

## Örgütsel Dedikodu Yönetimi

Mehmet Emin Usta<sup>a</sup>  Ahmet Kaya<sup>b</sup>  Duygu Özyurt<sup>c</sup> 

<sup>a</sup>Harran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Şanlıurfa, Türkiye

<sup>b</sup>Harran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Şanlıurfa, Türkiye

<sup>c</sup>Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Şanlıurfa, Türkiye

### ÖZET

Dedikodu yüzyıllar boyunca din, gelenek ve ahlak alanının konusu olarak ele alınmıştır. Dedikoduyu yönetsel hayat içindeki bir olgu olarak ele alan çalışmalar ise yenidir. Daha önce sadece belli bir grubun arasındaki samimi iletişim olarak gerçekleşen dedikodu, günümüzde kitle iletişim aracı (sosyal medya) olarak kabul edilen facebook, twitter gibi araçlarla hem önem kazanmış hem de biçim değiştirmiştir. Dedikodu, geniş kitlelerin davranışlarını etkileyen, yaşamlarının parçası haline gelen bir aktiviteye dönüşmüştür. Metroda, trende, otobüste, evde, iş yerinde kullanılan elektronik cihazlar üzerinden belli bir amaçla oluşturulmuş grupların yaptığı şey de büyük ölçüde dedikodudur. Çağımızda işgören davranışına yön veren bir etkinlik olarak dedikodu, başta politik olmak üzere Yönetimbilimin değişik alanlarında dikkate değer bir çalışma konusuna dönüşmüştür. Bu konunun bireysel ve örgütsel boyutta hem yararları hem de zararları olduğu anlaşılmaktadır.

### MAKALE TÜRÜ

Derleme

### MAKALE GEÇMİŞİ

Gönderim 15 Temmuz 2018  
Kabul 27 Eylül 2018

### ANAHTAR KELİMELER

Dedikodu, örgütsel iletişim, dedikodu yönetimi

### Giriş

Din, gelenek ve ahlak konusu olarak dedikoduya dair yapılan çalışmalar giderek artmaktadır. Daha önce sadece dar grup iletişimi olarak gerçekleşen dedikodu, günümüzde kitle iletişim aracı (sosyal medya) olarak kabul edilen facebook, twitter gibi araçların kişiler arası kullanımı ve mesajların daha hızlı yayılması sayesinde çağdaş bir görünüm kazanmıştır. Öyle ki modern dedikodu, geniş kitlelerin davranışlarını etkileyen, yaşamlarının parçası haline gelen bir aktiviteye dönmüştür. Metroda, trende, otobüste, evde, iş yerinde kullanılan elektronik cihazlar belli bir amaçla oluşturulmuş grupların hayatlarının vazgeçilemez araçlarına dönüşmüştür. Daha önce geleneksel olarak yüz yüze iletişim biçiminde yürütülen dedikodu, günümüzde, elektronik araç ve programlar sayesinde form değiştirerek eskiye oranla daha çok yaygınlık kazanmıştır.

Son dönemlerde işgören davranışına yön veren bir etkinlik olarak dedikodu, başta politik olmak üzere Yönetim bilimin değişik alanlarında dikkate değer bir çalışma konusuna dönüşmüştür.

İletişim çağı olarak nitelendirdiğimiz çağda iletişimin kalitesi ve kanalları, yaşayan organizmalar olan örgütler için üzerinde ciddiyetle çalışılması gereken bir konudur. Ancak bu konuya Türkiye yazınında henüz çok değinilmemiştir. Dedikodu kavramını tanımlayabilmek, kaynaklarını, sebeplerini ve boyutlarını anlayabilme çabası hep var olmuştur. Bu kavramın kaynağını ve niteliğini anlayabilmek, bu kavramı yönetebilmek açısından oldukça önemlidir.

Eğitim örgütlerinin görünen formal yanına karşılık, bir de informal yanı vardır. Eğitim örgütlerinin bu informal yanı, bazen formal yanının önüne geçerek, işgören davranışlarına, eğilimlerine ve tercihlerine etki etmektedir. İşgören davranışlarına yön veren, hem örgüt ikliminden beslenen ve hem de diyalektik olarak örgüt iklimini etkileyen önemli konulardan biri olan dedikodu, ilgili literatürde “Gossip” olarak geçmekte ve genellikle ortamda bulunmayan üçüncü kişiler için yapılan olumlu ya da olumsuz eleştiri olarak tanımlanmaktadır (Rosnow ve Fine, 1976). “Örgütsel dedikodu” kavramı ise ilk kez 1993 yılında Noon ve Delbridge (1993) tarafından dedikodunun örgütsel yaşamdaki öneminden bahsedilerek öne sürülmüştür (Akdoğan, Mirap ve Cingöz, 2009).

Dedikodu, çoğunlukla olumsuz olarak algılansa da işgörenler arasında kaynaşmaya neden olması, bilgi ve tecrübe aktarımı yapmaya aracılık etmesi, mutluluk hissi vermesi gibi olumlu yanlarının olduğu da kabul edilmektedir. Ancak dedikodu sürecinin olumlu olarak algılanması, bu sürecin yönetimi ile doğrudan ilgilidir. Dedikodunun bir iletişim türü olduğu dikkate alındığında, dedikodu aracılığıyla işgören ya da kitle his ve düşüncelerinin hatta eylemlerinin istedik yöne kanalize edilmesi ya da manipüle edilmesinin mümkün olduğu ortaya çıkmaktadır.

Dedikodu, çoğunlukla olumsuz olarak algılansa da işgörenler arasında kaynaşmaya neden olması, bilgi ve tecrübe aktarımı yapmaya aracılık etmesi, mutluluk hissi vermesi gibi olumlu yanlarının olduğu da kabul edilmektedir. Ancak dedikodu sürecinin olumlu olarak algılanması, bu sürecin yönetimi ile doğrudan ilgilidir. Dedikodunun bir iletişim türü olduğu dikkate alındığında, dedikodu aracılığıyla işgören ya da kitle his ve düşüncelerinin hatta eylemlerinin istedik yöne kanalize edilmesi ya da manipüle edilmesinin mümkün olduğu ortaya çıkmaktadır.

Dedikodu geçmişten günümüze kadar varlığını sürdürmüş oldukça yaygın ancak bir o kadar da karmaşık olan informal bir iletişim şeklidir. Bununla birlikte örgütler ve yönetim açısından oldukça önemli ve araştırılması gereken bir alandır. Örgütlerde belli sınırları olan resmi ve biçimsel iletişim kanallarının yanı sıra biçimsel ve resmi olmayan iletişim kanalları da mevcuttur. Bu resmi ve biçimsel olmayan gruplar, örgütü oluşturan bireylerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarından doğan doğal gruplardır (Ivancevich, Matteson ve Konopaske, 1990).

Dedikodu örgüt yaşantılarının kaçınılmaz, başa çıkılması ve iyi yönetilmesi gereken bir parçasıdır. Bu örgütsel parça, onaylansın ya da onaylanmasın tüm kültürlerde ve yaş gruplarında varlığını kabul ettirmeyi başarmıştır (Dunbar, 1996; 2004). Disiplinler arası pencereden bakıldığında, dedikodu ile ilişkili bilgilere; iletişimden sosyal tarihe, antropolojiye, psikolojiye ve sosyolojiye kadar birçok alanda yapılan çalışmalarda rastlatmak mümkündür. Örgüt ve yönetim çalışmaları ışığında elde edilen bulgular incelendiğinde dedikodu genellikle negatif bir şekilde algılanmaktadır (Noon ve Delbridge, 1993). Oysaki iyi yönetildiğinde dedikodunun örgütsel ve bireysel boyutlarda birçok faydası olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt ortak ve belirli amaçlarla bir araya gelmiş insanların çevrelerinde yer alan her türlü fiziksel unsurlarla birlikte oluşturdukları sinerjik bir bütündür. Örgütlerin en temel yapı taşı insandır. Literatüre bakıldığında ise en anlaşılır tanımıyla ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insanların oluşturduğu topluluklara örgüt denilmektedir (Gürgen, 1997). Örgütler doğal organizmalardır ve varlıklarını devam ettirebilmek için etraflarını kuşatan fiziksel, psikolojik ve teknolojik çevre ile etkileşim içinde olmak zorundadır. Örgütlerin açık sistemler olarak var olabilmeleri için kendi içlerinde ve çevreleri ile sürekli olarak iletişim ve etkileşim içinde olmaları gerekmektedir.

## İletişim Kavramı

Belli bir amaçla bir araya gelen bireyler fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını gidermek amacıyla iletişim kurmak zorundadır. Dolayısıyla örgütlerin de varlığının sürdürülmesi açısından resmi ve gayri resmi şekillerde etkileşim ve iletişim içinde olmaları esastır. İnsan unsuru iletişimin meydana gelmesi için kilit öğedir. İşte bu öğeler arasında yaşanan bilgi alışverişine iletişim denilmektedir (Burak, 2005).

İnsan var olduğu günden bu yana iletişim kurabilmek adına birçok yöntemden faydalanmıştır. Bu yöntemler arasında mağara duvarlarına resimler çizme, dumanla iletişim kurma, güvercin gibi kuşlar kullanma sayılabilir. İnsanlar arasındaki iletişim sadece sözlü ve yazılı kaynaklarla değil vücut dili ve işaret dili ile de sağlanabilir. Öyle ki gülümseme bile evrensel ve her dilde çevirisi aynı olan bir iletişim şeklidir. İletişim bireylerin en zaruri psiko-sosyal gereksinimlerinden biridir.

## Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim; bünyesinde bilgi taşıyan ve bu bilginin örgüt tarafından sürekli olarak biçimlendirildiği dinamik bir süreçtir. Bilgi akışı resmi ve gayri resmi kanallar aracılığı ile yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, dikey ve yatay bir rota izlemektedir (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 1995).

Örgütsel hedeflerin hayata geçirilebilmesi için hangi işin, kim tarafından, ne zaman ve hangi yöntemle yapılacağı net bir şekilde tanımlanması gerekir. Bu bakımdan, örgütsel iletişimin çok iyi organize edilmesi ve yönetilmesi gerekir. İletişim, örgütlerin varlığı, işleyişi ve verimliliği için oldukça önemlidir. Örgütlerin canlı organizmalar olduğu göz önünde

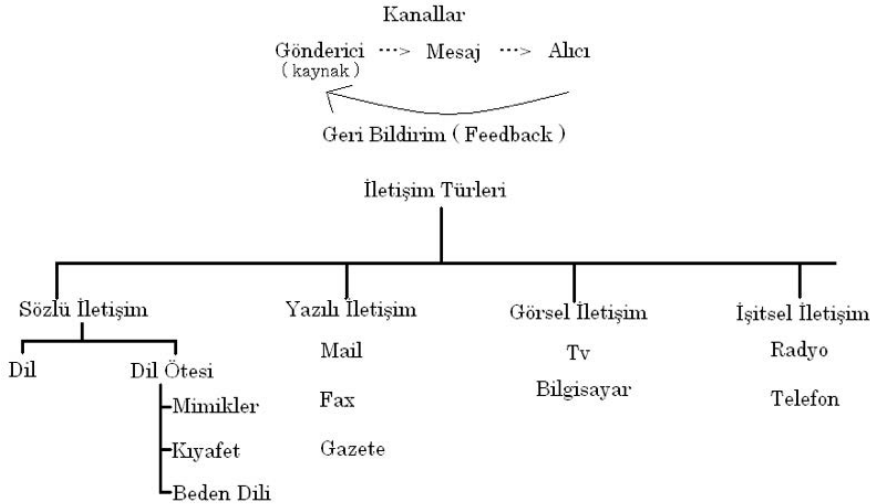
bulundurulur ise, iletişimin aslında bu organizmalara kan pompalayan hayati bir organ olduğu değerlendirilebilir. İletişimin olmadığı yerde örgütlenme ve koordinasyondan bahsetmek mümkün değildir.

Sürekli değişen ve çevresinden girdiler olarak büyüyen dinamikler olan örgütlerde çeşitli iletişim kanalları mevcuttur. Formal (resmi) ve informal (gayri resmi) olarak adlandırılan bu iletişim kanalları örgütlerin bir nevi şah damarıdır. Çünkü iletişimin olmadığı yapılarda, bir süre sonra entropi kavramı baş gösterecek ve süreç yönetilemez ise örgütleri çöküşe sürükleyecektir. Ayrıca, iletişim bir yöneticinin en önemli yönetim enstrümanıdır. Yönetici iletişim kanalı ile iş görenlere örgütsel sürecin işleyişi ile ilgili hayati bilgileri aktarmaktadır (Koçel, 2011).

## Örgütsel İletişim Kanalları

Örgütsel sürecin işleyişinde iletişim faaliyetleri, örgütün yapısına ve amacına uygun özgün bir şekil alır. Şekil 1.'de iletişim süreci ve bu süreçte kullanılan bazı yöntemler gösterilmiştir.

Şekil 1. Örgütsel iletişim (Kaynak: <http://emreatagul.blogspot.com/>)



Şekil 1.'de de görüleceği üzere iletişim, bir kaynaktan ya da göndericiden çıkan mesajın belli bir kanala kullanılarak alıcıya ulaştırılması sürecidir. Örgütsel iletişim sözlü iletişim ve teknoloji tarafından desteklenen yazılı, görsel ve işitsel iletişim kaynakları ile sağlanabilir. Ancak bu iletişim her zaman formal kaynaklarla sağlanmaz. Yine örgüt içinde formal olmayan; formal iletişimden daha etkili ve hızlı olan çeşitli iletişim kaynakları da vardır. Örgütlerde varlığını sürdüren bu kaynaklar dedikodu (gossip) ve söylenti (rumor) olarak adlandırılabilir. Alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu iki kavram sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Dedikodu ve söylenti basitçe ele alındığında esasen informal ve viral birer iletişim kanalıdır. Her ikisinin de sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıktığı öngörülmektedir.

Her ne kadar dedikodu ve söylenti kavramları birbirinin yerine kullanılsa da aslında dedikodunun ana kaynağının öncelikle söylenti olduğunu ifade etmek mümkündür. Dedikodu kendi içinde kapalı bir özellik taşır, oysaki söylentinin ne kaynağı ne de hedefi belli değildir. Yani dedikodu özünde söylenti temelli bir kavramdır. Hatta günümüzde birçok şirket kulak gazetesi olarak adlandırdıkları bu iletişim kanalını, çabuk yayılmasını istedikleri mesajlar ve duyurular için bilinçli bir şekilde kullanmaktadırlar (Walsh, 1987).

Örgütlerin sosyal ya da fısıltı gazetesi olarak adlandırabileceğimiz bu iletişim kanalları formal iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkabilir. Söylenti ve dedikodular, bireylerle başlayıp toplumlara yayılabilir. İşletmelerin ve örgütlerin önce zayıflamasına, sonra yavaş yavaş yok olmasına sebep olabilir. Küslükler yaratabilen; savaşlara sebep olabilen bir silaha dönüşebilir. Ancak, bu silahla hem vurabileceğimizi hem de vurulabileceğimizi aklımızdan çıkarmamalıyız (Solmaz, 2004).

## Dedikodu Kavramı ve Örgütsel Dedikodu

Türk Dil Kurumu tarafından dedikodu, “Başkalarını çekiştirmek ve kınamak üzere yapılan konuşma, kov, gıybet, kılükal” olarak tanımlanmıştır (“TDK”, t.y.). Dedikodu bazen de gizli kapılar ardında ve genellikle ortamda bulunmayan üçüncü şahıs ya da şahıslar hakkındaki konuşmalar olarak da tanımlanabilmiştir. Dedikodu aslında kontrol edilemeyen bilgi aktarımıdır. Dünyanın en eski medyası olarak bilinen dedikodu, birçok durumda formal iletişimden daha hızlı ve birey açısından daha doyurucu olabilen bir informal ve doğal bir iletişim kanalıdır.

Özellikle yöneticiler için faydalı olduğu düşünülen, formal iletişiminin boşluklarını dolduran, çalışanların örgüte ilişkin algılarını ortaya çıkartan bu iletişim şekli, bazı örgüt üyelerinin adının kötüye çıkmasına, gruplardan soyutlanmalarına, psikolojik taciz ve sinizm gibi negatif yaşantılara da sebep olabilir. Bu bakımdan dedikodunun kaynaklarını, olası sebeplerini ve alınabilecek önlemleri net bir şekilde ortaya koymak örgütler için hayati önem arz etmektedir. Dedikodunun örgütsel açıdan sahip olduğu önem ilk kez 1993 yılında Noon ve Delbridge (1993) tarafından açıklanmış ve “Örgütsel Dedikodu” kavramı literatürdeki yerini almıştır.

## Örgütsel Dedikodu Kaynakları

Dedikodu; çıkış noktası belli olmayan ancak söylenti temelli olduğu var sayılan ve formal iletişimden daha hızlı bir yayılma gücüne sahip olan bir mekanizmadır. Bilginin karaborsası olarak ta nitelendirilebilen bu mekanizmanın kaynağı belirsiz fakat önemli olaylardır (Kapferer, 1992). Bu mekanizma olumlu ya da olumsuz olabileceği gibi kısmen doğru ya da kısmen yanlış olabilir. Kaynakları ya da hedefleri net değildir. Dedikodunun ortaya çıkmasında etkili olan bazı temel unsurlar mevcuttur. Bunlar şu şekilde ele alınabilir;

**1. Yeterli bilgilendirmenin olmaması:** Örgütün fonksiyonu ya da işlevi ne olursa olsun, örgütü oluşturan bireylerin kendilerini güvende hissetmeleri için net bir şekilde bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Örgütte meydana gelen bir oluşum ya da bir değişim bireyi huzursuz ve mutsuz edebilir. Bu noktada birey kendini güvende hissetmeyecek ve fısıltı gazetesi olarak da tanımladığımız dedikodu mekanizması devreye girecektir.

**2. Güven ve adalet algısının azalması:** Birey herhangi bir sebeple örgüte karşı güven ve adalet algısını zedeleyebilecek bir yaşantıya maruz kaldığında, bu durumu örgütteki diğer bireylerle paylaşma eğiliminde olacaktır. Bu davranış diğer bireylerin de örgüte karşı güvensizlik algısının tetiklenmesine sebep olabilir. Kendine ücret dağılımı ya da başka konularda adil olmayan davranışlarda bulunduğu algısına kapılan birey, bu algıyı örgüt içerisinde kendine en yakın hissettiği kişi ile paylaşacak ve dedikodunun başlamasına kaynak olacaktır.

**3. Çelişkiler:** Birey örgüt içinde net olmayan ya da sürekli değişen kararlara ayak uyduramayabilir veya bunlarla başa çıkamayabilir. Bu durumda, birey yönetimle alakalı dedikodu yapma eğiliminde olabilir.

Bunlarla birlikte dedikodu, gerekçesi işgören ya da kişi tarafından bilinmeyen durumların konuşulmak istenmesi, yönetimin kasıtlı olarak yıpratılmak istenmesi, hesaplaşma duygusu, örgüt içinde gereksiz iletişime mahal veren aşırı boş zaman varlığı gibi nedenlerden de kaynaklanabilir.

## Örgütsel Dedikodunun Faydaları ve Zararları

Kendi içinde dinamik, kararsız ve değişken özellikler taşıyan bu biçimsel olmayan iletişim kanalının örgüte sağladığı yararlar ve sebep olduğu zararlar da mevcuttur. Örgütsel dedikodunun bireysel ve örgütsel boyutlarda birçok faydası olduğu gibi birçok da zararı olduğu bilinmektedir. Bunlar aynı şekilde bireysel ve örgütsel boyutta ele alınmalıdır. Örgütsel dedikodunun birey üzerindeki olumlu etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bireysel kimlik ve aidiyet duygusunu geliştirir.
- Bireylerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak, bireysel mutluluk algısını artırır.
- Birey için bir güdülenme kaynağı olabilir.
- Bireyler arası deneyim ve tecrübelerin paylaşılmasına zemin hazırlayabilir.
- Bireyin verimliliğini etkileyecek belirsizlik ve endişe durumlarının sıklığını azaltabilir.
- Anlamlandırma algısını artırabilir ve geliştirebilir.
- Kabul edilmenin yarattığı duygusal haz ile bireysel mutluluğa ve motivasyona katkı sağlayabilir.
- Duyguların ifade edilmesine ve paylaşılmasına zemin hazırlayabilir.

Örgütsel dedikodunun bireysel boyuttaki zararları da şu şekilde sıralanabilir:

- Hakkında dedikodu yapılan bireyin itibarı zedelenir, kendine olan güveni azalır ve kendini değersiz hissetmesine sebep olabilir.
- Hakkında dedikodu yapılan birey zamanla sosyal ortamdan uzaklaşabilir.
- Birey örgüt ile ilgili negatif algı geliştirebilir.
- Hakkında dedikodu yapılan birey yönetim tarafından da yalnız bırakılırsa zamanla işyeri yalnızlığı sendromu yaşayabilir.
- Hakkında dedikodu yapılan birey yönetime karşı kayıtsız, saygısız ve hatta saldırgan bir tutum sergileyebilir.

➤ Kaygı seviyesi yükselen birey örgütsel stres yaşayabilir. Stres yaşayan birey zamanla psikolojik taciz algısı geliştirebilir.

➤ Psikolojik taciz algısı yükselen birey zamanla örgütsel sinizm yaşamaya başlar ve örgütten ayrılma kaçınılmaz hale gelebilir.

Örgütsel dedikodunun ele alınması gereken ikinci boyutu örgütsel boyuttur. Örgütsel dedikodunun örgütsel boyuttaki faydaları şu biçimde ifade edilebilir:

➤ Resmi iletişim kanallarının yetersiz kaldığı noktada devreye girerek boşlukları doldurur. Resmi iletişime işlevsel bakımdan kolaylaştırıcı bir rol oynar.

➤ Doğru ve etkili bir şekilde kullanıldığı ve yönetildiği takdirde, örgüt ve yöneticiler için oldukça faydalıdır.

➤ Örgütün kendinden bağımsız çevrede meydana gelen değişim ve gelişimi öğrenmesini sağlar. Bu değişim ve gelişimler hakkında tedbir almasına olanak tanır.

➤ Örgütleri ilgilendiren kararların zamanında ve etkili bir şekilde alınmasını ayrıca bu kararların zamanında uygulanmasına zemin hazırlar.

➤ Yanlış söylentilerden kaynaklı sebeplerden ortaya çıkmasına rağmen, örgütsel değişiklikler için zemin teşkil eder.

➤ Örgütsel kültüre katkıda bulunur.

➤ Yönetim için etkili bir geri bildirim kaynağıdır.

➤ Yönetim tarafından iletilmek istenen mesajları açıklar ve yayılmasını hızlandırır.

➤ Çalışanların örgüte ilişkin algılarını ortaya koyar.

➤ Örgütün kimliğini ve kültürünü tanımlamaya yardımcı olur.

➤ Çalışanlar arası etkileşimi güçlendirerek örgütsel iletişime katkıda bulunabilir.

➤ Erken uyarı sistemi işlevi görerek örgütü olası ve beklenmeyen durumlara hazırlar.

Örgütsel dedikodunun örgütsel boyuttaki zararları da şu şekilde özetlenebilir:

➤ Örgüt içinde artan dedikodu davranışı yanlış anlamalara ve iş görenlerde direnç algısının oluşmasına sebep olabilir.

➤ Zaman içinde örgütsel güvenin azalmasına sebep olarak örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyebilir, koordinasyona zarar vererek zaman ve kaliteli iş gören kaybına sebep olabilir.

➤ Belirsizliğin artmasına sebep olarak, kaotik ortama zemin hazırlayabilir.

➤ Dedikodu davranışı kontrol edilmez ise örgütteki sağlıklı ilişki ve iletişime zarar verir.

➤ Çalışanlar arasında gruplaşmalara ve klikleşmelere sebep olabilir.

➤ Örgütte iş doyumsuzluğu ve örgütsel strese sebep olabilir.

➤ Örgütsel performans ve örgütsel üretkenliğin artmasına engel olabilir.

➤ İleri seviyelerde örgütün çöküşünü hızlandıracak, istenmeyen davranışları besleyebilir.

Yukarıdaki bulgular bir bütün olarak ele alındığında dedikodu sürecinin tek yönlü olarak ele alınmaması ve mutlaka yönetilmesi gereken bir süreç olarak değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

## Örgütsel Dedikodu Yönetimi

Genellikle olumsuz tanımlarla karşımıza çıkan dedikodu, bireysel ve örgütsel açıdan çeşitli kaynakları ve boyutları vardır. Bunlar bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu ve olumsuz boyutlardır. Fakat iyi yönetildiği takdirde bireysel tatmin, duygusal doyum, bağlılık ve aidiyet duygularını besleyici ve iyileştirici nitelikleri olduğu da göz ardı edilmemelidir. İyi yönetildiği durumlarda bireyler arası etkileşimi destekleyip güçlendirebilecek bir etkiye de sahiptir. Masum kalabildiği, kişisel hakları taciz ve ihlal etmediği ve süreğenlik göstermediği durumlarda günlük hayata renk katabilir. Bu bakımdan dedikodu yönetimi örgütler için oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Bireyi psikolojik anlamda besleme özelliğine sahip olan dedikodu kavramı ve iletişim kaynakları hakkındaki çalışmaların tarihi henüz son otuz yıl ile sınırlıdır.

Örgütsel dedikodu; kaynakları, boyutları ve etkileri kadar yönetimi üzerinde de titizlikle çalışılması gereken bir olgudur. Elbette bu noktada yöneticilere önemli roller yüklenmektedir. Vizyoner, olasılıklarla başa çıkmayı bilen ve stresle mücadele edebilme yetisine sahip olan yöneticilerin varlığı bu noktada hayati bir önem taşımaktadır.

Özellikle örgütsel hiyerarşinin ve iletişim kanallarının değiştiği, çeşitli sebeplerle işten ayrılmaların ve kopuşların yaşandığı, kriz ve ücret dağılımındaki dengesizliklerin ortaya çıktığı belirli dönemlerde gelişen haberleşme trafiği inanılmaz boyutlara ulaşmaktadır (Selçuklu, 2005). Böyle durumlarda örgütsel dedikodunun ortaya çıkması ve akıl almaz bir hızla yayılması kaçınılmazdır.

Örgütsel dedikodu yönetiminde “şeffaflık” ve “hız” kavramları dikkat çekmektedir. Yönetici, dedikodunun olumsuz etkilerinin önüne geçebilmek için en uygun yöntemle, en uygun çabuklukta ve karar verme süreçlerinde son derece şeffaf ve katılımcı davranmak suretiyle birçok olumsuzluğun önüne geçebilir. Yönetici; olasılıkları ve belirsizlikleri iyi tespit ederek örgütsel dedikoduyu engelleyebilir. Bunu yapmamış ya da yapamamışsa bile, bu davranışı yakından takip ederek ortaya çıkar çıkmaz müdahale etmelidir. Bu noktada kilit işlev gören iyi bir yönetici, örgütsel dedikodu davranışını aşağıda belirtilen on altın kuralı iyice anlayarak ve özümseyerek yönetebilir ve azaltabilir.

1. Örgütte meydana gelen değişim veya kaos durumları hakkında, örgüt üyelerini zamanında ve gerektiği kadar bilgilendirerek istenmeyen belirsizlik ve huzursuzluk durumları engelleyebilir.

2. Yönetici kendisine inanılan ve güvenilen bir liderin özellikleri taşımalıdır. Böyle bir imaja sahip olmayan yönetici, bu olumsuz davranışı söndürmek bir yana, bireyleri bu davranışlara yönelten ve iten bir güç olacaktır.

3. Beklenmedik bir olay meydana geldiğinde örgütteki bireyler zaman kaybetmeden bilgilendirilmelidir. Suskunluk, bekleme ve görmezlikten gelme örgütsel dedikodu davranışlarının artmasına sebep olabilir.

4. Bazı durumlarda sadece bilgi vermek yetersiz kalabileceği için böyle durumlarda akılda soru işaretleri bırakacak temelsiz bilgilendirmelerden kaçınılmalıdır.

5. Yönetici örgütteki iş görenlerin belirli zamanlarda, çeşitli sosyal ve eğitsel etkinliklerle bir araya gelmesini sağlayacak ortamlar hazırlamalıdır.



6. Yönetici örgüt içerisinde bir takım ruhu ve birliktelik algısı yaratmalıdır.

7. Yönetici iş görenlerin bireysel farklılıklarını, yeteneklerini ve ilgi alanlarını iyi anlayarak onları buldukları ortamda mutlu edecek çalışmalara teşvik etmelidir. Böylece iş görenler vakitlerini verimli kullanacak fırsatlara erişebilirler.

8. Yönetici örgüt içinde hakkında dedikodu yapılan bireyi yönetsel anlamda onu yalnız bırakmamalı ve sahip çıkmalıdır.

9. Örgütsel iklime ve kültüre zarar verecek bir davranış ortaya çıktığında, bu davranışla nasıl baş edeceğine ilişkin iş görenleri bilgilendirecek ve eğitecek çalıştaylar düzenlemelidir.

10. Yönetici örgütsel dedikoduyu yönetebilmek için bu davranışın muhtemel kaynaklarını, sebeplerini ve olası etkilerini iyi analiz etmelidir. Böylece bu davranışların mantar misali çoğalmasını engelleyebilir.

## Sonuç

Dedikodu davranışı, birçok kişi tarafından olumsuz karşılanır. Dedikodudan kaçınılmaya çalışılır ve kınanır. Fakat dedikodunun sebep olduğu yaşantılara bir şekilde isteyerek, istemeyerek, doğrudan ya da dolaylı bir şekilde dâhil olduğu inkâr edilemez bir gerçektir (Solmaz, 2004). Bu durum örgütsel dedikoduyu kaçınılmaz bir hale getirmekte ve etik anlamda bir paradoks yaratmaktadır. Çeşitli tanımları yapılan dedikodu özünde, var olmadığı bir ortamdaki üçüncü bir şahıs hakkında yapılan yıkıcı ve zarar verici söylemlerdir. Bu yönüyle dedikodunun zararlı olduğu söylenebilir. Ancak dedikodu bu niteliğinden çok daha ötede anlamlar da içerdiğinden farklı bir bakış açısını zorunlu kılmaktadır.

Kaynakları ve boyutları incelendiğinde; hem bireysel hem de örgütsel boyutta faydalara ve zararlara sahip olan örgütsel dedikodu, hakkında dedikodu yapılan bireyin yalnızlaşmasına ve örgütten kopuşuna sebep olabilir. Ayrıca önlenemediği ya da tercihen yönetilemediği takdirde örgütün çöküşüne sebep olabilecek durumlara zemin hazırlayabilir. Bu bakımdan örgütsel dedikodu davranışı, birey veya grup davranışı olarak ele alınmaktan ziyade, bir örgüt olgusu ve davranışı olarak değerlendirilmelidir. Nedenlerinin, kaynaklarının ve boyutlarının araştırılması önem arz eden örgütsel dedikodu davranışının yönetilebilmesi de başlı başına bir araştırma alanı olmalıdır. Bu noktada örgüt iletişim kanallarının olabildiğince şeffaf ve tatmin edici olması gerekmektedir. Olası çatışmaları en aza indirmek adına belirsizliklerin aydınlatılması faydalı olacaktır.

Örgütsel dedikodunun faydalarının yanı sıra yine hem bireysel hem örgütsel boyutta zararları da vardır. Özellikle aslı ve temel olmayan bu olumsuz davranış biçimi, iş görenlerde kaygı, endişe, huzursuzluklar gibi negatif algıları besleyerek örgütsel verimi azaltabilir. Örgütün entelektüel yapısına yıkıcı zararlar verebilir. Bu yüzden yeterli, zamanında ve doğru enformasyon örgütsel dedikodu yönetimi bakımından elzemdir (Erdoğan, 2005).

Tüm bu durumlar dikkate alındığında örgütsel dedikodu birey temelli, sosyal ve örgütsel bir kavramdır. Yöneticiler örgütsel dedikoduyu görmezden gelmek ya da sindirmek yerine onu kontrol ederek yönetmeyi öğrenmelidir. Sonuç olarak örgütsel dedikodu kavramı

yönetmel bağlamda araştırma konusu olarak haklı yerini almalıdır. Bu sebeple bu kavrama ilişkin yönetimsel ve örgütsel çalışmaların yeterli olduğunu söylemek doğru olmayacaktır.

Dedikodu, informal bir iletişim aracı olarak örgütsel davranışa yön veren, işgören tutumlarını etkileyen, örgütsel zamanın önemli bir kısmını işgal eden etkinliklerden biridir. Örgütsel dedikodu, yönetilebildiğinde örgütsel bağlılığı arttıran, örgütsel yaşama saydamlık getiren, örgüt yöneticilerine ve diğer işgörelere karşı olumsuz kuşkuları ortadan kaldıran ve örgüt gündemini gelişme ve değişme yönünde şekillendirebilen bir iletişim türüdür. Bu iletişim türünün elektronik iletişim araçlarını kullanarak insan davranışına yön veren etkisi giderek artmıştır. Artık bilgi kontrol edilemeyen bir hızla yayılmaktadır. Ancak bilginin geçerliği ve güvenilirliği, yayılma hızıyla paralellik göstermemektedir. Bilgi, yayılma sürecinde kimi zaman belli odaklarca kasıtlı olarak manipüle edilmekte, bazen de doğruluğu test edilmeyen/edilemeyen bilgiler insan beklentilerine uygun olarak davranışa yön vermektedir. Bilgi yönetimi konusunda yeterince deneyimli olmayan kişi ya da örgütler bilginin bu denli hızlı yayılması karşısında savunmasız kalabilmekte ya da bilgiyi düzeltme yönünde gösterdikleri kimi çabalar beyhude kalabilmektedir.

Eğitim örgütleri, belli işgören gruplarının bulunduğu kurumlar olarak kendi içlerinde ya da dışlarında gelişen bilgi akışından etkilenmektedirler. Ana eğitim örgütleri olarak okullar ve onun esas işgörenleri olan yönetici ve öğretmenler de bu bilgi akışından etkilenmekte, mesleki gündemin ortağı olmakta ve üçüncü kişilerin bulunmadığı ortamlarda karşılıklı değerlendirmeler yapmaktadırlar. Dedikodu olarak nitelendirilebilecek bu değerlendirmeler tarafların karşılıklı olarak tutumlarına etki ederek örgüt ikliminin oluşmasına neden olmaktadır. Hakkında konuşulanı bilen taraf, zamanında tedbir alarak ve doyurucu açıklamalar yaparak kendi hakkındaki olumsuz yargıları düzeltebilmekte ve süreci lehine çevirebilmektedir. Hakkında konuşulanı bilmeyen taraf ise önyargıların ya da hakkında konuşulan olumsuz bilginin kurbanı olarak olumsuz bir imaja sahip olmaktadır. Bu nedenlerle bilginin birincil kaynaklardan duyurulması, yönetici ve yönetilenler arasındaki hiyerarşik ilişkinin gevşetilmesi, yöneticiler ile öğretmenler ve diğer işgörenlerin birlikte daha çok vakit geçirmesi eğitim örgütlerinde dedikoduyu azaltmaktadır.

Dedikodu yönetimi, çatışma, kriz ve zaman yönetimi becerilerini zorunlu kılmaktadır. Bu sayede olumlu örgüt imajı korunabilmekte, işgörenlerin enerjileri ve iş ortamındaki muhtemel serbest zamanları kontrol altında tutulabilmektedir.

## Kaynakça

Akdoğan, A., Mirap, S., ve Cingöz, A. (2009). İş görenlerin dedikoduya inanma düzeyleri ve dedikodunun amaçlarına ilişkin algılamaları: örgütsel ve bireysel değişkenler açısından bir inceleme. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (17-25). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları.

Burak, İ. (2005). *Yaşamın dili iletişim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık AŞ.

- Dunbar, R. (1996). *Gossip, grooming and the evolution of language*. Cambridge: Harvard UP.
- Dunbar, R. I. (2004). Gossip in evolutionary perspective. *Review of general psychology*, 8( 2), 100. Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi anlamak*. Ankara: Erk Yayınları.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. Der Yayınları.
- <http://emreatagul.blogspot.com/2013/04/beykent-universitesi-genel-iletisim.html> Erişim: 26 Eylül 2018.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (1990). *Organizational behavior and management*. New York: Mc Graw Hill Publishing.
- Kapferer, JN. (1992). *Oynak Bir Fenomen: Dedikodu ve Söylenti: Dünyanın En Eski Medyası*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Noon, M. ve Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: Gossip in organizations. *Organization studies*, 14(1), 23-36.
- Rosnow, R. L. ve Fine, G. A. (1976). *Rumor and gossip: The social psychology of hearsay*. Elsevier.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1995). *Basic organizational behavior*. J. Wiley.
- Selçuklu, S. S. (2005). *Ergen şirketler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Solmaz, B. (2004). *Kurumsal söylenti ve dedikodu*. Konya: Tablet Yayınları.
- Türk Dil Kurumu. (t.y.). Dedikodu. Erişim adresi: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&karama=kelime&guid=TDK.GTS.5bcd68e6d57893.38352405](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&karama=kelime&guid=TDK.GTS.5bcd68e6d57893.38352405)
- Walsh, J. (1987). *Sözlü iletişim. Kendinizi nasıl yönetirsiniz?* Amerika: Power4 Marshall Yayıncılık.

## SUMMARY

### The Management of Organisational Gossip

**Keywords:** Gossip, organizational communication, management of gossip.

The number of studies devoted to gossip as religion, tradition and morality are increasing. Gossip had previously only occurred as a narrow group communication. However, nowadays, facebook, which is accepted as mass media (social media), has gained a contemporary appearance thanks to the use of tools such as twitter and the spread of messages more rapidly. So much so that today gossip turns into an activity that is still part of their lives, affecting the behavior of large masses. Electronic devices used in the subway, trendy, autobahnt, at home, at work have turned into indispensable tools for the lives of groups created for a certain purpose. The gossip, which has traditionally been conducted in the form of face-to-face communication, has now become more prevalent than the old one by changing forms through electronic tools and programs. In recent times, gossip has become a remarkable activity in various fields of management science, especially political.

Rumor is that it gives direction to occupational behavior. Gossip is nourished both from the organizational climate and dialectically influences the organizational climate. Gossip is referred to in the related literature as "Gossip" and is often described as a positive or negative criticism of third parties who are not in the media (Rosnow and Fine, 1976). The concept of "organizational gossip" was first suggested by Noon and Delbridge in 1993 (Akdoğan, Mirap and Cingöz, 2009), referring to the importance of rumor in organizational life.

Gossip is often perceived as negative, but it is also considered to have positive aspects. However, the positive perception of the gossip process is directly related to the management of this process. Given that gossip is a type of communication, it turns out that it is possible to channel or manipulate occupation or mass feelings and even actions, in the desired direction, through gossip.

Gossip; it is a mechanism that assumes that the exit point is unknown but rumor-based and has a faster spreading power than formal communication. The source of this mechanism, which can be described as the black market of information, is uncertain but important events (Kapferer, 1992). This mechanism may be positive or negative, or partly correct or partially wrong. Sources or targets are not clear. There are some basic elements that are effective in the emergence of gossip. These can be handled as follows;

**1. Absence of adequate information:** Whatever the function or function of the organization, the individuals forming the organization need to be clearly informed to feel safe. A formation or a change in organization can cause the individual to become restless and unhappy. At this point the individual will not feel safe and the gossip mechanism we define as the whispering journal will come into play.

**2. Decrease in the sense of trust and justice:** When an individual is subjected to a life that can damage the sense of trust and justice for any reason, it will tend to share this with the other individuals in the organization. This behavior may cause other individuals to have a sense of mistrust. The individual who thinks he is not treated fairly will share with the person he feels closest to himself in this perceptual organization and will be the source of the rumor beginning.

**3. Contradictions:** Individuals may not be able to keep up with unclear or ever-changing decisions within the organization. In this case, the individual may be inclined to rumor about the administration.

Together with these, gossip can also be caused by reasons such as intentionally being extinguished by the administration, feelings of reckoning, excessive leisure time in the organization, unnecessary communication. Gossip management requires conflict, crisis and time management skills. In this way, the positive image of the organization can be preserved and the energy of the occupants and possible free times in the business environment can be controlled. Gossip is not something to be feared, but a condition that must be managed.