Organizasyonlarda **toksik liderlik** ve **toksik iletişim**, çalışanların ve kurumların sağlığını ve performansını olumsuz yönde etkileyen önemli kavramlardır.

Toksik Liderlik

- **Tanım ve Temel Özellikler:** Toksik lider, kavramsal olarak ilk kez Whicker tarafından 1996'da literatürde kullanılmıştır. Bu liderlik türü, **tacizci, yıkıcı, zehirli ve karanlık kişilik özelliklerine** sahiptir. Toksik liderler, örgütteki statülerinden kaynaklanan güçlerini çalışanları kendi çıkarları doğrultusunda yönetmek için kullanır. Çalışanları sürekli taciz ederek motivasyonlarını ve çalışma isteklerini kırarlar. Örgüt kaynaklarını kendi çıkarları doğrultusunda ve boşa harcanmasına neden olurlar. Çalışanların örgüte bağlılığını düşürürler. Bencil, zorba ve dengesiz davranışlarıyla çalışma ortamını sürekli zehirlerler.
- **Toksik Lider Davranışları:** Kaynaklar, toksik liderlerin çeşitli olumsuz davranışlar sergilediğini belirtmektedir:
  - Çalışanları aşağılayıcı ve rencide edici eylemlerde bulunma.
  - Takipçilerinin başarısından beslenme ve bunu kendisine mal etme.
  - Çalışanların motivasyonunu kırma konusunda başarılı olma ve zamanını onları manipüle etmekle geçirme.
  - Başkalarının düşüncelerine güvenmeme.
  - Başkalarını aşağılama ve alaycı sözler söyleme.
  - Pasif ve agresif davranışlar gösterme.
  - Yetkisini cezalandırmak için kullanma.
  - Yersiz ve düşünmeden eleştirme.
  - Çalışma arkadaşlarının davranışlarını gözetleme ve hatalarını ortaya çıkarma.
  - Yapıcı her eleştiriyi yok sayıp, tehdit ve otorite ile boyun eğmeyi sağlama.
  - Sorun ve problemleri bilinçli şekilde yanlış teşhis ederek takipçilerinin yanlış yönlenmesini sağlama.
  - Totaliter rejim oluşturmaya çalışma ve yeni liderlerin seçilmesini engelleme.
  - Kendilerine günah keçisi belirleyip onlara kötü davranma.
  - Sıklıkla yalan söyleme.
  - Örgüt içi problemlerin kaynağını ortaya çıkarma ve çözme noktasında yeteneksiz olma.
  - Baskıcı bir sistem kurarak, yeni demokrat ve aydın kişilerin seçilmesini engelleyen ortam hazırlama.
  - Çalışanlar üzerinde korku çemberi oluşturup, boyun eğmelerini sağlama.
  - Çalışanları itibarsızlaştırıp, kendine bağımlı hale getirme.
  - Takipçilerini aldatıp, yanıltarak sanki onların çıkarlarına hizmet ediyormuş algısı uyandırma.
  - Sadece kendini düşünme ve bencil davranışlarda bulunma.
  - Olumlu sonucun arkasında kendi varlığını hissettirme ve gerçekte başarının arkasındaki hakkı olana hakkını teslim etmeme.
  - Takipçilerini rahatsız eden kötü niyetli ruh hali ile ortamı zehirleme.
  - Kendine odaklı ve çalışanları ve kurumları ile son derece ilgisiz davranışlar

sergileme.
    - Problemler ortaya çıktığında suçlu arama ve asla kendi hatalarını kabul etmeme.
    - Kimseye güvenmeme.
    - 'Biz' yerine 'ben' demeyi tercih etme ve başarıları kendine, başarısızlıkları çalışanlara atfetme.
    - Yıkıcı mesajlar kullanma ve egosunun tatmin edilmesini isteme.
    - Çalışanları kendisi gibi olmaya ve davranmaya zorlama.
    - Tek taraflı olarak kuralları değiştirme ve önceden kestirilemeyen tepkiler vererek çalışanların korkmasını sağlama.
- **Toksik Liderliğin Etkileri:** Toksik liderlik, çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlığının kaybına neden olur. Etkin ve verimli sağlık hizmeti aksar ve toplumun sağlık hizmeti alması tehlikeye düşer. Çalışanlar keyifsiz ve dikkati dağınık çalışır. Öfkeli, endişeli ve bir nevi paranoya tutum ve davranış içine girerler. Üretkenlikleri, beceri ve yeteneklerini kullanma istekleri yok olur. Sürekli savunma halinde ve yöneticiden gelecek olumsuz davranış beklentisi içinde çalışmaya odaklanamazlar. Çalışanların enerjisini sömürür ve onları bezdirir. Çalışma isteğini kırar ve çalışan zoraki işe gelir. Örgüt performansını düşürür. İş yaşam kalitesini olumsuz etkiler ve mesleki tükenmişliği artırır. Örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı azaltır ve iş stresini artırır.

Toksik İletişim

- **Tanım ve Temel Özellikler:** Toksik iletişim, kurum içerisinde informal iletişim ağlarında ortaya çıkan, **dedikodu ve söylentilerle ilerleyen yıkıcı bir süreçtir**. Toksik kelimesi zehirli bir maddeyi ifade eder ve zehirli bir ortamda bulunmak da kişinin zehirle etkileşime geçmesi için yeterlidir. Toksik iletişim sadece sözel ifadeleri değil, aynı zamanda kişilerin birbirlerine karşı gerçekleştirdiği **olumsuz ve yıkıcı davranışları** da kapsar. Çalışanların işten daha fazla, kişiler üzerinde yoğunlaşarak zarar vermeyi hedefleyen söz ve davranışlarının oluşturduğu bir bütündür. Çalışanların güvenini, saygısını, işbirliğini ve performansını öldüren kurumsal bir kanser olarak tanımlanır.
- **Toksik İletişimin Nedenleri:** Toksik iletişimin temelinde dedikodu ve söylentiler yatar. Dedikodu güvenilmeyen, istenmeyen ya da itibar edilmeyen bir bilgidir ve çoğu zaman varsayımlara dayanır. Söylenti ise, kolektif bir tartışma sürecinden kaynaklanan doğaçlama haberlerdir ve genellikle hiçbir temeli yoktur. Toksik iletişimin ortaya çıkmasının temel nedenleri şunlardır:
    - **Bilgi eksikliği:** Çalışanların işyerinde neler olduğunu bilmediği durumlarda spekülasyon yapması.
    - **Güven duygusunun olmayışı:** Çalışanların her olayı negatif algılaması ve endişelerini paylaşması.
    - **Çelişkiler:** Bilginin güvenilir ve net olmaması.
    - **Kurum kültürü:** Yöneticilerin toleransı ve toksik iletişimi olanaklı kılan kurum kültürü. Satış rakamları iyi olduğu sürece yöneticilerin bu soruna karşı körleşmesi ve bu yaklaşımın kurum kültürü haline gelmesi.
    - **Yöneticilerin kişilik/karakter yapısı:** Kendini sürekli başkalarıyla karşılaştırma

ihtiyacı olan kişilerin dedikodu ve söylenti gibi araçları kullanması.
    - **Sosyal öğrenme:** Olumsuz davranışların ve zehirli iletişim biçiminin bir grup içerisinde rol model alınması.
- **Toksik İletişimin Özellikleri ve Sonuçları:** Toksik iletişimde dedikodu ve söylentilerin yanı sıra olumsuz davranışlar ve sözsüz iletişim unsurları da yer alır. Bu durum geri çekilme, işe gelmeme, işe geç gelme gibi tepkilere yol açar ve kurumun kalitesini düşürür. Çalışanların moralini ve zihinsel sağlığını bozar. Takım ruhu ve işbirliğinden uzaklaşmaya ve çıkara dayalı ilişkilerin kurulmasına neden olur. Çalışan devamsızlığı ve personel değişimi artar, verimsizlik ve kötü performans görülür. Çalışanlar arasında güvensizlik, işbirliği ve dayanışma azalır. Olumsuz duygular hakim olur.
- **Toksik İletişimin İşlevleri (Bazı Teorilere Göre):** Bazı teorilere göre dedikodu ve söylentiler şu amaçlarla ortaya çıkabilir:
    - Grup dayanışmasını desteklemek.
    - Grup normlarını açıklamak.
    - Kişilerarası problemleri çözmek.
    - Kaygıyı azaltmak ve anlam üretmek.
    - Sosyal ilişkileri güçlendirmek ve statüyü geliştirmek.
    - Kızgınlık ve memnuniyetsizliği farklı şekilde göstermek (saldırganlığın yer değiştirmesi).
    - Rahatsız eden duyguları dışa vurmak.
    - Kişisel ve sosyal imajı artırmak.
    - Tanımlama ve standartlar belirlemek (sosyal onay aracı).
    - Örgüt kültürünün yayılması.

Toksik Liderlik ve Toksik İletişim İlişkisi

Toksik liderlerin varlığı, kurum içinde toksik iletişimin yaygınlaşmasında önemli bir rol oynar. Toksik yöneticiler, çalışanları kendileri gibi olmaya ve davranmaya zorlayarak toksik iletişimin yaygınlaşmasına katkıda bulunurlar. Ayrıca, görmezden gelinen veya tolere edilen toksik davranışlar zamanla kurum kültürü haline gelebilir ve toksik iletişimin normalleşmesine yol açabilir. Toksik liderlerin yarattığı güvensizlik ortamı da dedikodu ve söylentilerin yayılması için uygun bir zemin hazırlar.

Toksik Liderlik ve İletişimi Önlemeye Yönelik Öneriler

- Örgüt yönetiminden sorumlu yöneticiler, toksik lider olmayan bireylerin örgütte yer almasına dikkat etmelidir.
- Toksik lider tutumlarının örgüt içinde toksik ilişkiler şeklinde yayılmasına izin verilmemelidir.
- Çalışanlara adil, eşitlikçi ve güven veren alanlar yaratılmalıdır.
- Toksik iletişimin ilk sinyalleri fark edilmeli ve müdahale edilmelidir.
- Toksik iletişime dahil olan kişilere sınırlar konulmalıdır.
- Yoruma açık olmayan kesin ve net ifadeler kullanılmalı, açık uçlu iletişimden

kaçınılmalıdır.
- Üçüncü kişiler hakkında yargılayıcı yorumlardan kaçınılmalıdır.
- Azarlama ve küçük düşürmeler durdurulmalıdır.
- Toksik iletişimi alışkanlık haline getirmiş kişilerle iletişim kesilebilir.
- Lider ve yöneticiler kurum kültürünü oluşturmalı, kurumsal standartları belirlemeli ve bu konuda taviz vermemelidir.
- Toksik çalışanlar belirlenmeli ve bu kişilerin toksik davranışlarının kabul edilemez olduğu kendilerine iletilmelidir.
- Toksik çalışanlarla yüz yüze iletişim kurulmalı, yargılayıcı olmadan dinlenmeli ve toksik iletişimin olumsuz etkileri anlatılmalıdır.
- İnsan kaynakları birimi, toksik lider ve çalışanların görev tanımlarını daraltma, pozisyonlarını değiştirme gibi çözümler üretebilir.
- Yönetimden kaynaklanan toksik iletişimi önlemek için eğitimler düzenlenebilir.
- Çalışanlardan üst düzey yöneticilere kadar herkesin katılabileceği kurum içi eğitim programları ile toksik iletişim konusunda farkındalık yaratılabilir.
- Olumlu bir okul iklimi geliştirilmeli ve okul liderlerinin paylaşımcı ve daha olumlu liderlik davranışları sergilemeleri teşvik edilmelidir.

Sonuç olarak, toksik liderlik ve toksik iletişim, örgütlerin başarısını ve çalışanların refahını ciddi şekilde tehdit eden unsurlardır. Bu nedenle, örgütlerde bu tür olumsuzlukların farkında olmak, nedenlerini ve sonuçlarını anlamak ve etkili önlemler almak büyük önem taşımaktadır.