

Örgütsel Toksisite

Özay Özgür İlgördü¹

Özet

Örgütsel toksisite, organizasyondaki olumsuz sosyal dinamiklerin ve davranışların, çalışanların psikolojik ve duygusal sağlığını olumsuz etkileyen bir durumu ifade etmektedir. Genellikle kötü yönetim, iletişim eksiklikleri, mobbing, ayrımcılık gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Yüksek çalışan devamsızlığı, düşük motivasyon ve düşük verimlilik, artış gösteren stres ve iş tatminsizliği gibi sonuçları bulunmaktadır. Etkili iletişim, empati, geri bildirim kültürü ve çalışan destek programları gibi stratejiler ile örgütsel toksisiteden kurtulmak mümkündür. Bu bölümde toksisite kavramı, örgütsel toksisite, nedenleri ve sonuçları açıklanmıştır.

GİRİŞ

Kimya alanında zehirli maddeleri ifade etmek için sıkça kullanılan toksik kelimesi, örgütsel alanda kötü niyetli veya zararlı anlamına gelebilmektedir. Bu ifade hem bireyleri hem de kurumları tanımlamak için kullanılan sapkın, anormal veya karanlık taraf davranışını çağrıştırmaktadır ve toksisiteyi tanımlarken değişmeyen bir unsur var ise bu da zarar olmaktadır (Hetrick, 2023). Frost (2003) örgütsel toksisite kavramını literatüre kazandırmakla beraber, bireyler ve örgütler üzerindeki yıkıcı etkilerine vurgu yapmaktadır. Toksik ortamın etkisi yıkıcı ve inanılmaz derecede acı verici olabilmektedir ve bu acı bazen duygusal, bazen de fiziksel olabilmektedir (Lewis, 2021). Günümüzde şirketler toksik iş ortamıyla birlikte gelişen zorbalık, iletişimsizlik, kötü zamanlama, orantısız iş yükü gibi sebeplerle milyarlarca dolar kaybetmektedir (Durré, 2010). İşyerlerini tasarlama ve yönetme biçimiyle ilgili olarak, insanların zararına olacak şekilde psikolojik güvenlik için temel gereklilikleri derinden tehlikeye atan birçok uygulama ve alışkanlık bulunmaktadır. İşyerinde psikolojik güvenliğin kurumsal üretkenlik ve insan sağlığı için gerekli olduğu göz önünde bulundurulmalı ve toksisitenin

1 Özay Özgür İLGÖRDÜ Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yönetim Organizasyon YL, ozgur.ilgordu@ksbu.edu.tr, Orcid Id: 0000-0001-5252-2810

psikososyal boyutlarıyla ele alınarak örgütler üzerindeki yıkıcı etkilerinin önüne geçilmesi ve onarılması, örgütlerde nasıl etik eylemlerde bulunulacağıının bilinmesi ve insanların çalışması beklenen psikolojik ortamlarda sağlık için neyin gerekli olduğunu anlamakla gerçekleştirilmektedir (Wilde, 2016).

Örgütsel toksisite ciddi düzeylerde maddi, manevi zararlar oluşturmaktadır ve kişilere, kurumlara, devletlere ve hatta gezegene verdiği zararın ölçülmesi bazen çok zor bazen de imkânsız olabilmektedir (Frost, 2003).

Ülkemizde de eğitim alanında örgütsel toksisite ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Kasalak (2015) çeşitli yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel toksisitenin etkilerine ve başa çıkma yöntemlerine değinmiştir.

Bu bölümde “Örgütsel Toksikite” ile ilgili farkındalığın oluşması amacıyla kavram tanımı yapılmakta ve örgütsel toksisiteye nedenleri ve sonuçları açıklanmaktadır. Örgütsel toksisitenin kuruma veya kişilere daha fazla zarar vermeden önlem alınması büyük önem arz etmektedir.

1. TOKSİSİTE KAVRAMI

Toksik, kelime olarak zehirli anlamına gelmektedir ve kökleri orta çağ Latincesinde zehirlenmiş veya zehirle aşılınmış anlamına gelen toxicus terimine dayanmaktadır. Bu kelime Yunancada yay anlamına gelen toxon teriminden türemiştir. Antik Yunan’da yaylı savaşçılar, oklarını atmadan önce uçlarına zehir koymaktaydılar, tek bir mızrak yıkıma yol açamazken mızrakların sürekli atılması toksik kültürün yerleşmesini sağlamaktadır ve bu durum zehirli kültürün nasıl yayıldığını en iyi şekilde açıklamaktadır (Hetrick, 2023). Antik Yunan edebiyatında toksik kelimesi, bir maddenin ölüme veya ciddi zayıflamaya neden olan veya enfeksiyon belirtileri gösteren bir zehir özelliğine sahip olduğunu ifade etmektedir (Laios, Michaleas, Tsoucalas, Papalampros, Androutsos, 2021). Oxford Dictionaries 2018 yılında yılın kelimesi olarak “toksik” kelimesini belirlemiş ve internet sayfalarında bu kelime ile ilgili aramaların yüzde 45 oranında arttığını belirtmiştir (Lewis, 2021).

Türkçe karşılığı zehirlilik anlamına gelen Toksikite kelimesi, Oxford İngilizce Sözlüğünde sağlık veya yaşam için zararlı veya tehlikeli olma özelliği; bir şeyin zehirli veya toksik olma derecesi (OED, 2024), Cambridge Sözlüğünde ise zehirli olma niteliği veya bir şeyin zehirli olma derecesi, bir şeyin zehirli olduğu gerçeği olarak tanımlanmaktadır (Cambridge Dictionary, 2024). Merriam-Webster sözlüğüne göre toksisite, zehirli olma niteliği, durumu veya göreceli derecesi, son derece sert, kötü niyetli veya zararlı bir niteliktir (Merriam-Webster, 2024). Toksikite hakkında OECD

sözlüğünde alıntılananlar toksisitenin anlamını “bir maddenin o maddeye maruz kaldıktan veya o maddeyle kirlendikten sonra ciddi biyolojik zarar veya ölümlü sonuçlanan zehirli etkilere neden olma yeteneğidir” şeklinde vermektedir (Wilde, 2016).

Paracelsus’un orijinal toksisite formülasyonu, toksin üretiminin harici bir zehirli ajan ile canlı bir varlık içindeki biyolojik süreçler arasındaki dinamik bir sürecin neticesi olduğunu öne sürmektedir. Bir ajanın zehirli olup olmadığına dayalı basit bir neden-sonuç olgusu varsaymamaktadır, bunun yerine herhangi bir ajanın daha düşük konsantrasyonlarda olduğundan niteliksel olarak farklı bir etkiye sahip olduğu bir eşik konsantrasyonu olduğunu varsaymaktadır. Toksik etkiler belirli maruz kalma seviyelerine ulaşılan kadar hissedilmemekte ve çalışma varsayımı, herhangi bir ajanın potansiyel olarak toksik bir seviyeye ulaşabileceğine dayanmaktadır. Kurumsal işlev ve işlevsizliği etkili bir şekilde anlayabilmek için bir etkileşim olarak bu zehirli süreç ön plana çıkarılmalıdır. Müdahale tasarımı için odak noktası sunan potansiyel olarak zehirli ajan ile kurumsal etkileşimdir (Wilde, 2016).

2. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE

Toksisite terimi, düşmanca bir çalışma ortamı yaratan, çalışanların üretkenliğini ve gelişimini engelleyen, genel yaşam kalitelerini etkileyen herhangi bir davranış veya tutumu ifade etmektedir. Bu davranışlar, sözlü veya fiziksel istismar, taciz, ayrımcılık ve gözdağından mikro yönetime, kayırmacılığa ve destek eksikliğine kadar pek çok şekilde ortaya çıkabilmektedir (George, 2023).

Örgütsel toksisite, bir işyerinde yaşanabilecek zararlı ve olumsuz ortamı ifade etmektedir. Taciz, zorbalık, ayrımcılık ve gücün kötüye kullanılması gibi çeşitli suistimal biçimleriyle karakterize edilmekte ve bu eylemler iş arkadaşları, amirler ve hatta kuruluşun kendisi tarafından gerçekleştirilebilmektedir (George, 2023). Örgütsel toksisite, örgütlerde uyum bozukluğu ve bir hastalık durumu olmakta, çalışanların özgüvenlerini azaltarak iş bağlılıklarını zayıflatmaktadır (Appelbaum, Roy-Girard, 2007). Toksikite genellikle yukarıdan aşağıya doğru ve toksik kişi ne kadar üst kademede ise acı o kadar geniş bir alana yayılmaktadır ve aynı şekilde davranan daha fazla çalışan olmaktadır (Finkelstein, 2005). Daha önce toksik davranışlar üzerine çeşitli çalışmalar yapılmış olsa da örgütsel toksisite kavramını literatüre kazandıran Frost (2003) olmuştur.

Güçlü ekonomilerde olduğu gibi durgun ekonomilerde de iletişim yeteneği yüksek ve girişken yöneticilere her zaman büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle ekonomik krizler sırasında bu özellikler daha da

önem kazanmaktadır. Çalışanlar birden fazla kişinin işini yapmak zorunda kalabilmekte, sosyal haklar azaltılmakta, gerginlik, stres ve sorunlar ortaya çıkmaktadır. Birçok çalışan sorunlara karşı kendisini çaresiz ve umutsuz hissetmekte ve değişim istemeyen, dürüst iletişimi engelleyen bir yönetim veya iş arkadaşları tarafından engellenerek toksik davranışlara maruz kalmaktadır (Durré, 2010).

Örgütsel toksisite nedenlerinin başında gelen toksik kültür kavramı, kurumun belirtilen değerlerini yeniden tanımlayan, bunlarla çelişen veya bunlara karşı çıkan diğer kişileri etkilemek, manipüle etmek ve yönetmek için liderlerin kuralları, politikaları ve eylemleri aracılığıyla zorla kabul ettirilen bir dizi davranış ve eylem olarak tanımlanmaktadır. Düşmanca bir çalışma ortamı ve iklimi, olumsuz çalışma kültürü, yozlaşmış kurum kültürü, işlevsiz bir kurum kültürü ve davranışlarına kadar birçok şekilde tanımlanmıştır (Hetrick, 2023). Toksik örgüt kültüründe yöneticiler çalışanları tarafından bildirilen sorunlarla ilgilenmekten kaçınmakta, görmezden gelmekte ve sorunlar giderek daha da büyümektedir. İş ortamında devamsızlık oranı genellikle hastalık gerekçesi ile yükselmektedir. Zehirli bir çalışan nedeniyle başka birimlere yüksek oranda transfer gerçekleşmektedir. Dedikoducular, imalar ve söylentiler yoluyla çalışanların itibarlarına saldırmakta ve bazen başarılı olmaktadır. Çalışma ortamındaki dedikodu, kızgınlık, korku, muhalefet, paranoya ve isyana neden olmaktadır. Sosyal haklardan mahrum bırakan kısıtlayıcı işletme politikaları nedeniyle öfkeli ve küskün bir iş gücü oluşmaktadır (Durré, 2010).

İş ortamındaki toksik davranış süreçlerini ve olaylar zincirini anlamak, uzun süreli değişimi devreye sokmanın başlangıcıdır. İş yerindeki zehirli karakterler üzerine yazılmış birçok kitap, zehirli davranışların çalışma ortamında sorun yaratmasının farklı yollarını sınıflandırmak için tipolojiler oluşturmaktadır. Psikologların, sürekli olarak kullandıkları belirli davranış kalıplarına sahip teşhis sistemleri bulunmaktadır. Toksik davranışların iş ortamını ve etrafındakilerin işlerini nasıl etkilediğini anlamak için sendromların ezberlenmesine gerek yoktur (Kusy, Holloway, 2009). İş yerinde toksisite olası bir durumdur ve bir tehlikedir, küresel markalar gibi saygın kurumlar bile toksik olma riski taşımaktadır (Frost, 2003; Hetrick, 2023).

Psikolojik güvenlik ve toksisiteyi konu alan çalışmalar, kişilerin duygusal deneyimlerine, bunun iş ortamında nasıl vuku bulduğuna ve iş yerinin özelliklerinin bu deneyimleri nasıl hafiflettiğine veya şiddetlendirdiğine dayanmaktadır. Bunun özünde, psikososyal bir tehdidin duygusaldan biyolojiye etkisi ile ilgili bir endişe yatmaktadır (Wilde, 2016). Duygusal

acı her iş yerinde bir şekilde bulunmaktadır ve çalışanların ağır bir bedel ödemesine neden olmaktadır. Yakın tarihli kitaplar, çalışkan ve değerli kişilerin iş ortamında olumsuz deneyimler yaşama ya da ümitsizleştiren, hedeflerinden saptıran, güvenlerini sarsan kötü haberler duyma sıklığını belirtmektedir. Duygusal acının kaynakları çeşitlilik göstermektedir ve çoğunlukla kötü niyetli yöneticilerden, uygun olmayan şirket politikalarından, yıkıcı iş arkadaşlarından veya müşterilerden ya da kötü yönetilen değişimden kaynaklanmaktadır. Bu tür bir acı, çalışanlarda azalan öz değer duygusu ve kaybolan umut ve güvensizlik olarak ortaya çıkmaktadır. Toksisite, günümüzde birçok şirkette artık göz ardı edilemeyecek bir düzeydedir ve üretimde azalma, kitlesel göç gibi zarar durumları somut sonuçlar arasında yer almaktadır (Frost, 2003).

Örgütsel toksisiteye psikososyal bir bakış açısı, iş ortamındaki mikro süreçlerin makro toksisite kaynaklarıyla nasıl etkileşime girerek bu sonuçlara neden olduğunun tespit edilmesini sağlamaktadır. Bu göstergeler müdahale için büyük önem arz etmektedir. Bu seviyelerin her ikisinin de paralel olarak çalışılması gerekmektedir. Sadece mikroya odaklanmak, tek başına kontrol edilemeyecek şeyler için bireyi suçlamakta ve bunun neticesinde sinizm ve korku seviyelerini artırmaktadır (Wilde, 2016).

Değerleri somut bir şekilde tanımlayan, kurumun hoş göreceği ve görmeyeceği davranış türlerini belirleyen ve bir birey değerlere uymadığında ortaya çıkacak sonuçları net bir şekilde ortaya koyan kurumlarda toksisite önemli ölçüde azalacaktır. Her ne pahasına olursa olsun sonuçlara odaklanan ve bu sonuçlara ulaşmak için aşırı agresif taktikler kullanmanın sonuçlarına katlanmayan şirketler çalışanlar için örgütsel toksisiteye sebep olan kötü davranışları istemeden de olsa teşvik edebilirler (Kusy, Holloway, 2009; Daniel, 2020).

Yolsuzluğa bulaşmış kuruluşları inceleyen çalışmalarda, çalışma ortamlarının kendilerini bir savaşta gibi görmeleri ve amacın aracı haklı çıkarması gibi eylem ve davranışlar için gerekçeler tespit edilmiştir. Güvenlik ve sadakat birçok şeyden önemlidir. Yolsuzluğa hizmet etmeyen davranışlar ise sapkın olarak görülmekte ve dışlanarak cezalandırılmaktadır (Hetrick, 2023). Toksik bir çalışma kültüründe, basit bir dostluk emaresi, güven eksikliği nedeniyle şüphelilik ve kuşku ile karşılanabilmektedir. Bu sebeple, şüphe ve kuşkunun yaygın olduğu toksik bir kültürde, en belirgin sonuçlar korku ve endişe gibi toksik duygular olmaktadır. Toksisitenin örgüt kültürünün türüne bağlı olarak farklılık gösterdiği belirtilmiştir (Härtel, Cooper, Ashkanasy, 2008).

Toksikite, iş ortamında çirkin yüzünü çeşitli şekillerde gösterebilmektedir. Herhangi bir gruba özgü olmamakta ve renk, cinsiyet, cinsel yönelim veya ırk ile tanımlanamamaktadır. Önemli olan süreklilik arz eden zor, yıkıcı ve alışkanlık haline gelmiş davranışlardır (Kusy, Holloway, 2009). İşyerindeki toksisitenin etkileri ciddi ve geniş kapsamlı olabilmektedir. Sadece çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlığını değil, aynı zamanda üretkenliklerini, motivasyonlarını ve iş tatminlerini de etkileyebilmektedir. Toksik ortamlar çalışanların kendilerini bunalmış, endişeli ve motivasyonsuz hissetmelerine neden olarak performansın düşmesine, iş teslim tarihlerinin kaçırılmasına ve düşük kaliteli işlere yol açabilmekte, yüksek düzeyde devamsızlık, işten ayrılma ve bağlılığın azalmasına da neden olabilmektedir. Toksik davranışlara maruz kalan çalışanlar, terfiler veya kariyer gelişim fırsatlarını göz ardı edilebilmekte, bu da hayal kırıklığı duygularına yol açabilmektedir. Ayrıca, zehirli ortamlar bir çalışanın mesleki itibarını zedeleyerek yeni iş fırsatları bulmasını veya kariyerinde ilerlemesini zorlaştırabilmektedir (George, 2023)

3. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTENİN NEDENLERİ

Örgütsel toksikite zehirli üçgen olarak tanımlanan toksik iş arkadaşları, toksik liderlik ve toksik iş ortamından oluşmaktadır (Hetrick, 2023). İş ortamındaki toksikite, birden fazla toksinden (toksik lider, toksik yönetici ve toksik kültür) kaynaklanmaktadır (Appelbaum, Roy-Girard, 2007).

Wilde (2016) kurumlardaki toksisitenin nedenlerini psikososyal mikro süreçler ve makro toksikite kaynakları olarak iki başlık altında toplamıştır. Makro toksikite kaynakları; yapısal, bilişsel, davranışsal ve sembolik kaynaklar olarak sınıflandırılmıştır.

Frost (2003) işyerindeki psikososyal toksikite nedenlerini Niyet, Yetersizlik, Sadakatsizlik, Duyarsızlık, İzinsiz Giriş, Kurumsal Güçler ve Kaçınılmazlık olarak yedi başlıkta sınıflandırmıştır.

3.1. İş Arkadaşlarının Toksik Davranışları

Araştırmalara göre çalışanların yüzde 64'ü toksik iş arkadaşıyla çalışmaktadır, yüzde 94'ü ise çalışma hayatları boyunca toksik iş arkadaşıyla çalışmıştır (Kusy, Holloway, 2009).

Fedorova (2016), toksik örgütlerin ortaya çıkmasına sebep olması açısından toksik personeli vurgulamaktadır. Toksik kişinin davranışının işletmenin yöneticilerinin fark etmesi genellikle uzun sürmektedir. Bazı toksik çalışanlar bukalemun gibi olmakta ve bu durum özellikle pasif saldırganlıkta ortaya çıkmaktadır. Toksik kişiler kimi kullanıp istismar edebileceklerini ve kimi överek kandırmaları gerektiğini bilme konusunda

çok yeteneklidirler, genellikle ekibin işine karışmaktadırlar. Ekip çalışmasına burnunu sokarak ekibin sürecini ve üretkenliğini rayından çıkaran birçok davranışta bulunmaktadır. Bu türdeki davranışlar genellikle bir tür sabotaj veya kontrol faaliyetlerini içermektedir (Kusy, Holloway, 2009). İşyerindeki toksik davranışlar, zorbalık, ayrımcılık, taciz, mikro yönetim, pasif-agresif davranış, sabotaj, profesyonel olmayan davranışlar gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (George, 2023). Özellikle zorbalık kavramı toksik lider ve toksik çalışanın bilinçli veya bilinçsiz olarak ortaya koyduğu davranış kalıplarının başında gelmektedir. İş yerinde zorbalık, çalışanları taciz etmek, gücendirmek, dışlayıcı tutum sergilemek, personelin iş sorumluluklarını olumsuz yönde etkilemek anlamına gelmektedir (Williams, 2018). Toksik çalışanın hilelerinin sonuçları ekip üretkenliği için yıkıcıdır çünkü birçok çalışan için geriye kalan tek çözüm ayrılmaktır, ayrılabilir olanlar ve ayrılanlar en iyi ve en parlak olanlardır. Bazı toksik kişiler üretken gibi görünseler de başarılarının getirisi üretkenliklerinin gizli maliyeti ile azalmaktadır. Bu gizli maliyet, diğerlerinin işten ayrılarak onlarla çalışmak istememesi, personeli kutuplaştırması, hem ekibe hem de kuruluşa ciddi zarar veren bir dizi pasif-agresif davranışta bulunması olarak açıklanabilmektedir (Kusy, Holloway, 2009). Kurumlar için en maliyetli sapkın davranışlar hırsızlık, sabotaj, devamsızlık ve emeği esirgemedir. Bununla birlikte, sözlü taciz, aşağılama, uzun molalar verme, dedikodu yapma ve madde bağımlılığı gibi sapkın davranışlar, bir kuruluşun kâr hanesinde o kadar maliyetli olmasa da işyerini ciddi şekilde etkileyebilmektedir. Hırsızlık ve sabotaj gibi en şiddetli derecelendirmelere sahip davranışların mülkiyet ve kişisel saldırganlık sınıflarına ait olduğu görülmektedir. Dedikodu ve akşamdan kalma gibi en az şiddetli derecelendirmeye sahip davranışlar ise üretim ve politik sapma sınıflarına ait olmaktadır (Appelbaum, Roy-Girard, 2007). Aşağılanma, birçok insanın çalışma hayatı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve genel olarak bir kişinin onurunun kırılmasına, utanmasına veya utanç duymasına neden olan bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Bu eylem kişiyi çok derinden yaralar ve kişiyi zihinsel olarak etkilemektedir (Fisk, 2001).

Toksik kişilikler, güçlerinin kaynağı olan karmaşık bir sistemin parçasıdır. Bu nedenle, bu kişilerin kurum üzerindeki etkisiyle mücadele etmek için sistem dinamikleri konusunda sağlam bir temel gereklidir. Bu kişilerin nasıl beslendiği anlaşıldığında, kuruluşun bu kişilerle nasıl başa çıkacağı konusunda önemli bir fark yaratılmış olmaktadır (Kusy & Holloway, 2009). Toksik kişilerin kurumda yükselmesini engellemeye başlamanın tek yolu, kim ve ne olduğunu, nereye yerleştirildiklerini tanımak ve tespit etmektir. Toksik kişiler tespit edildikten sonra ya onları ortadan kaldırmak ya da davranışlarını ve etkilerini değiştirmeye çalışmak için harekete geçilmelidir.

Çalışanın tutumları, algıları ve kişiliği arasındaki ilişkilerin nasıl etkileşime girdiğini belirlemek önemli bir noktadır. Net bir bağlantı olmadan, çalışanlar tarafından sergilenen sapkın davranışların nasıl kontrol edileceğini anlamak çok zor olmaktadır (Appelbaum & Roy-Girard, 2007).

Bir bireyin narsisizm, mükemmeliyetçilik ve saldırganlık gibi kişilik özellikleri, iş arkadaşlarına ve astlarına karşı toksik davranış olarak ortaya çıkabilmektedir. Toksik davranış sergileyen kişilerin duygusal düzenleme becerileri zayıf olmakta, stresle başa çıkamamakta ve kendi duygularını yönetmekte zorlanmaktadır, bu da iş arkadaşlarıyla kişiler arası ilişkilerinin zayıf olmasına yol açmaktadır (George, 2023). Toksikiteye sebep olan narsistlerin tek istediği, dünyanın en zeki, en yetenekli ve her yönüyle en iyi insanları olduklarına dair görkemli hayallerini yaşamaktır. Güçlü pozisyonlardaki narsistler kendi zihinlerinde birer efsanedir ve onlardan kurallara göre yaşamaları beklenmemektedir. Peşinde oldukları şeyi elde ettikleri anda mevcut besin kaynağını unutmakta ve bir sonraki besin kaynağına geçmektedirler. Narsistlerin verdikleri hiçbir söz değerli değildir (Bernstein, 2013).

Toksik kişi genellikle bütün bir sistemi kapsamakta ve diğerlerini yıkım yoluna sürüklemektedir. Araştırmalar, travma, istismar veya ihmal geçmişi olan bireylerin işyerinde toksik davranış sergileme ihtimalinin daha yüksek olabileceğini göstermektedir. Önemli bir travma yaşamış bir kişi, kendisini algılanan tehditlerden veya savunmasızlıktan korumak için toksik davranışlar kullanmayı içeren savunmacı bir başa çıkma mekanizması geliştirebilmektedir (George, 2023). İnsanlar toksik davranışlara yıllarca ve pek çok nedenden dolayı katlanmakta, toksik kişi yüksek performans gösteren biri olabilmekte veya nüfuz sahibi biriyle bağlantısı olabilmekte ya da birisi küçük düşme korkusuyla bu kişiyle mücadele etmekten korkabilmektedir. Sebep ne olursa olsun, birçok insan toksik davranışlara çok uzun süre katlanabilmektedir (Kusy, Holloway, 2009).

Kötü niyetin amacı kasıtlı olarak bir başkasına zarar vermektir, sebepleri çok ve çeşitlidir; kontrol etme veya hükmetme ihtiyacı, belirli bir cinsiyet veya etnik kökenden gelen bireylerden hoşlanmama, personel ile geçmişte yaşanan acı verici deneyimler, istismarcı patronu mevcut personeline karşı güvensiz bırakmaktadır (Frost, 2003). Toksik kişinin etrafındaki insanlar onun toksisitesinden olumsuz etkilenmektedir. Bu durum, ekip üyelerinin anlamlı tartışmalara katkıda bulunmaya daha az istekli olmaları, zorlu görevler için daha az gönüllü olmaları ve hatta toksik bireyin öfkesini uyandırma korkusuyla birbirlerine meydan okumaya daha az eğilimli olmaları nedeniyle ekibin moralinin düşmesi gibi iklim değişikliklerinde kendini göstermektedir.

ve toksik davranışları mümkün kılan bir koruyucu da olabilmektedir. Pek çok lider toksik kişinin narsist, ego merkezli bir kontrol manyağı olduğunu ve pek çok kişiyi donup bırakan bir güce sahip olduğunu düşünmektedir. Ancak davranış ne olursa olsun, toksik kişilikler bunu genellikle tek başlarına yapmamaktadır. Muhtemelen bu kişiyi başkalarından koruyan biri vardır ve bu kişi koruyucudur. Koruyucular genellikle bu davranış gerçekleştirildiklerinin farkında olmamaktadır ve toksik kişinin sonuçlarını her şeyden önemli görmektedirler. Bunlar, artan kurumsal kârlılık, daha iyi müşteri hizmeti, topluma daha iyi hizmet gibi sonuçlar olabilmektedir. Aslında, koruyucu başkalarını toksik kişinin davranışlarından korumaya, toksik kişiyi yerinde tutmaya veya sadece kurtarıcı rolünün faydalarını elde etmeye de çalışabilmektedir (Kusy, Holloway, 2009).

3.2. Yöneticilerin Toksik Davranışları

Toksik lider, toksik yönetici, toksik kültür ve toksik organizasyon terimleri iş, liderlik ve yönetim literatüründe giderek artan sıklıkta karşımıza çıkmaktadır. Toksik yönetici, zorbalık yapan, tehdit eden, bağırان ve herhangi bir iş gününde ruh hali değişimleri ile ofisin iklimini belirleyerek çalışanları koridorlarda fısıldaşmaya zorlayan, cehennemden gelen dedikoducu, aşağılayıcı olarak tanımlanmaktadır (Reed, 2004).

Yönetici davranışları günümüzde genellikle temel toksisite kaynağı olmaktadır (Frost, 2003). Toksik liderler ve yöneticiler, eylemleri ve kararlarıyla toksik çalışma ortamları yaratma ve sürdürme yetisine sahip oldukları için örgütlerdeki duygusal acının ana kaynağı olmaktadır (Appelbaum, Roy-Girard, 2007; Goldman, 2006). Liderlik bir kuruluşun çalışma ortamını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır ve nasıl bir sonuç olursa olsun sonuçlara öncelik veren liderler, çalışanlar üzerinde aşırı baskı kurarak, gerçekçi olmayan beklentiler oluşturarak ve bunları karşılamayanları cezalandırarak zehirli bir çalışma kültürü yaratabilmektedirler (George, 2023). Toksik liderlikten kaynaklanan örgütsel işlev bozukluğu, motivasyon ve üretkenliğin düşmesi, yaygın istikrarsızlık ve işyeri çatışması ile karakterize edilmektedir (Goldman, 2006). Toksik insanlar genellikle otoriteyi kötüye kullanır. Toksik kişi ekip lideri olduğunda pozisyonunun verdiği gücü başkalarını cezalandırmak veya bağılıklarını talep etmek için kullanmaktadır. Ekipteki diğer kişilere liderin tarafını tutmaları için zorbalık yapmak veya toksik kişinin fikirlerini desteklemeyen üyeleri dışlamak tipik baskınlık davranışlarıdır, yani toksik kişi hedeflerini desteklemek için diğerlerinin davranışlarını kontrol etmek istemektedir (Kusy, Holloway, 2009). Toksik liderlik davranışları zorba davranışlar, kötü davranışlar, yozlaşmış davranışlar, sokak dövüşçüsü davranışları ve duygusuz davranışlar

olarak beş ana grupta toplanmaktadır (Davis, 2016). Bir liderin toksik olup olmadığını belirlemenin en iyi yolu, karar ve davranışlarının moral ve örgüt iklimi üzerindeki etkisini incelemektir (Reed, Olsen, 2010).

Toksik liderler ve yöneticiler, örgütsel vizyonun ve birliğin içini boşalttıkları ve takipçilerinin temel içgüdülerini cesaretlendirdikleri için örgütsel işlev üzerinde doğrudan olumsuz bir etki yaratmaktadır ve onların liderliği altında örgüt iklimi zehirli duygularla kirlenmektedir. Böyle bir ortamda, çalışanlar birbirlerini tehdit olarak görmeye ve enerjilerini birbirlerini yenmeye yönlendirmeye başlayabilmektedirler, bu da örgütsel üretkenlik ve bireysel öz güven kaybıyla sonuçlanmaktadır (Whicker, 1996).

Beceriksiz yöneticilerin yarattığı acı, bir karar verememeleri ya da bir karar verdikten sonra buna bağlı kalamamaları nedeniyle çalışanlara olumsuz olarak yansımaktadır. Yöneticilerin kararsızlığı, çalışanları çileden çıkarabilir ve hatta hareketsiz bırakabilmektedir. Bununla bağlantılı bir toksisite kaynağı da öngörülemeyen yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Belirli bir konuda kararlı gibi görünseler de karar alma yöntemlerinin tutarsızlığı personeli şaşkınlığa sürüklemektedir. Bazı yöneticiler iş ile personellerinin duygusal ihtiyaçlarını birbirinden ayıramamaktadır. Bir personelin sıkıntısıyla özdeşleşmekte zorlanmakta ya da herkesin duygularının iş ortamı dışında bırakılması gerektiğine dair bir inançla hareket etmektedirler. Bu tür yöneticiler, herhangi birinin özel hayatının, duygusal acısının neden iş yeri görevleri ve taahhütlerinden öncelikli olması gerektiğini anlayamamaktadır. Bir iş arkadaşının yardım çağrısına duyarsızca karşılık vererek o kişinin sadakatini ve yöneticisi ya da kurumu için fazladan çaba gösterme isteğini kaybetmektedirler (Frost, 2004). İhanet yoluyla astları üzerindeki güçlerini kötüye kullanan yöneticiler, bunu yaşamış olan herkesin tanıklık edebileceği gibi, yoğun duygusal tepkileri tetiklemektedir. Bunun etkileri arasında uzun süreli kızgınlık, güvensiz bir çalışma ekibi ve korku yer alır her ikisi de kuruluş için son derece zararlı olmaktadır (Frost, 2003).

Yüksek sesli, kararlı, talepkâr bir lider mutlaka zehirli değildir aksine yumuşak sesli ve içtenlikli bir lider de zehirli olabilmektedir. Bir lideri toksik yapan tek bir davranışı değildir ve motivasyon düşürücü davranışların zaman içinde birim morali ve iklimi üzerindeki toplam etkisidir. Toksik lider sendromunun üç temel unsuru; astların refahı için belirgin bir endişe eksikliği, örgütsel iklimi olumsuz etkileyen bir kişilik veya kişiler arası teknik, astların liderin öncelikli olarak kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiğine inanması olarak belirtilmektedir (Reed, 2004).

Duygusal acıya neden olan toksinler iz bırakma eğiliminde olmaktadır. Zamanla, istismarın sürekliliği ve ne zaman tekrar ortaya çıkacağına

belirsizliği, hedeflerini ve onların etrafında çalışan insanları yıpratmakta ve sürekli savaş tepkisi içinde olmakta ve bu da uzun vadede verimli bir şekilde çalışmayı zorlaştırmaktadır. Güven bir kez kırıldıktan sonra yeniden sağlamak neredeyse imkânsız olabilmekte bu da ilişkilerin bozulmasına ve paranoyaya zemin hazırlamaktadır (Frost, 2003). Kendilerini toksik liderlerin hedefi olarak gören astlar örgütten ve görevlerinden kopabilmekte, bu da işten çekilme, iş gerilimi, örgütsel bağlılığın azalması ve nihai olarak ayrılma niyeti ile sonuçlanabilmektedir (Levinson, 2002).

3.3. Toksik Çalışma Ortamı

Şirketler dünyasında verimlilik insanlığın önüne geçmekte ve getirileri maksimize etmek aile ya da kişisel sadakatten önce gelmektedir. Kötü davranış, sıradan insanların kendi doğalarından kaynaklanan kötü davranışları seçici olarak ortaya çıkararak kurumsal koşullarda faaliyet göstermelerinden kaynaklanabilmektedir. Şirketlerin var olmalarını sağlayan yol gösterici ilkeler, toksik durumlara yol açan nezaketsiz davranışları teşvik etme eğiliminde olabilmekte ve kurumsal sistem, istismar ve suistimal için uygun koşulların oluşmasına yol açabilmektedir (Daniel, 2020).

Toksik bir kurum kültürü çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, eğer bir kuruluş çalışanların refahı yerine kâra öncelik veriyorsa, çalışanlar kendilerini fazla gayret göstermiş, değer verilmemiş ve desteklenmemiş hissedebilmektedir. Böyle bir kültür güven eksikliğine, zayıf iletişime ve yüksek iş gücü devir oranlarına yol açabilmektedir. Buna ek olarak, düşmanca, ayırıcı veya istismarcı bir kurum kültürü, çalışanlar için stres ve travmaya neden olarak ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir (George, 2023).

Kusy ve Holloway (2009) Bir kuruluşun toksisiteyi teşvik ettiği altı temel yol belirlemiştir.

- Kurumsal yapı, toksik kişiliğe uyum sağlayacak şekilde değişmektedir.
- Organizasyon, bireyin üretken olması koşuluyla toksisiteyi tolere etmektedir.
- Toksik kişi mevcut olduğunda ekip iklimi değişmektedir.
- Kurumun liderleri zehirli kişinin davranışlarının farkında olmamaktadır.
- Daha az verimli ekip toplantıları tolere edilmektedir.
- Organizasyon toksik kişinin üretkenlik karşılığı davranışlarının yanına kâr kalmasına katkıda bulunmaktadır.

Her ne kadar kurumun liderleri kasıtlı olarak toksik kişinin etkisini kolaylaştıran bir ortam yaratmıyor olsalar da bu konulardaki bilgi eksiklikleri kurumdan ziyade toksik kişinin çıkarlarına hizmet etmektedir (Kusy, Holloway, 2009). Kuruluşların işyeri toksisitesini tespit etmek ve ele almak için girişimde bulunması, olumlu ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmak için planlı hareket etmesi büyük önem arz etmektedir. İş yerinde toksisite, çalışanların refahı, kariyer gelişimi ve kurumsal başarı üzerinde geniş kapsamlı sonuçlar doğurabilecek önemli bir konu olarak ele alınmaktadır (George, 2023).

Yapısal toksisite kaynakları iş güvensizliği, yönetim güvenilirliği ve eksikliği, dışlanma ve iletişimsizlik, destek ağlarının kaybı, yorgunluk, stres ve depresyon artışı, riskten kaçınma, karar süreçlerinin yavaşlaması, ortak amaç kaybı, aktif güvensizlik, ihanet duygusu, hayal kırıklığı, kızgınlık ve öfke, haksız muamele olarak belirtilmektedir (Baruch, Hind, 1999; Wilde, 2016).

Ortak çalışma için kritik olan bağlantıların çoğu görünmez olmakta ve bu nedenle yeniden yapılandırma faaliyetlerinde kolayca kaybolmakta veya bozulmaktadır. Bu durum, iş yerinde yasadışı ayrımcılığın sürdürülmesinde etkili olan gayri resmi ancak dışlayıcı grup içi bağlantıları gizleyebilmekte ve daha genel olarak hesap verebilirliği engelleyebilmektedir. Hesap verebilirliğin getirdiği gerekli sosyal kontrol ve özdenetim ortadan kalkarak gücün aşırılaşmasına yol açabilmektedir. Sorumlulukları yerine getirebilmek için kaynaklar üzerinde hiçbir yetkiye sahip olmayan pozisyonlar oluşabilmektedir. Bu durum düzenli olarak rol çatışması veya rol belirsizliği olarak tanımlanmaktadır. Ne yetkisi ne de hesap verebilirliği olan, ancak daha sonra vazgeçilen veya mikro yönetilen parçalar halinde paketlenmiş bir göreve hizmet eden pozisyonlar oluşabilmektedir ve bu genellikle güçsüzleştirme olarak tanımlanır (Wilde, 2016).

Toksik çalışma ortamlarında, öğle yemeği saatlerini, iletişimi, sosyalleşmeyi, kıyafet kurallarını vb. kısıtlayan engelleyici ve önemsiz şirket politikaları, sağlık sigortalarında yaşanan eksiklikler öfkeli ve küskün bir iş gücü yaratmaktadır. İnsanlar görünüşte cinsiyetleri, yaşları, cinsel tercihleri, ırkları, dinleri veya etnik kökenleri nedeniyle işe alınmamakta veya terfi ettirilmeyerek ayrımcılığa maruz kalmaktadır. Cinsel taciz, düşmanca bir iş ortamı yaratarak işe müdahale, kızgınlık, kaçınma ve muhtemelen davalara neden olmaktadır. Kişilik çatışmaları, projelerde ilerlemeyi ve üretkenliği tamamen engellemekte, bu da daha düşük kârlara, iptal edilen sözleşmelere ve yüksek iş devrine yol açarak teslim tarihleri, üretim kotaları ve nihai hedefler karşılanmamakta, böylece güvenilirlik, itibar ve iş kaybedilmektedir. Diğer

şirketlerle veya departmanlarla birleşmelerde, pozisyonları birleştirmek ve muhtemelen çalışanların işine son vermek için belirsiz yeniden yapılandırma planları olabilmektedir. Net bir plan, kesin iş tanımları ve sorumlulukların devri olmadan, bu tür bir yeniden yapılanma kaçınılmaz olarak kızgınlık ve muhalefete yol açabilmektedir (Durré, 2010).

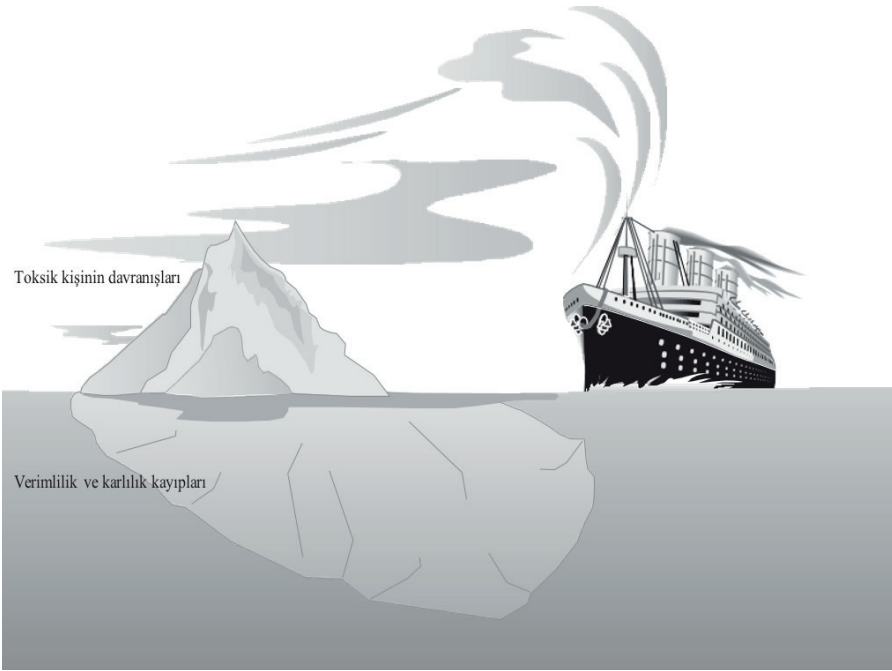
Zehirli bir ortamın önemli tetikleyicilerinden biri de performans baskısı olmaktadır. Yüksek hedefler genellikle yeni bir CEO tarafından en büyük olma ve kendi sektörlerine hâkim olma şeklinde ortaya atılmaktadır (Hetrick, 2023). İş dünyası liderleri iyi insanlardan oluşuyor olsa da şirket politikaları ve mevcut sistem onları uygunsuz kararlar almaya zorlayabilmektedir (Balfour, Fuller, 2010).

Kurum kültürü, zehirli kişilikleri anlama ve bunlarla başa çıkma denkleminin kritik bir parçasıdır. Birçok kişi zehirli kişiyle bire bir yaklaşımın en iyi çözüm olduğuna inanmaktadır. Aslında, kurumun kültürünü anlayan bir lider, zehirli kişilikle başa çıkmak için çok daha iyi bir konumdadır. Ve kritik kültürel boyutları anlamak kıt kaynakları en etkili şekilde kullanmaya yardımcı olmaktadır (Kusy, Holloway, 2009).

4. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTENİN SONUÇLARI

Toksik bir iş ortamı, performansı düşürerek, ekip çalışmasını baltalamakta, memnuniyeti azaltmakta, işten ayrılma oranlarının artmasına sebep olmakta ve insanları uzaklaştırmaktadır. Üst düzey liderlerin etik kusurları örgütsel toksisitenin yaygın nedenlerinden biridir ve yönetici pozisyonundaki zehirli bir çalışanın örgütsel toksisiteye etkisi daha da fazla olmaktadır. Politika ihlalleri veya kişisel sadakatsizlikler ortaya çıktığında, sadece lideri etkileyen değil, aynı zamanda bireyin değiştirilmesinden uzun süre sonra da acı çekebilecek çalışanları etkileyen sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Toksik yöneticilerin sayısının zaman içinde artması, tüm iş yerini huzursuz bir ortam haline getirebilmekte ve kimse orada çalışmak istememektedir (Gunderman, Sechrist, 2019; Daniel, 2020). Toksik bir iş yeri, kalıcı olarak oksijensiz hale gelen ortamlara sebep olduğundan, çalışanlar ortamı boğucu olarak tanımlayabilmekte ve hastalık izinleri, şirket içi yer değiştirme girişimi ya da tamamen ayrılma gibi çıkış yolları arayabilmektedirler. Kişiler haklı olarak ortamdan kurtulmak için mümkün olan her fırsatı değerlendirmektedir (Lewis, 2021). Yıpratıcı, yıkıcı ve itibarsızlaştırıcı örgütsel toksisite, örgütsel yaşamın bir parçasıdır. Örgütsel toksisite tanımlanıp sağlıklı ve yapıcı yollarla değerlendirilmediği sürece çalışanlar ve iş yerleri üzerinde ciddi olumsuz etkileri olabilmektedir (Frost, 2003). 2018 yılında Londra'daki bir hastanede çalışan kalp cerrahları ve kardiyologların çalışmalarına odaklanan bir soruşturma raporuna göre ilk

kez, zehirli bir iş ortamı ile hasta bakımı ve kalitesi üzerindeki etki arasında bir bağlantı kurulmuştur. Hastanedeki ölüm oranlarının ortalamasının iki kat üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Lewis, 2021). ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu tarafından yapılan bir araştırmada, küçülme, birleşme ya da lider değişikliği gibi herhangi bir seviyedeki organizasyonel değişimin verimli çalışma süresinde yüzde 75’lik bir kayba yol açabildiği tespit edilmiştir. Kötü yönetimden kaynaklı iş stresi, insanlık dışı uygulamalar, işten ayrılmanın yanı sıra, intikam, sabotaj, hırsızlık, vandalizm, sessiz istifa davranışları, dedikodu yayma veya genel olarak alaycı veya güvensiz davranma gibi eylemlerin tümü işletmelere doğrudan veya dolaylı maliyetler getirmektedir (Frost, 2003).



Şekil 4. 1. Toksik Buzdağının Ucu

Kaynak: Toxic Workplace! San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint. Kusy, Holloway, (2009).

Toksik bir iş ortamının etkileri göz ardı edilecek bir durum değildir, her ölçekteki ve her sektördeki kurumlar toksik ortamın etkilerinden zarar görebilmektedir. Yapılan çalışmalar, örgütsel toksisitenin büyük küresel şirketlerin yanı sıra daha küçük işletmelerde de geliştiğini göstermektedir. Örgütsel toksisitenin oluşturduğu hasarı onarmak pahalıdır ve geniş bir kitleyi etkilemektedir (Lewis, 2021). Otuz yılı aşkın bir süredir yönetim uzmanları,

akademisyenler, uygulayıcılar ve popüler iş kitaplarının yazarları Amerikalı işverenleri çalışanlarına saygılı ve onurlu davranmaya yönlendirmektedir. Bugüne kadar yapılan tavsiyelerde güçlü liderlik, adil istihdam politikaları, kapsamlı sosyal yardım programları, şikâyet süreçleri ve serbest iletişime duyulan ihtiyaca büyük vurgu yapılmaktadır. Buna ek olarak, kuruluşlar uzun yıllardır işlerini yürütürken etik, dürüstlük ve adil muameleyi vurgulamaya teşvik edilmektedir (Daniel, 2020). Bazı şirketler ve kurumlar iş birliği ve duyarlı patronlara ve İK departmanlarına sahiptirler ve çalışanların şikayetlerini dinleyerek zehirli durumları ve ortamları mümkün olan en kısa sürede düzeltmek için ellerinden geleni yapmaktadırlar (Durré, 2010).

Toksik kurumsal kültürler ve liderlik bireyler, ekipler, kuruluşlar ve diğer paydaşlar için yıkıcı olmaktadır ancak pozitif işyeri kültürlerinin oluşturulması ve sürekli olarak sürdürülmesi için harekete geçmek sağlıklı iş yerleri oluşturmayı mümkün kılmaktadır. Yetkin bir insan kaynakları ekibi, işe alım öncesi gerçekleştirilecek tarama ile toksik kişilikleri işe almaktan kaçınarak faaliyetleri izlemeye devam edebilmektedir. Kurumlar, çalışan davranışları, devamsızlık ve iş gücü devri konularında düzenli olarak kritik kültürel araştırmalar yapmalıdır (Hetrick, 2023). İşletmeler ayrıca stratejik düzeyde organizasyon teşhisine yardımcı olabilecek uygun nitelikli profesyonelleri tedarik etmek için daha fazla yatırım yapabilmektedir (Lewis, 2021).

İş arkadaşlarının, patronların, İK departmanlarının ve işyerinde çalışanların, çevrenin, gezegenin ve şirketlerinin geleceği için ele alınması ve düzeltilmesi gereken zorluklarla başa çıkacak dürüstlük ve etiğe sahip olmaları büyük önem arz etmektedir. Utangaç, çatışmadan kaçınan ve kendisini savunmayı beceremeyen kişiler için iş ortamında işlevsiz, zorba kişiliklerle yüzleşmek zor olabilmektedir. Bazı toksik insanlar bir şeyler öğretmek, ilham vermek ve meydan okumak için diğerlerinin yoluna çıkmaktadırlar ve kişileri daha büyük başarılarla itmekteler (Durré, 2010). İş ortamlarına insanlıklarını geri kazanma mücadelesinde psikosozal bilgi ve gelişen uygulama becerileriyle katkıda bulunulmalı, kimlikten ve statüden bağımsız olarak tüm insanlar için güvenli olması sağlanmalıdır (Wilde, 2016).

Günümüz örgütlerinin karmaşık yapıları ele alındığında örgütsel toksisitenin tespit edilmesi çok zor olabilmektedir. Özellikle toksisiteye neden olan çalışanların astlarına ayrı üstlerine ayrı davranmaları, kendilerini maskeleyemedeki başarıları, çalıştığı birime ait bütün yükleri sırtında taşıyan ve bir taraftan da toksisiteyle mücadele etmek zorunda kalan başarılı çalışanları ümitsizliğe itebilmektedir. Örgütsel toksisite kaynağı olan çalışanlar, ispatı çok zor olan birçok psikosozal manipülasyon tekniklerini uzmanca kullanmakta her türlü yalan ve hile ile suçu karşı tarafa yükleyebilmektedirler.

Kasıtlı olarak kötü ve acı verici davranışlarda bulunan bu toksisite kaynakları, karşısındaki ikna konusunda uzmandırlar. Bu sebeple örgütsel toksisite ile mücadele için tecrübeli bir uzman desteği gerekmektedir.

Liderlerin ve yöneticilerin örgütsel toksisite kaynaklarını iyi analiz etmeleri ve konu hakkında bilgi sahibi olmaları, çalışanların sağlığı ve örgütlerin yapısal sağlığı açısından önem arz etmektedir. Sadece kârın maksimizasyonu politikası ile hareket eden bir örgüt dahi, önlem almadığı sürece örgütsel toksisiteye yenik düşebilmekte ve telafisi mümkün olmayan boyutlarda maddi zararlara maruz kalabilmektedir. İnsan faktörünün odak noktası olduğu modern yönetim yaklaşımlarının yaygın olarak kabul gördüğü örgütsel yapılarda, örgütsel toksisite nedeniyle entelektüel sermayenin kaybedilmesinin maliyetlerinin büyüklüğünün ölçülmesi çok zor olabilmektedir.

Bilginin en değerli hazine olduğu günümüzde, bilgiyi başarıyla üreten ve işleyen çalışanların psikolojik güvenliklerinin ve sağlıklarının korunması, kurum ve toplum çıkarları doğrultusunda örgütlerin toksisiteden arındırılması temel kurum politikaları arasında yerini almalı ve pozitif uygulamalar tüm çalışanlara benimsetilmelidir.

Kaynakça

- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7, 17–28.
- Balfour, A., & Fuller, S. R. (2010). Why business leaders are profit motivated rather than socially motivated: the role of business education. *Journal of Global Business Management*, 6, 1.
- Baruch, Y., & Hind, P. (1999). Perpetual Motion in Organizations: Effective Management and the Impact of the New Psychological Contracts on “Survivor Syndrome”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 295-306. doi:10.1080/135943299398375
- Bernstein, A. J. (2013). *Emotional vampires at work: dealing with bosses and coworkers who drain you dry*. McGraw Hill Professional.
- Cambridge Dictionary. (2024, 03 09). Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/toxicity> adresinden alındı
- Daniel, T. A. (2020). *Organizational toxin handlers: The critical role of HR, OD, and coaching practitioners in managing toxic workplace situations*. Springer.
- Davis, Q. L. (2016). *A comprehensive review of toxic leadership*. Air War College.
- Durré, L. (2010). *Surviving the toxic workplace: Protect yourself against coworkers, bosses, and work environments that poison your day*. McGraw Hill Professional.
- Fedorova, A., & Polents, I. (2016). Toxic working conditions and social policy within companies. 4th International Conference on Advances in Social Science, Humanities, and Management (ASSHM 2016), (s. 453–456).
- Finkelstein, S. (2005). When bad things happen to good companies: Strategy failure and flawed executives. *Journal of Business Strategy*, 26, 19–28.
- Fisk, C. L. (2001). Humiliation at work. *Wm. & Mary J. Women & L.*, 8, 73.
- Frost, P.J. (2003). Emotions in the workplace and the important role of toxin handlers. *Ivey Business Journal*, 68, 1–6.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions at Work : How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. <https://archive.org/details/toxicemotion-satw0000fros> adresinden alındı
- Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and Their Organization. 33, s. 111–127.
- George, A. S. (2023). Toxicity in the Workplace: The Silent Killer of Careers and Lives. *Partners Universal International Innovation Journal*, 1, 1–21.

- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 733–746.
- Gunderman, R. B., & Sechrist, E. M. (2019). How Neglect Fosters Workplace Toxicity. *Journal of the American College of Radiology*, 16, 252-254. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jacr.2018.06.011>
- Härtel, C. E., Cooper, C. L., & Ashkanasy, N. M. (2008). How to build a healthy emotional culture and avoid a toxic culture. *Research companion to emotion in organizations*, 575–588.
- Hetrick, S. (2023). *Toxic Organizational Cultures and Leadership: How to Build and Sustain a Healthy Workplace*. Taylor & Francis. <https://books.google.com.tr/books?id=dResEAAAQBAJ> adresinden alındı
- Kasalak, G. (2015). Yükseköğretimde örgütsel toksisite: Kaynakları, etkileri ve başa çıkma stratejileri.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace!* San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Laios, K., Michaleas, S. N., Tsoucalas, G., Papalampros, A., & Androutsos, G. (2021). The ancient Greek roots of the term Toxic. *Toxicology Reports*, 8, 977-979. doi:<https://doi.org/10.1016/j.toxrep.2021.04.010>
- Levinson, H. (2002). *Organizational assessment: A step-by-step guide to effective consulting*. American Psychological Association.
- Lewis, C. (2021). *Toxic, A Guide to Rebuilding Respect and Tolerance in a Hostile Workplace*. Dublin: Bloomsbury Business.
- Merriam-Webster. (2024, 03 10). Merriam-Webster: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/toxicity> adresinden alındı
- OED. (2024, 03 09). Oxford English Dictionary: <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=toxicity> adresinden alındı
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84, 67–71.
- Reed, G. E., & Olsen, R. A. (2010). Toxic leadership: Part deux. *Military review*, 90, 58–64.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. (No Title).
- Wilde, J. (2016). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Routledge.
- Williams, K. R. (2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation. *International Journal of Public Leadership*, 14, 179–198.