (2024). Toksik okul kültürü: Sebepleri, etkileri ve çözüm yolları. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 5(2), 39-64.

¹ Öğretmen, MEB, bakvarcihasan@gmail.com, Orcid ID: 0009-0002-9027-5392

² Öğretmen, MEB, emine_yazicitemelkaya23@erdogan.edu.tr, Orcid ID: 0009-0007-3571-0036

³ Prof. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, cem.tuna@erdogan.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-6846-8676

1. GİRİŞ

Araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar ile açıklanmaya çalışılan ‘kültür’ kavramı, toplumsal hayatı etkileyen ve hala tam olarak üzerinde mutabakata varılamayan bir fenomen olarak araştırmacıların karşısına çıkmaktadır. Mead (2002), kültürü ‘insan ırkı tarafından geliştirilmiş ve her jenerasyonun bir önceki jenerasyondan edindiği karmaşık geleneksel davranışların tamamı’ şeklinde tanımlamaktadır. Kültür, belli bir toplumun, topluluğun, etnisitenin ya da belli bir bölge ile belli bir zaman diliminin karakteristiğini yansıtan geleneksel davranışların toplamıdır (Brumann, 1999). Bu sebeple, antropoloji (insan bilimi) literatüründe kültür kavramı, kültürel antropoloji adıyla oluşturulan alt disiplin başlığı altında incelenmiştir. Kültürel antropoloji kavramı yaşayan bir organizma olarak tanımlanan insanı ve onun oluşturduğu toplumu inceleme amacı gütmekte iken toplumların belli amaçlara ulaşmak amacıyla oluşturduğu örgütlerinde işleyişlerini sağlayan bir kültürün bulunması ya da bu kültürü oluşturan öğelerin değerlendirilmesi kaçınılmazdır. Kültür kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalar farklılık göstermek ile birlikte, bu tanımlamaların ortak noktaları kültürün (i)öğrenim sonucunda elde edildiği ve (ii)normlar, değerler, ortak anlamlar, davranış örüntüleri gibi birçok öğeyi içinde barındıran bir olgu olduğu şeklindedir. Kültür, öğrenilen ve kümülatif deneyimlerin toplamıdır (Keesing, 1981). Tylor (1871), kültür kavramını medeniyet (İng. *civilization*) kavramı ile özdeşleştirmiş ve kültürü bir toplumun üyeleri tarafından edinilen bilgi, inanç, sanat, kanun, ahlaki değer, gelenek ve diğer kapasiteler olarak nitelemiştir. Linton (1936)’a göre toplumların oluşturduğu kültür bir dizi düşüncenin, duygusal reaksiyonun ve daha zayıf ya da yüksek şiddetle paylaşılan, eğitim ya da benzeşim yolu ile toplum üyelerinin edindiği alışkanlık davranışlarının örüntülerinden oluşmaktadır.

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kültür kavramı, örgütleri inceleyen araştırmacıların örgütsel yaşamın parçası olduğunu varsayımları ile birlikte örgüt merkezli araştırmalara dâhil edilmeye başlanmıştır. ‘Örgütsel kültür’ kavramı, ilk kez Elliot Jaques tarafından yayımlanan ‘Bir Fabrikanın Değişen Kültürü’ adlı eserde ortaya atılmıştır (Jaques, 1951). Ott (1989), örgütsel kültür kavramını detaylı bir şekilde açıklamış ve özelliklerini şu şekilde nitelemiştir.

- Örgütsel kültür, bir örgütte var olan kültüre verilen addır.
- Değerler, inançlar, varsayımlar, algılar, davranış normları, artifaktlar (kültürün gözle görülen öğeleri) vb. öğelerden oluşmaktadır.
- Örgütsel faaliyetlerin arkasında bulunan sosyal şekilde organize edilmiş, görülemeyen ve gözlemlenmeyen bir güçtür.
- Örgüt üyelerinin harekete geçmesini teşvik eden sosyal bir enerjidir.
- Örgüt üyeleri için anlamı, vizyonu ve hareketliliği sağlayan birleştirici bir temadır.
- Örgütsel kontrol mekanizması işlevi görmekte, davranışları formal olmayan yollardan kabul ya da red görevini üstlenmektedir (s. 50).

Ouchi (1981), örgütsel kültürü ‘*örgüt çalışanlarıyla örgütün değer ve inançlarının iletişim kurmalarını sağlayan semboller, seremoniler ve mitler topluluğu*’ olarak tanımlamaktadır (s. 41). Örgütsel kültür, örgüt yapısına hayat veren ve o örgütü diğer örgütlerden ayırtıran örgüt ideolojisidir (Mintzberg, 1989. s. 98). Örgütsel kültür kavramına yönelik yapılan diğer önemli bir kategorizasyon ise, Schein tarafından ortaya konan ‘*örgütsel kültür seviyeleri*’ teorisidir. Schein (1992), örgütsel kültürün üç düzeyde oluştuğunu iddia etmektedir. Bu teoriye göre ilk düzey davranışları doğrudan etkileme kapasitesine sahip olan ‘*norm*’ düzeyidir. Normlar, örgütün yapılanması ile alakalı en somut mesajı veren oluşumlardır. Bu davranışlar örgütün gündelik yaşamında birebir görülmekte olan ve örgüt pratiğinde gözlemlenmekte olan davranışlardır. Örgüt kültürünü oluşturan daha üst düzeydeki kısımlarla bağlantılı olarak şekillendirilmektedir. Örgüt çalışanları, norm düzeyindeki davranışları kolayca öğrenebilmektedir. Çalışanlar arasındaki informal iletişim kanalları aracılığı ile örgüt normu olarak kabul edilen davranış ya da davranışlar aktarılmaktadır. Okullarda norm düzeyi davranışlara örnek olarak ‘öğretmenlerin meslektaşlarını veli ya da öğrencilerin yanında eleştirmemesi’, ‘zil çalmadan öğrencilerin sınıftan çıkarılmaması’ ya da ‘eğitici veya öğretici okul panolarının zaman içerisinde değiştirilmesi’ verilmektedir. Teorinin ikinci düzeyini ‘*değer*’ kavramı oluşturmaktadır. Değer düzeyi örgütün çalışanlarından ne istediğini belirttiği ilkelerin açıklandığı ancak bunun normlar aracılığı ile yapılmasından dolayı görünürde anlaşılabilen düzeydir. Kendilerini davranış pratiklerinde, diğer bir ifade ile örgüt kültürünün görünür yüzü olan normlarda gösterdikleri varsayılmaktadır. Normlar, temel felsefelerini değerler temelinden almakta ve örgüt çalışanları yaptıkları davranışlarda bu değerleri temel almaktadır. Şeffaflık, dürüstlük, iş birliği, takım çalışması, düzene bağlılık vb. kavramların örgüt kültüründe bu seviyede olduğu kabul edilmektedir. Örgütlerin ortaya koydukları misyon beyannameleri, örgüt kültürünü oluşturan ve değer düzeyinde kabul edilen davranışların toplandığı belgelere örnek verilmektedir (Hoy ve Miskel, 2013. s. 181 – 183). Değer kavramına yönelik ortaya konulan teorilerden biri William Ouchi’nin ortaya attığı Z Teorisi’dir. Ouchi, Japon şirketleri üzerinde yaptığı çalışmalarında bahsi geçen şirketlerin başarılı olmalarını sağlayan bir dizi değere ulaşmıştır. Bu değerler sırası ile (i)örgütsel adanmışlık,

(ii)kariyer yönetimi ve yönlendirilmesi, (iii)işbirliği ve takım çalışması, (iv)güven ve gruba sadakat ve (v)eşitlikçi davranış olarak belirtilmiştir (Ouchi, 1981. s. 79 – 83).

Örgüt kültürü teorisinin son düzeyini ise ‘gizil varsayımlar’ (İng. *tacit assumptions*) oluşturmaktadır. Gizil varsayımlar, insan ve insan ilişkilerinin doğası, gerçeklik, doğruluk ve çevre ile ilgili ortaya atılan soyut öncüllerdir (Dyer, 1985). Örneğin insan doğasının niteliği hakkında yapılan varsayımlar, gerçeğin deneyimle mi yoksa keşif yoluyla mı edinildiği, bir topluluk içindeki ilişkinin şekli hakkındaki düşünceler bu gizil varsayımları oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütün ve örgüt içindeki çalışanların dünya görüşlerinin ne olduğu, örgüt kültürünü şekillendiren en soyut ancak en güçlü yapıdır. Varsayımların doğruluğunun kanıtlandığı durumlarda örgüt ve örgüt içi bileşenler bu varsayımları devamlı kullanarak, onları değişime çok güçlü şekilde direnen ve örgüt için örgütsel faaliyetlerin çerçevesi haline gelen temel prensipler haline getirmektedir (Hoy ve Miskel, 2013. s. 184). Schein (2004), gizil varsayımların belli bir toplumun yaşam tarzından doğduğundan ve bu sebepten ötürü değiştirilmesinin zor olduğunu, hatta tartışılmaz olarak tanımlandığını belirtmektedir. (Schein, 2004. s. 27). Gizil varsayımlar, örgütün kısa, orta ve uzun vadeli planlarını etkileyen temel belirtkelerdir. Bu varsayımlardan ya da dünya görüşlerinden hareketle örgütler değerlerini ya da değer beyannamelerini ortaya koymaktadır. Değer beyannameleri ise örgüt çalışanlarına informal yollar öncelikli kalmak şartı ile aktarılmakta ve örgüt çalışanlarından bu değerler merkezli olarak davranışlarını şekillendirmeleri beklenmektedir. Örgüt paydaşlarının hizmet alıcılarına ya da birbirlerine yönelik davranış halinde uyguladıkları eylemler ise norm şeklinde özetlenmektedir. Örgüt, bu üç düzeyli sistem aracılığıyla kültürünü oluşturmakta ve gelecek planlamasını ortaya koymaktadır.

1.1. Örgüt Kültürü

1.1.1. Okul Kültürü

Örgütsel kültür kavramının eğitim alanına uyarlanabilirliğinin keşfedilmesi ile birlikte yaşayan bir örgüt olarak tanımlanan okulların da bir kültüre sahip olduğuna yönelik felsefi ve analitik tartışmaların yapılmaya başlandığı gözlemlenmektedir (Cusick, 1987). Kar amacı güden örgütlerde ortaya konan şirket kültürü (İng. *corporate culture*) üzerine yapılan araştırmalar ve ‘verimli okul’ tanımı üzerine yapılan araştırmalar (Brookover vd., 1978; Rutter vd., 1979; Clark, Lotto ve Astuto, 1984) verimli okul kültürünün ideal tanımlamasının geliştirilmesi amacıyla kullanılmıştır (Hoy ve Miskel, 2013. s. 185). İdeal okul kültürünün ne olduğuna yönelik yapılan ilk tanımlamalardan biri Deal (1985) tarafından ortaya konan şu sekiz ilkedен oluşmaktadır:

- Paylaşılan değerler ve işlerin nasıl yapılacağına dair verilen ortak kararlar.
- Okulun öz değerlerini içselleştiren bir lider.
- Paylaşılan inançları içine alan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran ritüeller.
- Kriz anında risk alan çalışanlar.
- Kültürlenme ve kültürel yenilenme ritüelleri.
- Öz değerleri teşvik eden ve onları dönüştüren önemli ritüeller.
- Otonomi – kontrol ve yenilik – gelenek arasında sağlanan denge.
- Kültürel ritüellere yaygın katılım.

1.1.2. Okullarda Kültürel Ritüeller

Deal (1985) tarafından ortaya konan ve okul kültürü kavramını açıkladığı varsayılan sekiz ilke içerisinde bulunan ‘kültürel ritüel’ kavramı, araştırmacılar tarafından derinlemesine irdelenmiş ve bu kavramın içeriğine yönelik bazı teoriler ortaya konulmuştur. Firestone ve Wilson (1985) tarafından yapılan çalışmada, okul kültürünü yansıtan kültürel ritüellerin sözlü ya da fiziki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaşanmış olaylara dayanan ancak, gerçek ve kurgunun birbiriyle birleştirildiği hikâyeler, okul içerisinde sorgulanamayan inançları yansıtan mitler ve kurgusal öğeler ile zenginleştirilmiş ve devamlı şekilde anlatılan efsaneler kültürel ritüellerin sözlü yönünü oluşturulmaktadır. Kültürel ritüellerin fiziki kısmı ise kültürel iletişimde kullanılan fiziki objelerden oluşan (logo, slogan ve başarılar vb.) ikonlar ve örgütler için neyin önemli olduğunu belirten rutin seremonilerden oluşan ritüellerden müteşekkildir.

Firestone ve Wilson (1985) tarafından ortaya konulan kültürel ritüeller içerisinde, fiziki kısım (ikonlar ve ritüeller) araştırmacıların dikkatini çekmiş ve bu kavramın okul kültürüne olan muhtemel etkilerine yönelik çalışmalar ortaya konulmuştur. Beyler ve Trice (1987), okul içerisinde yapılan seremoni ya da ritüelleri altı farklı gruba ayırmış ve bu ritüellerin ortaya çıkarması muhtemel sonuçları ortaya koymuştur. Ritüellerin sınıflanması şu şekildedir.

a) Tutku Ritüelleri: Öğrencilerin öğrencileri eğitimi, okula yeni gelmiş öğrenciler için ‘zor’ olarak adlandırabilecek sınıflar, yemek görevleri vb. aktivitelere verilen genel addır. Bu tür faaliyetler örgüt üyelerini örgüt içindeki rollerine alıştırmada avantaj sağlamakta, ancak örgüt çalışanlarının davranışlarını belli kalıplara sığdırma noktasında etkilediği için dezavantaj ortaya koymaktadır.

b) Bozulma Ritüelleri: Negatif değerlendirme, kitle tarafından hakaret ve alaya alınma gibi aktivitelere verilen genel addır. Bu tür faaliyetler örgüt çalışanının güç kaybına sebep olmakla birlikte, diğer çalışanlar için de uygun davranışların ne olduğu konusunda yeni bir yol haritası sunmaktadır. Problemlerin tüm örgüt paydaşları tarafından haberdar olunması ve detaylıca tartışılması, örgüt kavramının sınırlarının nitelendirilerek kimin bu sürece ait olduğu kimin ise ait olunmadığının tespiti ve okul içi rollerin yeniden belirlenmesi de bozulma ritüellerinin ortaya çıkardığı muhtemel gizil sonuçlar olarak adlandırılmaktadır.

c) Güçlendirme Ritüelleri: Örgüt içinde tanınmayı ve şöhreti arttırdığı varsayılan, ‘yılın öğretmeni’, ‘münazara şampiyonası birinciliği’ ‘futbol turnuvası birinciliği’ vb. ödüllendirme faaliyetlerine verilen genel addır. Bu davranışlar aracılığı ile örgüt çalışanlarının örgüt içindeki gücü artmakta ve örgüt tarafından ‘uygun’ görülen davranışın güçlendirilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca örgüt içindeki iyi haberler yayılmakta, başarılarından dolayı çalışanlar tebrik edilip diğer çalışanlar motive edilmekte, bireysel başarılarından dolayı örgütün prestiji artmakta ve sosyal rollerdeki bireylerin ortaya koyduğu performanslar sonucu sosyal değerleri zenginleşmektedir.

d) Entegrasyon Ritüelleri: Tatil ve kamp organizasyonları, kahve ya da yemek etkinlikleri ve öğretmenler odası sohbetleri gibi aktivitelere verilen genel addır. Bu davranışlar okul paydaşları arasında ortak deneyimlerin güçlendirilmesini sağlayarak grubun bir arada tutulmasını teşvik etmektedir. Normların esnetilmesini sağlayarak duygu paylaşımını desteklemektedir.

e) Yenileme Ritüelleri: Örgütsel gelişim aktivitelerini (eğitim, seminer vb.) tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Örgütsel yapıyı yeniden dizayn etmekte ve işlevini geliştirmekte destekleyicidir. Örgüt üyelerinin problemlerin çözülebilmesi adına çaba gösterildiğinden emin olmalarını sağlamakta, problemin doğasının fark edilmesini teşvik etmekte, örgüt üyelerinin dikkatlerini belirli problemlere ayırmalarını desteklemekte ve var olan düzenin ya da otoritenin meşruiyetini arttırmaktadır.

f) Problem Çözme Ritüelleri: Örgüt içi gerginlik ya da tartışmaların çözülmesi amacıyla kullanılan ritüellerdir. Bu amaçla kullanılmakla birlikte ortaya çıkardığı diğer muhtemel etkiler ise örgüt çalışanlarının odağının problemlerin çözülmesinden kaymasına sebep olunması, anlaşmazlığın ve yıkıcı etkilerinin ikiye ayrılması (sebeup – sonuç ilişkisi ve rasyonaliteden kopuş) ve bölünmüş sosyal ilişkilerde yeniden denge oluşumu sürecini başlatması şeklinde sıralanabilmektedir (Beyer ve Trice, 1987. s. 11).

Toplum yaşamının başlangıcından itibaren sözlü ya da yazılı şekilde ürünler halinde ortaya konulan kültür kavramı, örgütlenme hareketlerinin başlamasının ardından örgütsel kültür kavramı ile tanımlanmaya başlanmıştır. Yaşayan bir örgüt olarak tanımlanan okullarda, bir örgüt olarak kabul edilmekte ve kültüre sahip oldukları varsayılmaktadır. Okul kültürünün belli ritüeller üzerinde şekillendirildiği ortaya konulmuştur. İdeal okul kültürü tanımlamasının ve bu tanımlamaya bağlı özelliklerin her şartta ya da her okul özelinde uyumlu olmaması ve okulların tanımlamada belirtilen özelliklere uyumsuzluklar göstermesi, okul kültürlerinin farklı türlerinin de olabileceği varsayımını ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple araştırmanın problem durumunu, yukarıda zikredilen farklı okul kültürlerinden biri olduğu varsayılan ‘toksik okul kültürü’ kavramının ne olduğunun ve özelliklerinin tanımlanması ve bu kavramı oluşturduğu varsayılan ‘toksik’, ‘toksikite’, ‘toksik örgüt’ ve ‘toksik liderlik’ kavramlarının ‘toksik okul kültürü’ üzerindeki etkisinin ne olduğunun açıklanması oluşturmaktadır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Araştırmada, toksik okul kültürü kavramını oluşturduğu varsayılan toksiklik, toksik kültür, toksik liderlik ve toksik liderlik türleri kavramları üzerine yapılan çalışmalar detaylı şekilde analiz edilerek değerlendirilmiştir. Bu sebeple, araştırmanın veri kaynağı olan yazılı belgelerin sistematik bir şekilde ve titizlikle incelenmesi prensibine dayanan nitel araştırma yöntemlerinden ‘‘doküman analizi’’ yöntemi kullanılmıştır. Doküman analizi yazılı ya da sanal ortamda (bilgisayar temelli ya da ağ üzerinden) bulunan ve ilgili konu ile alakalı kaynakların veri haline getirilebilmesi amacıyla inceleme ya da değerlendirilmesine dayanan bir nitel araştırma yöntemidir (Bowen, 2009. s. 31 - 32). Doküman, araştırmalara konu olma potansiyeline sahip mezar taşı, epigrafi, görüşme metinleri, haber kaynakları, araştırmalar vb. tüm kaynaklara verilen addır (Dethlefsen, 1981; Orr, 2000; Taylor, 2001, 2003; Hinnells, 2005). Doküman analizi yönteminin ilk adımı araştırma konusuna yönelik belgelerin seçilmesidir (Morgan, 2022. s. 70). Flick (2018), hangi dokümanların araştırma konusu için seçileceğinin belirlenmesinde dört temel kıstas olduğunu ortaya koymaktadır; buna göre bir doküman (i) eşsiz, (ii) doğru, (iii) konuyla alakalı ve (iv) önemli ise o doküman araştırma amacıyla analiz sürecine dâhil edilebilmektedir. Ortaya

konan bu kıstaslar temelinde yapılan değerlendirme süreci sonucunda analiz sürecine kalan dokümanlar, araştırma amaçlarıyla bağlantılı olarak değerlendirme süreçlerine tabi tutulmakta ve gerekli değerlendirmeler yapılarak veri olarak belirlenen bulgular toplanmaktadır (Morgan, 2022. s. 73). Doküman analizi diğer araştırma yöntemlerine göre harcanan zaman ve paha bakımından daha verimli oluşu ve kaynaklara kolay ulaşım noktasında sağladığı rahatlığı bakımından daha avantajlı bir araştırma yöntemidir. Ayrıca, araştırma amaçlarıyla bağlantılı olarak gerekli görülen verinin toplanması bu yöntem aracılığıyla daha kolay şekilde sağlanmaktadır. Bununla birlikte, araştırmacının hangi materyalleri seçeceği noktasında ön seçim yapması, araştırma konusuna yönelik kaynakların tamamına ulaşılamaması ve muhtemel verileri oluşturan kaynakların sınırlandırılmasında yaşanması muhtemel olası güçlük ise doküman analizinin zayıf özellikleri olarak araştırmacıların karşısına çıkmaktadır. Ayrıca doküman analizi yönteminde kullanılması muhtemel sanal kaynakların kullanımında ortaya çıkması muhtemel etik sorunlar (kamu – birey çatışmaları), resmi evraklarda gizlilik ihlali ihtimali sebebiyle kaynakların tamamının kullanılamaması ve bireylerin sahip olduğu kaynakların kullanımını için gerekli izinlerin alınamaması sebebiyle yaşanacak muhtemel veri kayıpları da doküman analizi yönteminin diğer negatif özellikleridir (Bowen, 2009. s. 31 – 32; Davie ve Wyatt, 2021. s. 158).

Verilerin ortaya çıkarılması amacıyla ise araştırmacının konusunu oluşturan kavramlarla ilişkili yazılı ya da görsel materyallerin inceleme ve çözümlenmesine dayanan ‘doküman incelenmesi tekniğine’ başvurulmuştur. Araştırma, toksiklik, toksik kültür, toksik liderlik ve toksik liderlik türleri kavramları üzerine ortaya konan ve 1983 – 2024 yılları arasında yayımlanmış ve erişim sağlanabilen bilimsel çalışmalara (kitap, makale, araştırma raporu vb.) kapsamaktadır. Bu amaçla, erişim sağlanan ve araştırma konusu ile ilişkili bulunan Internet Archive, Taylor & Francis, JSTOR, Open Athens, Elsevier, Wiley Online Library, ProQuest Dissertations and Theses Global, Emerald Insight, MDPI, ResearchGate ve Academia veri tabanları ile muhtelif İnternet sayfaları üzerinde ulaşılan toplamda 89 dokümanın ihtiva ettiği bilgiler analiz edilmiştir. Bu 89 çalışmanın içeriğini 64 araştırma makalesi, 16 kitap, 4 websitesi, 3 haber sitesi ve 2 bağımsız gözlemci kurulu raporu oluşturmaktadır. Bahsi geçen dokümanlarda ‘toksik’, ‘toksisite’ ‘toksik örgüt kültürü’ ‘toksik liderlik’, ‘toksik liderlik türleri’, ‘toksik okul kültürü’, ‘toksik okul kültüründeki çalışan bireyler’ ve ‘sağlıklı çalışma kültürü’ kavramlarını içeren ya da bu kavramlara yönelik açıklamalarda bulunduğu varsayılan kısımlar değerlendirmeye dâhil edilmiştir.

Bilimsel araştırmaların işleyişini şekillendiren güvenilirlik, sorumluluk, objektiflik, tarafsızlık, şeffaflık, açıklık, bilimsel çalışmalara ve bilim çalışanlarına saygı gibi araştırma ve yayın etiği ilkeleri, bilimsel faaliyetlerin geliştirilmesi ve araştırma özgünlüğü amacıyla uyulması amacıyla önemli kabul edilmektedir. Bu sebeple çalışmanın her evresinde araştırma ve yayın etiğine araştırmacılar tarafından uyulmuş ve çalışma bilimsel araştırma etiğine uygun şekilde hazırlanmıştır. Araştırma süreci boyunca araştırma konusuna yönelik incelenen kaynaklar; bilimsel araştırma esaslarına uygun şekilde değerlendirilmiş ve ortaya çıkarıldığı varsayılan veriler diğer araştırmacılarca incelenerek güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma süreci içerisinde araştırma yazarları, herhangi bir veriyi ya da belgeyi birbirinden saklamadan ya da gizlemeden ve araştırmaya konu olan tüm veri kaynaklarını herhangi bir tahrifata uğratmaksızın sürecin içine dâhil etmiştir. Araştırmacının içeriğini oluşturan çeşitli türdeki bilimsel çalışmalar, yazarlarına ortaya koydukları çaba ve ürüne yönelik saygıyı gösterir mahiyette atıf ve kaynak gösterilme uygulaması yapılmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Toksiklik ve Toksik Kültür

Örgütler ya da organizasyonlar, amaçları ya da işlevleri fark etmeksizin belli bir yapılanma ve bu yapılanmayı idame ettiren bir kültüre haizdir. Örgüt kültürünün verimli çalıştığı organizasyonlar, iş veriminin ve çalışma barışının sağlandığı yapılar olarak göze çarpmaktadır. Ancak, iş veriminin düşük olduğu ya da çalışma süreçlerinin içerisinde türlü (maddi, sözlü, yazılı vb..) çatışmaların ortaya çıktığı gözlemlenen örgütlerde sağlıklı örgüt kültürünün varlığı noktasında çekinceler ortaya çıkmaktadır. Bu çekinceler, araştırmacıları örgüt kültürünün verimsiz olduğu durumlarda yeni adlandırmalar yapma gereksinimine taşımaktadır. Bu adlandırmalardan en önde geleni olan ‘toksik kültür’ kavramının incelenmesi ve çerçevesinin ortaya konulması hem toplumsal hem de eğitim merkezli örgütlerin daha nitelikli hizmet vermesinin sağlanması amacıyla önemli bir konumdur. Bu kavramın tanımlanması amacıyla ilk olarak toksik ve toksisite kavramının açıklanması gerekmektedir.

Zehirli anlamında kullanılan Latince ‘toxicum’ kelimesinden türetilmiş toksik kavramının, ilk kez İngilizce’de 1664 yılında anı ve hikâye yazarı olan John Evelyn tarafından kullanıldığı gözlemlenmektedir. Oxford İngilizce Sözlüğü’ne göre ise ‘toksik’ (İng. *toxic*) ‘sağlığa ya da yaşama tehdit ya da tehlike teşkil eden’ olarak açıklanmaktadır (Oxford English Dictionary, 2023). Türk Dil Kurumu’na göre ise toksik Fransızca kökenli tıbbi amaçlı kullanılan bir sıfat olup, ‘zehirli’ olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü, 2024). Toksik kelimesinden türetilen ‘toksisite’ kavramı ise Amerikan Ulusal Kanseri Enstitüsü tarafından ‘bir ögenin zehirli ya da zararlı olma derecesi’ şeklinde açıklanmaktadır (U.S. National Cancer Institute, 2024).

Tanımlamalar incelendiğinde toksik ve toksisite kavramlarının ana odak olarak tıbbi amaçlarla kullanıldığı gözlemlenmektedir. Sözlük tanımlamaları ile bağlantılı olarak ‘toksik’ kavramının daha çok kişi ya da canlıların yaşam fonksiyonlarını engelleme potansiyeline sahip maddelerin bu özelliğini tanımlamak amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Toksikite ise bu potansiyele sahip maddelerin yansıttığı tehlikenin niteliğini tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Örgütsel bağlamda toksik, örgütün iş ve işleyişine zarar verme potansiyeline sahip her türlü paydaşı tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Toksik öğelerden doğan toksisitenin ise bir tür bozukluk olarak ortaya çıktığı ve belli aşamalar sonucunda örgüte yansıdığı ortaya konulmaktadır (Hetrick, 2023. s. 54 – 55). Toksisitenin, örgütsel bağlamda verimliliği engelleyici ya da azaltıcı bir öge olduğu çeşitli çalışmaların sonucunda bulgu olarak ortaya konulmuştur. Örneğin, Kusy ve Holloway (2009) tarafından ortaya konan çalışmada, araştırmaya konu olan bireylerin %50’sinin toksik iletişime maruz kalmalarının ardından örgüt içi odaklarının ‘çalışma merkezlikten endişe merkezliğe’ kaydığı %25’inin ise örgüt içi faaliyetlerden tamamen çekildiği sonucuna varılmıştır. Toksikite kavramının örgütsel hayata girişi ise tanımlarda belirtildiği üzere büyük şirketlerin veya organizasyonların ortaya koyduğu zarar ya da yapılan hataların ortaya çıkardığı sonuçların çözümlenmesi gereksiniminin ortaya çıkışına dayanmaktadır (van Rooij ve Fine, 2018). Örneğin İngiliz petrol şirketi British Petroleum (BP) tarafından işletilen 3 petrol rafinerisinde 2005, 2006 ve 2010 yıllarında yaşanan ve can ve mal kaybına sebep olan kazalar, şirketin sahip olduğu ve kazalara sebebiyet veren büyük çaptaki eksikliklerin (yetersiz bakım, rafineriden sorumlu mühendis sayısının azaltılması, bakım yetersizliği ve çalışanların güvenlik kaygılarına yönelik müspet cevapların verilmesi vb.) ortaya çıkmasına, bu sebeple de şirkete yönelik ciddi eleştirilerin doğmasına sebep olmuştur (Steffy, 2010). Yaşanan kazalardaki dikkat çekici bir diğer nokta ise, petrol şirketi tarafından kazalar gerçekleştikten sonra dahi kazalara sebep olduğu varsayılan eksikliklerin tamamlanmaması; aksine bu davranışlara artan oranda devam edilmesidir. Bu durum araştırmacıları bu hareketlerin örgüte zarar verdiği (bir tür toksisite yarattığı) ve zararı olduğu varsayılan davranışların bir tür örüntü oluşturduğu çıkarımına ulaştırmaktadır (Goldenberg, 2010).

Yapılan araştırmalarda gözlemlenen diğer önemli bir durum ise yukarıda bahsedilen örgüte zarar veren ve örüntü hale geldiği ortaya konan bu tip davranışların birçok örgütte varlığının tespit edilmesidir. 2014 yılında Amerikalı araştırmacıların şüpheleri üzerine yapılan incelemelerde Alman araba üreticisi Volkswagen’in, ürettiği 11 milyon üzerindeki araçta emisyon oranlarını olduğundan düşük gösteren bir aygıt kullandığı ortaya çıkarılmıştır (Ewing, 2017). 2009 – 2016 yılları arasında ise Kaliforniya merkezli bir banka olan Wells Fargo’nun sahiplerinin oluru olmaksızın 3.500.000 civarındaki müşterisinin hesapları üzerinde işlem yaptığı; 528.000 müşterisini ise onayları olmaksızın online fatura ödeme sitemine dahil ettiği saptanmıştır (Cowley, 2017). Bu skandalın ortaya çıkarılmasının ardından Wells Fargo tarafından 5300 çalışanın iş akdine son verilmiştir. Wells Fargo hadisesi daha detaylı incelendiğinde ise bu sürece dahil olan çalışanların bu hareketleri kişisel beklentilerden çok ‘bankanın çalışanları üzerinde yarattığı agresif satış kültürüyle harmanlanmış performans yönetimi’ baskısı altında yaptıkları, banka tarafından yayımlanan raporlarda belirtilmiş ve şirket yaptığı hatayı kabul ettiğini deklare etmiştir (Independent Directors of the Board of Wells Fargo 2017).

Yaşanan bu tür büyük çaptaki skandalların ortaya koyduğu diğer bir sonuç ise şirketlerin ya da örgütlerin benzer olaylar ile bir kez daha karşılaşmamak adına örgütteki ‘kültür’ kavramına odaklanma gereksiniminin farkına varmasıdır (Glazer ve Rexrode, 2017). Bu farkındalığı oluşturan diğer bir etmen ise, örgütlerde yapılan hatalı ya da yanlış davranışların ortadan kaldırılması amacıyla dikte edilen harici cezalandırmaların faydalı olmadığı tespit edilmiş olunmasıdır (Simpson vd. 2014). Bu faydasızlık durumunun ortaya çıkışındaki etmenler ise (i) örgütlerin cezanın şiddetinden çok cezalandırılma ihtimaline odaklanmaları, (ii) örgütlerin karmaşık yapılanmaları sebebiyle hatalı ya da yanlış davranışlarının tespitinin güç olması ve bunun örgütlere getirdiği konfor, (iii) ciddi cezalandırmaların örgütler için aynı davranışları gerçekleştirirken gizleme amacıyla yatırımlara yönlendirmesi ve (iv) örgütün karşılaştığı muhtemel cezalandırmaları varsayarak yıllık bütçesini oluşturması şeklinde sıralanmaktadır (Brown, 1978; Chamlin, 1991; Nagin, 2013; Plambeck ve Taylor, 2015. akt. van Rooij ve Fine, 2018. s. 3). Bu farkındalık, araştırmacıları bahsi geçen örgütlerde ideal örgüt yapılanmasının olmadığı ve bununla bağlantılı olarak örgüt kültüründe belli arızalar gözlemlendiği, bu sebeple de bu örgütlerde yaşanan hadiselerin araştırmanın odak konusu olan ‘toksik kültür’ kavramının bir örneğini oluşturduğu çıkarımına ulaştırmıştır.

Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarda ‘örgüt içi toksisite’ ya da ‘toksik örgüt’ tanımlamaları üzerinde araştırmacıların odaklanmadığı görülmektedir. Bu sebeple ‘toksik örgüt’ kavramını tanımlama ve toksik davranışların tespiti amacıyla diğer bilim disiplinlerinden yararlanma gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Sosyoloji ve antropoloji incelendiğinde, toksik davranışları ortaya koyan birey ya da toplulukların ‘yarı – otonom sosyal bölgeler’ olarak nitelendirildiği ortaya konulmaktadır. Bu sosyal bölgelerde, otoritelerce tesis edilen kanunlar ya da yönetmeliklere karşı muhalefet olmamakla birlikte bu düzenlemelere kesinkes uyulmamakta ve otonomi ögesi harekete geçirilerek uygulamada değişikliklere gidilmektedir (Moore, 1973. s. 722). Vaughan (1997), bu değişikliğin normalleşmesinin belli bir örüntü ile oluştuğunu açıklamaktadır. Örüntünün ilk adımını örgüt içi paydaşların muhtemel tehlikeleri gözlemlemesi oluşturmaktadır. Gözlemlenen tehlike örgüt tarafından ‘alınabilecek risk’ olarak tanımlanıyor ise, örgüt elindeki somut veriler ışığında yeniden değerlendirme

yapmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda örgüt, ideal kabul edilen yoldan ayrılmayı (araştırmacı tarafından bu durum 'sapmanın normalizasyonu' olarak tanımlanmaktadır) kabul etmekte ve kararı hayata geçirmektedir. Bu sürecin sonucunda örgüt içi yeni standart normal şartlarda yanlış, eksik ya da hatalı kabul edilen durum olmakta ve örgütün yeni değeri haline gelmektedir (Vaughan, 1997. s. 65 - 66).

Sosyal psikologlar tarafından, toplumsal değerler ve yasal düzenlemelerin çatıştığı durumlarda başta örgütler olmak üzere tüm yapılanmalarda toksik davranışların oluşumunu belli örnek durumlar üzerinden açıklanmaktadır. İlk durumda örgüt ya da toplumsal yapının toplumsal değerler tarafını tutması, diğer bir ifade ile yasal düzenlemenin aksinin tercihi etmesi gözlemlenmektedir (Cialdini ve Goldenstein, 2004). Diğer bir örnek durumda, kanun ile uyumu salık veren pozitif toplumsal değerlere sahip topluluklara 'ceza' figürünün sunulması ise bu cezanın gerektiğinde kullanılacağı mesajı verilse dahi pozitif toplumsal değerleri ortadan kaldırmakta ve toplum içinde toksik davranışların ortaya çıkışına alan açmaktadır (Cialdini, 2007). Üçüncü ve son örnek durum ise bireylerin kendilerinden yapmaları beklenen davranışlar ile (emredici sosyal normlar), gerçek hayatta yaptıkları davranışlar arasında ortaya çıkan uyumsuzluk halidir. Keizer ve arkadaşları (2011) tarafından trafikte kullanılan ve yasak durumları belirten tabelaların bireylerin üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlayan araştırmada, eğer topluluk bu işaretlere ve bu işaretlerin getirdiği emredici sosyal normlara karşı negatif bir bakış açısına sahip ise tabelaların uyulması beklenen normlara uyumu azalttığı; ancak topluluğun hâlihazırda emredici sosyal norma yönelik olumlu bir bakış açısı var ise norma uyumun gerçekleştiği ortaya konulmaktadır.

Örgütsel psikoloji ve davranış bilimi uzmanları, toksik davranışların ortaya çıkışının sebeplerini 'düzen bozumuna ve ahlaki olmayan uygulamalara teşvik eden etik dışı iklimi oluşturan öğeleri' ortaya çıkarma amacıyla irdelemiştir. Scholten ve Ellemers (2016) tarafından ortaya atılan 'yolsuzluk kaynakları modeli' (İng. corrupting barrels model), etik dışı iklimi oluşturan üç öğenin varlığını belirtmektedir. Bu öğelerden ilki 'hatalara yetersiz reaksiyon' olarak tanımlanmaktadır. Örgüt, üretim süreçleri içerisinde ortaya çıkan muhtemel hatalara yönelik (i) hatanın varlığını reddetme, (ii) hatayı olduğu gibi kabullenme ve ders çıkarmama ve (iii) hatayı tolere etmeyerek hatayı yapan örgüt üyesini suçlayıp onu cezalandırma yolunu tercih etmektedir. Etik dışı iklimi oluşturan ikinci öğe ise 'çıktı eşitsizliği' olarak adlandırılmıştır. Çıktı eşitsizliği, örgütlerin üretim süreçleri sonucunda ortaya çıkan üretimi ödüllendirme ve teşvik amacıyla dağıtılan ödemelerin adil şartlarda bölüşülmemesi durumunda ortaya çıkmakta ve örgüt üyeleri arasında düşmanlık yarattığına inanılmaktadır. Etik dışı iklimi yarattığı varsayılan üçüncü ve son öğe ise 'işlevsiz etik iklimler' (İng. *Dysfunctional moral climates*) şeklinde belirtilmiştir. Örgütlerin üretim süreçleri içinde ortaya çıkması muhtemel stres, farklı örgüt paydaşlarının sürece dâhil oluşu, karmaşık üretim süreçleri, ürün niteliğinin belirsizliği vb. faktörler, örgüt üyelerinin neyin doğru ya da yanlış olduğunu soyut olarak belirlese dahi uygulamada bu ilkelere uymasını engellediği ortaya konulmuştur (Scholten ve Ellemers, 2016. s. 373 – 377).

Toksik kültür kavramı, 21. yüzyıl itibarıyla araştırmacılar tarafından irdelenmeye başlayan bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Furnham ve Taylor (2004), bir örgütün toksik kültüre sahip olup olmadığını belirten öncülleri sıralamıştır:

- Yönetim ve çalışanlar arasında 'biz ve onlar' ayrımcılığı hissini varlığı.
- Çalışanların yönetime sorgulanamaz bir sadakatle bağlılığına yönetimin aynı reaksiyon ile cevap vermemesi.
- Karşılıklı güvenin olmadığı, şüphe ve daimi takip yapılan bir ortam.
- Karar verme süreçlerinin dışında bırakılma.
- Yöneticilerin söylem ve eylemlerinde farklılık.
- Çalışanların motivasyonunun sadece cezalandırma yolu ile sağlanmaya çalışılması.
- Uzun vadeli misyon eksikliği.
- Terfi ve ödüllendirmelerde liyakatin yerini nepotizmin alması.
- Çalışanların iş doyumuna sahip olmaması.
- İletişim kanallarının kapalı olması, hiç olmaması ya da aşırı kalabalık oluşundan dolayı mesajların alınmaması.
- Örgüt çalışanlarının kendilerini yöneticilerden izole hissetmesi ve çalışanların örgütle ya da örgütün ortaya koyduğu ürünlerle kendisini içselleştirememesi.
- Örgütteki bireylerin çoğunluğunun şirketin ortaya koyduğu kurallara ya da yasal düzenlemelere aykırı harekette bulunması.

Örgütlerde toksisite birden fazla ögenin birleşimi sonucu ortaya çıkmaktadır (Applebaum ve Roy – Girard, 2007). Toksik kültür çalışma verimini düşürmekte (de Bruijn, 2021), yasal düzenlemelere uyumsuzluğu arttırmakta (Kahn ve Rouse, 2021), profesyonelliği ve işe yönelik tutkuyu zayıflatmaktadır (Samier ve Milley, 2018). Toksik kültüre sahip örgütler basit samimiyet öğelerine dahi güven yoksunluğu sebebiyle şüphe ve kuşku ile yaklaşıldığı, diğer bir ifade ile şüphe ve kuşkunun norm haline geldiği örgütlerdir (Hartel, 2008). Toksik örgüt kültürleri, ödüllendirmelerin başarı merkezlilikten çok başarısızlık temelli olduğu, çalışanların işlerini kaybetme korkusuyla yöneticileriyle tartışmaktan çekindiği (Jones, 1991), kişisel çıkarların örgüt çıkarlarından önde tutulduğu (Atkinson ve Butcher, 2003), yöneticilerin davranışlarında uyumsuzluk gözlemlenen, çalışan sürekliliğinin sağlanamadığı ve yöneticilerin emri altındaki çalışanlarından ulaşılamayacak hedefler beklediği kültürlerdir. Örgüt işleyişi için gerekli olan ancak sağlanamayan ya da yetersiz miktarda sunulan kaynaklar, davranışlarını gözden geçirme gereksinimi duymayan meslektaşlar, örgüt kapasitesinin üzerinde olan ve yöneticiler tarafından ulaştırılması beklenen hedefler, gelire aşırı odaklılık, çalışanlardan kendileri için belirlenen mesai sürelerinden daha fazla çalışmalarının beklenmesi ve örgüt içi karar verme sürecinde üstlerin astları tamamen süreç dışı bırakması bir örgüt içerisinde toksik kültürün ortaya çıkışını teşvik etmesi muhtemel bazı özelliklerdir (Lewis, 2021. s. 41 - 42).

Araştırmacılar tarafından toksik kültür kavramı üzerinde yapılan çalışmalarda odaklanılan bir diğer konu ise toksisitenin nasıl bir süreç sonucunda örgütü idare eden hâkim anlayış olduğunun tespit edilmesidir. NASA (Amerikan Uzaycılık ve Hava Dairesi) tarafından 1986 yılında uzaya gönderilmesi planlanan Challenger Uzay Mekiği'nin kalkış rampasından çıkar çıkmaz infilak etmesi ve mekik içindeki yedi astronotunda hayatını kaybetmesi, Vaughan (1997) tarafından incelenmiş ve mekiğin infilakına sebep olan sorunun (O – Ring sorunu) 1977 yılından beridir bilindiği ancak görmezden gelindiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacı, bu sorunu makalede daha öncede belirtildiği üzere 'ideal pratiklerden kaçış ve sapmanın normalizasyonu' olarak tanımlamakta ve toksik örgütlerin oluşumunun ilk adımı olarak bu uygulamayı göstermektedir. Hetrick (2023), ortaya koyduğu çalışmasında toksik davranışların zaman içinde örgüte hâkim oluşunu dört evreli bir model üzerinden açıklamaktadır.

• Evre 1: Üretim Baskısı

Bu evre, genellikle örgüte yeni dâhil olan ve amiyane tabirle 'gözü yükseklerde' olan bir yöneticinin örgüte girişi ile başlamaktadır. Yönetici, karar alma süreçlerinde otoritesindeki çalışanları denklem dışı bırakmakta ve tüm kararları kendisi almaktadır. Örgüt dışı çevre yönetici tarafından 'düşman' olarak kodlanmakta ve liderlik mekanizması tarafından 'en iyi, en büyük ya da sektörün en büyüğü olma' düşüncesi çalışanlara telkin edilmektedir. Yeni yönetim, geçmişte yapılan tüm faaliyetleri eleştirmekte ve ortaya koyduğu vizyonun örgüt için en verimli vizyon olduğu iddiasını gütmektedir. Geçmişin tamamen reddi, örgütte uzun yıllar boyunca görev almış deneyimli çalışanların önce örgüt içinde pasif konuma çekilmesi, ardından da örgütün bu çalışanlar ile yollarını ayırması ile sonuçlanmaktadır. Örgüt, ortaya koyulan vizyona ulaşabilmek amacıyla çalışanlarından olağanın dışında katkı beklemektedir.

• Evre 2: Sadakat ve Uyum Talebi

Yeni yönetimin vizyonuna uymadığı düşünülen örgüt çalışanlarının tasfiyesinin ardından, örgüt içinde yönetimin mükemmeliyetçilik ve vizyona uyum talebi artmaya başlamaktadır. Bu evrede örgüt içi faaliyetlerde hataya ya da kusurlara tolerans düzeyi azalmaktadır. Örgüt, çalışanlarından sunduğu az imkanlar ile beklentileri karşılayacak performans beklemekte ve bu performans ortaya çıkmadığı takdirde çalışanı suçlama ve daha ileri evrede cezalandırma yoluna gitmektedir. Örgütün dış dünya perspektifi artık 'biz ve onlar' anlayışından çok, 'faaliyetleri bir ölüm kalım savaşı olarak' görmeye kaymıştır. Artık örgüt içerisinde yaşananların sebebi sorgulanmamakta, yaşanan süreçlerin sonucunda ortaya çıkan ürüne odaklanma gözlemlenmektedir.

• Evre 3: Dışarıdan Çözüm Yolları Arama

Bu evrede örgüt yöneticileri içinde bir bölünme meydana geldiği gözlemlenmektedir. Örgüt yönetimi, çekirdek (inner circle) ve dış (outer circle) yönetim olarak ikiye ayrılmaktadır. Çekirdek yönetim, örgütte kimin çalışıp çalışmayacağını ya da kimlerin hangi pozisyonları alacağını belirlemektedir. Örgüt yönetimi, ortaya koyduğu ve ulaşılamayan vizyonun gerçekleştirilebilmesi amacıyla çözümü; bir dönem düşman olarak kodladığı dış dünyada aramaya bu evrede başlamaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için harici düzenlemelere gereksinim duyduğu varsayılmakta ve bu sebeple medyadan, araştırmacılardan, örgütün hizmet sunduğu alandaki başarılı örneklerden ve kamu kurum ve kuruluşlarından destek aranmaya başlanmaktadır. Yönetici bu evrede desteği, vereceği kararları mantık çerçevesine sığdırmak amacıyla kullandığından istediği verimi alamamakta ve örgütü amaçladığı vizyona ulaştıramamaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticinin amacı, örgütteki çalışma ortamını verimli hale getirmekten çok alacağı kararlara rasyonalite kazandırmaktır.

• Evre 4: Teklik Kültürünün Doğuşu

Yönetici ve yönetimin çekirdeğini oluşturan bireyler örgütün tüm işleyişine artık hâkim durumdadır. Karşılıklı diyalog, fikir teatisi, ortak karar verme süreçleri gibi birçok kavram örgütün işleyişinden tamamen çıkmış durumdadır. Örgüt içi faaliyetlerin nasıl yapılacağı tamamen yöneticinin onayından geçmekte ve yönetici tarafından uygun bulunan yol ya da yöntem ‘doğru’ kabul edilmektedir. Bunun dışındaki bir yöntemin kullanılması örgüt içinde artık bir tabu haline gelmiştir. Bir önceki evrede örgütün dışarıdan gelecek düzenlemeler ve yönlendirmelerle düzelebileceğine inanan yöneticiler, Makyavelyalist bir anlayışa bürünerek ‘hedeflere ulaşmak için her şey mübahdır ve düzenlemelere aykırı hareketler yapılabilir’ düşüncesini sahiplenmeye başlamaktadır. Kısaca örgüt, tek kişinin demir yumruğu altında yönetilmektedir. Bu evreden itibaren örgüt yönetiminin değişmediği durumlarda örgüt için toksisite sarmalından çıkış ihtimali gözlenememektedir (Hetrick, 2023. s. 84 – 89).

3.2. Toksik Liderlik ve Toksik Liderlik Türleri

Toksik kültür ve toksik örgüt kavramları üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, ortaya çıkan önemli bulgulardan birinin araştırılan örgüt ya da kültürün toksikliğe ulaşmasındaki en önemli etmenin örgüt lideri ya da yöneticisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu sebeple toksik liderlik kavramı ve toksik liderlik kavramı üzerinde yapılan araştırmalar hakkındaki araştırmaların da incelenmesi, toksik kültür kavramının daha iyi anlaşılabilmesi adına gerekli görülmektedir. Toksik liderler tarafından yönetilen örgütlerde iş veriminin düşmesi, astların kendilerini istismar ettiğini düşündükleri yöneticilerin işlerini engelleyici hareketlerde bulunması, örgüte dâhil edilmesi planlanan yeterli etik niteliklere sahip çalışanların örgütten uzaklaşması, maddi kaynakların yetersiz kullanımı, çalışanların kısa süre içinde istifa etmeleri ve iş doyumlarının düşmesi gibi birçok olayın yaşanması, toksik liderlik kavramının örgüt kültürü ve örgütsel liderlik konularını ele alan çalışmalarda incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Ashforth, 1997; Jagatic ve Keashly, 2000; Cortina vd., 2001; Duffy vd., 2002; Mitchell ve Ambrose, 2007; Thoroughgood vd., 2012).

McCall ve Lombardo (1983) tarafından ortaya atılan ‘liderin yoldan çıkışı’ (İng. *leadership derailment*) tanımlaması ile ilk kez liderlik araştırmaları literatürüne dâhil edilen toksik liderlik kavramı, zaman içerisinde araştırmacılar tarafından farklı adlandırmalar ile açıklanmaya çalışılmıştır. ‘Toksik liderlik’ kavramı ilk kez Whicker (1996) tarafından ortaya atılmış ve bir dizi istenmedik liderlik davranışlarıyla özdeşleştirilmiştir. Lipman – Blumen (2005) toksik liderliği ‘*yönettiği bireyler, gruplar, örgütler, kominiteler ve hatta uluslarda yıkıcı davranışları ve anormal kişilik özellikleriyle ciddi ve yüklü hasarlar bırakan liderlik*’ olarak açıklamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri Ordusu Harp Okulu (İng. *U.S. Army War College*)’na sunulan ‘*Assessing Leaders to Establish and Maintain Positive Command Climate*’ (Tr. Pozitif Emir – Komuta İklimi Yaratma ve Sürdürmek İçin Liderleri Görevlendirme’) raporunda toksik liderlik ‘*astlarının iyi olma haline karşı yaygın bir kayıtsızlık, örgüt iklimini olumsuz şekilde etkileyen kişisel ya da kişilerarası teknikler ve liderin kişisel çıkarlarını önlediği ve astların buna müdahale edememesi durumu*’ olarak tanımlanmaktadır (Bullis ve Reed, 2003). Ayrıca negatif liderlik (Kellerman, 2004), şeytani – kötücül liderlik (Conger, 1990; Hogan ve Hogan, 2001), liderliğin karanlık tarafı (Conger, 1990; Tepper, 2000); istismarcı liderlik (Maccoby, 2000) ve yıkıcı liderlik (de Vries, 1993; Hogan ve Hogan, 2001) gibi adlandırmalarında toksik liderlik kavramının yerine kullanıldığı görülmektedir.

Whicker (1996), liderlik türleri üzerine yaptığı araştırmalarında üç ana lider türü olduğunu ortaya koymuş ve bunlara ‘güvenilir lider’, ‘değişimsel lider’ ve ‘toksik lider’ adlandırmalarını yaparak ‘toksik lider’ kavramını ilk kez belirten ve tanımlayan araştırmacı olmuştur. Bu tanımlamaya göre toksik lider ‘uyumsuz, hoşnutsuz, kötücül ve hatta şeytani karaktere sahip, yıkıcı davranışlar ve sorunlu kişilik özellikleri sebebiyle bireylere, örgütlere ve hatta bir ulusa ciddi zarar verme kapasitesi olan lidere’ verilen addır. (Whicker, 1996. s. 12). Lipman – Blumen (2005), liderlerin zaman zaman istem dışı da olsa toksik liderlik özelliklerini örgüt içinde yansıttıklarını ve bunun örgütte olumsuz etkilere sebep olduğunu belirtmektedir. Walton (2007) ise toksik liderlerin örgütü zehirleyebilecek ve yozlaştırabilecek davranışları yapma kapasitesine sahip olduklarını ancak bunu örgüt faaliyetlerini şekillendiren düzenlemelerin içinde kalarak da yapabileceğini savunmaktadır. Schmidt (2008), toksik liderliğin narsistik özellikler yansıttığını savunan ilk araştırmacıdır. Singh, Sengupta ve Dev (2018) toksik lideri ‘ayrımcı yönetimi, yönetimsel yetersizliği ve çalışanlarının özgüvenini zayıflatmak amacıyla yaptığı davranışları ile çalışanları tükenmişliğe sürükleyen narsist ve kendini övmekten başka bir şey yapmayan lider’ olarak açıklamaktadır.

Araştırmalar incelendiğinde, narsisizm kavramının toksik liderlik tanımlamalarında edindiği yerin arttığı gözlemlenmektedir. Bu sebeple narsisizm kavramının ve narsistik liderlik olgusunun da anlaşılması, toksik liderlik tanımlamalarının daha sağlıklı olması noktasında katkı sağlamıştır. Penney ve Spector (2002), narsistik özellikler gösteren bireylerin doğrudan ya da dolaylı olarak iş sağlığını etkilemesi muhtemel bazı mental sorunları yaşadığını iddia etmektedir. Amerikan Psikiyatri Derneği tarafından yayınlanan Zihinsel Bozuklukların İstatistiksel El Kitabı (Diagnostic and Statistical Manual Disorders – DSM), narsisizmi bir kişilik bozukluğu olarak tanımlamakta ve bu bozukluğun tanınması amacıyla bazı öncülleri ortaya koymaktadır, buna göre;

- davranış ya da kurduğu hayallerde ululuk ya da görkemlilik hareketleri sergileme,

- kabul görme ihtiyacı ve empati eksikliği,
- yetenek ve başarıları abartma, kendini olduğundan çok daha önemli görme,
- sınırsız başarı, güç, kusursuzluk, güzellik ya da sevgi hayali kurma,
- kendisini eşsiz ve özel görme,
- aşırı onay ve kabul beklentisi,
- beklentilerinin ve isteklerinin tamamen karşılanması düşüncesine sahip oluş,
- kişiler arası iletişimde ve etkileşimde sömürücü olma,
- empati yoksunluğu, başka bireylerin ihtiyaçlarını ve duygularını fark etmede gönülsüzlük,
- herkesin ona karşı kıskanç ya da düşman olduğu düşüncesine haiz olma,
- ve küstah ya da kibirli davranışlar gösterme narsist bir bireyde görülen özellikler olarak belirtilmiştir (American Psychiatric Association, DSM-5 Task Force, 2022. s. 760 - 761).

Wagner (2002), narsist bireylerin egoist, manipülatif, çıkarıcı ve sömürücü olduğunu belirtmektedir. Ayrıca narsist bireyler kendilerini zayıf göstereceği düşüncesiyle tavsiye almaktan uzak durmaktadırlar. Narsist bireyler başarılarında en büyük payın kendilerine ait olduğu fikrine sahip olmakla birlikte, başarısızlıklar ya da yetersizliklerde sorumluluk almaktan kaçınmaktadır (Wagner, 2002. s. 60).

Rosenthal ve Pittinsky (2006) narsist liderliği ‘küstahlık ve aşağılık duygusuna haiz, tanınma ve üstünlük duygusuna ulaşabilmek için dış dünyadan ilgi beklentisinde bulunan, aşırı hassas ve öfkeli, empati yoksunu, ahlaki prensipleri olmayan, örgüt süreçlerinde rasyonel ve esnek kararlar vermeyen ve daimi paranoya özellikleri gösteren liderlik türü’ olarak tanımlamaktadır (s. 629). Ouimet (2010) ise narsist liderliği ‘kişisel çıkarlarına aşırı odaklanmış, örgütün amaçlarından uzaklaşan, elindeki tüm kaynakları üstünlük duygusunu doğrulayabilmek ve çevresinin ilgisini çekmek amacıyla kullanan liderlik’ şeklinde tanımlamaktadır. Fenlason (2013), narsist liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır.

- Zayıf bir dinleyici olmak.
- Eleştirilere yönelik aşırı hassasiyete sahip olmak.
- Diğer bireylerin duygularına yönelik empati yoksunluğu ya da umursamazlık hali.
- Aşırı düzeyde öz değer algısına sahip olmak.
- Beceri ya da başarılarını abartmak.
- Daimi dikkat ve onaylanma ihtiyacı duymak.
- Eleştirilere öfke, utanç ya da aşağılama ile cevap vermek.
- Başarı ya da güç olgularına aşırı odaklanmak (Fenlason, 2013. s. 56).

Toksik liderlik kavramıyla özdeşleştirilen diğer bir liderlik türü ise zorba liderliktir (İng. *bullying leadership*). Furnham ve Taylor (2004), zorba liderliği ‘aşağılayıcı, rahatsız edici, küçük düşürücü, ofansif ve hatta fiziksel olarak acı verici şekilde deneyimlenen uygunsuz, sebepsiz ve tekrar eden davranışları yapan lider’ olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir örgütte şu özellikleri gösteren liderin zorba lider olduğunu belirtmektedir.

- Sözlü kabalık gösterme: lakap takma, hakaret, küfür vb.
- Alay etme.
- Kötü niyetli şakalar.
- Uygunsuz ve istenmeyen fiziksel temas.
- Süreğen hale gelmiş eleştiri ve suçlamalar.
- Çalışanlara karşı yalıtma ve umursamama davranışı ortaya koymak.
- Ulaşılması veya gerçekleştirilmesi mümkün olmayan hedefler ya da görevler vermek.
- Gerçekleştirilmesi durumunda örgüt için anlam ifade etmeyen hedefler ya da görevler vermek.
- Örgüt içerisinde gösterilen çabayı önemsememe ve başarılar için çabayı gösteren çalışanları ödüllendirmemek.
- Örgüt içi çalışmalarda gerekli olan bilgileri saklama ya da tahrif ederek ulaştırmak.
- Kaynak ihtiyaçları ya da çalışanların kendilerini geliştirmek amacıyla ortaya makul talepleri reddetmek.
- Açıklanamayan, gereksiz ya da örgüt için kayba sebep olması muhtemel değişimleri hayata geçirmek

• Çalışanların özel ya da iş ekipmanlarını izinsiz şekilde almak ya da kurcalamak (Furnham ve Taylor, 2004. s. 139 – 140).

Zorba liderlik örgüt içerisinde kendini iki farklı formda göstermektedir. Çalışanları ağıltma, el şakaları ve belli kişi ya da kişilere yönelik ortaya konulan daimi dedikodular kişisel zorbalamanın; aşırı iş yükü, mantığa sığmayan ve ulaşılamayacak hedefler ortaya koymak ve aşırı derecede iş gözlemciliği ise şirket merkezli zorbalamanın özelliği olarak tanımlanmaktadır (Furnham ve Taylor, 2004. s. 139). Zorba liderler tek ya da birden fazla zorbalık türünü uygulayarak örgüt içinde çalışanların görevlerini gerçekleştirmelerini engellemekte ya da bu süreci zorlaştırmaktadır. Bu zorlaştırma, ideal örgüt kültüründen sapmaya ve örgüt kültürünün toksikleşmesine sebep olmaktadır.

Özetlemek gerekirse 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 (bullying – mobbing), huzursuzluk, yolsuzluk, hileli ihaleler, gerçekçi olmayan iş yükü uygulamaları, kötücül ya da yıkıcı çatışmalar içeren ve bu şekilde büyüyen zararlı iç rekabet barındırır. Bu tür örgütlerde çalışanların yaptıkları işler ve çalıştıkları görev birimleri arasındaki çatışmalar, yanlış bilgilendirmeleri ve yanlış takdim edilmeleri sonucunda agresif ve rekabetçi kişiler arası davranışları içeren bir suçlama kültürüne dönüşür. Toksik örgüt yöneticileri gerçeklikten uzak hedeflere ulaşmaya çalışan, bu hedefe ulaşma sürecinde örgütün hafızası sayılabilecek olan eski çalışanlarını tasfiye eden, örgütün çevresiyle daimi şekilde mücadele ya da savaş içinde olduğu düşüncesini çalışanlara aktarmaya çalışan ve sürecin sonunda tüm iletişim kanallarını kapatarak konumunu tek karar alıcı pozisyonu haline getiren yöneticilerdir. Bu tip yöneticilerde narsisizm ve zorbalık özellikleri de sıklıkla gözlemlenmektedir.

3.3. Toksik Okul Kültürü

Eğitimin temel amacı, gelecek jenerasyonları hayata hazırlamaktır. Okul örgüt yapıları incelendiğinde bu amaçla oluşturulan eğitim kurumlarının çoğunlukla iki zıt kutupta toplandığı görülmektedir. Bunlardan ilki steril (arınık), diğeri ise toksik eğitim kurumlarıdır. Steril eğitim kurumları, modern eğitimin dört ana paydaşı olan girdi – süreç – çıktı ve çevre paydaşlarından çevrenin tamamen dışarıda bırakıldığı kurumlara verilen addır. Steril okul örgütleri, toplumdan uzak bir profil çizerler: Gerçek hayatlardan uzaktadırlar. Birey akademik olarak gelişmek ile birlikte eğitimin temel ilkelerinden olan yaparak yaşayarak öğrenme ya da yaşama yakınlık gibi prensipleri içselleştiremediğinden eğitimin temel amacını gerçekleştiremeyen bir kurumda eğitimini tamamlamaktadır. Steril okul örgütleri; hayatta kalma becerileri bakımından sorunlu ancak akademik anlamda başarılı ya da çok başarılı kabul edilen öğrenme çıktılarına sahip öğrencileri ortaya çıkarmaktadır. Çevre ile iletişimin çok kısıtlı oluşu ya da hiç olmayışı sebebiyle örgüt, herhangi bir sorununu çözmek amacıyla gerekli kaynaklara ulaşmakta güçlük çekmekte ve bu yetersizlik hali bir süre sonra örgütün yozlaşmasına ve hatta dağılmasına sebep olabilmektedir. Diğer taraftan toksik okul örgütleri ise eğitimin temel amaçlarını bir kenara koymaktadır. Verimli öğrenme ortamları ortaya çıkan kısır tartışmalar ve mücadeleler sebebiyle zarar görmekte ve okulun en önemli misyonu olan eğitim – öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmede sorunlar yaşadığı gözlemlenmektedir. Toksik okul kültürüne sahip eğitim kurumları, çevrelerine bitmeyen bir negaholizm yayırlar ve yukarıda bahsedilen özelliğe sahip bir insan topluluğunun çoğunlukta olduğu bir örgüt profili sergilemektedirler (Deal ve Patterson, 2016). Toksik okul kültüründe önemli bir yer tutan negaholizm kavramının incelenmesi bu araştırmanın amaçları doğrultusunda önemli bir yer tutmaktadır.

Negaholizm (İng. *negaholic*), kelime olarak Latince reddetmek anlamına gelen ‘nega’ kelimesi ve İngilizce ‘bir nesneye ya da duruma saplantı derecesinde bağımlılık’ anlamına gelen ‘-holic’ ekinin birleşimi sonucunda oluşan bir kelimedir. Negaholizm kavramı ilk olarak Charlie Carter – Scott tarafından 1989 yılında yayımlanan ‘Negaholics: How to recover from your addiction to negativity and turn your life around’ (Tr. *Negaholizm: Negativite bağımlılığınızı nasıl toplayabilir ve yaşamınızı nasıl düzeltebilirsiniz*) adlı çalışmada ortaya atılmıştır. Carter – Scott (1989) negaholizmi ‘yaklaşımlar, düşünceler, kelimeler ya da davranışlar vasıtasıyla öz benliğini olumsuzlaştırma mücadelesi sürdürme ve bu mücadelenin yarattığı iç güçlerin kurbanı olma durumu’ olarak tanımlamaktadır (s. 15). Aynı çalışmada Carter – Scott, dört farklı negaholizm türünün olduğunu ortaya koymuştur.

- **Yaklaşımsal Negaholizm:** Herhangi bir sınırı olmaksızın kendini çalışma hayatına aday bireylerdir. Bu kişiler dışarıdan herhangi bir sorunu yokmuş gibi görünseler bile içsel dünyalarında ciddi problemlerle karşılaşmaktadırlar. Mükemmeliyetçilik, yapılan işleri asla yeterli saymama gibi davranış özellikleri bu bireylerde gözlemlenmektedir.
- **Davranışsal Negaholizm:** Davranış ve düşüncelerde uyumsuzluk, aşırı miktarda sigara tüketimi, aşırı yemek tüketimi, tütün, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, farklı türde olmasına karşın bir faaliyete aşırı odaklanma (kumar, spor, televizyon, çalışma hayatı, sosyal ilişkiler, cinsellik, din vb.) gibi davranışlara sahip olma durumudur.

- **Mental Negaholizm:** Başka bireylerin yaptıkları ya da söylediklerine aşırı odaklanan; eleştiri, yargılama ve mental sağlığı zedeleyici hal ve hareketler vasıtasıyla kendini acımasızca eleştirme durumudur.
- **Sözel Negaholizm:** Değişime dirençli olma; kendilerine, diğer bireylere, durumlara ya da konularla ilgili negatif düşüncelere sahip olma, negatif olduklarını kabul etmeme ve sadece gerçekleri aktarma düşüncesine gömülü kalma durumudur (Carter – Scott, 1989. s. 16).

Carter – Scott (1989), bir bireyde negaholizm olarak adlandırılan davranışların bir süreç sonucunda ortaya çıktığını savunmaktadır. Negaholizm, aile – çevre ve toplum faktörlerinin etkilediği bir süreçtir. Özellikle ebeveyn rolüne uyum sağlayamamış anne ve babaya yönelik sorgusuz sadakat; ebeveynlerin kendilerince doğru kabul ettikleri ancak gerçekte yanlış ya da eksik olan yöntem ya da tekniklerin çocuğa aktarılmasına sebep olmaktadır. Bu aktarımların ya da aile içi ilişkilerde yaşanan olumsuz süreçlerin sonucunda bireylerde travmatik davranışlar gözlemlenmektedir. Bu da kişileri bu travmaların etkilerinden kurtarmak amacıyla farklı kimliklere itmektedir. Negaholizmde zikredilen bu farklı kimliklerden biri olarak bireylerin, toplumun ve toplumun oluşturduğu örgütlerin karşısına çıkmaktadır (Carter – Scott, 1989. s. 40 – 46).

Pincus (2004), negaholizmi bir kişilik özelliği olarak tanımlamakta ve negaholik bireylerin örgüt içinde ortak olarak yansıttığı nitelikleri şu şekilde sıralamaktadır.

- Örgütün birlikte yaptığı faaliyetlere katılmak istemezler, eğer katılmaları istenirse ve bunun için zorlanırlarsa örgütün moralini düşürücü hal ve hareketlerde bulunmaktadırlar.
- Bencil davranışlar sergilemekte ve diğer bireylerin ihtiyaç ya da isteklerini umursamamaktadırlar.
- ‘Yapamam’ ifadesi en sık kullandıkları kalıptır.
- Çalışma amacıyla örgütte buldukları çoğu zamanı yöneticileri ve yöneticilerin aldıkları kararları eleştirmekle geçirmektedirler.
- Risk almaktan uzaktırlar, konfor alanından çıkmak söz konusu değildir.
- Diğer bireyler bir durumun olumlu yönlerine bakarken olumsuz yönlerine bakmayı tercih etmektedirler.
- Kazan – kazan (win – win) durumlarından çok kayıp – kayıp (lose – lose) senaryolarını tercih etmektedirler.
- İletişim kurmaktan uzaktırlar, genellikle ketum bir kişiliğe sahiptirler.
- Duygusal bakımdan hızlı değişkenlikler göstermektedirler.
- Örgüt içi faaliyetlerde sorumluluğu almayı severler, ancak bu talep genellikle faaliyeti işlevsiz hale getirme amacıyla yapılmaktadır. Bu amaca ulaştıklarında, olanlar için diğer çalışanları suçlamayı tercih etmektedirler.
- Önceden hesap edilmemiş ya da yanlış kararları almaktadırlar (Zaman zaman bunu kasıtlı şekilde yaptıkları görülmektedir.).
- Kişisel yaşamlarında da tıpkı çalışma hayatlarında olduğu gibi kendileri gibi özelliklere sahip bireylerle arkadaşlık kurmaktadırlar (s. 17 – 18).

Negaholizm ve bu özelliğe sahip bireylerin okul örgütlenmelerinde çoğunluğu sağladığı senaryolarda eğitim kurumlarında ‘motivasyon’ ve ‘kurum içi fedakârlık’ kavramları ortadan kalkmakta; bu niteliğe sahip bireyler okul içinde yapılması planlanan reform ya da yenilikleri engellemektedir. Negaholik bireyler, okulun ortaya koyduğu kısa, orta ve uzun vadeli planlamaları engellemeyi; bu konuda ortaya atılan önerileri aşağılama ve küçük düşürme yoluyla ortadan kaldırmayı tercih etmektedir (Deal ve Peterson, 2016. s. 141). Bu bireylerin varlığı, bir okul yapılanmasının toksik olup olmadığının en önemli indikatörlerinden biri konumundadır. Bu nedenle toksik okul kültürünün çözülmesinde negaholizm kavramının incelenmesi önemli bir yer tutmaktadır.

3.4. Toksik Okul Örgütlerinin Özellikleri

Toksik okul yapılanmaları ile ilgili bilinmesi gereken ilk durum, bu tip okulların bir kaos içinde olmadığıdır. Olumlu kültüre sahip okullarda olduğu gibi toksik okullarında kültürlerini oluşturan belli öğeler bulunmaktadır: Değerler, ritüeller, örgüt içi hikayeler, gelenekler, kültürel paydaş ilişkiler vb., gibi soyut ve somut kültür öğeleri okul içinde gözlemlenebilir. Buradaki en önemli fark ise bu öğelerin negatif yönde şekillenmesidir. Deal ve Peterson (2016) toksik okulların şu özellikleri paylaştıklarını belirtmektedir.

a) Negatif Değerlere Odaklanma: *Toksik okul kültürü belirli bir öğrenci grubunu eğitim faaliyetlerinin odağı haline koyan, başarı tanımlaması diğer eğitim kurumlarına nazaran düşük ve yeniliğe kapalı bir tablo sergilemektedir.* Toksik okullar negatif değerlere ya da önemsiz kişisel menfaatlere odaklanmaktadır. Negatif değerler, örgütü gelişimden alıkoyma potansiyeline sahip genellikle anlaşmazlık ya da örgüt içi problem yaratan değerler toplamıdır. Bu tip okullarda, öğretmenler için eğitim - öğretim faaliyetlerinin tek amacı mesaiyi doldurmaktır. Genellikle öğretmenler başarılı kabul edilen bir grup 'elit' öğrencinin gelişebilmesi amacıyla kaynakları harcarken, kalan diğer öğrencilerin taleplerine cevap verememektedir. Okulun başarı kriterleri çok düşüktür ya da başarı olarak kabul edilen kazanımlar okulun temel amacı değildir. Ayrıca bu düşünce yapısı yeni öğretmenlere de aktarıldığından, yeni girdilerin örgütü olumlu bir iklim yapısına taşıması zor görünmektedir.

b) Bölünmüş Yapılanma ve Gruplaşma: *Toksik okul kültürü, çalışanlarının hiyerarşiye eğilimi gösterdiği ve iletişim kanallarını gereksiz kullanmadıkları eğitim kurumlarıdır.* Toksik okullar parçalanmış silolara benzemektedir (fragmented silos), diğer bir ifade ile okul içi alt gruplaşmalar, öğrenci düşmanı yaklaşımlar, iş saatlerinde dahi ana meselelerin iş dışı meseleler olduğu görünmektedir. Öğretmenler arasında etnisiteye, yaş farklılıklarına ya da cinsiyete dayanan gruplaşmalar gözlemlenmekte ve grup üyeleri genellikle diğer bir grubun üyesiyle zorunlu olmadıkça iletişim haline geçmemektedir. İşbirliğinin yerini yıkıcı rekabet almıştır. Tecrübeli ya da kıdemli kabul edilen öğretmenler, diğer öğretmenlere genellikle öğrencileriyle ya da okul yönetimiyle başlarından geçen olumsuz ya da zarar gördükleri durumları anlatmaktadır. Öğretmenler için okul dışı faaliyetler, okul içi faaliyetlerin önüne geçmiştir.

c) İç Çatışma: *Toksik okullarda genellikle iç çatışma ve yıkıcılık hali gözlemlenir.* Toplantılarda tartışmaların çıkması yüksek ihtimaldir. Paydaşlar arasında güvensizlik çok yaygın şekilde görülmektedir. Pincus (2004)'a göre beraber gezdiği düşünülen negaholik bireyler genellikle örgüt içinde diğer çalışanlara fiziki ya da psikolojik şekilde saldırmakta, örgüt içi iyileştirme düşüncelerini ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.

d) İletişim Kanallarında Negatif Odaklılık: *Toksik okul kültürü, bulunduğu şartları yetersiz kabul eden ve negaholizm özellikleri gösteren bireylerin toplamıdır.* İnfomal iletişim kanalları rekabetle dolmuştur. Çoğu iletişim kanalı negaholik, kötümser, menfaat odaklı bireylerce oluşturulur ve bu kanallar aracılığı ile yapılan bilgi alışverişleri negatif merkezlidir. Okul içinde okulu geliştirici ya da örgüt iklimini verimli hale getirmek amacıyla yapılan faaliyetler küçük görülmektedir. Okul içinde bulunan çalışanlardan kıdem bakımından daha üstte bulunanlar, geçmiş zamanın buldukları ana göre her zaman daha iyi olduğunu düşünmekte ve geçmiş sıklıkla yâd etmektedir. Örgütün gelişimi açısından olumlu hareketlerde bulunan çalışanlara, diğer üyeler tarafından bilinçli bir izolasyon uygulanmakta ve örgüt çerçevesinden dışarı bırakılmaları amaçlanmaktadır.

e) Sorumsuzluğun Yüceltilmesi: *Toksik okul kültürü kendisine idol olarak kabul ettiği kişi ya da kişilerin özetidir.* Toksik okulların üyeleri, kendilerine önder ya da lider olarak genellikle iş yapmayan, sorumsuzluklarıyla meşhur, değişikliğe muhalefet eden bireyleri örnek olarak alır. Bunlara zıt kahramanlar (anti – heroes) veya ana kötü karakter (villain) adı da verilir. Toksik okullar, içinde görevi tanımlamalarına uygun hareket eden ve görevlerini tam anlamıyla gerçekleştiren çalışanları görmezden gelmeyi tercih etmektedir.

f) Güven Ögesinin Yokluğu: *Toksik okul kültürü için çatışma merkezlik ve bununla bağlantılı olarak güven varlığının eliminasyonu gözlemlenmektedir.* Güvensizlik ve intikam duygusu anlaşmazlıklarla mücadelenin yegane duygusu olarak kabul edilmektedir. Hiçbir okul üyesi, kaybolan güveni tesis etme çabasında bulunmamaktadır.

g) Öğretim Faaliyetlerinin İkinci Plana Atılması: *Toksik okul kültürü eğitim faaliyetlerini ikinci dereceden önemli ya da tamamen önemsiz kabul etmektedir.* Öğrenciler gereksiz ya da yük olarak görülürler. Okul yöneticileri ve öğretmenler için öğrencilerin olumlu sonuçlar ortaya koymaları mümkün değildir. Öğretmenler eğitim öğretim faaliyetlerini yük olarak görmekte ve öğrencilerde okula gelmek istememektedir.

h) Özveri Yoksunluğu: *Toksik okul kültürüne sahip eğitim kurumlarında çalışanlar, eğitim faaliyetlerinde gerekli motivasyona sahip olmaksızın hareket etmektedir.* Ruhun parçalanmış bir yapıya sahiplerdir. Tutku ve şevk, okulun yapısında yoktur. Öğretmenler ve çalışanlar enerjilerini kendilerini okul içi faaliyetlerden korumak, gizlenmek ya da bu faaliyetlerden katılıma çekinmek için harcamaktadırlar. Mesleki doyuma ulaşmak, bu tür okullarda çalışan öğretmenler için mümkün değildir. Örgüt, ulaşması beklenen amacını ve bu amaca ulaşmak için gerekli olan motivasyonunu kaybetmiştir.

ı) Sosyal Etkinlik Yoksunluğu ya da Ritüelsizlik: *Toksik okullar, çalışanları arasında iletişim oluşturabilecek etkinlikleri yaratmaktan uzaktır.* Çalışanları bir araya getirecek çok az pozitif ritüel veya seremoni bulunur. Pozitif ritüellerin yoksunluğu, okul üyelerinin örgüte aitlik hissetme ihtimalini azaltmaktadır. Rutinleşme ve negatif ritüellerin varlığı (öğrenci, idare ya da toplulukta bir kişi hakkında şikâyet vb.) gözlemlenmektedir.

ı) Yetersizlik Merkezli Bakış Açısı: *Toksik okul kültürü 'pesimist' ya da 'bardağın boş tarafına bakmayı' tercih eden çalışanların toplamıdır.* Okulun ortak hafızasını oluşturan hikâyeler ya da anılarda ana odak noktası yetersizlikler, düşük beklentiler ve ilgisizliktir. Öğretmenler arasında konuşulan ve örgütü alakadar eden

konuşmalarda genel olarak öğrencilerin yetersizliği, ailelerin umursamazlığı ve yöneticilerin sorumsuzluğu odak noktası iken, öğrenciler ve aileleri de öğretmenlerin yetersizlikleri hakkında konuşmaktadır.

j) Sosyal Medyada Toksikite Yayılcılığı: *Toksik okul kültürü, bulabildiği her iletişim kanalından çalışanlarınca toksik mesajların iletildiği bir yapılanmadır.* Toksik okullar ellerine geçen tüm iletişim kanallarını sahip oldukları negatif özellikleri yaymak amacıyla kullanmaktadır. Bu iletişim kanallarından biri de sosyal medyadır. Sosyal medya aracılığı ile başta yeni öğretmenler olmak üzere zorbalık (siber zorbalık), toplu şikayet, iftira organizasyonları, eleştiri ve saldırılar yapılabilen; okulda çalışan bir öğretmen psikolojik açıdan yıpratılabilmektedir.

3.5. Toksik Okul Kültürünün Ortaya Çıkış Sebepleri

Okullarda pozitif çalışma kültürünün oluşturulması uzun bir süreç ve tüm paydaşların işbirliğini gerektirirken, toksik kültür bir okul içerisinde çok kısa zaman zarfında oluşabilmektedir. Deal ve Peterson (2016), toksik okul kültürünün (i) idarecilerin ya da okul sorumlularının olumlu kültür öğelerini sonlandırması, (ii) negatif bir alt kültür topluluğunun oluşumu ve umursanmaması sonucunda bu kişilerin zaman içinde tüm okula yayılan bir toksik kültürü oluşturması ve (iii) vizyon ya da misyon darlığı sonucunda oluştuğunu savunmaktadır. Bu üç toksik kültür oluşturma yollarından en somut olan ise liderlerin – idarecilerin oluşturduğu toksik okul kültürüdür. Liderler toksik kültürü, yeni kültür oluşturmak adına okulun ana kültürel sembollerini yıkarak/zarar vererek ya da bu sembolik öğeleri tamamen görmezden gelerek oluştururlar. Bu iki uygulamanın yansımaları ise sırasıyla şunlardır.

a)Örgütün özünü oluşturan temel değerleri imha etmek ve kültürel gelenekleri ortadan kaldırma. Okul kültürü için önemli kabul edilen yılsonu yemeği, toplantı organizasyonları vb. faaliyetlerin sonlandırılması bu uygulamaya örnek verilebilir. Bu tip birleştirici faaliyetlerin zaman içinde sonlandırılması ile birlikte okul kültürü tahrif olmakta ve okul çalışanları bölünmeye başlamaktadır.

b)Güven ilişkileri oluşturmak adına kullanılacak gerekli fırsatları tasfiye etme. Bu uygulamaya genellikle okul çalışanlarının iletişim amacıyla kullandıkları bir yerin ya da kanalın kapatılması örnek verilebilir. İletişim kanalının kapatılması ile güven oluşturma imkânı sona erdirilecek ve böylece örgüt kültürü toksikleştirilmeye başlanacaktır.

c)Değerli görünen ritüel veya seremonileri sona erdirme.

d)Okulun temel sembollerini umursamama ya da ortadan kaldırma (Örneğin, bir okulda öğrenci ve çalışanların hep birlikte belirledikleri okul logosunun yeni gelen idareci tarafından ilk iş olarak değiştirilmesi.). Bu sembollerin ortadan kaldırılması, okulun temel misyonunun da ortadan kaldırılması ya da önemsenmemesi anlamına gelmekte ve örgüt kültürünün de zedelenmesiyle sonuçlanmaktadır.

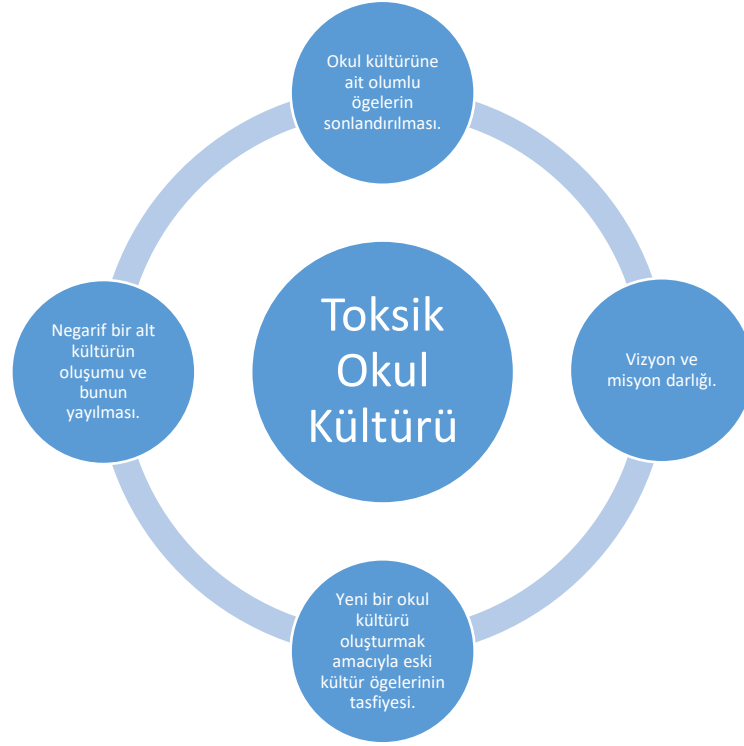
e)Test odaklılığı, yaparak – yaşayarak öğrenmenin önüne koyma ve öğrencilerin duygusal gelişimini göz ardı etme. Örgüt için değerli kabul edilen seremoni ya da ritüellerin ortadan kaldırılması ile sarsılan örgüt kültürü, yöneticilerin öğrencinin akademik başarısına aşırı odaklanması ile tamamen değişmekte ve bir tür ‘amaç kayması’ (İng. *goal displacement*) yaşanmaktadır.

f)Öğretmenleri toplumsal eleştiriye açma. Başta okul yöneticileri olmak üzere eğitim – öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu konumda bulunan kişilerin öğretmenlerin faaliyetlerine ve performansına yönelik yaptığı yorumlar; toplum nezdinde öğretmenin saygınlığını sarsmakta ve kamu güveninin (İng. *public trust*) zayıflamasına sebep olmaktadır.

g)Yönetici kadrolarının çok kısa zaman aralıklarıyla değişmesi. İdari bakımdan stabilite sağlanamayan okullar, faaliyetlerinin gelişimi ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulması bakımından zorluklar yaşamaktadır. Bu tip okullarda farklı yönetici kadrolarının farklı beklentileri öğretmenlere sunması, çalışma barışını zayıflatacak ve zaman içerisinde toksik okulun oluşumuna sebep olacaktır (Deal ve Patterson, 2016, s. 192 – 195).

Yukarıda bahsedilen sebeplere doğrultusunda ortaya çıkan toksik okul kültürü, eğitim kurumlarında görev yapmakta olan çalışanlarda bir dizi reaksiyona sebep olmaktadır. Örneğin, toksik okul kültürüne sahip okulların bölünmüş bir yapılanmaya sahip olmaları sebebiyle bir grup öğretmen kendini – kurumun da amaçlarıyla bağlantılı olarak – örgütte yetersiz ya da gereksiz hissetmektedir. Cinsiyet ya da ırk merkezli ayrımcılıklar çalışanlar arasında ayrımcılık hissine sebep olmaktadır. Örgütteki tüm kararların bir grup çalışan tarafından verilmesi ve diğer çalışanların bu süreçten uzak tutulması örgütte görev yapan çalışanların formal iletişim kanallarını kullanmaktan vazgeçmesine ve gayri resmi yollardan bağlantı kurma gereksinimini hissetmelerine yol açmaktadır. Özellikle toksik bir liderin varlığı ve bu toksik liderin genellikle küçük düşürme, alay alma vb. gibi yöntemleri bir tür güç gösterisi ya da kontrol mekanizması olarak kullanımı; çalışanların kuruma karşı olan güvenini sarsmaktadır (Mannix-McNamara vd., 2021. s. 8 – 11).

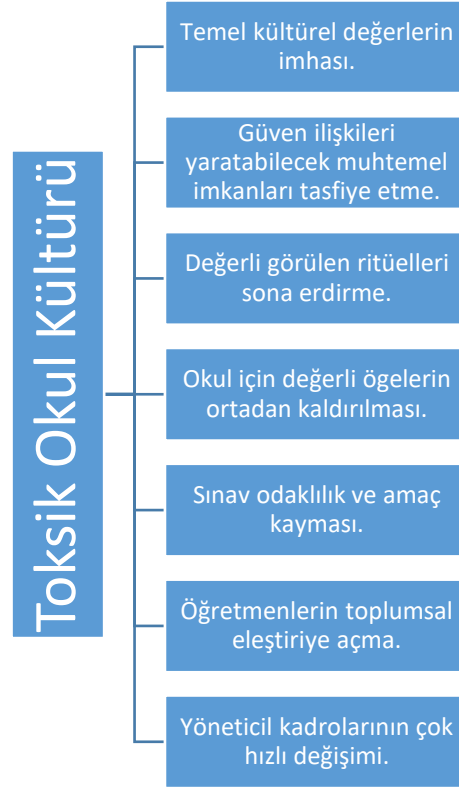
Grafik 1: Toksik Okul Kültürünün Oluşum Sebepleri



Kaynak: Deal ve Patterson (2016. s. 192 - 195).

Grafik 1’de özetlendiği üzere, toksik okul kültürünün oluşum sebepleri dört temel ana başlık üzerinden incelenebilmektedir. Yetersiz yönetimlerin ya da çalışanlarının gelişimlerini birincil dereceden önemsemeyen yöneticilerin ortaya koyduğu ve günü kurtarmacı olarak nitelenebilecek vizyon anlayışı, bununla bağlantılı olarak kurumun belirsizleşen misyonu; yeni bir yönetimin okulun eski yönetimine ait öğeleri otorite tesis edebilmek amacıyla tahrif ya da tamamen tasfiye etmesi ya da kasıtlı şekilde örgüt kültürünün oluşumunu destekleyen ya da geliştiren öğelerin uygulanmasının ya da kullanımının sonlandırılması okul kültürünün toksikleşmesindeki yönetim merkezli sebepler olarak ortaya konulmaktadır. Diğer taraftan, çalışan bazlı olarak ortaya çıkan negatif alt kültür ve bunun zaman içerisinde -önlem alınmaması ile birlikte- yayılması; toksik okul kültürünün ortaya çıkışındaki diğer bir sebep olarak ortaya konulmuştur (Deal ve Patterson, 2016). Toksik okul kültürünün bir eğitim kurumu içerisinde ortaya çıkması ve zaman içinde hakim kültür olarak okulda yaygınlaşması durumunda ortaya çıkması muhtemel çıktılar ise Grafik 2’te sunulmuştur.

Grafik 2: Toksik Okul Kültürünü Oluşturan Sebeplerin Örgüt İçi Yansımaları



Kaynak: Deal ve Patterson (2016, s. 192- 195)

3.6. Toksik Okullardaki Çalışan Tiplerini

Toksik okul kültürü, okul içerisinde formal ve informal kanallarda iletişim kurarak verimli çalışma ortamını zedeleyen ve toksikliğin okul kültürü içinde yayılmasına aracılık eden bir dizi çalışan tiplere aracılığı ile ortaya çıkmaktadır. Deal ve Kennedy (1982), her eğitim kurumunun belli sebeplerden dolayı görev vermekten kaçındığı belli başlı çalışan gruplarının olduğunu belirtmektedir. Deal ve Patterson (2016) ise bu gruplamalardan yararlanarak toksik kültüre sahip okullarda görülmesi muhtemel çalışan ya da paydaş tiplerini adlandırmıştır ve işlevlerini açıklamıştır.

Tablo 1: Toksik Okullardaki Çalışan ya da Paydaş Tiplerini

Çalışan ya da Paydaş Tipi	İşlev(ler)i
Sabotajcılar	Okul bünyesinde örgütünü geliştirmek ya da örgüt içi faaliyetleri iyileştirmek amacıyla yapılan faaliyetleri fiziki ya da sözlü şekilde baltalamayı amaçlamak.
Kötümser Olanlar	Okul içerisinde yapılan tüm faaliyetleri olumsuz bakış açısıyla inceleyen ve geçmişteki örgüt yapısının her zaman daha iyi olduğunu savunmak.
Kabus Yayıncılar	Okul bünyesinde yapılan her faaliyetin olumsuz sonuçlanacağını savunmak, karşılaşılan muhtemel zorluklara karşı mücadeleyi kolayca bırakmak, eğitim kurumunu

	geliştirecek muhtemel yeni faaliyetleri kötümser bakış açısıyla denenmeden engellemek
Negaholikler	Bir kişilik özelliği olarak okul içi hiçbir faaliyete katılmamak, olumsuz bakış açısına sahip olmak ve örgüt faaliyetlerini baltalamak.
Prima Donnalar	Kadın ya da erkek fark etmeksizin çalıştığı eğitim kurumunda kaynak, ilgi ve öğrenci bakımından en fazlasını ya da en iyisini beklemek. Ayrıca, diğer tüm çalışanların onu memnun etmesi beklentisiyle hareket etmek.
Uzay Yolcuları	Okul içinde gerçeklikten tamamen kopmuş bir şekilde diğer çalışanlarla iletişim kurmadan faaliyetlerini gerçekleştirmek.
Şehitler	Sadece kendisinin haksızlığa uğradığını ya da kendisine okul içinde olumsuz harekette bulunulduğunu düşünmek.
Haydutlar	Okul içi faaliyetlerinde, okul faaliyetlerini düzenleyen kurallara ya da etik ilkelere uymayı reddetmek.
Ekipman ya da Kaynak Akbabaları	Okulu sadece sunduğu kaynakları ya da ekipmanları kişisel çıkarları için kullanabildiği ölçüde değerli görmek.
Ölü Ağaçlar, Tedavülden Kalkmışlar, Safralar	Okulun zaman içinde değişimden beklentilerine uyum sağlamamak ve bu sebeple okul içinde pasif konuma geçmek.
Avantacılar	Okulun imkanlarını kullanırken bu imkanların gerektirdiği maliyeti karşılamaktan kaçmak.
Yıkıcı Ajanlar	Okul paydaşları arasında işleyişi geliştirecek muhtemel planların ya da faaliyetlerin hayatta geçirilmesini engellemek.
Beleşçiler	Eğitim ya da mesleki gelişim faaliyetlerine katılmamak ve bu sebeple meslektaşlarının iş yükünü arttırmak.
Dedikoducular	Okul içinde verimli ve başarılı faaliyet gösteren çalışanlar başta olmak üzere kasıtlı şekilde okul bünyesinde kaos çıkaracak dedikodular ortaya çıkarmak.
Şeytanlar	Meslektaşlarını eleştirmekten zevk almak, kurum paydaşlarına yalan ya da eksik bilgiler aktarmak, öğrencilerin öz değer algılarını ve güvenlerini zedelemek
Zıt/Yalancı Kahramanlar	Okul içinde sorumluluk duygusundan uzak bir şekilde, kendisine verilen hiçbir görevi yapmamak ve bu sebepten ötürü diğer çalışanlarca bir tür lider ya da kahraman olarak görülmek

Kaynak: (Deal ve Patterson, 2016. s. 140 - 144)

3.7. Toksik Okulları Sağlıklı Hale Getirme Yolları

Toksik okulların verimli ve sağlıklı çalışma ortamları haline getirilebilmesi için öncelikle sağlıklı çalışma kültürünün ne olduğu ve özelliklerinin tanımlanması gerekmektedir. Sağlıklı çalışma kültürü ilk kez tıbbi amaçlarla ortaya atılan bir kavramdır. Amerikan Hastalık Kontrol ve Önleme Dairesi (Centers for Disease Control and Prevention – CDC) sağlıklı çalışma kültürünü ‘çalışanların sağlığını ve güvenliğine değer veren, destekleyen ve odak noktası kabul edilen faktörlerin gelişimi için gerekli imkânları sağlayan çalışma ortamı’ olarak tanımlamaktadır (Safeer ve Allen, 2019. s. 863). Sağlıklı çalışma kültürü kavramı daha sonrasında davranış bilimleri ve örgüt kültürü incelemelerini yapan araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Jablonowski (2017) iş hayatının bir bireyin yaşam sürecinde önemli bir role sahip olduğunu belirtmektedir. Bu anlayışa göre, bireyin iş ortamında sağlıklı bir çevre ile karşılaşması ve bu karşılaşmayı iyi oluş hali (well – being) ile sürdürmesi durumunda iş verimi artmaktadır. Özellikle Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi (İng. *New Human Resources*) anlayışının iş dünyasına hâkim olması, teknolojinin iş dünyasına hızlı bir şekilde entegrasyonu ve mesai kavramının yerine esnek çalışma anlayışının tercih edilmesi, işgücü yükünün artmaya başlaması ve zaman içerisinde çalışanların stres ve istifa oranlarının artmasına sebep olmaktadır (s. 206). Shirom ve arkadaşları (2010), iş ya da örgüt ortamları içerisinde yeterli miktarda otonomi ve iş temposunun birleşiminin örgüt çalışanları için enerji, memnuniyet ve bıkkınlık seviyesinin düşüşünü sağladığını ortaya koymaktadır (s. 17). Bu sebeplerle örgüt içerisinde toksik okul kültürünün sebeplerinin ve etkilerinin ortadan kaldırılması örgütte sağlıklı ve çalışma barışının sağlandığı bir çalışma kültürünün yaratılması için önemli bir etmen olarak eğitim paydaşlarının karşısına çıkmaktadır. Bu sebeple sağlıklı çalışma kültürünün tanımının açıklanması ve özelliklerinin tanımlanması elzem konudur.

Sağlıklı çalışma kültürünün tanımlanması amacıyla ortaya konan araştırmalar incelendiğinde sağlıklı çalışma kültürünün farklı adlandırmalar ile belirtildiği görülmektedir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından mesleki sağlık (İng. *occupational health*) olarak tanımlanan sağlıklı çalışma kültürü ‘fiziksel, mental ve sosyal bakımdan tam olarak iyi olma halinde bulunma ve herhangi bir hastalığa sahip bulunmama’ şeklinde açıklanmaktadır (WHO, 2015). Sağlıklı çalışma kültürü kavramı daha sonrasında davranış bilimleri ve örgüt kültürü incelemelerini yapan araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Saksvik ve arkadaşları (2007) ise sağlıklı çalışma kültürünü ‘çalışanların kuralların farkında olduğu, farklılıklara saygı gösterilen, görev tanımlamalarının yapıldığı, yapıcı eleştiri ve tartışma alışkanlığına sahip’ çalışma kültürü olarak açıklamaktadır. Hetrick ise (2023) sağlıklı çalışma kültürüne sahip örgütlerin (i) çalışanlar arasında yüksek güven, (ii) farklılıklara saygı, (iii) bireylerin duygularını yansıtmaları ve psikolojik güvenliğin sağlanması noktasında gösterilecek müsamaha, (iv) azami işbirliği, (v) çalışan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla gerekli destek kanallarının varlığı, (vi) çalışanların birlikte hareket etmesi ve faaliyetlerde birbirlerine gereksinim duymaları (İng. *interdependence*), (vii) örgütsel adalet ve (viii) tüm çalışanları örgüt bünyesine dâhil etme özelliklerine sahip olduğunu belirtmektedir (s. 197 – 198).

3.7.1. Sağlıklı Çalışma Kültürünün Özellikleri

Lindberg ve Vingard (2012), sağlıklı çalışma kültürü ile bağlantılı olduğu düşünülen 19,768 çalışmayı sistematik bir şekilde incelemiş ve sağlıklı çalışma kültürünün özelliklerini açıkladığı varsayılan 24 bilimsel çalışmaya göre sağlıklı çalışma kültürünün özelliklerinin 3 farklı grupça farklı şekilde tanımlandığını ortaya çıkarmıştır (s. 3034). Bu çalışmaya göre sağlıklı çalışma kültürünün nitelikleri (i) indikatörlere, (ii) çalışanlara ve (iii) konuyla ilgili yol gösterici politika metinlerine göre değişkenlik göstermektedir. İndikatör merkezli sağlıklı çalışma kültürünü inceleyen tek çalışma Nigam, Murphy ve Swanson (2003) tarafından ortaya konulmuştur. Bu araştırmaya göre örgüt içinde stres yönetim programı düzenleyen örgütler aynı zamanda çalışma güvenliğini, sağlıklı çalışma kültürünü, iyi olma halini ve beceri gelişimini destekleyecek çalışmalarda ortaya koymaktadır (s. 356 – 358).

Çalışanlara göre ise sağlıklı çalışma kültürünün özellikleri ise şunlardır (Agervold, 1991. s. 271 – 272; Thomsen vd., 1998. s. 82; Aronsson, Bejerot ve Harensam, 1999. s. 211 – 213; Lowe, Schllenberg ve Shannon, 2003. s. 396 – 398, Heath, Johanson ve Blake, 2004. s. 526, Hjalms, Soderfeldt, Axtelius, 2004; s. 109 – 110, Arnetz ve Blomkvist, 2007; Parsons, Comett ve Burn, 2005. s. 203 - 204; Parsons, Cornett ve Golightly – Jenkins, 2006; Arnetz ve Blomkvist, 2007. s. 247 – 248.; Kroth, Boverie ve Zondlo, 2007. s. 4 – 5, Lindin - Arwedsson, Roos ve Björklund, 2007. s. 7 – 9; Wreder, Gustavsson, Klefsjö, 2007. s. 575 – 578; MacDermid vd., 2008. 246 – 249; Renee – Baptiste, 2009. s. 605):

- Çalışanların sahip oldukları niteliklerin kullanımı.
- Örgüt paydaşlarının değer algıları ya da sistemleri ile uyum.
- Örgütçe ciddiye alınma.
- Örgüt yönetiminde saygı ile karşılanma.
- Otonomi ve teşvik kavramları üzerinde destek.
- Örgüt içi faaliyetlerin belli bir disiplin altında sürdürülmesi.

- Örgüt içi rollerin detaylı ve ayrıntılı şekilde belirtilmesi.
- Örgütün beklentilerini ve amaçlarını tam anlamıyla açıklaması.
- Ödüllerin hakkaniyetli dağıtımı.
- Büyüme ve gelişimin örgüt tarafından teşviki.
- Entelektüel bakımdan çalışanları teşvik.
- Karar alma süreçlerine dahil edilme.
- İşbirliğine yatkınlık.
- Verimli ve nitelikli iletişim.
- Problemlerin pratik şekilde çözülmesi.
- Liderin tüm çalışanlara eşit mesafede bulunması ve eşit davranması.
- Örgüt içinde olumlu ve sosyal iklim.
- Kabul edilebilir düzeyde iş yükü.
- İş içeriğinin amaçlarla uyumluluğu.
- Sahip olunan beceriler doğrultusunda uygun mevkilerde çalıştırılma.
- Yönetimsel ve bireysel destek.
- Çalışılan sürenin planlanması.
- İş ve yaşam dengesinin sağlanması.
- Örgüt içi paydaşlarla olan verimli ilişkiler.
- Topluma yaratılan katma değer

Sağlıklı çalışma kültürünün oluşturulmasına ya da sürdürülmesine yönelik ortaya konulan politika beyannamelerinde ya da rehber edici çalışmalara göre ise sağlıklı çalışma kültürünü oluşturan faktörler ise şunlardır.

- Çalışanların örgütlerince tanınması ve dikkate alınması.
- Çalışanlara verilecek otonomi ve teşvik faaliyetleri.
- Denetim mekanizmalarının etkin kullanımı
- Büyüme ve gelişim odaklılık
- Çalışanların karar verme süreçlerine entegrasyonu.
- İşbirliğine teşvik.
- Nitelikli iletişim.
- Ulaşılabilir ve kararlarında adil lider.
- İşin niteliğinin çalışanların beklentileriyle uyumlu olması.
- Fiziksel imkanların uygunluğu.
- Niteliğe göre uygun iş imkanlarının sunulması.
- Çalışanlara yönelik psikolojik destek.
- Örgüt içi paydaşlarla verimli ve sağlıklı ilişkiler (Lindstrom, 1994. s. 126; Clark. 2004. s. 311; AACN, 2005. s. 195; Grawitch, Gottschalk ve Munz, 2006. s. 135 – 138; Schmalenberg ve Kramer, 2007. akt. Lindberg ve Vingard, 2012. s. 3036; Lowry ve Hanges, 2008. s. 2; Miracle, 2008. s. 1 – 2; Kuehn, 2010. s. 193).

Deal ve Patterson (2016), okullarda sağlıklı bir çalışma kültürünün yaratılması ve toksik okul kültürünün ortadan kaldırılması amacıyla şu önerileri sıralamaktadır.

a) Örgütsel faaliyetler ve örgütsel işleyiş içinde ön yargılardan arındırılmış bir şekilde tüm paydaşlara söz hakkı verilmesi ve paydaşların herhangi bir kısıtlama olmaksızın düşüncelerini paylaşmalarına izin verilmesi.

b) Okul içinde pozitif etkiye sahip olduğu varsayılan ve örgüt kültürünü oluşturduğu kabul edilen öğelerin ya da çalışanların korunması. Ayrıca, okula dahil edilecek çalışanların seçiminde örgüt kültürüne katkı sağlaması muhtemel adayların seçilmesi de bu korunma sürecinin ilk adımı kabul edilmektedir.

c) Okul içerisinde yapılan pozitif etkisi muhtemel faaliyetleri desteklemek ve tamamlanmasının ardından hızlı bir şekilde sözlü ya da fiziki yollardan ödüllendirmek.

d) Okul içerisinde ortaya konan başarıları ve çabaları çalışanlar ya da çevre arasında paylaşacak ve zaman içinde mite dönüşecek hikâyeler haline getirmek (s. 203- 204).

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Toplumların oluşturduğu ve toplumları zaman içerisinde şekillendirme kapasitesine sahip kültür kavramı, ilk olarak halkbilim ve toplumbilimi çalışmalarında incelenmeye başlanmıştır. İşlevi ya da amacı farklılık

göstermekle birlikte örgüt yapılanmalarının da bir kültüre sahip olduğu fikri, 20. yüzyılın ikinci yarısının hemen başında ortaya atılmış ve örgüt merkezli araştırmalarda ‘örgüt kültürü’ ya da ‘örgütsel kültür’ kavramının varlığı görülmüştür. Örgüt kültürünün tanımlanmasının ve özelliklerinin ortaya konulmasının akabinde, araştırmaların odağının örgüt kültürü tiplerine kaydığı gözlemlenmektedir.

Son 40 yılda başta NASA olmak üzere kamu hizmeti veren ya da kar amacı güden organizasyonların yaşadıkları büyük krizler (Ör. Challenger Uzay Mekiği Faciası, BP Petrol Rafinerileri Krizi, Wells Fargo Skandalı vb.) ve bu krizlerin sebepleri incelendiğinde varlığı tespit edilen ihmalkârlıklar, araştırmacıları bu tür sorunların bir kerelik olmayıp bunun yerine belli bir davranış örüntüsü sonucunda ortaya çıktığı fikrine ulaştırmıştır. Toksik kültür ve toksik örgüt ve örgüt içi toksik davranış olguları, bu tip davranış örüntülerine sahip örgütleri tanımlamak amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. Vaughan (1997), toksik davranışların örgüt içinde bir süreç sonucunda oluştuğunu ortaya koymuştur. Hetrick (2023) ise örgütlerin toksikleşmesi sürecinin lider merkezli bir süreç olduğunu savunmaktadır.

Toksik çalışma kültürü, örgütü yöneten ya da örgütte karar alıcı pozisyonda bulunan kişi ya da kişilerin özelliklerinden bağımsız şekilde düşünülemez. Örgütsel liderlik alanında sıkça zikredilen toksik liderlik kavramının yanı sıra narsist liderlik ve zorba liderlik tipleri de toksik örgüt kültürünün ortaya çıkışında önemli bir konuma sahiptir. Toksik örgüt kültürünün eğitim kurumlarına yansımaları olan toksik okul kültüründe ise özellikle negaholizm kavramının ve negaholik bireylerin tanımlanması; örgütün toksiklik düzeyini ortaya koymak amacıyla önemli bir ayrıntı durumundadır. Toksik okul kültürü Deal ve Patterson (2016)’a göre belli uygulamaların sonucunda ortaya çıkmakta ve belli özellikler ile sağlıklı okul kültüründen ayrılmaktadır. Toksik okul kültürünün ortadan kaldırılması ve sağlıklı bir çalışma kültürünün yaratılması amacıyla gerekli olduğu düşünülen özellikler, Lindberg ve Vigard (2012)’a göre uygulamalara, çalışanlara ya da sağlıklı çalışma kültürünü oluşturmak amacıyla ortaya konan rehber çalışmalara göre farklılık göstermektedir.

Gelecek nesilleri yaşama hazırlama misyonuna haiz eğitim – öğretim örgütlenmeleri, lider ve çalışanların ortaya koyduğu davranışlar sonucunda diğer tüm örgüt tiplerinde olduğu gibi toksikleşme sürecine girebilmekte ve toksik kültüre sahip olabilmektedir. Toksik okul kültürüne sahip eğitim kurumları başta negaholizm olmak üzere, örgüt içi toksisite yaratma potansiyeline sahip birçok çalışan tiplerini bünyesinde barındırmaktadır. Narsist, zorba ya da toksik lider figürleri, toksik okul örgütlenmelerinde sıklıkla görülen ve örgütün toksikleşmesinde en büyük pay sahibi olan faktörlerden biridir. Toksik okullar, belli uygulamaların tatbiki ya da belli öğelerin okul bünyesinden çıkarılması ile ortaya çıkmakta ve eğer gerekli müdahaleler yapılmaz ise kısır bir döngü haline gelerek hem var olan çalışan kitlesini hem de yeni üyeleri etkilemektedir. Bununla birlikte toksik okullar kurtarılamaz durumda değildir, gerekli pratiklerin uygulanması durumunda sağlıklı bir çalışma kültürünün oluşturulması ya da sağlıklı okul kültürünün yaratılması mümkündür.

Araştırma sonuçlarından hareketle şu öneriler getirilebilir;

4.1. Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler

- Toksik okul kültürünün oluşum sebepleri artırılabilir, farklı düzeydeki eğitim kurumlarına göre bu sebeplerin dağılımı sağlanabilir.
- Toksik okulların ya da toksik eğitim kurumlarının sağlıklı çalışma kültürüne sahip olmaları için ortaya konan çözüm önerileri geliştirilebilir.
- Toksik eğitim kurumlarında görev yaptığı varsayılan çalışan tiplerinin işlevleri detaylandırılabilir.

4.2. Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

- Araştırma sonucunda toksik okul örgütlerinde önemli bir yer edindiği ortaya çıkarılan negaholizm kavramının okul örgütlenmelerine yönelik etkileri araştırılabilir.
- Toksik okul kültürünün özelliklerinden hareket ile eğitim kurumlarındaki toksiklik düzeyinin ölçülmesi amacıyla ölçek geliştirme çalışması yapılabilir.
- Toksik okul örgütlerindeki çalışan ya da paydaş tiplerinin Türkiye’deki eğitim kurumlarındaki varlığı incelenebilir.
- Farklı düzeydeki eğitim kurumlarında (okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim, yükseköğretim) toksik örgütlenmenin varlığı, var ise bu kurumlardaki çalışanların toksik okul kültüründe olduğu varsayılan çalışan tiplerine uyumluluğu incelenebilir.
- Toksik liderliği beslediği noktada literatürde bahsi geçen narsist liderlik ve zorba liderlik kavramları daha detaylı şekilde incelenebilir ve bu iki liderlik türünün toksik okul kültürü oluşumu üzerindeki muhtemel etkileri değerlendirilebilir.

KAYNAKLAR

- Agervold, M. (1991) Det gode arbejde i psykosocialt perspektiv, *Nordisk Psykologi*, 43(4), 249-273. <https://doi.org/10.1080/00291463.1991.11675820>
- American Association of Critical-Care Nurses. (2005). AACN standards for establishing and sustaining healthy work environments: a journey to excellence. *American Journal of Critical Care*, 14(3), 187 – 197.
- American Psychiatric Association, DSM-5 Task Force. (2022). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders: DSM-5™* (5th ed.). American Psychiatric Publishing, Inc. <https://doi.org/10.1176/appi.books.9780890425596>
- Arnetz, B., & Blomkvist, V. (2007). Leadership, mental health, and organizational efficacy in health care organizations. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 76(4), 242–248. doi:10.1159/000101503
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. R. (2007). Toxins in the workplace: Effect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17–28.
- Aronsson, G., Bejerot, E., & Härenstam, A. (1999). Healthy work: Ideal and reality among public and private employed academics in Sweden. *Public Personnel Management*, 28(2), 197-215.
- Arwedson, I. L., Roos, S., & Björklund, A. (2007). Constituents of healthy workplaces. *Work*, 28(1), 3-11.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126-140.
- Astuto, T. A., & Clark, D. L. (1985). Strength of organizational coupling in the instructionally effective school. *Urban Education*, 19(4), 331–356.
- Atkinson, S., Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships, *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304. <https://doi.org/10.1108/02683940310473064>
- Axelrod, R. (1997). The dissemination of culture: A model with local convergence and global polarization. *The Journal of Conflict Resolution*, 41(2), 203–226.
- Renee Baptiste, N. (2009). Fun and well-being: insights from senior managers in a local authority. *Employee Relations*, 31(6), 600-612.
- Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 15, 4–24.
- Brookover, W. B., Schweitzer, J. H., Schneider, J. M., Beady, C. H., Flood, P. K., & Wisenbaker, J. M. (1978). Elementary school social climate and school achievement. *American Educational Research Journal*, 15(2), 301–318. <https://doi.org/10.2307/1162468>
- Brown, D. W. (1978). Arrest rates and crime rates: When does a tipping effect occur? *Social Forces*, 57, 671–82.
- Brumann, C. (1999). Writing for culture: Why a successful concept should not be discarded [and comments and reply]. *Current Anthropology*, 40.
- Bullis, C., Reed, G. (2009). *Assessing leaders to establish and maintain positive command climate*. A Report to the Secretary of the Army.
- Carter-Scott, C. (1989). *Negaholics: How to recover from your addiction to negativity and turn your life around*. Villard Books.
- Chamlin, M. B. (1991). A longitudinal analysis of the arrest-crime relationship: A further examination of the tipping effect. *Justice Quarterly*, 8, 187–99.
- Cialdini, R. B. (2007). Descriptive social norms as underappreciated sources of social control. *Psychometrika*, 72, 263–268.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591–621.
- Clark, P. R. (2004). An emergency department staff tackles the healthy workplace initiative: a staff nurse perspective. *Advanced Emergency Nursing Journal*, 26(4), 305-311.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organization Dynamics*, 19(2), 44–55.

- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*, 64-80.
- Cowley, S. (2017). Wells Fargo review finds 1.4 million more suspect accounts. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2017/08/31/business/dealbook/wells-fargo-accounts.html>
- Cusick, P. A. (1987). Introduction. *Educational Administration Quarterly, 23*(4), 5-10. <https://doi.org/10.1177/0013161X87023004002>
- Davie, G., & Wyatt, D. (2021). Document analysis. In *The Routledge handbook of research methods in the study of religion* (pp. 245-255). Routledge.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture*. John Wiley & Sons.
- de Bruijn, A. L. (2021). Organizational factors and workplace deviance: Influences of abusive supervision, dysfunctional employees, and toxic work environments. In B. van Rooij, & D. Sokol (Eds.), *The Cambridge Handbook of Compliance* (pp. 639–661). Cambridge University Press.
- Dethlefsen, E. S. (1981). The cemetery and culture change: archaeological focus and ethnographic perspective. *Modern Material Culture, 137–159*. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-293580-0.50016-0>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal, 45*, 331-351
- Dyer, W. G. (1985). The cycle of cultural evolution in organization. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa, & Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 200-230). Jossey-Bass.
- Ewing, J. (2017). *Faster, higher, farther: The Volkswagen scandal*. Norton.
- Fenlason, M. S. J. (2013). *Narcissism and toxic leaders*. Military Review.
- Firestone, W. A., & Wilson, B. L. (1985). Using bureaucratic and cultural linkages to improve instruction: The principal's contribution. *Educational Administration Quarterly, 21*(2), 7–30.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research*. Sage
- Furnham, A. (2010). *The elephant in the boardroom: The causes of leadership derailment*. Palgrave Macmillan.
- Furnham, A., & Taylor, J. (2004). Bad-person theories. In *The dark side of behaviour at work*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230510104_5
- Glazer, E., & Rexrode, C. (2017). *As regulators focus on culture, Wall Street struggles to define it*. Wall Street Journal. (<https://www.wsj.com/articles/as-regulators-focus-on-culture-wall-street-struggles-to-define-it-1422838659> adresinden 08.08.2024 tarihinde erişilmiştir.)
- Goldenberg, S. (2010, November 9). US oil spill inquiry chief slams BP's 'culture of complacency'. *The Guardian*. (<https://www.theguardian.com/environment/2010/nov/09/oil-spill-inquiry-culture-complacency-bp> 08.08.2024 tarihinde erişilmiştir.)
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58*(3), 129.
- Hartel, C. E. J. (2008). How to build a health emotional culture and avoid a toxic culture. In C. L. Cooper, & N. Ashkanasy (Eds.), *Research companion to emotional in organizations* (pp. 1260–1291). Edwin Elgar Publishing.
- Heath, J., Johanson, W., & Blake, N. (2004). Healthy work environments: a validation of the literature. *JONA: The Journal of Nursing Administration, 34*(11), 524-530.
- Hetrick, S. (2023). *Toxic organizational cultures and leadership: How to build and sustain a healthy workplace*. Taylor & Francis.
- Hjalpers, K., Söderfeldt, B., & Axtelius, B. (2004). Healthy work for female unpromoted general practice dentists. *Acta Odontologica Scandinavica, 62*(2), 107-110.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1–2), 40–51. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00162>

- Hoy, W., & Miskel, C. (2012). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill Higher Education.
- Independent Directors of the Board of Wells Fargo. (2017). *Sales practice investigation report*. <https://www08.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/investor-relations/presentations/2017/board-report.pdf>
- Jablonowski, L. (2017). Healthy organizational culture – healthy employees? Effectiveness of organizational culture on perceived health of German police officers. *International Journal of Police Science & Management*, 19(3), 205-217. <https://doi.org/10.1177/1461355717716680>
- Jagatic, K., & Keashly, L. (2000). Negative interactions with faculty: Graduate student experiences. *Conflict Management in Higher Education Report*, 1(3), 1-6.
- Jaques, E. (1951). *Changing culture of a factory* (1st ed.). Tavistock Publications Ltd.
- Jones, T.M. (1991) Ethical decision making by individuals in organizations: An issue contingent model. *Academy of Management Review*, 16: 366–395, p. 367.
- Kahn, W. A., & Rouse, E. D. (2021). Navigating space for personal agency: Auxiliary routines as adaptations in toxic organizations. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1419–1444.
- Keesing, R. M. (1981). *Cultural anthropology: A contemporary perspective*. Holt, Rinehart and Winston.
- Keizer, K., Lindenberg, S., & Steg, L. (2011). The reversal effect of prohibition signs. *Group Processes & Intergroup Relations*, 14, 681–688.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership*. Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). *Leaders, fools and imposters: Essays on the psychology of leadership*. Jossey-Bass.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Papers of the Peabody Museum, 47, 643–656.
- Kroth, M., Boverie, P., & Zondlo, J. (2007). What Managers Do to Create Healthy Work Environments. *Journal of Adult Education*, 36(2), 1-12.
- Kuehn, M. B. (2010). Creating a healthy work environment for nursing faculty. *Creative Nursing*, 16(4), 193-197.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace. Managing toxic personalities and their systems of power*. John Wiley & Sons
- Lewis, C. (2021). *Toxic: A guide to rebuilding respect and tolerance in a hostile workplace*. Bloomsbury Publishing.
- Lindström, K. (1994). Psychosocial criteria for good work organization. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 123-133.
- Linton, R. (1936). *The study of man: An introduction*. D. Appleton-Century.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Lowe, G. S., Schellenberg, G., & Shannon, H. S. (2003). Correlates of employees' perceptions of a healthy work environment. *American Journal of Health Promotion*, 17(6), 390-399.
- Lowry, C.B., & Hanges, P.J. (2008). What is the healthy organization? Organizational climate and diversity assessment: A research partnership. *Portal: Libraries And The Academy*, 8, 1 - 5.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 68–78.
- MacDermid, J. C., Geldart, S., Williams, R. M., Westmorland, M., Lin, C. Y. A., & Shannon, H. (2008). Work organization and health: a qualitative study of the perceptions of workers. *Work*, 30(3), 241-254.
- Mannix-McNamara, P., Hickey, N., MacCurtain, S., & Blom, N. (2011). The dark side of school culture. *Societies*, 11, 87. <https://doi.org/10.3390/soc11030087>
- McCall, M. W., & Lombardo, M. M. (1983). What makes a top executive. *Psychology Today*, 17(2), 26–31.
- Mead, M. (2002). *Cooperation and competition among primitive peoples*. Transaction Publishers.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Free Press.

- Miracle, V. A. (2008). A healthy work environment. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 27(1), 42-43
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1168. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Moore, S. F. (1973). Law and social change: The semi-autonomous social field as an appropriate subject of study. *Law & Society Review*, 7, 719–746.
- Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
- Nagin, D. S. (2013). Deterrence in the twenty-first century. *Crime and Justice*, 42, 199–263.
- Nigam, J. A. S., Murphy, L. R., & Swanson, N. G. (2003). Are stress management programs indicators of good places to work? Results of a national survey. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 345–360. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.4.345>
- Oxford English Dictionary. (2023). *Toxic* (adj. & n.). (https://www.oed.com/dictionary/toxic_adj?tab=factsheet&tl=true#17832808 adresinden 08.08.2024 tarihinde erişilmiştir.)
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9–25.
- Orr, L. C. (2000). *Donors, devotees, and daughters of God: temple women in medieval Tamilnadu*. Oxford University Press.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Dorsey.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(81\)90031-8](https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90031-8)
- Quimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organizations: Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 713–726.
- Parsons, M. L., Cornett, P. A., & Burns, A. L. (2005). A healthy emergency department workplace: the staff describe it. *Advanced Emergency Nursing Journal*, 27(3), 198-205.
- Parsons, M. L., Cornett, P. A., & Golightly-Jenkins, C. (2006). Creating healthy workplaces: laying the groundwork by listening to nurse managers. *Nurse Leader*, 4(3), 34-39.
- Pincus, M. (2004). *Managing Difficult People: A Survival Guide For Handling Any Employee*.
- Plambeck, E. L., & Terry, A.T. (2015). Supplier Evasion of a Buyer's Audit: Implications for Motivating Supplier Social and Environmental Responsibility. *Manufacturing and Service Operations Management (Articles in Advance)* 18, 184–97.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behaviour: Do bigger mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 126–134. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00199>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance. In C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 1–30). Wiley.
- Rutter, M.; Maughan, B.; Mortimore, P.; Ouston, J.; & Smith, A. (1979). *Fifteen thousand hours: secondary schools and their effects on children*. Harvard University Press
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T.L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633.
- Safeer, R., & Allen, J. (2019). Defining a Culture of Health in the Workplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(11), 863–867. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000001684>

- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress, 21*(3), 243–263. doi:10.1080/02678370701685707
- Samier, E.A., Milley, P. (2018). *Perspectives on maladministration in education: Theories, research, critiques*. Routledge.
- Schein, E. H. (1991). What is culture? In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 243-253). Sage Publications, Inc.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Schmalenberg, C., & Kramer, M. (2007). Types of intensive care units with the healthiest, most productive work environments. *American Journal of Critical Care, 16*(5), 458-468.,
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the Toxic Leadership Scale* (Order No. 1453699). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (193655997). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/development-validation-toxic-leadership-scale/docview/193655997/se-2>
- Schneider, B., & Barsoux, J. L. (1997). *Managing across cultures*. Prentice Hall.
- Scholten, W., & Ellemers, N. (2016). Bad apples or corrupting barrels? Preventing traders' misconduct. *Journal of Financial Regulation and Compliance, 24*, 366–82.
- Schwepker, C. H. (1999). The relationship between ethical conflict, organizational commitment, and turnover intentions in the salesforce. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 19*(1), 43–49.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Row, Peterson.
- Shirom, A., Nirel, N., & Vinokur, A. D. (2009). Work hours and caseload as predictors of physician burnout: the mediating effects by perceived workload and by autonomy. *Applied Psychology, 59*(4), 539–565. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00411.x>
- Shover, N., & Hochstetler, A. (2006). *Choosing white-collar crime*. Cambridge University Press.
- Simpson, S. S., and Christopher S. K. (1997). The changing of the guard: Top management characteristics, organizational strain, and antitrust offending. *Journal of Quantitative Criminology 13*: 373–404.
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2019). *Toxic leadership: The most menacing form of leadership*. In M. Brandebo & A. Alvinus (Eds.), *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*. IntechOpen. p. 150.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly, 28*(3), 339–358.
- Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly, 47*(1), 70–91.
- Steffy, L. C. (2010). *Drowning in oil: BP & the reckless pursuit of profit*. McGraw Hill Professional
- Taylor, J. (2001). *After Secularism: inner-city governance and the new religious discourse*. (Doctoral thesis). SOAS, University of London.
- Taylor, J. (2003). *After Secularism: British government and the inner cities*. In Davie, G., Heelas, P. & Woodhead, L. (eds), *Predicting religion: Christian, secular and alternative futures*. Ashgate, Farnham, 120 – 32.
- TDK Türkçe Sözlüğü. (2024). *Toksik*. (<https://sozluk.gov.tr/?ara=toksik> adresinden 08.08.2024 tarihinde erişilmiştir.)
- Tepper, B.J. (2000) Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal, 43*(2), 178–190.
- Thomsen, S., Dallender, J., Soares, J., Nolan, P., & Arnetz, B. (1998). Predictors of a healthy workplace for Swedish and English psychiatrists. *British Journal of Psychiatry, 173*(01), 80–84. <https://doi.org/10.1192/bjp.173.1.80>
- Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, B.K., Jacobs, R. R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring negative leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies, XX*(X).
- Trevino, L. K. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. *The Academy of Management Review, 17*, 647–676.
- Tylor, E.B. (1871). *Primitive culture*. London: J. Murray

- U.S. National Cancer Institute (2024). *Toxicity*. (<https://www.cancer.gov/publications/dictionaries/cancer-terms/def/toxicity> adresinden 08.08.2024 tarihinde erişilmiştir.)
- Van Rooij, B., Fine, A. (2018) Toxic corporate culture: assessing organizational processes of deviancy. *Administrative Sciences*. 8(23): 1–38.
- Vaughan, D. (1997). *The challenger launch decision: risky technology, culture, and deviance at NASA*. University of Chicago Press.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Wagner, R. K. (2002). Smart People Doing Dumb Things: The Case Of Managerial Incompetence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Why smart people can be so stupid* (pp. 42–63). Yale University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1npsdv.7>
- Walton, M. (2007) Leadership toxicity – An inevitable affliction of organizations. *Organisations & People*, 14(1), 19–27.
- Wells Fargo. (2018). *Company profile*. <https://www.wellsfargo.com/about/corporate/company-profile/>
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders : when organizations go bad*. Quorum Books.
- WHO (World Health Organization). (2005). *Constitution of the World Health Organization*. In *World Health Organization: Basic documents*. (45th ed.). Geneva: World Health Organization.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515–552.
- Wreder, Å., Gustavsson, M., Klefsjö, B.(2008). Management for sustainable health: A TQM-inspired model based on experiences taken from successful Swedish organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 25. 561-584. <https://doi.org/10.1108/02656710810881881>.
- Zimbardo, P. G. (2008). *The Lucifer effect: Understanding how good people turn evil*. Random House Trade Paperbacks.