Kaynaklara göre **toksik yöneticiler**, kurumlar için ciddi sorunlar teşkil eden ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olan liderlik figürleridir.

# Toksik Yöneticilerin Özellikleri

Kaynaklarda toksik yöneticilerle ilgili şu özelliklere dikkat çekilmektedir:

- **Sorunlu kişilik yapılarına sahip** ve psikolojik rahatsızlıkları olan kişilerin yönetici pozisyonlarına getirilmesi toksik lider olasılığını artırır. Bu durum çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlığını olumsuz etkileyerek etkin ve verimli sağlık hizmetinin aksamasına ve toplumun sağlık hizmeti almasının tehlikeye düşmesine neden olabilir.
- Toksik liderler, örgütteki **statülerinden kaynaklanan güçlerini** çalışanları kendi çıkarları doğrultusunda yönetmek için kullanır.
- Çalışanları **aşağılayıcı ve rencide edici** davranışlarda bulunur, motivasyonlarını kırıcı eylemler sergilerler.
- Takipçilerinin başarısından beslenir ve bu başarıları **kendilerine mal ederler**.
- Örgüt içinde **toksik ilişkilerin yayılmasına** izin verirler.
- **Tacizci, yıkıcı, zehirli ve karanlık kişilik özelliklerine** sahiptirler. Çalışma ortamında çalışanları sürekli taciz ederek motivasyonlarını ve çalışma isteklerini kırarlar.
- Yönetici konumlarından dolayı, örgüt kaynaklarını **kendi çıkarları doğrultusunda ve boşa harcanmasına** neden olurlar.
- Çalışanların **örgüte bağlılığını düşürürler**. Maruz kalınan tutumlar karşısında çalışanların çalışma isteği kalmaz, dikkatleri dağınık ve keyifsiz çalışırlar.
- Çalışanların **öfkeli, endişeli ve bir nevi paranoya** tutum ve davranış içine girmesine neden olurlar. Bu durumda çalışanların üretkenliği, beceri ve yeteneklerini kullanma isteği yok olur. Sürekli savunma halinde, yöneticiden gelecek bir sonraki olumsuz davranışın beklentisi içinde çalışmaya odaklanamazlar.
- **Bencil, zorba ve dengesiz** davranışlarıyla çalışanları ve çalışma ortamını sürekli zehirlerler.
- Çalışanların **enerjisini sömürürler**, nezaketten uzak kaba ve antisosyal ilişkiler sergileyerek takipçilerini bezdirirler. Çalışanlar istemeye istemeye işe gelir ve bir an önce mesaiyi tamamlayıp ortamdan uzaklaşmak isterler.
- Çalışanların **kendilerini özgürce ifade etmesine izin vermeyen** aşırı kontrolcü, baskılayıcı, otoriter ve esnek olmayan örgüt politikalarını benimseyebilirler.
- **Değerbilmezdirler**; her olumlu sonucun arkasında kendi varlıklarını hissettirir, gerçekte başarının arkasındaki hak sahiplerine haklarını teslim etmezler.
- **Olumsuz bir ruhsal duruma** sahiptirler; takipçilerini rahatsız eden kötü niyetli ruh halleriyle ortamı zehirlerler. Çalışanların motivasyonunu kırma konusunda başarılıdırlar ve zamanlarını çalışanlarını nasıl manipüle edeceklerini planlamakla geçirirler.
- Yapıcı her eleştiriyi **yok sayıp, tehdit ve otorite ile boyun eğmeyi** sağlarlar.
- Var olan sorun ve problemleri **bilinçli şekilde yanlış teşhis ederek** takipçilerinin yanlış yönlenmesini sağlarlar.

- **Totaliter rejim oluşturmaya çalışır** ve yeni liderlerin seçilmesini engelleyecek tedbirler alırlar.
- Kendilerine **günah keçisi belirleyip** onlara diğerlerinden daha kötü davranırlar. Ayrıca diğer departman çalışanlarına da göstermelik şekilde kendi departman çalışanlarından daha kötü davranırlar.
- Problemleri **doğru teşhis edemez** ve çözüm yollarında sık sık hata yaparlar.
- **Sıklıkla yalan söylerler**.
- Örgüt içi problemlerin kaynağını ortaya çıkarma ve çözme noktasında **yeteneksizdirler**.
- Takipçilerinin başarısını **kendi başarısı gibi gösterir**, olası problemleri çalışanlara yüklerler.
- **Baskıcı bir sistem kurarak**, yeni demokrat ve aydın kişilerin seçilmesini engelleyen ortam hazırlarlar.
- Çalışanlar üzerinde **korku çemberi oluşturup**, boyun eğmelerini sağlarlar.
- Çalışanları **itibarsızlaştırıp, kendine bağımlı hale getirmektedirler**.
- Takipçilerini **aldatıp, yanıltarak** sanki onların çıkarlarına hizmet ediyormuş algısı uyandırmaktadırlar.
- Başarıları ile **etik olmayan tüm tutum ve davranışlarını maskeleyebilirler**.
- Çalışanlarına bazen kendilerini iyi hissettirecek **dengeleyici şekilde davranabilir**, onlara olmayacak ütopyalar ve gelecek resmi sunarak bundan mahrum kalma korkusunu hissettirerek kendilerine bağlama yolunu seçebilirler. Bilinçaltına yaymaya çalıştıkları his ise kendileriyle mücadele edilmemesi gerektiğidir.
- Toksik liderlik özellikleri, örgütlerin hangi sektörde olursa olsun **örgüt üyelerinin modunu düşürmekte**, bu da çalışan performansı dolayısıyla örgüt performansını düşürmektedir.
- Çalışanların örgütle bağlarını koparan toksik lider tutum ve davranışları örgütsel politika haline gelmesine izin veren örgütsel yaklaşımlar mevcuttur. Öncelikle çalışanın psikolojik ve fizyolojik sağlığını bozmaktadır. Çalışan iş üretmek yerine toksik lider davranışlarıyla baş etmeye çalışmaktadır. Kendine gelebilecek saldırıların beklentisi ve kaygısı içinde adeta bir paranoya gibi davranmaktadır.

# Zehirli İletişim

Diğer bir kaynak ise toksik yöneticileri **zehirli iletişimin** önemli bir unsuru olarak ele almakta ve şu noktalara değinmektedir:

- Toksik yöneticiler, **umutsuzluk, kızgınlık, düşük moral ve kötü iletişim** gibi olumsuz etkilerin yayılmasında doğrudan etkilidir.
- **Toksik bir kurum kültürünün yaratılmasında ve var olan kültürün desteklenmesinde** önemli bir rol oynarlar.
- Çalışanların yönetimin kontrolü konusunda **endişe yaşamalarına ve risklerle karşılaşmalarına** neden olabilirler.

- Toksik özellikler göstermeyen ve buna uyum sağlamak istemeyen çalışanlar **dışarıda tutulmakta**, kendilerini kuruma ait hissetmemekte ve doyum düzeyleri düşmektedir.
- **Saygısız davranışlar** (aşağılamak, küçük düşürmek vb.), **sözsüz ipuçları** (üstünlük ifade eden jest, mimik ve davranışlar vb.), **savunmacı beden dili** (göz temasından kaçınmak, çalışan konuşurken onu dinlemek yerine kağıda notlar almak vb.), **olumsuz tutum** (iş tatmininin olmaması, genel bir coşku eksikliği vb.), **aşırı sinirlilik** (sözlü ve sözsüz iletişim ile sinirlilik halini desteklemek, çalışanları strese sokan davranışlarda bulunmak vb.) ve **diğerlerine güvenmemek** (kendi çalışanlarından utanmak, takım lideri olan çalışanlarına bile yetki vermemek vb.) gibi davranışlar sergilerler.
- **'Biz' yerine 'ben' demeyi tercih eder**, kurumsal başarıların yalnızca kendisine, başarısızlıkların ise çalışanlara ait olduğunu düşünürler.
- **Yapıcı olmak yerine, yıkıcı mesajlar kullanır**, egolarının tatmin edilmesini ister, ne istediğinin anlaşılması ve birlikte çalışılması zor kişilerdir.
- Çoğu zaman çalışanlarını da **kendileri gibi olmaya ve davranmaya zorlayarak**, kurum genelinde toksik iletişimin yaygınlık kazanmasında aktif rol üstlenirler. Değişmek yerine, çalışanları kendi tarafına çekme ve toksik davranışların benimsenip kurum kültürü olarak özümsenmesine yol açma eğilimindedirler.
- Çalışanlara **saygı duymayacak şekilde tek taraflı olarak kuralları değiştirebilir** ya da kendilerinden beklenmeyen, önceden kestirilemeyen tepkiler vererek çalışanların korkmalarını sağlayabilirler. Bu tarz toksik yönetimin altında yatan neden de genelde yöneticilerin **otoritelerini kaybetmekten korkmaları** olarak açıklanabilir. Çünkü toksik yöneticiler sevgiden kaynaklanan saygıyı değil, korkudan kaynaklanan ve kendilerinin kişilik ya da karakterinden çok, sadece makamına duyulan saygıyı önemserler. Bu durum kurum içi iletişim ortamını olumsuz yönde etkileyerek toksik iletişimin ortaya çıkıp beslenmesine zemin hazırlar.
- Bir kurumun güçlü ya da zayıf derecede toksik özellikler göstermesi, büyük ölçüde o kurumda var olan **açık ya da gizli toksik lider ve yöneticilerden kaynaklanmaktadır**.
- Yöneticilerin **toleransı ve toksik iletişimi olanaklı kılan kurum kültürü**, toksik iletişimin ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden biridir. Yöneticiler, satış rakamları iyi olduğu sürece bu soruna karşı **körleşebilir ve toleranslı davranabilirler**. Bu yaklaşım giderek yerleşerek kurum kültürü halini alabilir.
- Yöneticilerin **kişilik ve karakter yapıları** da kurumsal iletişimin yapılandırılması ve sürdürülmesi konusunda belirleyici olmaktadır. Olumlu iletişim atmosferini kurabilecek ve devam ettirebilecek kişilik ve karaktere sahip olan çalışanların yöneticiliğe getirilmesi, sağlıklı kurum kültürünün oluşturulup korunması açısından önemlidir. Sürekli olarak kendini diğer insanlarla karşılaştırma ve kıyaslama ihtiyacı olan kişilerin, toksik iletişim araçlarını kullanmaları yaygınlaşacaktır.

Sonuç olarak, toksik yöneticiler kurumlar için ciddi bir tehdit oluşturmakta, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve performansını düşürmekte, aynı zamanda sağlıksız bir çalışma ortamı ve toksik iletişim kültürünün oluşmasına zemin hazırlamaktadırlar. Kaynaklar, kurumların bu tür yöneticilerin varlığına karşı dikkatli olması ve gerekli önlemleri alması

gerektiğini vurgulamaktadır. İnsan kaynakları birimleri, toksik lider ve yöneticilerle başa çıkmak için görev tanımlarını daraltma, pozisyonlarını değiştirme veya eğitimler sunma gibi çözümler geliştirebilir. Lider ve yöneticilerin toksik etkilerden arınıp toksik çalışanların da kuruma kazandırılması için bireysel ve kurumsal çaba gösterilmesi gerekmektedir.