

KURUMSAL BAŞARININ ÖNÜNDEKİ ENGEL: ZEHİRLİ (TOKSİK) İLETİŞİM

Ayşen Temel Eğinli* - Selin Bitirim**

ÖZET

Bilgi ve iletişim çağında varlığını sürdürme çabası veren kurumlar formal (resmi) ve informal (resmi olmayan) bilginin yönetimi konusunda önemli problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle bir kurumda çok çeşitli nedenlerle çalışanlar arasında informal bilginin işleyişi, zaman zaman idealize edilen biçimden uzaklaşmaktadır. Genel olarak kurumlarda dedikodu ve söylenti gibi sözlü iletişim ile hissettirilen aynı zamanda da sözsüz iletişim unsurları ve davranışlar ile ortaya konulan zehirli iletişim, hem çalışanları hem de yöneticileri olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu durum bir kurumu sağlıklı ilişkiler boyutundan uzaklaştırarak hastalıklı bir konuma doğru sürüklemektedir. Kurum içinde yayılan ve giderek kurumu hâkimiyeti altına alan zehirli etkiler fark edilmediğinde verimlilikte bir azalma söz konusu olabilmekte, bununla birlikte birçok zaman kurumun varlığını devam ettirmesi dahi tehlikeli bir hal almaktadır. Bu çalışmada, bir kurumda zehirli iletişimin nasıl ortaya çıktığı ve zehirli iletişimi önlemek için neler yapılması gerektiği konusuna odaklanılarak sağlıklı bir kurum atmosferinin oluşturulup korunması için önerilere yer verilmektedir.

Anahtar sözcükler: Dedikodu, söylenti, toksik iletişim, toksik yönetici ve çalışanlar.

BARRIER IN FRONT OF THE CORPORATE SUCCESS: TOXIC COMMUNICATION

ABSTRACT

In information and communication era, the organizations which are trying to exist face with some important problems about managing formal and informal knowledge. Especially the informal knowledge transfers among the workers for some reasons sometimes get different form the way which has been idealised. Poisonous communication which is felt by verbal communication (rumours and gossip etc.) also shown by nonverbal communication means and attitudes in the organizations may negatively affect both the employees and the managers. This drags the organization away from the condition with good relationships to the poor one. When the poisonous effects which are spreading in the organization and gradually taking it under control haven't been realised, the productivity may decrease, additionally even keeping the organization alive may often become risky. This study includes suggestions to create and maintain a healthy organization atmosphere, focusing on how a poisonous communication has existed in an organization and what should be done to hinder it.

Keywords: Gossip, rumour, toxic communication, toxic manager and employee.

GİRİŞ

Kurumsal başarının elde edilmesinde önemli bir unsur olan kurum içi iletişim, kurumda kişilerarası ilişkilerin sağlıklı bir şekilde işlemesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle kurumlar açısından vazgeçilmez olan iletişim, sağlıklı bir kurum iklimi oluşturmada stratejik bir öneme sahiptir. Kurumların başarısında bu denli önemli olan iletişim olgusu, her zaman resmi (formal) bir biçimde ve kontrol edilebilir şekilde oluşmamakta, kurum içi bilginin aktarılmasında resmi olmayan (informal) iletişim kanalları da yaygın olarak kullanılmaktadır. Kurumlarda özellikle dedikodu ve söylentilerin işleyişinde etkin olan informal iletişim mekanizmasını tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da, zararlı etkilerini azaltmak hatta önlemek mümkündür. Dedikodu ve söylentilerin kurumda yayılması önemsenmediğinde, çoğu zaman zehirli bir yapıya bürünerek kişilerarası ilişkileri zedelemekte ve kuruma yönelik dramatik sonuçlar doğurmaktadır. Kurumdaki birçok farklı faktörden etkilenen iletişim olgusu, kontrolden çıkarak tamamen dedikodu ve

* Arş. Gör., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi

** Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Yüksek Lisans Programı Mezunlu

söylentiler ile beslendiğinde kurumdaki entelektüel güvenliği yok etmektedir. Tüm bunların bir sonucu olarak da kurum içerisinde zehirli (toksik) ilişkiler ortaya çıkmakta, bu durumda kurumda sağlıklı bir iletişim ortamı yaratarak kurum iklimini olumsuz yönde etkilemektedir.

1. ZEHİRLİ (TOKSİK) İLETİŞİM NEDİR?

Toksik iletişim, kurum içerisinde informal iletişim ağlarında ortaya çıkan, dedikodu ve söylentilerle ilerleyen yıkıcı bir süreçtir. Toksik kelimesi, solunum yolu ile alınan zehirli bir madde olarak açıklanmaktadır. Bu nedenle sadece bu madde ile temas etme durumunda değil, aynı zamanda zehirli bir ortamda bulunma da kişinin zehirle etkileşime geçmesi için yeterli olmaktadır. Toksik iletişim, sadece dedikodu ve söylenti gibi sözel ifadeleri içermemekte, aynı zamanda kişilerin birbirlerine karşı gerçekleştirdiği olumsuz ve yıkıcı davranışları da kapsamaktadır.

Toksik iletişim, genel olarak bir kurumda çalışanların işten daha fazla, kişiler üzerinde yoğunlaşarak zarar vermeyi hedefleyen söz ve davranışlarının oluşturduğu bir bütündür. Sözel iletişim boyutunda toksik iletişim dedikodu ve söylentiler ile karakterize edilmekte, sözsüz iletişim boyutunda ise sağlıklı davranışlar ve sözsüz tepkilerle açıklanmaktadır. “Toksik iletişim, çalışanların güvenini, saygısını, işbirliğini, performansını öldüren kurumsal bir kanserdir”(Wilson 2006).

Dedikodu, genel olarak güvenilmeyen, istenmeyen ya da itibar edilmeyen bir bilgi olarak ifade edilmektedir. Dedikodu, toprağın altındaki kilerin yüzeye çıkarılması ya da birçok zaman toprağın altında ne olduğunu bilmeden sadece varsayımda bulunulmasıdır (Noon ve Delbridge 1993: 24). Diğer bir ifade ile dedikodu, görülebilen ya da görülemeyen, konuşulan ya da konuşulmayan, var olan ya da var olmayan konularla ilgilidir, adı kötüye çıkmış ve çelişkilerle dolu bir fenomendir (Waddington ve Michelson 2007: 8).

Dedikodunun gelişimine ilişkin temel olarak kişisel ve grup odaklı olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Kişi odaklı yaklaşıma göre, dedikodu bir topluluk içinde bir kişinin geçmişi, yaptıkları, görüşleri vb. ile ilgili olarak yar-

ılanmasıdır. Bu noktada, dedikodu yapan kişi, dedikodusunu yaptığı kişiye doğrudan bir zarar vermek yerine dolaylı yoldan zarar vermeyi hedeflemektedir. Çünkü bu daha az risklidir. Grup odaklı yaklaşıma göre ise, dedikodu grup üyeleri arasında paylaşımda bulunmayı sağlamak ve kişilerin diğerleri hakkında bilgi edinerek kendilerini onlarla karşılaştırmasına olanak tanımaktadır (Noon ve Delbridge 1993: 24-27). Dedikodu grup olmanın bir özelliği olduğu gibi, grup üyeleri arasında sınırların çizilmesinde de bir ölçüdür. Diğer yandan grup üyeleri ile diğer kişi/grup hakkında sahip olunan bilgilerin paylaşımı grup olmak ve gruba ait olmak için önemli bir kriterdir. “Dedikodu yapan bir kişi sahip olduğu bilgiyi diğer bir kişi ile paylaştığında, aynı zamanda paylaştığı kişiden kendisine ne tür bilginin geri döneceğini tahmin etmektedir. Bir dedikodunun yapılması, karşı taraftan yeni bir dedikodunun akışına olanak tanımaktadır” (Paine 1967: 283).

Bu noktada dedikodu ile yakından ilgili olan ve çoğu zaman birbirinin yerine kullanılan söylenti kavramını da açıklamak gerekmektedir. Kişilerarası ilişkilerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan ve biçimsel olmayan iletişimin en tehlikeli akımı söylentilerdir. Söylenti, kolektif bir tartışma sürecinden kaynaklanan doğaçlama haberlerdir ve söylentinin kaynağında önemli ve belirsiz bir olay vardır. Bilginin karaborsası olarak değerlendirilen söylentinin genellikle hiçbir temeli yoktur (Solmaz, 2006: 567). “Söylenti bir insanın çıkar ve anlayışına bağlı olduğu için bir kişiden diğerine iletilirken değişikliğe uğrama eğilimi gösterir” (Eroğlu 2005: 206). Kurumsal söylenti ağları organizasyon içinde her durumda ortaya çıkabilir. Bunun anlamı, kişilerin bir kurumsal söylenti yapmak için her zaman uygun bir ortam yarattığı ve buna motive olduğunu gösterir (Davis 1984: 228-229).

Söylentilerin dedikodudan en önemli farkı, daha genel bir yapı taşıması, daha kapsamlı bilgileri iletmesi ve daha belirsiz olması biçiminde ifade edilebilmektedir. Söylentiler bugün ve gelecekteki belirsiz olaylara anlam kazandırarak, söylentiye hazırlıksız yakalanma duygusunu azaltırlar (Difonzo ve Bordia 1998: 296). Dedikodu söylentinin özel bir şeklidir, elde var olan bilgiyi doğru ya da yanlış diğeri ile paylaşmaktır. Aynı zamanda dedikodu kül-

türel olarak yakın ve özel olmanın bir göstergesidir. Tam tersine söylenti ise bir dayanağı olmayan bilginin genel kişi/kişiler ile paylaşılmasıdır. Dedikodu daha çok kişilerin egolarını güçlendirirken, söylenti ise belirsizliklerin giderilmesini amaçlamaktadır (Michelson ve Mouly 2000: 340).

Dedikodu ve söylenti, öncelikle bir tür resmi olmayan bilgidir ve geleceğe yönelik bir bilgi yönetimi olarak değerlendirilmektedir. Dedikodu ve söylentilere dayalı informal iletişim, özellikle formal iletişim kanalları çalışanların ihtiyaç duydukları bilgileri yeterli düzeyde içermiyorsa ya da etkili bir kurum içi iletişim sistemi yoksa kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu tür iletişim, çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda daha sık görülmektedir (Bennet 1994: 182). Bir kurumda söylentilerin/dedikoduların başlayabilmesi için üç temel ögenin olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu öğeleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Solmaz, 2004: 33):

- **Bilgi eksikliği:** Çalışanların işyerinde neler olduğunu bilmedikleri durumlarda, durum hakkında spekülasyonlarda bulunması ile söylentiler ortaya çıkar.
- **Güven duygusunun olmayışı:** Çalışanlar organizasyondaki her olayı negatif olarak algılama eğiliminde olup endişelerini birbirleri ile paylaşırlar.
- **Çelişkiler:** Organizasyonda söylentilere neden olan etkenlerden biri de çelişkilerdir. Bilgi güvenilir ve net olmadığında çelişki içerir.

Kurumlarda toksik iletişim, dedikodu ve söylentilerin zararlı bir şekilde kurum genelinde yayılmaya başlaması ile ortaya çıkmakta ve sonuçta hem yöneticilerin hem de çalışanların davranışlarına yansıyor birbirleri ile olan etkileşim sürecinin kalitesini azaltarak, kurumdaki sağlıklı iletişim atmosferi, kurumsal başarı ve idealize edilen kurum iklimi üzerinde yıkıcı etkiler yaratmaktadır. Çoğu zaman içgüdüsel etkilerle ortaya çıkan dedikodu ve söylentilerin bir kısmı kurum kültürünün pekişmesi, rekabetçi ruhun körüklenmesi gibi yararlı sonuçlar doğursa da, büyük bir kısmı kurum genelindeki iletişimin zehirlenmesine yol açmaktadır. Çünkü bu tür bir iletişim, her ne kadar doğru bilgi

taşıamak isterse istesin zaman zaman yanlış, eksik veya abartılmış bilgi taşıyarak ciddi boyutlarda yanlış anlaşılmalara, korku ve paniğe sebebiyet verebilmektedir (Dicle 1974: 69). Daha önce de belirtildiği gibi, toksik iletişim büyük ölçüde kurum geneline zarar veren dedikodu ve söylenti sürecini kapsayan ancak bu mekanizmalardan daha fazlasını içeren, istenmeyen bir iletişim biçimidir. Dedikodu ve söylentilerin, yöneticilerin ve çalışanların kurumdaki entelektüel güvenliğini (takımdaşlık, işbirliği, kabul edilme, onaylanma vb.) yok ettiği zaman zehirli (toksik) iletişime dönüştüğü söylenebilmektedir.

2. ZEHİRLİ (TOKSİK) İLETİŞİMİN NEDENLERİ

Dedikodu ve söylentilerin yanı sıra, bir kurumda olumsuz ya da olağan dışı davranışlar ve sözsüz iletişim unsurları da toksik iletişim kapsamında değerlendirilmektedir. Bu davranışlara maruz kalan kişilerde geri çekilme, çekinme, işe gelmeme, işe geç gelme gibi birçok farklı tepkinin geliştiği görülmekte ve bunun sonucunda kurumun kalitesi yitirmeye başlanmaktadır. Aynı zamanda ortaya çıkan bu tepkiler diğer çalışanları da etkileyerek kurum içinde yaygınlık göstermektedir. Kurumda dedikodu/söylentilerin ve olumsuz davranışlarının sayısının artarak genel bir iletişim biçimi haline alması ve bu durumun tüm çalışanlar tarafından doğal kabul edilip olumsuz davranışların artması toksik iletişimin etkisinin yayılarak, kurumun iklimini zehirlenmeye başladığına işaret etmektedir. Söz konusu edilen zehirli etkiler ilk başta en kolay dağılma yolu olarak dedikodu ve söylentilerle kendini hissettirmektedir. İlk başlarda dedikodu ve söylentiler ile kendini gösteren toksik iletişimi bir bütün olarak anlayabilmek için, dedikodu ve söylentilerin doğasını açıklamaya yönelik ortaya atılan kuramlara yer vermenin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Dedikodu ve söylentilerin ergenlikten itibaren karşımıza çıkan rutin bir aktivite olması, bu konuya ilk olarak psikologların eğilmesine yol açmıştır. Gottman ve Mettetal'ın (1986) çalışmalarına göre, ilk çocukluk yıllarındaki dedikodu ve söylentiler genelde grup dayanışmasını desteklemek için kullanılmaktadır. İlerleyen çocukluk yıllarında ise, grup normlarını açık-

lamak için dedikodu ve söylentilerden yararlanılmaktadır. Ergenlik yılları ile birlikte ise, dedikodu ve söylentilerin öncelikli olarak kişilerarası problemleri çözmek için kullanıldığı ortaya çıkmıştır (Eder ve Enke 1991: 494). Dedikodu ve söylentiye yönelik çalışmalar psikoloji, sosyal antropoloji, coğrafya, sosyoloji, dilbilimi ve halkbilim gibi hemen hemen tüm temel sosyal bilim alanlarını içermektedir. Ancak hangi bilim dalı olursa olsun dedikodu ve söylentileri ortaya çıkaran iletişimsel yaklaşımların bilinmesi gerekmektedir. Dedikodu ve söylentilere yönelik iletişimsel yaklaşımları geleneksel teoriler ve yeni teoriler olarak iki başlıkta incelemek mümkündür (Guerin ve Yoshihiko 2006: 23-24).

Geleneksel teorisinin temsilcilerinden olan Allport ve Postman'na (1947) göre, toksik iletişimi yaratan dedikodu ve söylentilerin ortaya çıkışı iki varsayıma dayanmaktadır. Birincisi, insanlar olay ve olguların gerçek anlamını bulmak için çaba harcarlar; ikincisi, önemli bir olayda belirsizlikle karşılaştıklarında konuyu başka biçimde anlatıp tekrar üreterek bazı anlamlar bulmaya çalışırlar. Rosnow (1991) bu teoriyi geliştirerek, dedikodu ve söylentilerin yayılmasında dört önemli faktörün bulunduğunu ifade etmektedir. Buna göre dedikodu ve söylentiler, "dinleyiciye konu ile ilgili bir sonuç taşınmalı, kişisel kaygıyı çoğaltmalı, belirsizliği (iki anlamlılık) genelleştirmeli ve biraz güvenilirlik taşınmalıdır" (Guerin ve Yoshihiko 2006: 24).

Dedikodu ve söylentiye açıklamak üzere ortaya atılan yeni teori ise, ne tür grupların ve sosyal ilişkilerin içinde yaşadığımızın önemine odaklanmaktadır. Bu teori, doğrudan diğer insanlarla ilgili edindiğimiz her tür bilgiyle açıklanır. İnsanlar şaka yaparlar, hikaye anlatırlar, hep birlikte iletişime dahil olurlar, iş ya da hava hakkında konuşurlar, yakınırlar, anlaşmazlık çıkarırlar, tarih anlatırlar, düşmanları kötülerler, birbirlerini överler ve televizyon hakkında konuşurlar. Bu teori, bu gibi konuşma formlarının kullanımının, konuşmacının bazı kişisel özellikleri (kaygı azalması, anlam üretme ya da bilişsel süreç vb.) ilgili olduğunu açıklamaktadır. Bu hikayeler ya da anlatımlar sosyal ilişkileri güçlendirebilir ya da konuşmacının statüsünü geliştirebilir (Guerin, 2003: 257).

Sosyal öğrenme teorisine göre, olumsuz olarak adlandırılan davranışlar ve zehirli iletişim biçimi bir grup içerisinde rol model alınması ile daha hızlı ve kolay bir biçimde benimsenmektedir (Appelbaum ve ark. 2007: 591). Kurum içerisinde kişilerarası ilişkilerin yoğun olduğu, özellikle yüz yüze iletişimin kurulduğu bölümlerde toksik etkilerin yayılması daha kolay olmaktadır. Toksik etkilerin yayılması sonucunda çalışanların hem moral hem de zihinsel olarak sağlıklı olmaktan uzaklaştırdıkları gözlemlenebilir. Bu bağlamda, toksik yöneticilerin varlığı söz konusu olduğu kurumlarda çalışanların etik olmayan davranış ve iletişim biçimlerine doğru bir değişim gösterdiği ve kontrol edilmesinin oldukça güç bir hal aldığı ifade edilebilir. Şekil 1'de toksik iletişimin bir bölümünü oluşturan kurumsal ve bireysel negatif davranışlar yer almaktadır.

Yukarıda ifade edilen davranışlar ve iletişim biçimleri kurum içinde hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından desteklendiğinde kurum içinde güvenin azalmasına ve bunun sonucunda sürekli bir şüpheciliğin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durum kurumda karar verme sürecinin olumsuz etkilenmesine, kurumsal performansın azalmasına ve stres düzeyinin artmasına, çalışanların motivasyonunun ve iş tatminin düşmesine neden olabilmektedir (Appelbaum ve ark. 2007: 591). Görüldüğü gibi zehirli etkilerin ortaya çıkarak yayılmaya ortam bulmasının birçok içsel ve dışsal nedeni olabilmektedir. Bu nedenleri daha kapsamlı bir bakış açısıyla şu şekilde açıklamak mümkündür (Stirling 1956:2 64, Paine 1967: 278-279, Flynn 2007):

- **Planlı propaganda:** Kişiler diğerine karşı bir düşmanlık hissettiklerinde, karşı tarafa düşmanlığını göstermek ya da tehdit etmek amacıyla dedikodu yaparak bu duygularını ifade ederler. Propaganda yapmak düşmanlığın doğrudan gösterilmesinin bir yoludur. Belirli nedenlere (sosyal, politik, dini vb.) dayanan düşmanlık dedikodu yoluyla açığa vurularak, karşıdaki kişi/kişilere yıkıcı bir zarar verilmek istenir. Dedikodu yapan kişi, birçok zaman bilinçli bir şekilde plan yapmadıkça dedikodunun kendini motive ettiğinin farkında değildir. Genellikle bilinçli olarak dedikodu yapan kişiler azınlıktadır. Örneğin, bu kişiler de genelde propagandist bir

yaklaşım sergilemekte, sürekli olarak karar mekanizmalarının yanında bulunarak onları istediği yönde etkilemeye çalışmaktadır.

- **Doğrudan düşmanlık:** Dedikodunun bilinçli olarak yapılmasını ifade eder. Dedikodu yapan, düşmanlık duyduğu kişi/kişiler hakkında doğru ya da yalan bilgileri diğer kişiler ile paylaşır. Dedikodu yapan konu ile ilgili belirli sözler söyleyebileceği gibi, konu ile ilgili imalarda bulunarak da konuya ya da kişiye dikkat çekebilir. Örneğin, bu kişiler çeşitli ortamlarda düşmanlık beslediği kişi/kişileri sözlü ve sözsüz iletişim ile huzursuz olmalarına neden olmaktadır.

- **Saldırganlığın yer değiştirmesi:** Doğrudan olmayan düşmanlık, farkında olmaksızın ve bilinçsiz olarak gerçekleşir. Genellikle dedikodu kızgınlığının ve memnun olmamanın başka bir şekilde gösterilmesidir. Kişiler birçok zaman söz konusu kişi/kişilere neden kızgın oldukları ya da neden düşmanca duygular hissettiklerini bilmemekte, dedikodu yolu ile bu kişinin kendisine verdiği rahatsızlık ve huzursuzluk duygusunu ortadan kaldırmak istemekte, buna bağlı olarak da bu kişi/kişiler hakkında olumsuz söylemlerde bulunmaktadır. Örneğin, yöneticisine kızan bir çalışanın öfkesini diğer çalışma arkadaşlarına ve astlarına yöneticisinin tavırlarını anlatması olumsuz bir durum yaratabilir.

Şekil 1: İşyerinde negatif davranışlar ve iletişim biçimleri



Kaynak: Appelbaum ve ark.. 2007, s. 588'den uyarlanmıştır.

- **Yansıtma:** Kişiler genellikle bir kişi hakkında var olan ya da potansiyel bir durumla/konuyla ilgili bilgileri paylaştıklarında, kendi içindeki suçluluk duygusundan kurtulmaktadır. Dedikodu yapan kişi güvensizlik, bastırılmış istekler, suçluluk vb. duygularından kurtulmak için bunu başka kişilere yükleyerek kurtulmayı istemektedir. Örne-

ğin, kıskançlık gibi içsel tepkiler nedeniyle hiç sevmediği bir çalışma arkadaşını çok seviyormuş gibi görünmesi bile çoğu zaman toksik bir ortamın yaratılması için yeterlidir.

- **Rahatsız eden duyguları dışa vurma:** Dedikodu yapan kişinin kendi ile ilgili yargıları, suçluluk duyguları, kusurları vb. olumsuz

duyguların etkisi ile diğer kişinin hareketlerinden sorumlu olmadığı için onun hakkında konuşarak rahatlamaktadır. Gerçekte dedikodu yapan büyük bir duygu karışıklığı içindedir. Kendisinden daha düzenli ya da işini ciddiye alan çalışma arkadaşlarını eleştirmek, toksik davranışların gelişmesine zemin hazırlamaktadır.

- **Kişisel ve sosyal imajın artması:** Kişinin kendisi ile ilgili imajı gerçek kişiliği ile uyuşmadığında, ideal olan kişiliğine uygun olan davranışların ortaya çıkabilmesinin yolu diğer kişileri yargılamak geçer. Kişi, kendisinin yapmadığı ya da dahil olmadığı durumları başka kişiler üzerinden yargılayarak kendine imajının ne kadar iyi olduğunu hatırlatmakta, içinde bulunduğu sosyal grup tarafından da onay görmek istemektedir. Bu kişiler kendilerini gerçekte olmadıkları kadar iyi özelliklere sahipmiş gibi göstermekte ve çevresindekilerin hatalı, kendisinin ise mükemmel olduğuna inanarak toksik bir iletişim ortamı yaratmaktadır.
- **Tanımlama:** Kişi, diğer kişilerin takdire değer ve gıpta edilen özellikleri hakkındaki yorumlarını içeren tanımlamaları ile, kendisi ile ilgili imajını da ortaya koymaktadır. Dedikodu yapan ve dedikoduyu alan kişiler karşılıklı olarak birbirlerini tanımlamaktadır. Dedikoduyu sadece dinleyen, dedikoduya katılan, işbirliği yapan kişiler dedikodu yapan kişiyi farklı şekillerde tanımlarlar. Dedikoduyu alan birçok zaman dedikoduyu yapan ile aynı fikirde olduğunu belirtir, onun anlattıklarına katkıda bulunur, aynı hisleri paylaştığını açıklar. Böylece iki taraf karşılıklı olarak kendilerini açığa çıkarırlar. Bu kişiler çalışma arkadaşlarının olumlu özelliklerinin, profesyonel iş yaşamında gereksiz olduğundan dem vurarak, kendi sahip oldukları değerleri tanımlayıp yüceltmekte, ancak bu tanımlamalar için yaptıkları acımasız ve gerçek dışı eleştiriler ile toksik bir çalışma ortamının doğmasına katkıda bulunmaktadırlar.
- **Standartlar belirlemek:** Dedikodu sosyal grup yaşamında çok önemli bir onay ya da kabul edilme aracıdır. Bir kişinin kişisel benliği, sosyal benliği tarafından desteklenir. Kişinin grup içinde önemli bir konuma gelmesine, grup içinde uyum yaratan kişi ya da

bilgili olarak görülmesini sağlar. Bu kişiler çalışma arkadaşlarını oldukları gibi kabul etmek yerine, onları ‘-meli, -malı terörü’ne kurban etmektedirler. (Şöyle olmalı, böyle yapmalı/yapılmalı vb.). Bu da kurum içerisinde karşılıklı oйдаşma yerine önyargı ve tepkileri besleyerek klikleşme (ikilik) yaratmakta ve toksik ilişkiler ağını güçlendirmektedir.

- **Dayanışma:** Grup içindeki dayanışmanın en önemli örneği, gruptaki kişilerin düşmanlarının ortak olmasıdır. Grup içinde birliktelik duygusu, bu düşmanlara karşı birlikte hareket etme ve aynı davranışları sergileme ile güçlenir. Bunlardan biri de düşmanlar hakkında dedikodu yaparak paylaşım yaratmaktır. Bu kişiler kendi gibi düşünenlerden oluşan sanal bir grup yaratarak, kurumda eleştirip dedikodu yaptıkları kişilere karşı, ‘biz ve öteki’ olgusunu yerleştirmekte ve böylece toksik iletişim ortamını canlandırmaktadırlar.
- **Kurum kültürü:** Kurumlarda toksik iletişimin ortaya çıkmasının en önemli nedeni, yöneticilerin toleransı ve toksik iletişimi olanaklı kılan kurum kültürüdür. Satış rakamları iyi olduğu sürece yöneticiler bu soruna karşı körleşmekte ve toleranslı davranmaktadırlar. Bu yaklaşım giderek yerleşmekte ve kurum kültürü halini almaktadır. Yöneticilerin kurum kültürü üzerindeki etkilerinin; kurum kültürünün oluşturulması, korunarak devam ettirilmesi ve değiştirilmesi aşamalarında ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Örneğin; sürekli dedikodu yapan ya da çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tavırlar sergileyerek toksik bir çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlayan çalışanların, diğer çalışma arkadaşları ve yöneticiler tarafından görmezden gelinmesi, çoğu zaman toksik ilişkiler üzerine kurulu ve yerleşmiş bir kurum kültürünün habercisi olabilmektedir.
- **Kişilik/karakter yapısı:** Yöneticilerin kişilik ve karakter yapıları da kurumsal iletişimin yapılandırılması ve sürdürülmesi konusunda belirleyici olmaktadır. Alanında uzman olan son derece donanımlı bir çalışanın, sadece bu özellikleri nedeniyle yönetici yapılmaması gerekmektedir. Kurum için yararlı olan, yetenekli ve iyi bir çalışanın, olgunlaşma ya da güven eksikliği gibi yöneticilikte

istenmeyen özellikler göstermeye başladığında, yönetici pozisyonundan alınıp kurum için yararlı olacağı başka bir pozisyona getirilmesi uygun olacaktır. Kurum içerisinde olumlu iletişim atmosferini kurabilecek ve devam ettirebilecek kişilik ve karaktere sahip olan çalışanların yöneticiliğe getirilerek, sağlıklı kurum kültürünün oluşturulup korunması gerekmektedir. Sürekli olarak kendini diğer insanlarla karşılaştırma ve kıyaslama ihtiyacı olan kişilerin, kişilik ve karakter yapısı da bu doğrultuda gelişeceğinden, dedikodu ve söylenti gibi toksik iletişim araçlarını kullanmaları yaygınlaşacaktır. Dedikodu ve söylentileri kişilik ve karakterinin bir parçası haline getiren bu tür kişilerin toksik iletişimi tercih etme nedenleri, çeşitli dedikodu ve söylentilerle diğerlerini kötülerken, kendi değerlerini arttırmak istemeleridir.

- **Gruba dahil olma ihtiyacı:** Gluckman'a göre, dedikodu bir grup üyesi olmanın en önemli işaretlerinden biridir. Grubun değerleri dedikodu ve skandallar ile açıkça ileri sürülmektedir. Dedikodu, davranış hakkında paylaşılan değerlerin yeniden doğrulanması için kuşkusuz çok önemli bir kanaldır. Dedikodu kişilerin belirli gruplara kabul edilme, sosyal kontrolü sağlama, lider olma gibi kendini gerçekleştirmeye yönelik ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik olarak, kişinin rahatsız edici özelliklerinden kurtulmak amacıyla başka kişilerle ilgili söylemlerde bulunması söz konusudur. Kendini yalnız, değersiz ve bilgi, beceri ya da sosyal ilişkiler açısından yetersiz hisseden kişiler, bu hislerinden kurtulmak ve bir gruba dahil olma ihtiyacını karşılamak için genelde en basit yol olan dedikodu ve söylentilere baş vururlardır. Bu gibi kişilerin diğerleri hakkında çıkardıkları dedikodu ve söylentiler ile dahil olmak istedikleri gruplara kabul edilmelerini kolaylaştırdıklarını; ancak grupların bu normatif yapılarının meşrulaşmasının ise, kurum içerisindeki toksik iletişimin güçlenmesine katkıda bulunduğunu söylemek mümkündür.
- **Sosyal karşılaştırma:** Colson (1953), dedikodu yapan kişilerin, diğer dedikodu yapan kişilerle aralarında bir rekabet hissettiklerini ve buna bağlı olarak da bu rekabeti yönetebilmek için çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Bununla birlikte, dedikodu yapan kişilerin

diğer bir özelliği de bildiklerini açığa çıkarmalarıdır. Genellikle de bu bilgiler geçmişle ilgilidir ve dedikodu yapan kişiler tarafından açıklanması gerekli görülmektedir. Diğer bir ifade ile dedikodu yapan kişiler, bilgiyi alıp depolayan, gerekli gördükleri zamanda da bilgiyi açıklayan öznelardır. Bilgi deposunda sakladıkları bilgileri diğer kişilere eleştirme, çekiştirme vb. yollarla sunmaktadır. Toksik iletişimin en önemli göstergelerinden olan dedikodu ve söylentileri sosyal karşılaştırma amacıyla kullanan kişilerin amacı, yalan ve abartılarla oluşturulan yapay gündemin kahramanı olmaktır. Ancak bu kahramanlar bireysel ve kurumsal ilerlemeyi tehdit eden bu gibi sosyal karşılaştırmalar ile toksik iletişimin kurum geneline yayılmasında etkili olmaktadır (Michelson ve Mouly 2002: 60)

- **Duygusal Arınma:** Rosnow (1991), dedikodu ve söylenti temelli toksik iletişimin yayılmasını duygusal arınma (catharsis) kuramına dayandırmaktadır. Dedikodu ve söylentiler insanlar iki anlamlı ya da belirsiz olayları açıklamaya ihtiyaç duydukları için yayılır. Çünkü bu olaylar hakkında konuşup ortak kaygıları azaltmak, duygusal arınmaya (catharsis) yardım etmektedir (Rosnow, 1991: 486). Kurum çalışanları da kendilerine rahatsızlık veren duyguları dedikodu ve söylenti yoluyla dışarı vurarak ruhsal arınmayı sağlamak istediklerinde, toksik iletişimin nedenlerinden birini oluşturacaklardır.

3. ZEHİRLİ (TOKSİK) KURUMLAR VE GENEL ÖZELLİKLERİ

Bir kurumun toksik olarak nitelendirilebilmesi için, kurumdaki iletişimin kişiler hakkındaki olumsuz bilgilerin yayılmasına ve zarar verici söylemlerin üretilmesine odaklanması gerekir. Bu kurumlarda çalışanlar işten daha çok zamanlarının büyük bölümünü diğerleri hakkında gerçek/gerçek olmayan söylentiler ile geçirmektedir. Bununla birlikte, kurumda takım ruhu ve işbirliğinden uzaklaşarak çıkarlara dayanan ilişkilerin kurulduğu görülmektedir. Bir kurumun toksik olmasında tek bir kişi dahi etken olabilmektedir. Bir kişinin varlığı bulaşıcı bir hastalık gibi kurumun iklimini zehirlemek için yeterli olmaktadır.

Toksik bir işyerinin en önemli özelliği çalışanlarına uzun zaman bu şirkette kalmaya niyetlenmemelerini hissettirmesidir. Bu kurumlarda işe yeni başlayan çalışan ilk iş gününde mutlu bir şekilde karşılanır, ancak ikinci iş gününde bu kurumda güvenin olmadığını anlar. Diğer yandan bu işyerinde çalışanlara üretim sürecinin bir parçasıymış gibi davranılmaktadır. Çalışanlar mekanik ve rekabete odaklı varlıklar olarak kabul edilir. Bu kurumlarda insan kaynakları birimi insanın dışındaki tüm süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgilidir (<http://www.fast-company.com/learning>). Toksik işyerinde çalışanlar birbirleri ile yüz yüze iletişim kurmaktan kaçınmakta sadece işine adapte olmakta, ya da tam tersi bir şekilde işten çok birbirleri ile ilgili söylentilerle oyalanarak işe gereken önemi vermemektedirler. Aynı zamanda şirketin yöneticisi çalışanlar ahlaksız ya da zihinsel olarak sağlıksız davranışlarda bulunduğu için de kurum için zehirli etkiler yaratabilir (Appelbaum ve ark. 2007: 587-588). Toksik bir kurum, sağlıklı bir kurumdan ayıran iki temel özellik bulunmaktadırlar. Birincisi, kötü performans ve kötü karar alma sürecine sahip olmasıdır. İkincisi ise, kurumda yüksek düzeyde bir memnuniyetsizlik ve stresin görülmesidir. Kurumun sahip olduğu bu özellikler, kişiler arası ilişkilerde yıkıcı sonuçlara neden olmakta, hem çalışanlar hem de kurum açısından uzun süreli hasarlara yol açmaktadır (<http://www.work911.com/htm>). Toksik kurumların genel özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Goldman 2006: 733, Appelbaum ve Roy-Girard 2007: 18, <http://www.leadership-and-motivation-training.com>, Erişim: 21.11.2007):

- Kurumun amaçlarına ve kurumun değerlerine bağlılığı başarmak için yetersizlik
- Problem çözme ve karar verme sürecinde korkunun hakim olması
- Kurum içinde zayıf ve kötü bir iletişim (aşağılayıcı ifadeler, kaba konuşmalar)
- Kişiler arası ilişkilerde yönlendiricilik
- Cinsiyete ya da ırka dayalı yorumlar
- Sözlü ya da fiziksel tehditler
- Gerçek ya da asılsız dedikodu ve söylentilerde artış olması
- Kişilerin davranışlarında kendi odaklı davranış

- Yüksek sayıda kişisel çatışma
- Birbirine benzeyen kişiliklerin varlığının artması
- Yüksek oranda çalışan devamsızlığı ve personel değişimi
- Daha önceden gönüllü olarak mesaiye kalan insanların, mesaiden kaçınmaları
- Verimsiz ve kötü performanslı çalışma
- Kadro ve terfi savaşıları
- Çalışanların tazminat davalarında artış
- Görevlerin ve sorumlulukların korkuya dayalı olarak gerçekleştirilmesi

Sözü edilen bu unsurlar, her şeyden önce bir kurumdaki entelektüel güvenliği yok eden zehirli iletişim sürecine işaret etmektedir. Böyle bir kurumda ast ve üstlerin; güven, işbirliği, dayanışma ve takım ruhu gibi bir kurumu mekanik işleyişten ayıran kaliteli sosyal ilişki bağlarından giderek uzaklaşacakları ve zehirli iletişimin yayılması ile kurum geneline olumsuz duyguların hakim olacağı ileri sürülebilmektedir. Böyle bir iklime sahip olan kurum çalışanları; desteklenmeme, kabul edilmeme, bastırılma, yargılanma, memnuniyetsizlik, eşitsizlik, kırgınlık, tükenmişlik, bitkinlik gibi birçok olumsuz duyguyu hissetmekte ve etrafının bu olumsuz duygularla kuşatıldığını düşünmektedir (<http://www.leadership-and-motivation-training.com/html>). Bu olumsuz duyguların hakim olduğu toksik kurumlar, insanların ruhunu günden güne çürüten ve verimliliği azaltan zararlı çalışma alanları olarak da ifade edilebilir.

Kriz dönemleri, şirket evlilikleri ya da kurumsal değişim programları gibi belirsizliklerin yoğun olarak yaşandığı dönemlerde dedikodu ve söylentilerin yayılması da kolaylaşmakta, böylece kurum genelinde olumsuz davranışların çoğalmasıyla zehirli iletişimin yerleşip yayılmasına zemin hazırlanmaktadır. Zehirli söylentilerin karakteristik yapısını ve zehirli söylentiye gerçekleştiren kişilerin davranış biçimlerini bilmek, kurum çalışanlarının ve yöneticilerinin ortaya çıkacak belirtiler hakkında bilgi sahibi olmalarına yardımcı olacaktır. “Kurumda çalışanlardan aşırı taleplerde bulunulması, gerçekleştirilen çalışmaların sürekli hatalı bulunması ve çalışanların eleştirilmesi,

çalışanların öneri ve düşüncelerinin yok sayılması, ima etme yolu ile beklentilerin ifade edilmesi, çalışanların arkadaşlarının yanında alaya alınması, sorumluluk aldığı için suçlanması, şikayetlerin sayısında artış, memnuniyetsizliğin ifade edilmesi toksik etkilerin yayıldığına ilişkin en genel belirtilerdir” (<http://www.leadership-and-motivation-training.com/html>).

Bir kurumda bilgilerin iletilmesini ve paylaşılmasını sağlayan kurumsal iletişim süreci, formal (resmi) ve informal (resmi-olmayan) kanallar aracılığı ile iki biçimde işlemektedir. Formal iletişim kanalları, çalışanların bilgilendirilmesi, ikna edilmesi, amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, kurumsal işleyişin kontrol edilmesi gibi temel işlevlere sahiptir. Informal iletişim kanalları ise, çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilere dayanan ve bu ilişkilerin niteliğine bağlı olarak şekillenen, biçimsel bir düzenlemeye sahip olmayan, genellikle kendiliğinden ortaya çıkan bir süreci ifade etmektedir. Informal iletişim, çalışanlar arasında etkileşim kurmak için bir fırsat yarattığı gibi, aynı zamanda da uyum içinde olmayı sağlamaktadır. Bu özelliği ile informal iletişim, formal iletişimi

desteklemekte ve formal iletişimin eksik kaldığı yönleri tamamlamaktadır. Informal iletişim kanalları, önemli kişisel ve kurumsal bilgilerin kurum içinde hızlı bir şekilde iletilmesini sağlamakta, bu açıdan da kurumlarda sosyal yapılandırıcı görevini görmektedir. Bununla birlikte, kurumlarda çoğu zaman informal iletişim kanallarının dedikodu ve söylentilerin taşıyıcısı haline geldiği görülmektedir. Yapılan araştırmalar kurumlarda informal iletişim ağları aracılığı ile bilgilerin formal iletişim kanallarından daha hızlı bir şekilde iletilindiğini, özellikle dedikodu/söylenti ağları aracılığı ile iletilen bilgilerin % 90 iletilindiğini, % 10'luk bir bölümünün ise organizasyona ilişkin problemler nedeni ile ulaştırılmadığını göstermektedir (Crampton ve ark. 1998: 570). Bu informal bilgilerin kuruma çeşitli şekillerde bir kazanç sağladığı düşünülse de, olumsuz ve gerçek olmayan söylentilerin varlığı kurumda yıkıcı etkiler yaratabilmektedir. Söylentiler zehirli olduğunda bireysel ve kurumsal ilişkilere zarar vermekte ve kurumlarda toksik iletişimin oluşmasına doğrudan ya da dolaylı biçimde katkıda bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda dedikodu ve söylentilerin yarattığı olumlu ve olumsuz etkiler birlikte açıklanmaktadır.

Tablo1: Dedikodunun kişisel ve örgütsel sonuçları

<i>Kişisel sonuçlar</i>	<i>Kurumsal sonuçlar</i>
<ul style="list-style-type: none">• Duyguların ifade edilmesi ve paylaşılması• Diğerlerinin desteğini kazanmak• Belirsizlik ve endişeyi azaltmak• Problem çözmek ve anlam vermek• Diğerleri tarafından kabul edilmek• İtibar ve kendine güvene zarar vermek• Dışlanmak ve kurban edilmek	<ul style="list-style-type: none">• Organizasyon ya da kişiler hakkında ilgi ve endişelerin açıklanması• Bilginin paylaşılması• Örgütsel iletişim ağlarının gelişmesi• İşte ve takımda ilişkilerin kurulması• Örgüt kültürünün yayılması• Değişime direnç oluşması• Yanlış anlama ve direncin meydana gelmesi• Organizasyon içindeki problemlerin gizlenmesi

Kaynak:Kathryn Waddington, Grant Michelson, 2007, ss. 4-5.

Kurum içindeki informal iletişim ağları ile bilgilerin yayılması, iletilmesi, paylaşılması ve yarattığı sonuçlar açısından değerlendirilmesi kurumsal iletişim ile ilgili bir süreç olduğu için, örgütsel bilgi yönetimi kapsamında ele alın-

maktadır. Dedikodu ve söylentilerin örgütsel bilgi yönetimi uygulamaları kapsamında ele alınması, çalışanlar arasında duygu birliğinin oluşmasını sağlayarak, çalışanların olumlu ve olumsuz duygularının tanımlanmasında da

önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte, dedikodu ve söylentiler doğru ya da yanlış olsa da çalışanlar üzerinde gözle görülemeyen ancak etkileri hissedilen bir güce sahiptir ve bu güç, çalışanların kurum genelinde kabul edilen yazılı ya da yazısız kurallara uymasını sağlayarak kurum sinerjisini arttırmaktadır. Dedikodu ve söylentilerin bu bileşenlerle birlikte örgütsel bilgi yönetimi çerçevesinde dağıtılması, informal örgütsel iletişimin kontrol altına alınmasını ve kuruma yönelik zehirli etkilerden arındırılmasını sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

4. KURUMLARDA KİMLER ZEHİRLİ (TOKSİK)?

Toksik iletişim, kurumun genel yapısını ve işleyişini tehdit eden olumsuz bir iletişim süreci olarak, farklı konumlara sahip çalışanlar, liderler ve yöneticiler üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bununla birlikte, toksik mesajlar kurumda yavaş yavaş yayılarak kurumu olumsuz yönde etkilemekte ve zaman içinde kurum kültürü haline gelmektedir. Liderlerin, yöneticilerin ve çalışanların toksik iletişim sürecinde gösterdikleri tepkiler birbirine benzerlik göstermekle birlikte, bazı farklılıklar da söz konusudur.

A. Toksik Liderler ve Yöneticiler

Bir kurumdaki toksik yönetim tarzı umutsuzluk, kızgınlık, düşük moral, kötü iletişim gibi olumsuz etkilerin yayılmasında doğrudan etkili olmaktadır. Toksik yönetici ve liderler, toksik bir kurum kültürünün yaratılmasında ve var olan kültürün desteklenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda çalışanların yönetimin kontrolü konusunda bir endişe yaşamalarına ve risklerle karşılaşmalarına neden olabilmektedir. Bu kurumlarda toksik özellikler göstermeyen ve buna uyum sağlamak istemeyen çalışanlar dışarıda tutulmakta ve bu nedenle kendini kuruma ait hissetmemekte ve doyum düzeyleri düşmektedir (Appelbaum ve Roy-Girard 2007: 20-21).

Toksik lider, kararları oldukça kısa bir süre içinde alır ve beklenmedik bir anda ve geçerli bir neden belirtmeksizin değiştirir. Genellikle karar verirken kararın sonuçlarını düşünmemekte, genel olarak hep doğru yaptığını dü-

şünmektedir. Toksik liderler, kendilerine odaklı ve çalışanları ve kurumları ile son derece ilgisiz davranışlar sergilemeleri ile kurum iklimini negatif olarak etkilemektedir. Toksik liderler şu davranışları ile toksik bir organizasyon yaratabilirler (Appelbaum ve Roy-Girard 2007: 19):

- Organizasyonun tüm aşamalarında kontrol sahibi olmak ister,
- Problemler ortaya çıktığında bir suçlu ya da suçlayacak birilerini arar,
- Asla kendisi hata yapmaz, hataları hep çevresindekiler yapar,
- Gerçek koşulları ve nedenleri göremez,
- Pozitif olmadıkça duygularını ifade etmez,
- Asla soru sormaz, kendisi konuşur,
- Kimseye güvenmez,
- Hiçbir şey çalışmaktan daha önemli değildir.

Toksik liderlerin bir alt kümesi ise toksik yöneticilerdir. Toksik yöneticiler genel olarak fonksiyonel olmayan ve çalışanlarına zarar veren davranışlarda bulunurlar. Diğer bir ifade ile gerçekleştirmesi gereken görevleri ve davranışları normal olmayan yollarla ortaya koyar. (Goldman 2006: 733). Toksik yöneticiler; morali bozmak, alıkoymak, işbirliği ve bilgi paylaşımını engellemek, aynı zamanda çalışanlarına güvenmeyen, tahmin edilemeyen ve anlık tepkiler göstermektedir. Kurumdaki başarıları kendi başarısı saymakta ancak başarısızlık durumunda ise çalışanları suçlamaktadır. Toksik yönetici genellikle kısa dönemli hedeflere odaklanmakta bu da kurumdaki verimliliğin ve iş devir oranının düşmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte toksik yöneticilerin sahip olduğu kişilik özellikleri, algılama ve tutumları arasındaki farklılıklar bulunabilir ve buna bağlı olarak da agresif, narsistik gibi çeşitli biçimlerde adlandırılabilir. Orta kademe yöneticiler ya da denetim mekanizmasında bulunan kişiler, diğerlerine yardımcı olmaktan daha çok duygusal acı vermekten mutlu olmaktadır. Kurumda yaşanan sorunları bastırmak ya da çözümlenemeyen kişileri suçlama ve suçlu aramaya odaklanarak durumu abartmaktadır. Aynı zamanda bu kişiler, dinlememe, azarlama, kişi ile doğrudan iletişim kurmama vb. davranışları ile çalışanların kendilerine ulaşmalarını güçleştirmekte ve çalışanların güvenlerinin

sarsılması yönünde bir çaba göstermektedir (Appelbaum ve Roy-Girard 2007: 19-22).

Kurumlarda çalışanların sorumluluğunu üstlenen yöneticiler aynı zamanda kurumun karlılığıyla da ilgilidir. Birçok zaman yöneticilerin karlılığa ve işe odaklanarak iletişimi ve ilişkileri geri planda bırakmasının toksik iletişimin oluşmasına zemin hazırladığı söylenebilir. Toksik yöneticiler incelendiğinde genel olarak, çok mesafeli ve ulaşılmaz oldukları ya da aşırı tepkiler verdikleri görülmektedir. Diğer bir ifade ile bu yöneticilerin çalışma yaşamındaki ilişkilerde yapıcı ve destekleyici olmadıkları ve duygusal bir denge kuramadıkları görülmektedir. Genellikle söyledikleri ve yaptıkları birbirini tutmadığından, aldıkları kararlar mantıklı açıklamalara dayandırılmadan değişikliğe uğrayabilir. Bununla birlikte, toksik yöneticiler genelde her türlü durumdan ve sorumluluktan kaçan kişilerdir (<http://www.work911.com/htm>). Toksik yöneticilerin sözü edilen olumsuz davranış kalıplarını benimsemelerinin ardında yatan gerçeğin, olaylar ve durumlar karşısında hissettikleri ve kapıldıkları çaresizlik duygusu olduğu ileri sürülebilmektedir. Bu nedenle onun duygusal problemlerinin ya da böyle davranmasına iten sebeplerin farkına varmak ve çaresizlik duygusundan kurtulmalarına yardımcı olmak gerekir. Toksik yöneticilerin genel özelliklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür (<http://career-advice.monster.com/interview-preparation/Ten-Warning-Signs-of-a-Toxic-Boss/home.aspx>):

- 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.),
- Diğerlerine güvenmemek (kendi çalışanlarından utanmak, takım lideri olan çalışanlarına bile yetki vermemek vb.),

- Korkuyu bir motivatör olarak kullanmak (çalışanlara saygı ve güven duymadığı için, onları topluluk önünde küçük düşürmek, iş-ten çıkarmakla tehdit etmek vb.),
- Kelime seçimleri (her cümleye olumsuz mesajla başlamak, çalışanların kafasını karıştırmaya çalışmak, güvenlerini ve kuruma bağlılıklarını yok etmeye çalışmak vb.),
- Aşırı samimiyet (çalışanlarına duygusal baskı yaparak, onların isteklerini yok saymak ve kendi isteklerini yaptırmaya zorlamak vb.),
- Kendi yanına çekmek (kendi fikirlerini çalışanlardan daha önemli göstermeye çalışmak, çalışanlara yanıldıklarını söylemek, çalışanların sözlerini kesmek vb.).

Toksik yöneticiler 'biz' yerine 'ben' demeyi tercih etmekte, kurumsal başarıların yalnızca kendisine, başarısızlıkların ise çalışanlara ait olduğunu düşünmektedir. Toksik yöneticiler, yapıcı olmak yerine, yıkıcı mesajlar kullanan, egolarının tatmin edilmesini isteyen, ne istediğinin anlaşılması ve birlikte çalışılması zor kişilerdir. En önemlisi de toksik yöneticiler, çoğu zaman çalışanlarını da kendileri gibi olmaya ve davranmaya zorlayarak, kurum genelinde toksik iletişimin yaygınlık kazanmasında aktif rol üstlenmektedir. Ancak toksik yöneticiler değişmek yerine, çalışanları kendi tarafına çekme ve toksik davranışların benimsenip kurum kültürü olarak özümsemesine yol açma eğilimi göstermektedir. Örneğin, bu yöneticiler çalışanlara saygı duymayacak şekilde tek tarafı 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 önemsemektedir. Bu da kurum içi iletişim ortamını olumsuz yönde etkilemekte ve toksik iletişimin ortaya çıkıp beslenmesine zemin hazırlamaktadır" (Henley 2003: 571-600). 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. Oysa çalışanların kalbi ve

ruhu ile iş yapmalarını sağlamak, lider ve yöneticilerin bireysel ve kurumsal sorumluluklarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle lider ve yöneticilerin toksik etkilerden arınıp toksik çalışanların da kuruma kazandırılması için bireysel ve kurumsal bir çaba göstermeleri gerekmektedir.

B. Toksik Çalışanlar

Toksik çalışanlar, toksik iletişimin kurum içinde yayılmasında yöneticilerden daha etkilidirler. Toksik özellikler gösteren çalışanların, her şeyden önce özsaygılarının ve öz farkındalıklarının düşük olduğu söylenebilmektedir. Genelde toksik çalışanların, hiçbir konuda yeterince iyi olmadıklarını düşünmeleri, diğer çalışanlar üzerindeki kontrollerini kaybetmek istememeleri nedeniyle korku duydukları ve bu korkunun itici gücüyle kurumdaki iletişim yapısını zehirleyen olumsuz davranışlarda buldukları ileri sürülebilmektedir. Ancak toksik çalışanları dikkate almamak kısa sürede tüm kurumun zehirlenmesine yol açarak, kurumun maddi ve manevi telafi edilemez zarar görmesine neden olabilecektir. Toksik özellikler gösteren çalışanları tespit edebilmek için, toksik çalışanların temel özelliklerini bilmek gerekmektedir. Toksik çalışanların belirli özelliklerini şöyle özetlemek mümkündür (Frost 2004, Wilson 2006):

- Kendisine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere hissedilen aşırı güvensizlik duygusu ve şüphecilik (yersiz ve temelsiz paranoialar),
- Tedirginlik (her hareketinin takip edildiği ve yargılanacağı endişesi),
- Savunmacı kişilik yapısı (kendinden kaynaklanan hataları kabul etmemek, bahane bulmak, suçu diğer çalışanlara atmak vb.),
- Görev, işbölümü ve sorumluluklardan kaçmak (kendi özel işlerini diğer arkadaşlarına yaptırarak onları kullanmaya çalışmak vb.),
- Yöneticiye kendisini gösterebilmek için bireysel çalışmayı istemek (takım çalışmalarında oyunbozanlık yapmak, işbirliğine yanaşmamak vb.),
- Diğer çalışanların mahremiyetine saygı duymamak (kendisine verilen sırları herke-

se anlatarak çalışma arkadaşlarını zor durumda bırakmak),

- Çalışma arkadaşları hakkında asılsız dedikodu ve söylentiler çıkarmak,
- Müşterilere kuruma ait özel bilgileri vermek ve kurum hakkında dert yanmak,
- Aşırı hırs ve kıskançlık/aşırı öfke ve stres,
- Önceden kestirilemez davranışlar (ruh durumunun çabuk değişmesi),
- Toleranssızlık (hoşgörü eşliğinin düşük olması),
- Mobbing (duygusal yıldırma-fiziksel ya da ruhsal taciz ve tehditler, herkesin arkasından konuşmak ve bunun diğer çalışanlar tarafından bilinmesini sağlayarak rahatsızlık vermek vb.),
- Diğer çalışma arkadaşlarını aşağılayıcı sözlü ve sözsüz mesajlar (amacını aşan şakalar ya da rahatsızlık verecek bakışlar vb.),
- Çalışma arkadaşlarını yok saymak (kapalı ortamda sigara içmek, yüksek sesle müzik dinleyerek diğerlerini engellemeye çalışmak vb.),
- Kurum kültürüne aykırı davranmak (iş zamanında gelmemek, öğle tatillerini keyfi uzatmak vb.),
- Depresif kişilik ve kötümserlik (her şeyi en olumsuz tarafla değerlendirmek vb.),
- Saldırgan davranışlarda bulunmak (kurum içinde başkalarıyla ilişkiyi kesme, kötü sözler söyleme, sessiz kalma, konuşurken sözlerini kesme)

Bu olumsuz özellikleri nedeniyle toksik çalışanları vampirlere benzetmek yanlış olmayacaktır, çünkü içinde buldukları ortamın ve iletişimde buldukları diğer kişilerin tüm enerjisini emerek onların duygusal, zihinsel ve ruhsal sağlığına zarar vermektedirler. Toksik çalışanlar da tıpkı toksik yöneticiler gibi, diğer çalışanları kendileri gibi olmaya zorlayarak kurum genelinde zamanla tüm olumlu duygu ve düşünceleri ortadan kaldırmaya neden olabilmektedirler. Toksik iletişimi önlemede, yöneticilerin iletişime açık ve gözlemci olmaları en önemli koşuldur. Toksik iletişime dair ilk belirtide, çalışanlar ile ne olduğuna dair özel ve

genel konuşmalarla ilgilenilmeye başlanmalıdır (<http://career-advice.monster.com/management-skills/human-resources/management/Stop-Toxic-Managers-Before-They-Sto/home.aspx>). Örneğin, ‘çalışma arkadaşların hakkında olumsuz dedikodular yapmaya son vermelisin’ ya da ‘çalışma arkadaşlarına projenin bitim tarihine kadar yardım etmelisin’ gibi kendisinden ne beklendiğine dair açık ifadeler kullanılmalıdır. Yöneticilerin toksik çalışanlardan bu tarz ricalarda bulunması ve bunu sık sık tekrar etmeleri, çoğu zaman istenen davranış değişikliğini yaratmaktadır. Yöneticiler, toksik çalışanların değişmesinde ve kuruma kazandırılmasında büyük rol oynamaktadır. Çünkü toksik çalışanların her biri, diğerlerini de kolayca toksik çalışana dönüştürebilmektedir (<http://career-advice.monster.com>).

5.KURUMLARDA ZEHİRLİ (TOKSİK) İLETİŞİMİ ÖNLEMeye YÖNELİK ÖNERİLER

Toksik iletişim; kurumlardaki kurumsal güveni, saygıyı, anlaşmayı, işbirliğini, iş tatminini ve her şeyden önemlisi, kurumsal performans ve başarıyı giderek azaltıp sonunda yok eden bulaşıcı bir hastalık olarak değerlendirilebilir. Toksik iletişimden ve olası yıkıcı etkilerinden kurtulmak için, kurumsal iletişim planları içerisinde toksik etkileri tanımaya ve önlemeye yönelik aşamaların yer alması gerekir:

- **Toksik İletişimi Fark Etmek:** Kurumu giderek hâkimiyeti altına alan toksik iletişim biçiminin ilk sinyalleri fark edilmelidir. İlk sinyaller genellikle kişilerin maruz kaldıkları mesajların rahatsızlık yaratması ile hissedilebilir. Çalışanlar bu mesajlarla ilk karşılaşmada genel olarak iki tepki göstermektedir. Birincisi, sessiz kalarak mesajı anlamaya çalışmak, ikincisi ise bu tür mesajlara bir eğilimi olmasından dolayı mesajın gelişimine katkıda bulunmaktır.
- **Sınır Koymak:** Toksik iletişimi seven ve buna dahil olmaktan hoşlanan kişilere, bir kurumda ne yapabileceklerini ve ne yapamayacaklarını bilmelerine yönelik sözlü ve sözsüz mesajlar iletilmelidir. Toksik iletişime neden olan ya da toksik iletişime dahil olan çalışanların neden bu süreçte yer aldıklarını sorgulamaları sağlanmalı ve devam etmemesi yönünde teşvik edilmelidir.

- **Açık Uçlu İletişimden Kaçınmak:** Kaynağın gönderdiği mesajlar, alıcı ya da alıcıların düşüncelerine bırakılmamalı, yoruma açık olmayan kesin ve net ifadeler kullanılmalıdır. Böylece alıcıların yorumlarına değil, gerçeklere dayalı mesaj ve bilgiler iletilerek; dedikodu, söylenti ya da yanlış anlaşılmalardan önüne geçilebilecek, dolayısıyla zehirli mesajlardan kaçınmak mümkün olabilecektir.
- **Kişileri Yargılamaktan Kaçınmak:** Ortamda bulunmayan üçüncü kişiler hakkında yargılayıcı yorumlar yapmaktan kaçınmak gerekir. Böyle bir ortamda kalındığında ise, kişinin kendisine ve çevresindekilere, konuşulan kişi buradayken de aynı yorumları yapıp yapamayacaklarını sorması, karakterlerin yorumlanmasını ve yargılanmasını durdurmaktadır. Bu da kişileri yüz yüze iletişime yönlendirecek ve toksik iletişimi zayıflatacaktır.
- **Azarlamaları/Küçük Düşürmeleri Durdurmak:** Eğer lider/yönetici bir çalışanı azarlıyorsa, bundan rahatsızlık duyulduğunu belli etmek ve o ortamdan ayrılarak tepki göstermek, yapılanın yanlış bir şey olduğunun fark edilmesini ve bu tür bir davranışın bir daha yaşanmamasını sağlayabilecektir. Bu da toksik iletişimi azaltacak etkili bir yöntemdir. Çünkü kurumdaki bir çalışan olarak böylesi bir olaya seyirci kalınması, azarlanan çalışanlarla diğer kişiler arasında derin uçurumlar yaratabilir ve toksik iletişime zemin hazırlayabilir. Bu nedenle her şeyden önce lider/yöneticilerin, bir çalışanı diğer çalışanların yanında azarlayarak küçük düşürmekten kaçınmaları gerekmektedir.
- **Sanal Ortamda Gerçek Olmayan Mesajların Aktarılmasını Önlemek:** Sanal ortamda (MSN, mail, web siteleri, forum siteleri, bloglar vb.) edilen sohbetlerde üçüncü kişiler hakkında konuşmak çok daha kolay olmaktadır. Sanal ortamda zehirli mesajların yayılması, üçüncü kişinin orada bulunmaması ve kişilerin yüz yüze olmaması nedeni ile daha kolay olmaktadır. Bu durum dedikodunun kolay bir şekilde üretilip yayılmasını sağlamaktadır. Böyle bir durumla karşılaşıldığında, sohbeti kesip yüz yüze konuşmanın daha uygun olacağını belirtmek dedikodu yapan kişiyi durdurabilir. Lider/yöneticilerin de çalışanların sanal ortamdaki iletişimleriyle ilgilenmeleri ve toksik iletişime yol açan çalışanlar için gerekli önlemleri almaları sağ-

lıklı iletişim açısından büyük önem taşımaktadır.

- **İlişkiyi Bitirmek:** Toksik iletişimi bir alışkanlık haline getirmiş kişilerle kurulan iletişimde yukarıda sözü edilen önlemlerin alınması engelleyici olmuyorsa, bu durumda bu kişilerle görüşmemek tercih edilmelidir. Bu gibi kişilerle gerektiğinde, ilişkinin neden sonlandırıldığına dair yapılan açıklayıcı bir konuşma; kişilerin toksik özelliklerinin farkına varmasına ve toksik iletişime yol açan özellikleri ile yüzleşmesine yardımcı olabilecektir.

Toksik iletişimin ortaya çıkmadan, en başından önlenmesi için lider ve yöneticilerin; kurum kültürünü oluşturarak, kurumsal standartları belirlemeleri ve bu konuda taviz vermemeleri büyük önem taşımaktadır. “Bir kurumun sürekliliğinde, başarısında ve performansında en etkili faktör, sağlam, kalıcı ve temel değerlerden taviz vermeyen bir kültürün oluşturulup korunmasıdır. Temel değer ve inançlar nasıl kurum kültürünün özünü oluşturuyorsa, yöneticiler de bu değerleri simgelemekte, ortaya koyup o kültürün gücünü temsil etmektedir” (Akat ve ark. 1999: 326). Bu doğrultuda lider ve yöneticilerin, toksik çalışanları belirleyip bu kişilerle ivedilikle iletişim kurmaları ve başarılı dahi olsalar, bu çalışanların toksik iletişime yol açan davranışlarının kurumda kabul edilemeyeceğini anlatmaları gerekmektedir. Bu aşamada çalışanlara nasıl yaklaşılması gerektiğini ifade eden iletişim tarzının, sorunun çözümünde büyük rol oynadığını söylemek mümkündür.

Lider ve yöneticilerin toksik iletişime yol açan çalışanlarla yüz yüze iletişim kurması, yargılayıcı olmadan dinlemesi ve toksik iletişimin kuruma ve çalışanların bireysel kariyerlerine ne gibi olumsuz etkiler yaratabileceğini anlatarak kurumsal birliğin önemini hatırlatması oldukça önemlidir. Bunlara rağmen toksik çalışanların diğer çalışanlara saldırıları devam ediyorsa ya da davranışlarında bir değişme yoksa ve liderler ile yöneticiler de pasif kalmayı tercih ediyorsa, insan kaynakları birimine danışıp toksik çalışanların kuruma zarar vermesini önlemeye çalışmak gerekmektedir. Çünkü çoğu zaman toksik çalışanlar, uyarı alır almaz işlerini ve prestijlerini kaybetmemek adına olumsuz davranışları ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle, lider ve yöneticilerin toksik çalışanların dedi-

kodu ve söylenti gibi zehirli ilişkilerini ve bunun yol açacağı istenmeyen davranışlarını değiştirmeleri için onlara yardım etmeleri, değişimleri konusunda onları cesaretlendirmeleri ve bu değişime gönüllü olmaları için teşvik etmeleri gerekmektedir.

Ne var ki, bir kurumun toksik iklime sahip olmasının en önemli nedenlerinden biri gerek lider gerekse yöneticilerin toksik iletişimden hoşlanması ve bu tür iletişime izin vermesidir. Bununla birlikte, birçok lider ve yönetici de toksik mesajların farkına varmaksızın ve bilincinde olmaksızın mesajların işleyişine katkıda bulunmaktadır. Bu da, yönetim mekanizması ve çalışanlar ile çalışanların kendi aralarındaki sağlıklı iletişimi zayıflatarak kurum genelinde toksik iletişimin artmasını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, lider ve yöneticilerin bağlı olduğu bir üst yönetim varsa, çalışanların şikâyetlerini anlatıp üst yönetimden yardım ve destek istemeleri yararlı olabilecektir. Kişilerin kendileri destek isteyemiyorsa ya da yaptığı davranışın olumsuz sonuçlara neden olabileceğinin farkında değilse, kurumlardaki insan kaynakları birimine çok fazla iş düşmektedir.

İnsan kaynakları uzmanları bu gibi durumlarda toksik lider ve yöneticiler ile çalışanların görev tanımını daraltmak, kurum içindeki pozisyonlarını değiştirmek ya da potansiyellerini doğrultusunda kuruma yararlı olacak başka birime yerleştirmek gibi çözümler geliştirerek, bu gibi sorunların çözümünde aktif rol üstlenebilmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının sunacağı eğitim fırsatları, özellikle yönetimden kaynaklanan toksik iletişimin önlenmesinde son derece etkili olabilir. Örneğin, lider ve yöneticilerin eksikliklerini ve hatalarını gidermelerine yönelik kurum içi eğitimlere ya da seminer programlarına katılmaları ve çalışanlarla nasıl daha iyi ve verimli iletişim kuracaklarını öğrenmeleri yönetimdeki mertebesindeki aktörlerin hatalarını görmelerine ve yönetim tarzlarını değiştirmelerine yardımcı olabilecektir. Ayrıca insan kaynakları uzmanlarının koordine edecekleri kurum içi eğitim programlarına çalışanlardan üst düzey yöneticilere kadar herkesin katılması, toksik iletişim konusunda kurumu bilgilendirecek ve çalışanların da gerek yöneticileri, gerekse kendi aralarında daha sağlıklı iletişim kurmaya motive edebilecektir.

Ancak çoğu zaman eğitim programları, kurslar ya da seminerler tek başına toksik lider ve yöneticiler ile çalışanları durdurmak için yeterli olmamaktadır. İlk başta hızlı bir iyileşme görülse de tutum ve davranışlarda kalıcı değişiklikler ortaya çıkmayacağından, yönetim mekanizmasının ve çalışanların bu eğitim programları ile olumsuz davranışlardan tamamen arındığını düşünmek gerçeği yansıtmayacaktır. Bu nedenle, eğitim programlarına ek olarak, 360 derece performans değerlendirme sistemi, doğal gözlem, belirli aralıklarla tekrarlanan psikolojik testler gibi uygulamalara yer vermek ya da lider ve yöneticilerin yönetici koçları veya danışmanları ile çalışmalarını desteklemek, bu sorunun giderilmesi için atılacak önemli bir adım olarak nitelendirilebilir. Özellikle yönetimdeki aktörlerin yönetici koçları veya danışmanları ile dirsek teması halinde çalışmaları, iletişim tarzları ile liderlik ve yöneticilik anlayışlarının gelişmesine yardımcı olacaktır. Bu uzmanların yol göstericiliği ile hem liderler hem de yöneticiler, otorite sağlamak için tehdit ya da korkutma yerine, çalışanlarını desteklemek, kişisel gelişimleri için cesaretlendirmek, çalışanlarla sevgi, saygı ve güvene dayalı sağlıklı ilişkiler kurmak gibi profesyonel ilişkileri düzeltmeye yarayan proaktif yaklaşımları benimseyecek ve daha sağlıklı bir kurum iklimi oluşturabileceklerdir.

SONUÇ

Kurumsal başarının elde edilmesinde kurum kültürünün toksik etkilerden arındırılması gerekmektedir. Bu bağlamda, toksik belirtilerin dikkate alınması ya da toksik ilişkilerin önüne geçilmesi gibi insan kaynağının gelişimine yönelik çalışmaların yapılması, kişilerarası ilişkilerin sağlıklı bir zemine oturmasını sağlayacak ve kurum genelindeki iletişim atmosferini olumlu yönde etkileyecektir. Sağlıklı iletişimin ve ilişkilerin yaşandığı kurumlarda motivasyon ve işe bağlılık oranı yüksek olacağından, iyileştirilmiş bireysel performans ile kurumsal verimlilik artışını sağlamak ve rekabetçi üstünlük avantajı getirecek yüksek karlılık oranlarına ulaşış kurumsal başarıyı arttırmak mümkün olacaktır.

Kurumlarda dedikodu/söylentiler bilgi eksikliği, güven duygusunun olmayışı, belirsizlikler, kişilik özellikleri, kurum kültürünün yapısı vb.

nedenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Dedikodu ve söylentilerle şekillenen ve kurumdaki iletişim ortamını olumsuz yönde etkileyen toksik iletişim biçimi, zaman içinde kurumda hakim iklim halini alır. Birçok zaman formal iletişimi desteklemek amacı ile dedikodu/söylenti biçiminde aktarılan bilgiler doğru olsa da güvenin azalmasına, yanlış anlamalara, belirsizliğin ve endişenin artmasına neden olabilmektedir. Bu özelliği ile informal iletişim biçimi kontrol edilmediği takdirde kurum içindeki sağlıklı iletişim ortamına zarar vermektedir. Bunun sonucu olarak da, kurum içinde iş doyumsuzluğu, stresin artması, düşük düzeyde performans vb. kurumsal başarısızlık işaretleri görülmektedir. Toksik iletişim, kurum iklimi haline geldiğinde kurumun tüm çalışanları tarafından doğal bir iletişim biçimi olarak algılanmakta, bu sağlıksız iletişim ortamına karşı çözüm üretmek giderek zorlaşmaktadır.

Toksik iletişimi önlemeyi sağlayan önerilere en başından yer vermek, toksik iletişimi ortadan kaldırmaktan çok daha kolaydır. Bu nedenle, yöneticilerin satış rakamları ve ekonomik karlıktan önce; kurumsal başarının yapı taşı olan kurum içi iletişim atmosferi ile yakından ilgilenmeleri ve toksik iletişim belirtilerini ortaya çıktığı anda fark edip dramatik sonuçlar doğurmadan önce önleyici tedbirler almaları gerekmektedir. Her bir çalışanı motive eden faktörlerin belirlenip bunların ortak paydada buluşturulması, ortak vizyon, amaç ve hedefler çerçevesinde çalışanların kenetlenmesinin sağlanması, çalışanların birbirlerini daha yakından tanıyıp anlamalarına yardımcı olacak kurum içi etkinliklere daha fazla yer verilmesi, açık iletişim politikasının benimsenerek öneri ve şikayet kutucukları sisteminin yerleştirilmesi, kurum içi iletişim kanallarına işlerlik kazandırılarak çalışanlar arasında dedikodu ve söylentilerin dolaşmasına fırsat tanımayacak şekilde çalışanların birincil ağızdan bilgilendirilmesi ve üst yönetim dahil tüm çalışanlara yönelik periyodik kurum içi eğitim programları gibi uygulamaların, kurumlardaki sağlıklı iletişim atmosferini besleyerek toksik iletişimin ortaya çıkmasını önleyeceği söylenebilir. Bu faktörlere karşı duyarlı olmak, toksik iletişimi ortaya çıkmadan engelleyecek ya da toksik iletişimi durdurarak, çalışanları ve yöneticileri ile söz konusu kurumun daha fazla zarar görmemesini sağlayacaktır. Bir bütün olarak toksik iletişimin

yıkıcı etkilerinden arındırılmış kurumlarda iletişim kalitesinin ve hedeflenen kurumsal başarının artması da söz konusu olabilecektir.

KAYNAKLAR

Akat İ, Budak G ve Budak G (1999) İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İzmir

Appelbaum S H ve Roy-Girard D (2007) Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees, Corporate Governance, 7 (1), 17-28.

Appelbaum S H, Iaconi G D ve Matousek A (2007) Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions, Corporate Governance 7(5), 586-598.

Bacal R <http://www.work911.com/htm>, 21.11.2007.

Bennet R (1994) Organizational Communication, M&E Handbook Series, Singapore.

Bernard G ve Yoshihiko M (2006) Analyzing Rumors, Gossip and Urban Legends Through Their Conversational Properties, The Psychological Record, 56, 23-34.

Crampton S M, Hodge J W ve Mishra J M (1998) The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity, Public Personnel Management, 27 (4), 569-584.

Davis K (1984) Human Behavior at Work Organizational Behavior, Sixth Edition, Tata McGraw-Hill Publishing Company, New Delhi.

Dicle Ü(1974) Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

Difonzo N ve Bordia P (1998) A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change, Human Resource Management, 37 (3/4), 295-303.

Eder D ve Lynne E J (1991), The Structure of Gossip: Opportunities and Constraints on Collective Expressions Among Adolescents, American Social Review, 56 (4), 494-508.

Eroğlu E (2005) Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi (Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.'de Bir Uygulama), Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Derg, 13, 203-218.

Flynn G, Stop Toxic Managers Before They Stop You, <http://career-advice.monster.com/management-skills/human-resources/management/Stop-Toxic-Managers-Before-They-Sto/home.aspx>, 21.11.2007.

Frost P J (2004) Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and their Organization, Organizational Dynamics,33 (2), 111-127.

Goldman A (2006) High Toxicity Leadership Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization, Journal of Managerial Psychology, 21 (8), 733-746.

Guerin B ve Yoshihiko M (2006), Analyzing Rumors, Gossip and Urban Legends Through Their Conversational Properties, The Psychological Record, 56, 23-34.

Guerin B (2003) Language Use As Social Strategy: A Review and An Analytic Framework For The Social Sciences, Review of General Psychology, 7, 251-298.

Henley K (2003) Innovative Leader, Winston Brill-Articles, 12 (6), 571-600.

Kapferer, J N (1990) Dünyanın En Eski Medyası, Dedikodu & Söylenti, Işın Gürbüz (çev), İletişim Yayınları, İstanbul.

Krumrie M. Help Your Toxic Worker, <http://career-advice.monster.com/management-skills/management/Help-Your-Toxic-Worker-Change/home.aspx>, 21.11.2007.

Lester M C, Ten Warning Signs of a Toxic Boss, <http://career-advice.monster.com/interview-preparation/Ten-Warning-Signs-of-a-Toxic-Boss/home.aspx>, Erişim: 21.11.2007.

Michelson G ve Mouly S (2000) Rumour and Gossip in Organizations: A Conceptual Study, Management Decision, 38/5, 339-346.

Michelson G ve Suchitra M (2002) "You Didn't Hear it From Us But..." Towards an Understanding of Rumour and Gossip in Organizations, Australian Journal of Management, 27, Special Issue, 57-65.

Noon M ve Delbridge R (1993) News From Behind My Hand: Gossip in Organizations, Organization Studies, 14/1, 23-26.

Özdevecioğlu M (2003) Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar

Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Derg, 21, 77-96.

Paine R, (1967) What is Gossip About? An Alternative Hypothesis, *Man, New Series*, 2 (2), 278-285.

Rosnow R L (1991) Inside Rumor: A Personal Journal, *American Psychologist*, 484-496.

Shelley H, Characteristics of a Toxic Relationship, <http://www.leadership-and-motivation-training.com/html>, 21.11.2007.

Shibutani Tamotsu (1996) *Improvised News: A Sociological Study of Rumor*, Indianapolis, IN: Bobbs-Merrill.

Solmaz B (2006) Söylenti ve Dedikodu Yönetimi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Derg, 16, 563-575.

Solmaz B (2004) Kurumsal Söylenti ve Dedikodu, Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama, Tablet Yayınları, Konya.

Stirling R B (1956) Some Psychosocial Mechanisms Operative In Gossip, *Social Forces*, 34 (3), 262-267.

Waddington K ve Michelson G (2007) Analysing Gossip to Reveal and Understand Power Relationships, Political Action and Reaction to Change Inside Organizations, "Talk, Power and Organisational Change" at CMS conference, Manchester, ss. 1-16. <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2007/proceedings/talkpowerandorganisation/waddington.pdf>, Erişim: 20.11.2007.

Webber A M, Danger: Toxic Company, <http://www.fastcompany.com/learning>, 12.10.2007.

Wilson B (2006) How to Avoid Toxic Communication, <http://www.hrmguide.net/canada/communication/toxic-communication.htm>, 20.10.2007

Wilson B, Four Ways to Eliminate Toxic Conversation, <http://www.hodu.com/toxic.html>, Erişim: 20.11.2007.