



## School Administrators' Opinions on Rumor and Gossip Network as an Informal Communication Type in Schools

Beyza HİMMETOĞLU<sup>a</sup> \* (ORCID ID - 0000-0003-0757-232X)

Damla AYDUĞ<sup>a</sup> (ORCID ID - 0000-0001- 8348-5098)

Coşkun BAYRAK<sup>a</sup> (ORCID ID - 0000-0001-5524-5206)

<sup>a</sup>Anadolu Üniversitesi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eskişehir/ Türkiye



### Article Info

DOI: 10.14812/cufej.655071

#### Article history:

Received 17.12.2019

Revised 29.03.2020

Accepted 01.04.2020

#### Keywords:

Rumor and gossip network,  
School administrators,  
Informal communication.

### Abstract

The aim of the study was to examine the opinions of school administrators about rumor and gossip network which is an informal communication type. For this main aim, the reasons why school administrators prefer formal or informal communication, the most preferred topics of rumor and gossip network and the possible results of this network for schools were examined. Phenomenology, one of the qualitative research methods, was used in the study. The study group consisted of 15 school administrators selected with maximum variation sampling. The data of the study was collected with a semi-structured interview form and analyzed by using content analysis method. According to the results of the research; it was determined that school administrators prefer informal communication to formal communication because they think that it increases success, enhances school culture, ensures participation in decisions, build social connections and trust among school members, increases motivation and provides foresight. It was determined that the information disseminating through the rumor and gossip network is concentrated on school management, other teachers, personal rights, students and political issues. Lastly, it was determined that the rumor and gossip network in schools had both positive and negative consequences.

## Okullarda İnfomal İletişim Türü Olarak Söylenti ve Dedikodu Ağına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

### Makale Bilgisi

DOI: 10.14812/cufej.655071

#### Makale Geçmişi:

Geliş 17.12.2019

Düzeltilme 29.03.2020

Kabul 01.04.2020

#### Anahtar Kelimeler:

Söylenti ve dedikodu ağı,  
Okul yöneticileri,  
İnfomal iletişim.

### Öz

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin bir infomal iletişim türü olan söylenti ve dedikodu ağına ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu temel amaca yönelik olarak okul yöneticilerinin formal ve infomal iletişimi tercih etme nedenleri, okullarda söylenti ve dedikodu ağı ile taşınan bilgilerin hangi konularda yoğunlaştığı ve bu ağın okullarda ne tür sonuçlar doğurduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Nitel bir çalışma olan araştırma olgubilim yöntemi ile desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenen 15 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmanın verileri, içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin başarıyı artırma, okul kültürünü güçlendirme, kararlara katılımı sağlama, okul üyelerinin sosyalleşmelerini sağlama, motivasyonu artırma gibi nedenlerle infomal iletişimi daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Okullarda söylenti ve dedikodu ağı ile taşınan bilgilerin özellikle okulun yönetimi, diğer öğretmenler, özlük hakları, öğrenciler ve siyasi konular üzerinde yoğunlaştığı belirlenmiştir. Son olarak okullardaki dedikodu ve söylenti ağının hem olumlu hem olumsuz sonuçları olduğu ortaya konmuştur.

\* Authors: [beyzahimmetoglu@anadolu.edu.tr](mailto:beyzahimmetoglu@anadolu.edu.tr) / [damlaaydug@anadolu.edu.tr](mailto:damlaaydug@anadolu.edu.tr) / [cbayrak@anadolu.edu.tr](mailto:cbayrak@anadolu.edu.tr)

### Introduction

Informal communication, which has an important place in organizational processes and constitutes the significant part of organizational communication, has lots of functions such as providing harmony and collaboration in the organization, increasing organizational identification of members, making formal roles, tasks and responsibilities more understandable and internalized for members and creating a positive working environment (Chan, 2002, p.109; Postmes, Tanis and Witt, 2001, p.230). Besides, informal communication contributes disseminating information around the organization faster. Therefore, it helps tasks being completed faster and also helps produce rapid and effective solutions to unpredicted problems especially when the formal communication is insufficient. However, apart from all these functions, informal communication can cause some negative consequences such as being an instrument of sabotaging organizational decisions and implementations, provoking others to resist to organizational changes and as a result, decreasing the environmental adaptation level of the organization, too (Krackhardt and Hanson, 1993, p.104). It is important for managers to recognize and support informal channels in order to avoid these negative consequences of them and benefit from them to increase organizational effectiveness and performance. Ignoring or trying to remove informal communication can be seen as ignoring the human, which is the main component of many organizations.

One of the most common types of organizational communication is the rumor and gossip network (Clegg and Iterson, 2009, s.277). Studies show that about 70% of conversations consist of gossip (Emler, 1992, 1994 in Dunbar, Duncan and Mariott, 1997, p.233). When the fact that a great deal of organizational communications occurs as informal communication is considered, the place covered by rumor and gossip network in organizations can be understood better. The first component of this informal network is the rumor. Rumor is defined as assumptions or statements, source of which is not known and so have no possibility to confirm (Difonzo, Bordia and Rosnow, 1994, p.50). The information which is carried by rumor generally rises under the conditions of uncertainty, danger or a potential threat. When the factors which rise rumors and let them disseminate around the organization are considered, it is seen that formal information gap is a highly important one (Kieffer, 2013, p.92). Besides, the possibility of confirming or falsifying this kind of information is low since the source is not known (Michelson and Mouly, 2004, p.191). Rumors have some secondary functions other than filling the formal information gap such as meeting personal requests, getting allies, maintaining alliances and strengthening group norms. Especially these secondary functions show that the content of rumor likes the content of gossip a lot (Kieffer, 2013, s.92).

Gossip, which is the second component of rumor and gossip network, is defined as conversations or daily talks which takes place in a small group and involves subjective assessments about other people (Foster, 2004, p.80; Difonzo and Bordia, 2007, p.19; Kurland and Pelled, 2000, p.429). Gossip generally serves to meet social needs. It has some social functions such as entertaining, bounding social networks, being a group member and maintaining group membership as well as creating, changing and strengthening group norms (Difonzo and Bordia, 2007, p.19). Gossip, also, can be defined as an instrument which contributes to group integrity and identity by making approved and not approved behaviors clear (Grosser, Lopez-Kidwell, Labianca and Ellwardt, 2012, p.56). Another function of gossip makes people aware of their superior qualifications and feel well via social comparisons (Wert and Salovey, 2004, p.132-133). Foster (2004, p.84) summarizes social functions of gossip as getting information, entertaining, establishing sincerity (friendship) and having influence. When these functions of gossip are considered, it is possible to say that rumor and gossip have really alike functions.

Although concepts of rumor and gossip are defined differently in the literature, it is seen that these two concepts have very similar functions and contents. So, the literature also takes attention to these similarities by indicating that these two concepts are used interchangeably, the differences between them are not generally noticed in daily conversations and these concepts cover each other mostly (Berkos, 2003, p.9; Clegg and Iterson, 2009, p.277; Grosser et al., 2012, p.53). Even some studies claim that gossip is used to carry rumor, so it can be seen as a subset of rumor (Waddington and Fletcher,

2005, p.379). Although there are small differences between rumor and gossip based on motivation sources of them, it is emphasized that they have similar features which let to use them interchangeably. These similarities are based on that both carry information with informal channels which is not confirmed (Michelson and Mouly, 2004, p.192). In this regard, these concepts are treated and examined together in this study, too.

Rumor and gossip network, an important informal communication type, has many functions socially and organizationally. Rumor and gossip network causes many positive outcomes such as disseminating information faster around the organization, decreasing stress levels of members, making them feel safe (Grosser et al., 2012, pp.53-56; Waddington and Fletcher, 2005, p.389). Besides, rumor and gossip let group norms disseminate and be internalized as a social glue and let individuals make self-evaluations by comparing themselves with others (Grosser et al., 2012, p.56; Michelson and Mouly, 2000, p.341). It is also possible for managers to get feedback on managerial decisions and implementations, being informed from possible problems and crisis in advance predicting possible resistances during change periods and taking needed precautions (Michelson, Iterson and Waddington, 2010, p.376). Another way of utilizing rumors and gossips for organizations is that they help to disseminate rules, values and norms which constitute formal and informal structure of the organizations (Leblebici, Yıldız and Karasay, 2009, p.566).

Rumor and gossip network, used as a power instrument at the same time (Kurland and Pelled, 2000, s.431), can help to increase the managerial influence. However, while rumor and gossip network has crucial functions contributing to organizational processes, it can also cause negative consequences. Especially negative gossips can decrease moral and motivation, increase stress levels of workers and cause negative affective outcomes such as anxiety and worry (Difonzo and Bordia, 2000, p.178; Eroğlu, 2005, p.206). Besides, these kinds of gossips can demolish trust in an organization, cause hostility and disagreements among members and cause resource loss as a distracting stimulus (Difonzo and Bordia, 2000, p.178; Grosser et al., 2012, p.56). To prevent these kinds of negative outcomes and to be able to utilize from informal communication network on behalf of the organization, managers have crucial responsibilities. Some precautions that managers can take to avoid from negative effects of rumor and gossip network are transmitting relevant information to workers on time and clearly, building trust around the organization, creating an open communication environment in which workers can express themselves and can share their fears and worries (Solmaz, 2004, p.573; Wells and Spinks, 1994, p.25-26). In this sense, it can be suggested that managers should develop strategies to benefit from rumor and gossip network by accepting that removing it completely is not possible.

It is stated in the literature that one of the organizations in which informal structure is widespread and dominant is the school (Hoy and Miskel, 2010, p.90). Since teachers and administrators have nearly the same specialization levels and schools are managed centrally at national level in Turkish education system (Özdemir, 2010, p.4), informal structure and communication networks become more important. Therefore, it is natural for schools that rumor and gossip network constitutes an important part of informal communication as many other organizations. However, the number of studies examining rumor and gossip network at schools are very limited and these limited studies generally focus on teachers' perspectives on this network (Arabacı, Sünkür and Şimşek, 2012; Çağlar, Uğurlu and Güneş, 2013; Hallett, Harger and Eder, 2009). When this limitation in the literature and the emphasis on the importance of how rumor and gossip network is managed are considered, it is believed that school administrators are important data sources. Also, this study aims to determine that how much school administrators know about rumor and gossip network and how much they are aware of the possible results this network. The place of informal communication at schools, topics on that rumor and gossip network concentrates, consequences of this network for schools are examined from the views of school administrators in this study. Hence, the main aim of the study is determining the opinions' of school administrators about rumor and gossip network as an informal communication type. To achieve this main aim, the following sub-questions are asked:

- 1) Do school administrators prefer formal communication or informal communication mostly? Why?
- 2) Which subjects mostly disseminate with rumor and gossip network at their school according to school administrators?
- 3) What are the results of rumor and gossip network at schools according to the opinions of school administrators?

### **Method**

This study was designed by using phenomenological model, which is one of the qualitative research models. Phenomenological model aims to examine the experiences of participants about a phenomenon, concept or event (Salmons, 2009, p.46-47). While examining the phenomenon, it is aimed to reveal the perceptions of the participants, which are shaped by their experiences without pre-determined framework (Groenewald, 2004, p.44). In this context, it can be said that phenomenological studies focus to reveal the subjective judgements and interpretations of the individuals who have experienced the phenomenon. In this study, the phenomenological model was used because it was aimed to examine the perceptions and comments of the participant school administrators about the rumor and gossip network, which is a part of informal communication process in their own schools.

### **Participants**

In this phenomenological study, the rumor and gossip network as an important part of informal communication in schools was examined. Data about rumor and gossip network have been obtained from school administrators who are accepted as at the center of informal communication as well as formal communication and who are waited to recognize, direct and benefit from informal communication. While choosing the participants, the maximum variation sampling, one of the purposeful sampling methods, was used. In the maximum variation sampling, it is aimed to choose participants who will reflect the differences regarding the personal variables relevant with studied phenomenon (Coyne, 1997, p.628). While using the maximum variation sampling, it was aimed to analyze studied phenomenon in a multiple way by reflecting the perceptions of school administrators, whose level of education, school type they work, management title, seniority, gender and age are different from each other. Participants of the study consist of 15 school administrators, 6 of whom are principal and 9 of whom are vice principal. Seven of school administrators work in primary schools, two of them work in secondary schools and six of them work in high schools. Twelve of school administrators are male and three of them are female. Nine of the school administrators have Bachelor Degree; and the six of them have Master degree. The ages of them varies between 31 and 56, and their seniority in management varies between 2 years and 48 years.

### **Data Collection Tool**

A semi-structured interview form prepared by the researchers was used to collect research data. In semi-structured interviews, there exists a standardized data collection tool, consisting pre-determined questions and sub-questions. However, semi-structured interviews offer the researcher freedom to change the order of questions or to receive in-depth information by asking questions which are not included in the form on the subject. This situation helps to investigate the issues deeply that are not fully understood during the interview process. In the semi-structured interview process, it is possible to re-shape the questions, which are misunderstood by the participants and to restructure the questions in line with the answers coming from participants (DiCicco-Bloom and Crabtree, 2006, p.315; Longhurst, 2016, p.143). Before preparing the questions in the semi-structured interview form, literature about organizational communication, informal communication rumor and gossip network, which consist of focus of the research, have been reviewed. After shaping the theoretical framework of the research topic, four open-ended questions were prepared for semi-structured draft interview form. This draft form was sent to 1 professor and 1 research assistant working in the Department of Education

Management to take expert opinions. Moreover, expert opinion was taken from one school administrator, who is not one of the participants of the study, about whether the questions are clear and understandable and whether they serve their desired purpose or not. As a result of the feedbacks taken by experts and a pilot study conducted with a school administrator, it was determined that two of four questions served the same sub-question of the research. It has been stated by the field experts that these two questions can be reconstructed as a single question and, if necessary, can be supported with probe questions to obtain detailed and holistic data. As a result of the changes made in accordance with the mentioned feedback, semi-structured interview form consisting of three open-ended questions is as following:

1. Do you prefer formal communication or informal communication mostly? Why?
2. Which subjects do you think mostly disseminate with rumor and gossip network at your school?
3. What are the results of rumor and gossip network in your school in your opinion?

### **Collecting and Analyzing the Data**

After the preparation of the semi-structured interview form, appointments were arranged with the school administrators participating in the study for the interviews. Participant school administrators were selected on a voluntary basis. Researchers also arranged warm-up meetings to introduce themselves and inform them about research before the interviews. During this process, researchers made it clear that any information that would reveal participants' name or identity would not be mentioned at any stage of the research. Then, researchers gave information to participants about the purpose of the research, research questions and how analyses will be made. Also, they answered the school administrators' questions about the research and the interview. During the interview process, necessary precautions were taken to focus the participants' attentions on the subject and probe questions were used to get detailed responses.

Research data were analyzed with the content analysis technique. Content analysis refers to the process of systematically coding and defining the themes and patterns in the data to interpret the content of the data in a subjective way (Hsieh and Shannon, 2005, p.1278). During content analysis process, the analysis stages suggested by Yıldırım and Şimşek (2013, p.26) were followed. These stages are coding data, finding themes, editing codes and themes, and lastly defining and interpreting the findings. NVivo 8 qualitative data analysis program was utilised to analyze data. The data were analyzed by two researchers separately in accordance with the sub-problems of the research. During the coding of the data, an inductive analysis process was followed based on the discovery of codes and categories in the data. Inductive analysis process is used when there is no theoretical structure that will allow the pre-determination of the code and category list with respect to the purposes and sub-questions of the research (Hsieh and Shannon, 2005, p.1279; Potter and Levine-Donnerstein, 1999, p.264). In analysis process, the data were read several times by taking notes and then codes were determined. After that the researchers re-examined the codes on which they do not reach an agreement. Expert opinion were taken for the codes which agreement could not be reached. After the codes were examined, they were categorized according to their similarities and differences. Then, codes and categories were transformed into themes in line with sub-questions of the research. The findings, reached after the creation of the codes, categories and themes, were presented as figures. In the last stage, findings were interpreted. During the analysis process, the participant school administrators were named as A-1, A-2, A-3. Researchers used these names in direct quotations to represent participants.

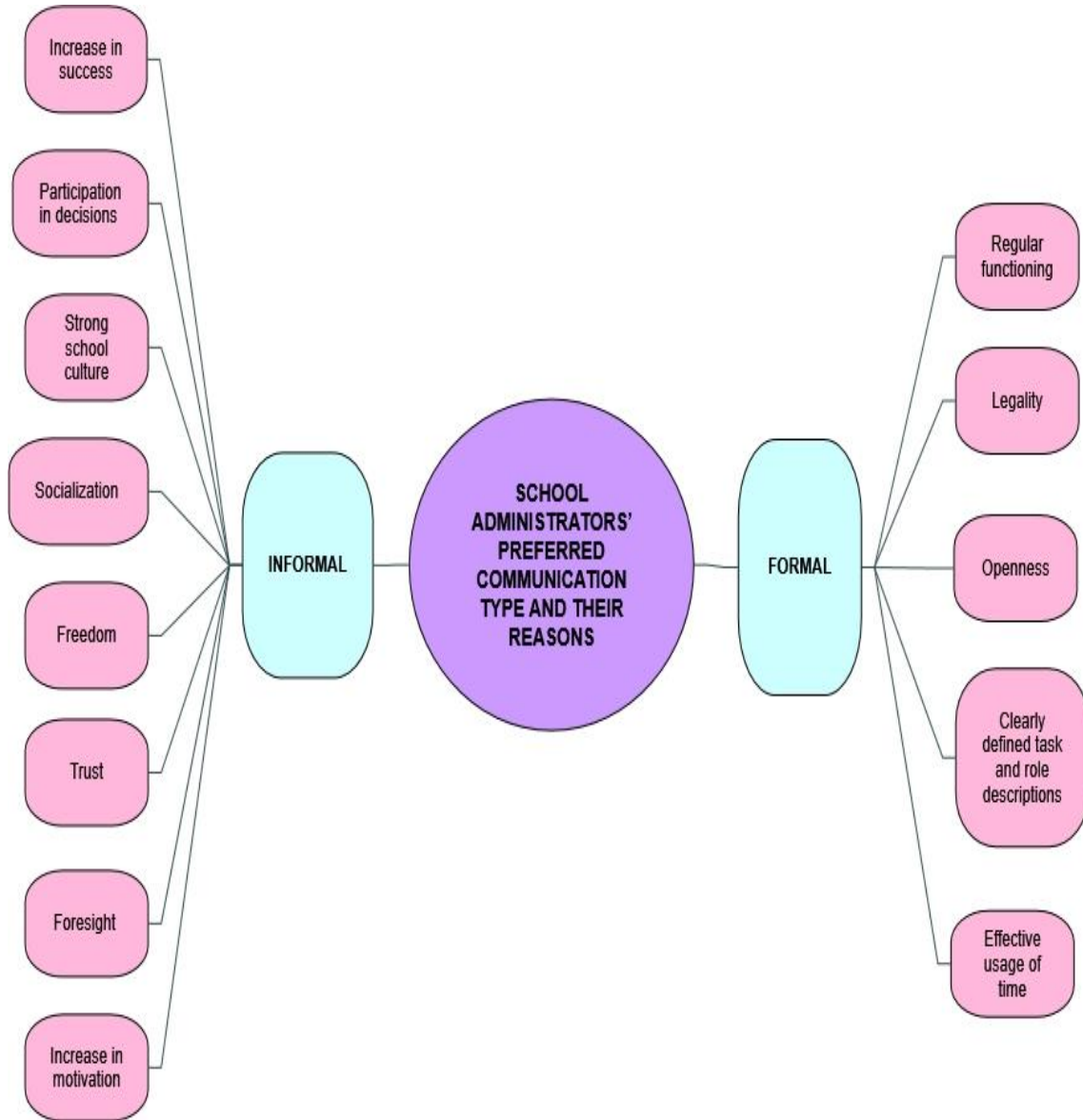
In the qualitative research, it is not intended to generalize the results and social facts and events are handled within their own subjectivity. So, qualitative research are discussed within the framework of trustworthiness proposed by Guba and Lincoln (Guba, 1981, p.80; Guba and Lincoln, 1982, p.246) instead of the validity and reliability in quantitative research. Trustworthiness is associated with the extent to which the research has served its purpose (Merriam, 1995, p. 52). In order to ensure trustworthiness in qualitative research, the findings should be presented in a way that not having

certainty and allows readers to find different perspectives (Graneheim and Lundham, 2004, p. 110). In this context, it is possible to say that trustworthiness requires describing all stages of the research and presenting all variables which may affect the research process and results to the reader.

In qualitative research to ensure trustworthiness, credibility is used instead of internal validity, transferability is used instead of external validity, dependability is used instead of reliability and confirmability is used instead of objectivity (Guba, 1981, p.80; Guba and Lincoln, 1982, p.247). Long-term interaction with data sources, consistent observation, involvement of more than one researcher in the data collection process, method and sample triangulation, sufficient data collection to answer the research questions and member checks are among the methods proposed to ensure credibility in qualitative researches (Guba and Lincoln, 1982, p.246; Merriam, 1995, p.54-55). In this study, to ensure credibility, the findings were confirmed to participants, more than one researcher took part in the data collection process and analysis process, the data collection process continued until to reach the data saturation. In the literature, techniques such as the detailed description of the research process and the usage of purposeful sampling methods are proposed to ensure transferability in qualitative researches (Anfara, Brown and Mangiore, 2002, p.30; Guba and Lincoln, 1982, p.248). In this study, to ensure transferability, processes such as developing data collection tool, determining the sampling and research method, and analyzing data were described in detail to allow readers to compare and give meaning to the findings and results. Moreover, to determine participants, maximum variation sampling, one of the purposeful sampling methods, was used. Some of the methods suggested in the literature to ensure dependability in qualitative researches are such as method triangulation, examination of data analysis process by other researchers, coding and recoding, expert review, sharing the researchers's experiences and their possible prejudices (Anfara, Brown and Mangiore, 2002, p.30; Guba, 1981, p.86-87). In order to ensure dependability in this research, more than one researcher was involved in the process of data collection and analysis, expert opinion was taken in the process of developing the data collection tool and analyzing the obtained data. Also, the findings were presented in a clear and detailed manner before giving the comments and inferences of the researchers and direct quotations were presented from the statements of the participants. To ensure confirmability in the qualitative researches, it is recommended to use method triangulation and to reflect and reduce the possible bias of the researchers (Başkale, 2016, p.24; Guba, 1981, p.87). Precautions taken for ensuring confirmability in this study were clarified above, too.

### **Findings**

The first sub-question of the study is related to determine the communication type (formal or informal) that school administrators prefer to use within the school and the reasons for their preference. For this sub-question, analyses were carried out in line with the answers given by the school administrators. The findings obtained as a result of the analyses are presented in Figure 1.



**Figure 1:** School Administrators' Preferred Communication Types at School and Their Reasons

As seen in Figure 1, it was determined that school administrators prefer both informal and formal communication for different reasons. It was also found that school administrators prefer informal communication more than formal communication. School administrators stated the reasons for preferring informal communication as increasing the success, strengthening the school culture, enabling participation in decisions, enabling people to express their views more freely, enabling school members to socialize, building trust, increasing motivation and providing foresight. In addition, there are examples in the statements of school administrators that support the reasons for informal communication preferences. In the context of increasing success, they mentioned that informal communication increases productivity and personnel contribution to the school and tasks to be done better. Within the context of strengthening the school culture, school administrators emphasized that informal communication increases peace, harmony, love and respect in the work environment. Related to socializing function of informal communication, they mentioned that it enables school members to share the feelings of sorrow and happiness and increases the cooperation between them. Within the

context of providing foresight, school administrators emphasized that it gives opportunity to anticipate possible problems and to make appropriate task allocation by providing information about employers. Some examples from the opinions of the school administrators who prefer informal communication within the schools are as following:

*"... I prefer more sincere and trust-based relationships as a manager because it provides positive trust to each other, solidarity among individuals increases. Therefore, communication is not restricted to school boundaries, but also social areas are shared." (A-1)*

*"...I feel that people are more comfortable in informal communication than formal communication. I think that they will contribute to the institution and organization with a more comfortable psychology. We already see this in practice." (A-4)*

*"We can say that informal communication is quite common because we are trying to make it a culture in our school." (A-6)*

*"...We make an effort to use informal communication and to spread it among teachers because when there is informal communication, we observe that the motivation and desire of the employees increase more." (A-8)*

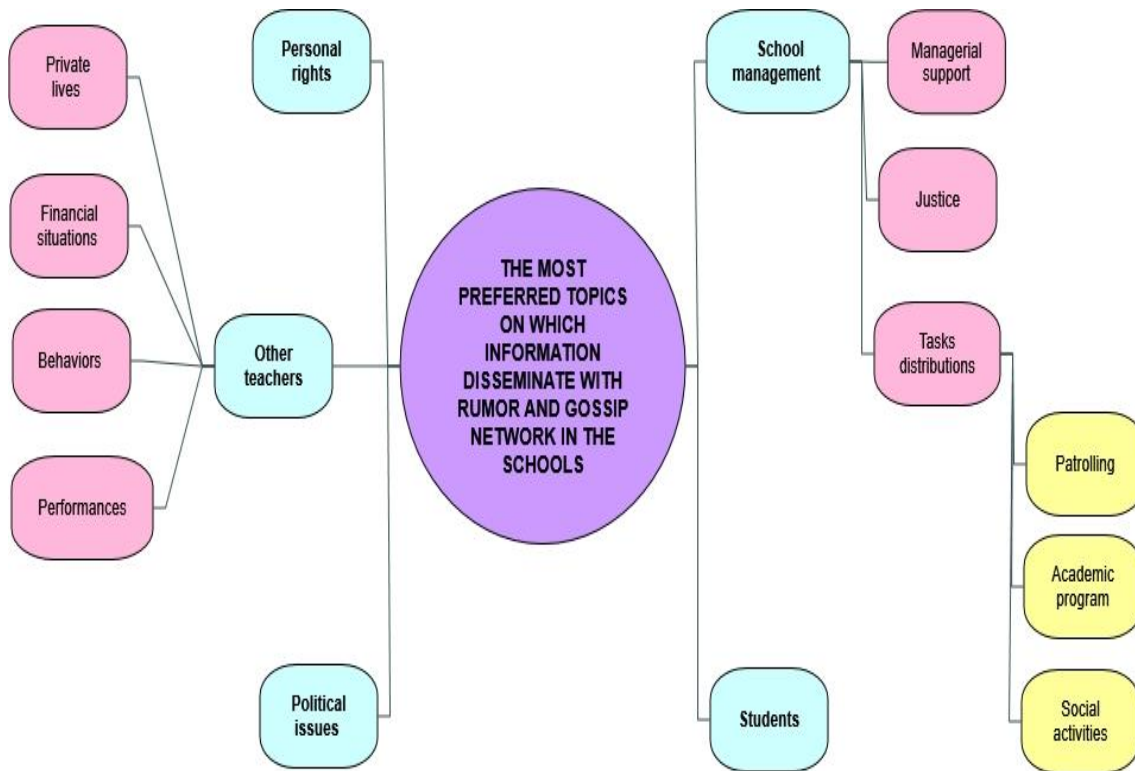
As shown in Figure 1, school administrators who prefer to use formal communication explain the reason of this preference as it provides legality, allows clearly defined tasks and role descriptions and helps to use time effectively. In addition, there are examples in the statements of school administrators that support the reasons for formal communication preferences. In relation to clearly defined tasks and role descriptions, school administrators emphasized the function of formal communication to prevent the difficulties that may arise in the distribution of tasks. Regarding helping to use time effectively, school administrators mentioned that informal communication can delay and slow down works because it is open to abuse; however, formal communication is not. Some examples from the opinions of school administrators who prefer formal communication within the school are as following:

*"I think formal communication is more useful. Informal communication may be used while communicating some certain individuals but I think formal communication have more positive outcomes because the other one is open to abuse..." (A-3)*

*"Formal communication often outweighs in the school. I think this is more useful. I think formal communication has more effective results such as keeping work and functioning healthy, not to disrupt the work.... I think that informal communication, especially intimate relations between management and employees, can cause disruption of works. (A-13)*

It was found that the participant school administrators generally prefer informal communication around the school. School administrators mentioned that the school culture would be strengthened with informal communication and, therefore, a more warm, sincere and comfortable communication could be established among members. Moreover, they emphasized that informal communication in the organizational context will contribute to increase the school success. School administrators, who preferred formal communication at school, emphasized that it is possible to maintain the tasks to be done according to the rules. The second sub-question of the study is related to determine the opinions of school administrators about the most preferred topics on which information disseminate with rumor and gossip network around the schools. For the second sub-question, analyses were carried out in line with the answers of school administrators to the interview questions. The findings obtained as a result of the analyses are summarized in Figure 2.





**Figure 2:** *The Most Preferred Topics on Which Information Disseminate via Rumor and Gossip Network in the Schools According to School Administrators' Opinions*

As can be seen in Figure 2, the participant school administrators stated school management, other teachers, personal rights, political issues and students were the most preferred topics on which information disseminated with rumor and gossip network in the schools. However, school administrators mentioned that rumor and gossip in schools are especially focused on school management and other teachers' issues. They stated that rumor and gossips about school management is related to perceptual issues such as whether management is fair or not, management supports employees or not and workload related issues such as task distributions on academic program, patrolling and social activities. They also mentioned that rumor and gossips about other teachers are related to their private lives, financial situations, attitudes and behaviors towards students, parents or administrators and their performances. Some of the opinions of the school administrators about the issues that rumor and gossips are concentrated at schools are as follows:

*"On property issues. On the financial enrichment such as "I should have this, too. Look at what he/she bought, or I just bought it." (A-1)*

*"What it can be? It can be related to material things. It can be related to clothing, dress, car, house, lifestyle of the teacher. It could be their behaviors, these kind of things are spoken. Maybe, it can be related to the school management like this: "I think that school management behaves closer to this friend, rags on that". I think such conversations could be "(A-3)*

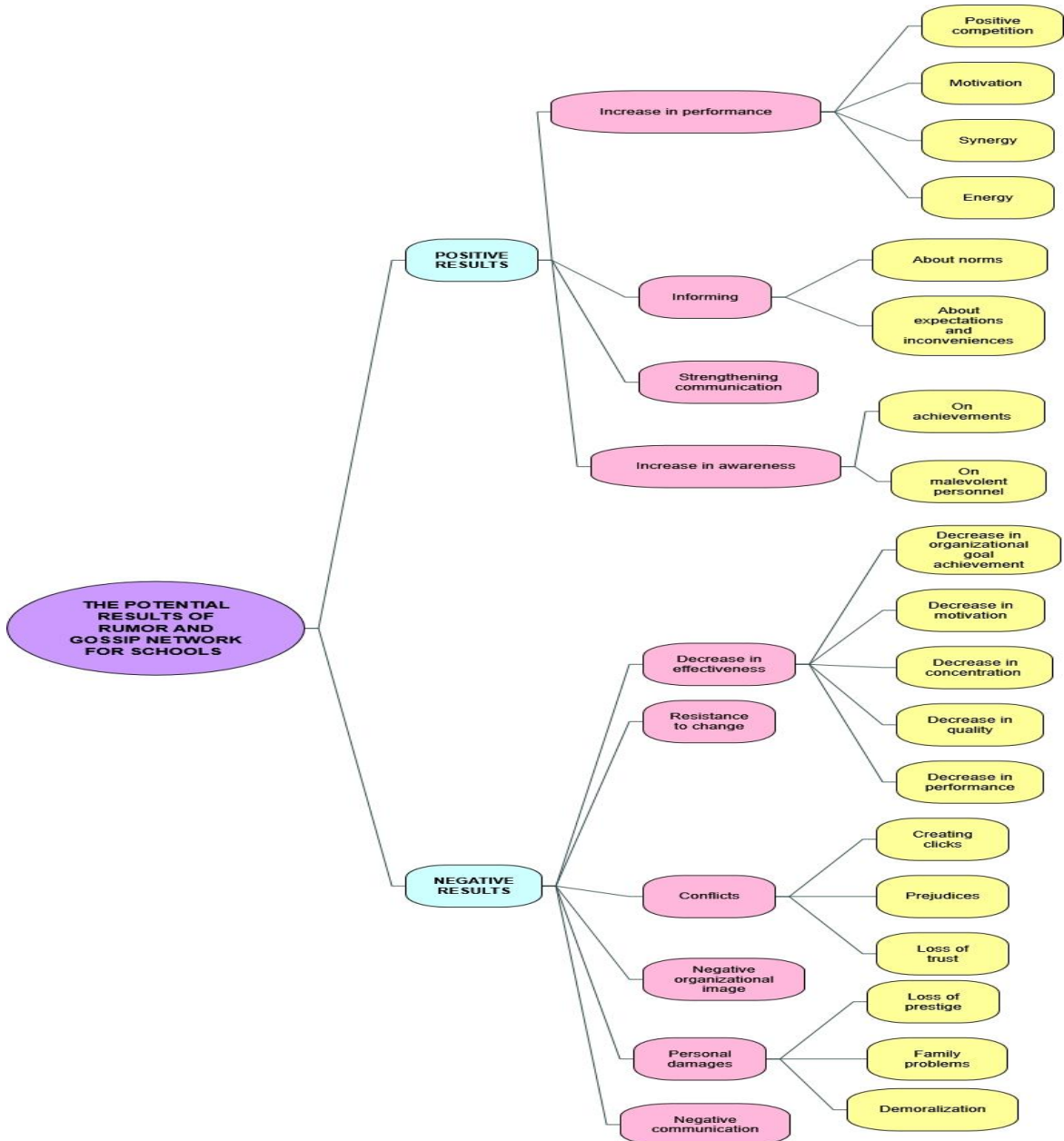
*"Generally, they are about the subjects such as education, academic programs, personal rights, social activities, salaries, gains." (A-10)*

*"... There is gossip among teachers, it happens. For example, a teacher' class is good, it is successful on the exams or he/she is in a very good dialog with the parents. Another teacher cannot succeed this. He/she will find something to make gossip." (A-12)*

Findings based on school administrators' opinions showed that rumor and gossip in schools are mostly related to school management and other teachers. It can be said that individuals' private lives, financial situations, behaviors and performances as the main subject of rumor and gossip in many

different environments. However, the fact that a major part of rumor and gossips in schools are related to school management can be interpreted as the subjects that individuals are most curious about, complain about, satisfied about, or the information they want to share about generally related with the working environment.

The third sub-question of the research is related to determine the opinions of school administrators about the possible results of the rumor and gossip network for school. Opinions about the results of rumor and gossip were divided into two categories as positive results and negative results. To obtain findings for this sub-question, analyses were conducted in line with the answers of school administrators to the interview questions. Findings are shown in Figure 3.



**Figure 3:** Possible Results of Rumor and Gossip Network for Schools According to School Administrators' Opinions

As can be seen in Figure 3, opinions of school administrators about the results of rumor and gossip in schools point out both positive and negative results. The positive results mostly emphasized by school administrators are increasing performance and providing information. In the context of increasing performance, one of the positive results of rumor and gossip in schools, school administrators mentioned about creating positive competition, creating synergies, keeping individuals energetic and making people creative by creating motivation increase. Within the context of providing information function of rumor and gossip in schools, school administrators stated that it serves to provide information about needs and expectations such as parents' and students' expectations from school, schools' needs and deficiencies and to provide information about norms such as schools' expectations from employees. School administrators also emphasized that rumor and gossip have positive results such as strengthening communication and increasing awareness in addition to increasing performance and providing information. In the context of increasing awareness function of rumor and gossip in schools; they mentioned provide awareness about success or malicious behaviors of members. Some examples from school administrators' opinions about the positive results of rumor and gossip in schools are as following:

*"It provides communication. It provides information exchange. We learn what is lack or what we need at school. We are not angry with it. It is better if it is positive and constructive."*(A-1)

*"The positive side could be like this. If there is malicious people, they can be detected because everything spreads like in an hour. We even test how quickly it would spread sometimes..."* (A-3)

*"I think rumor and gossip may not be harmful, on the contrary, they can contribute in a positive way. In this way, expectations of parents and students are learned."*(A-10)

As shown in Figure 3, mostly mentioned negative results of rumor and gossip at schools by school administrators are decrease in school effectiveness, conflicts between teachers and personal damages. In the context of decrease in school effectiveness; they stated that it decreases teachers' performance, motivation and concentration, and it leads to overemphasizing individual goals and it decreases quality of education. Within the scope of causing conflicts between teachers, they specified that it causes trust loss among people, and it leads to creating clicks and it creates prejudices. In the context of personal damages, they cause demoralization, family problems and loss of prestige were mentioned. Other negative results of rumor and gossip network for schools stated by school administrators are causing negative organizational image of the school, negative communication in the school and resistance to change by creating negative perceptions towards changes. Some school administrators' opinions about the negative results of rumor and gossip in schools are as following:

*"Of course, there are also disadvantages of this network for an organization. Because some powerful individuals may show their own feelings and desires as the organization's."*(A-2)

*"What kind of harms does it give to our school? People cannot do their work or they cannot be productive because they waste their time with meaningless and empty conversations. We will also teach our children such meaningless, shameless jobs."* (A-5)

*"It negatively affects the educational environment, and demoralizes the employees. It also affects the student. Because the demoralized teacher can not be effective in instructing and this reflects to the student, it affects the school climate negatively"*(A-9)

*"When someone says something negative about someone, they will inevitably create a prejudice to that person because of human nature or cause attitudes such as "This is such a gossip person, I would not sit with him/her, chat or talk to him ". If it is negative, it affects communication negatively."*(A-11)

When the findings related to the third sub-question of the research were evaluated, it was seen that school administrators focus on the negative results rather than the positive results of rumor and gossip at schools. However, it was also determined that positive gossip and rumor can increase performance at school. Furthermore, it was found that rumor and gossip network can be utilised as a tool that can lead to progress and success through informing and raising awareness in cases even when they are not positive. Consequently, it seems possible to use rumor and gossip network as a tool which can contribute to the organization and people despite dysfunctional results at both levels.

### Results, Discussion and Suggestions

It was aimed to determine school administrators' opinions on rumor and gossip network as an informal communication type. The first sub-question of the study was related to determine which communication types (formal or informal) school administrators prefer to use around the school mostly. Results obtained for this sub-question showed that 12 of 15 school administrators prefer informal communication mostly. Likely, other similar studies in the literature say that informal communication covers more than 75% of overall organizational communication (Kraut, Fish, Root and Chalfonte, 1990; Crampton, Hodge and Mishra, 1998). This proves that informal communication has a crucial place for organizations. Another point stated in the literature is that school administrators who know and can direct informal communication networks, can also utilize from the networks for behalf of the organization (Atak, 2005, p.64; Solmaz, 2006, p.564). Besides, it is possible to say that informal communication comprises a more important place in such organizations like schools which are loosely coupled systems (Weick, 1976) to have a more effective place of informal communication. In this regard, this result showing that school administrators prefer informal communication more can be interpreted as their awareness about informal communication is high, they can direct it, too.

The reasons of preferring informal communication networks are determined as they increase success, give members freedom to speak up their opinions, strengthen the school culture and enhance social relations. Besides, informal communication helps building trust and providing insight, increases motivation. Similarly, the literature says that informal communication has some functions such as increasing performance, making formal roles, tasks and responsibilities more understandable and internalized (Chan, 2002, p.109), letting workers express their thoughts freely and strengthening social relationships (Atak, 2005; p.65). The literature also says that informal communication has other functions such as helping to solve unpredicted problems more easily (Krackhardt and Hanson, 1993, p.104) and increasing identifications levels of members (Postmes et al., 2001, s.231). On the other hand, reasons of school administrators who prefer formal communication around the school are that this kind of communication makes tasks more regularly and legally done and makes tasks and roles of members more clear. The literature indicates some similar functions for formal communication such as helping tasks completed faster, solving predicted problems more easily (Krackhardt and Hanson, 1993, p.104) and creating awareness about main goals of the organization (Postmes et al., 2001, p.230). However, since the human relations theory in managements' findings and arguments, the effects of informal communication in organizations have been known and accepted. Therefore, it is believed that managers need to take part in informal communication networks in addition to formal ones to direct these networks to contribute organizational effectiveness.

The second sub-question of the study is related to determine on which topics the information disseminated with rumor and gossip network concentrates. Based on the opinions of the participants, it was found that rumor and gossip network concentrates on such topics like managerial implementations, private lives of other teachers, financial situations of the colleagues, performances and behaviors. Along with these, some of the participants mentioned that rumor and gossip network can be on topics such as employees' personal rights, political issues and student behaviors, too. When the related literature examined, it is seen that rumor and gossip network concentrates on some topics like organizational implementations and policies, working conditions, management styles of administrators, organizational regulations and changes, financial issues etc. (Aertsen and Gelders, 2011; Altuntaş, Şahin-Altun and Çevik-Akyıl, 2014; Eşkin-Bacaksız and Yıldırım, 2015). Along with these, there are some other topics mentioned in the literature such as private lives of others, norm-violating behaviors, bad management, work-related changes (Waddington and Fletcher, 2005) and bad performances of co-workers (Wu, Kwan, Wu and Ma, 2015). These similar results show that rumors and gossips about especially organizational processes and management consist of an important part of rumor and gossip network. It can be suggested that managers should not pay attention the gossips about the private lives of others since these can cause time and energy loss. On the other hand, rumors and gossips about organizational

implementations and management can give crucial feedback about the decisions and implementations of the administrators. Hence, it can be concluded that rumor and gossip network at school can inform administrators about possible reactions, problems and supports.

The third goal of the study was to find out the consequences of rumor and gossip network at schools according to the opinions of school administrators. Positive consequences of this network for schools could be listed as increasing performance and informing members about expectations and norms. In addition, some participants indicated that this network strengthens the communication around school, and provides awareness about success or malicious behaviors of the members. Scholars mentioned that rumors and gossips let members know what kind of behaviors the administrators expect (Houmanfar and Johnson, 2004), provide cultural learning via broadcasting success and failure stories and let members to compare themselves with other (Grosser, Lopez-Kidwell and Labianca, 2010). Besides, it is emphasized in the literature that rumors and gossips help decrease anxiety during especially change periods by communicating information (Michelson et al., 2010), take needed precautions by focusing on possible problems (Wells and Spinks, 1994). Moreover, it is stated that informal communication helps spread success stories (Solmaz, 2004), provide group harmony and integration (Difonzo and Bordia, 2007; Grosser et al., 2012), deal with stress more effectively and build closer relationships (Waddington and Fletcher, 2004).

Results of the study showed that participants emphasize such negative results of rumor and gossip network as decreasing school effectiveness, creating conflicts among teachers and harming individuals. Besides, it was determined that this network damages school's organizational identity and organizational image, causes resistance towards change. Similarly, the related literature indicates that rumors and gossips decrease productivity by causing time and energy wastes and decreasing working enthusiasm (Akande and Odewale, 1994; Burke and Morris-Wise, 2003; De Gouveia, Vuuren and Crafford, 2005; Grosser et al., 2012 Wu et al., 2005). Also, some other studies show that rumors and gossips cause trust and prestige loss, increase stress, damage interpersonal relationships (Aertsen and Gelders, 2011; De Gouveia et al., 2005) and increase such negative emotions as anger or disappointment (Waddington and Fletcher, 2005).

Rumors and gossips which cover an important part of informal communication may produce both positive and negative consequences. Awareness of school administrators towards these positive and negative consequences of rumor and gossip network at schools can affect organizational outcomes directly. It is important for school administrators to be in a position which let them know and direct this network to increase positive results and prevent rumors and gossips which can damage the organization. Besides, it is suggested for future research that it is important to determine how effective school administrators use informal communication network according to the internal stakeholders of the school and, so to reveal the actual situation. Also, it is believed that observations in natural settings provide crucial data to analyze rumors and gossips deeper.

## Türkçe Sürümü

### Giriş

Örgütsel süreçlerde önemli bir yer tutan ve örgüt içi iletişimin önemli bir kısmını oluşturan informal iletişimin; örgütte uyum ve iş birliğinin sağlanması, üyelerin kendilerini örgütle özdeşleştirme düzeylerinin yükselmesi, resmi rol, görev ve sorumlulukların daha iyi anlaşılması ve içselleştirilmesi, olumlu bir iş ortamı oluşturulması gibi çok sayıda işlevinden söz edilmektedir (Chan, 2002, s.109; Postmes, Tanis ve Witt, 2001, s.230). Ayrıca informal iletişim, örgüt içinde bilgilerin daha hızlı yayılmasına aracılık ederek işlerin de daha hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan ve özellikle formal iletişimin yetersiz kaldığı beklenmedik durumlarda hızlı ve etkili çözümler üretilmesine aracılık eden bir araçtır. Ancak tüm bu yararları ile birlikte informal iletişimin; örgütsel karar ve uygulamaları sabote etme, bazı örgüt üyelerinin örgütsel değişimlere direnç göstermek için diğerlerini kışkırtması ve böylece örgütün çevreye uyum düzeyinin düşmesi gibi olumsuz sonuçlara da yol açabileceği belirtilmektedir (Krackhardt ve Hanson, 1993, s.104). Informal iletişimin bu olumsuz sonuçlarından kaçınmak ve informal iletişim ağlarını örgütsel etkililik ve performansın yükselmesini sağlayacak bir araç olarak kullanabilmek için yöneticilerin informal ağları tanıması, desteklemesi ve etkin bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir. Informal iletişimi yok saymak veya yok etmeye çalışmak örgütün temel yaşam kaynağı olan insan bileşenini yok saymak olarak nitelendirilebilir.

Informal iletişimin en yaygın türlerinden birini, söylenti ve dedikodu ağı oluşturmaktadır (Clegg ve Irterson, 2009, s.277). Yapılan çalışmalar, insanların sohbetlerinin yaklaşık %70'ini dedikoduların oluşturduğuna dikkat çekmektedir (Emler, 1992, 1994, akt. Dunbar, Duncan ve Mariott, 1997, s.233). Örgütlerdeki iletişimin önemli bir bölümünün de informal iletişim yoluyla gerçekleştiği düşünüldüğünde, bu durum, söylenti ve dedikodu ağının örgütlerde ne kadar önemli bir yer kapladığını göstermektedir. Söylenti ve dedikodu ağının oluşturan bileşenlerden ilki söylentilerdir. Söylenti, kaynağı belli olmayan, bu nedenle doğrulanma olanağı bulunmayan önerme veya iddialar olarak tanımlanmaktadır (Difonzo, Bordia ve Rosnow, 1994, s.50). Söylenti ile yayılan bilgiler genellikle belirsizlik, tehlike veya potansiyel bir tehditin algılandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Söylentilerin ortaya çıkması ve yayılmasına ortam hazırlayan bileşenler dikkate alındığında örgütteki formal bilgi eksikliğinin, oldukça önemli bir bileşen olduğu görülmektedir (Kieffer, 2013, s.92). Kaynağı belli olmayan bu bilgilerin doğrulanma veya yanlışlanma olanağı da düşüktür (Michelson ve Mouly, 2004, s.191). Söylentilerin örgütteki formal bilgi eksikliğini doldurmanın yanında; bireysel isteklerin gerçekleştirilmesi, müttefik edinme veya müttefikliği sürdürme ve grup normlarını sağlamlaştırma gibi ikincil işlevleri de bulunmaktadır (Kieffer, 2013, s.92). Özellikle bu işlevleri, söylentinin, dedikodu ile çok benzeyen bir içeriğe sahip olduğuna işaret etmektedir.

Söylenti ve dedikodu ağının ikinci bileşenini oluşturan dedikodu, küçük gruplar içerisinde gerçekleşen ve ortamda olmayan diğer birey veya bireyler hakkındaki öznel değerlendirmeleri içeren sohbet veya günlük konuşmalar olarak tanımlanmaktadır (Foster, 2004, s.80; Difonzo ve Bordia, 2007, s.19; Kurland ve Pelled, 2000, s.429). Dedikodu, genellikle bireylerin sosyal gereksinimlerinin giderilmesine hizmet etmektedir. Dedikodu sosyal bağlamda; eğlenme, sosyal bağlar kurma ve sürdürme, grup üyeliği edinme ve sürdürme gibi gereksinimleri giderme ile grup normlarının oluşturulması, değiştirilmesi ve pekiştirilmesi gibi işlevlere sahiptir (Difonzo ve Bordia, 2007, s.19). Dedikodu, grup tarafından onaylanan veya onaylanmayan tutum ve davranışların anlaşılmasına hizmet ederek grup bütünlüğü ve kimliğine katkı sağlayan bir araç olarak nitelendirilebilir (Grosser, Lopez-Kidwell, Labianca ve Ellwardt, 2012, s.56). Dedikodunun diğer bir işlevi ise bireyin kendini diğerleri ile kıyaslayarak üstün yönlerinin farkına varması ve kendini iyi hissetmesi olarak anılmaktadır (Wert ve Salovey, 2004, s.132-133). Foster (2004, s.84), dedikodunun sosyal işlevlerini; bilgi elde etme, eğlenme, samimiyet kurma (veya arkadaşlık ilişkileri kurma) ve etki sahibi olma şeklinde özetlemektedir. Dedikodunun bu işlevleri göz önünde bulundurulduğunda, söylenti ve dedikodunun birbirine oldukça benzer işlevlere sahip olduğu çıkarımında bulunmak olanaklıdır.

Söylenti ve dedikodu ağının bileşenlerini oluşturan söylenti ve dedikodu kavramları alanyazında farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte bu kavramların oldukça benzer işlev ve içeriklere sahip olduğu görülmektedir. Alanyazında da bu benzerliklere dikkat çekilerek bu iki kavramın birbirlerinin yerine kullanılabilirdiği, aralarındaki ayrımın günlük konuşmalar içerisinde fark edilmeyecek kadar küçük olduğu, bunların birbirlerini kapsayan kavramlar olduğuna vurgu yapılmaktadır (Berkos, 2003, s.9; Clegg ve Iterson, 2009, s.277; Grosser, vd., 2012, s.53). Hatta dedikodunun söylentilerin taşınmasına aracılık ettiği ve bu bağlamda söylentinin alt kümesi konumunda olduğunu belirtilen çalışmalar da bulunmaktadır (Waddington ve Fletcher, 2005, s.379). Söylenti ve dedikodu arasında motivasyon kaynaklarına dayanan küçük farklılıklar bulunmasına karşın, bu iki kavramın birbirinin yerine kullanılacak benzer nitelikler taşıdığı vurgulanmaktadır. Bu benzerlikler her ikisinin de informal yollarla doğru olup olmadığı belli olmayan bilgiler taşınmasına dayanmaktadır (Michelson ve Mouly, 2004, s.192). Bu bağlamda bu çalışmada söylenti ve dedikodu olguları birlikte ele alınıp incelenmektedir.

Informal iletişimin önemli bir türü olarak söylenti ve dedikodu ağı hem sosyal hem de örgütsel bağlamda çok sayıda işleve sahiptir. Söylenti ve dedikodu ağı, örgüt içinde bilgilerin daha hızlı bir şekilde yayılması, bireylerin stres düzeylerinin azalması, kendilerini daha güvende hissetmeleri gibi pek çok olumlu çıktıya aracılık etmektedir (Grosser vd., 2012, s.53-56; Waddington ve Fletcher, 2005, s.389). Söylenti ve dedikodular, aynı zamanda sosyal bir bütünleştirici olarak grup normlarının yayılması ve içselleştirilmesine ve bireylerin kendilerini diğerleri ile kıyaslayarak öz-değerlendirme yapmasına olanak sağlamaktadır (Grosser vd., 2012, s.56; Michelson ve Mouly, 2000, s.341). Örgüt yöneticilerinin, söylenti ve dedikodu ağı aracılığı ile yönetsel karar ve uygulamalara ilişkin dönüt alması, değişim dönemlerinde ortaya çıkabilecek direnci önceden kestirip gerekli önlemleri alması veya örgütte ortaya çıkabilecek beklenmedik problem veya krizlerden önceden haberdar olması olasıdır (Michelson, Iterson ve Waddington, 2010, s.376). Örgütsel düzeyde söylenti ve dedikodulardan yararlanma yollarından biri de örgütün formal ve informal yapısını oluşturan kural, değer ve normların iletilmesine aracılık etmesidir (Leblebici, Yıldız ve Karasay, 2009, s.566).

Aynı zamanda bir güç aracı olarak da değerlendirilen söylenti ve dedikodu ağı (Kurland ve Pelled, 2000, s.431), yöneticilerin etki düzeyini yükseltmesine yardımcı olabilir. Ancak söylenti ve dedikodu ağının örgütsel işleyişe önemli katkılarda bulunan işlevlerinin yanında olumsuz sonuçlara sebebiyet vermesi de olanaklıdır. Özellikle olumsuz dedikoduların; çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesi, stres düzeylerinin artması ile kaygı, endişe gibi olumsuz duyuşsal çıktıları olabilmektedir (Difonzo ve Bordia, 2000, s.178; Eroğlu, 2005, s.206). Ayrıca örgüt ortamında güvenin kaybolmasına, örgüt üyeleri arasında düşmanlık ve ayrılıkların oluşmasına ve dikkat dağıtıcı bir uyarıcı olarak kaynak kaybına neden olması da söz konusudur (Difonzo ve Bordia, 2000, s.178; Grosser vd., 2012, s.56). Bu tür olumsuz sonuçların önüne geçilebilmesi ve informal iletişim ağının örgüt yararına kullanılabilmesi için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin, söylenti ve dedikodu ağının olumsuz etkilerinden kaçınmak için alabilecekleri önlemler arasında; çalışanlara gerekli bilgileri zamanında ve açık bir şekilde iletmek, güven sağlamak, çalışanların kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri, endişe ve korkularını paylaşabilecekleri açık bir iletişim ortamı oluşturmak yer almaktadır (Solmaz, 2004, s.573; Wells ve Spinks, 1994, s.25-26). Bu bağlamda yöneticilerin, söylenti ve dedikodu ağının varlığını ve ortadan kaldırılmasının pek olanaklı olmadığını kabul ederek ve bu ağdan yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirmelerinin önemli olduğu söylenebilir.

Informal yapının kaçınılmaz ve baskın olduğu önemli örgütlerden birinin okullar olduğu vurgulanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010, s.90). Okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, birbirine oldukça benzer uzmanlık seviyelerine sahip olmaları ve Türk eğitim sisteminde okulların merkezden yönetilen bir yapıya sahip olması (Özdemir, 2010, s.4), informal yapı ve iletişim ağlarının oldukça önem kazanmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda pek çok örgüt ve sosyal ortamda olduğu gibi okullarda da informal iletişim ağının önemli bir bölümünü söylenti ve dedikodu ağının oluşturması kaçınılmaz hale gelmektedir. Ancak alanyazında eğitim örgütlerinde söylenti ve dedikodu ağının inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda ve genellikle öğretmen odaklı çalışmalar olduğu görülmektedir (Arabacı, Sünkür ve Şimşek, 2012; Çağlar, Uğurlu ve Güneş, 2013; Hallett, Harger ve Eder, 2009). Gerek alanyazındaki bu sınırlılık gerekse söylenti ve dedikodu ağının nasıl yönetildiğinin önemine yapılan vurgu dikkate

alındığında okul yöneticilerinin bu konuda önemli bir veri kaynağını oluşturdukları düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma ile okul yöneticilerinin okullarda informal iletişim ağlarını ne kadar tanıdıklarının ve olası sonuçlarına ilişkin farkındalıklarının belirlenmesine katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Bu çalışmada; informal iletişimin okullardaki yeri, bir informal iletişim türü olarak söylenti ve dedikodu ağının hangi konularda yoğunlaştığı ve ne tür sonuçlar doğurduğu, okul yöneticilerinin görüşlerine başvurularak incelenmektedir. Bu çerçevede araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin bir informal iletişim türü olan söylenti ve dedikodu ağına ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu temel amaca yönelik olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticileri, formal iletişimi mi, informal iletişimi mi daha çok tercih etmektedirler? Neden?
2. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okullarda söylenti ve dedikodu ağı ile taşınan bilgiler hangi konularda yoğunlaşmaktadır?
3. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okullardaki söylenti ve dedikodu ağının doğurduğu sonuçlar nelerdir?

### Yöntem

Bu çalışma nitel araştırma yöntemleri çerçevesinde olgubilim modeli ile desenlenmiştir. Olgubilim modeli, katılımcıların algılarından yola çıkarak bir olgu, kavram veya olaya ilişkin deneyimlerini incelemeyi amaçlayan bir modeldir (Salmons, 2009, s.46-47). Ele alınan olgu incelenirken, önceden belirlenmiş bir çerçeve işe koşulmaksızın katılımcıların deneyimleri ile şekillenen algılarını ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır (Groenewald, 2004, s.44). Bu bağlamda olgubilim araştırmalarında odak noktasının, ele alınan olguyu deneyimleyen bireylerin öznel yargı ve yorumlarını ortaya çıkarmak olduğu söylenebilir. Bu çalışmada da, katılımcı okul yöneticilerinin kendi okullarındaki informal iletişim sürecinin bir parçası olan söylenti ve dedikodu ağına ilişkin algı ve yorumlarının belirlenmesi amaçlandığından olgubilim deseninden yararlanılmıştır.

### Katılımcılar

Olgubilim modeli ile desenlenen bu çalışmada okullardaki informal iletişimin önemli bir parçası olan söylenti ve dedikodu ağı incelenmektedir. Söylenti ve dedikodu ağına ilişkin veriler, pek çok örgütte, formal iletişimin yanında informal iletişimin de merkezinde olması, informal iletişimi tanıması, yönlendirmesi ve ondan yararlanması gerektiği düşünülen okul yöneticilerinden elde edilmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin belirlenmesinde ise amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemede katılımcıların konuyla ilgili olduğu düşünülen kişisel değişkenlere yönelik farklılıkları yansıtacak özelliklere sahip olması hedeflenmektedir (Coyne, 1997, s.628). Maksimum çeşitlilik örneklemesinin kullanılması ile farklı okul türlerinde görev yapan, eğitim düzeyi, yöneticilik unvanı, kıdemi, cinsiyeti ve yaşı birbirinden farklı okul yöneticilerinin söylenti ve dedikodu ağına ilişkin algılarını yansıtarak bu olgunun çok yönlü bir şekilde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda belirlenen 15 katılımcı okul yöneticisinin; 7'si ilkokulda, 2'si ortaokulda, 6'sı ise lisede görev yapmaktadır. Katılımcıların; 9'u lisans, 6'sı yüksek lisans mezunu, 6'sı müdür, 9'u ise müdür yardımcısıdır. Müdür ve müdür yardımcılarında oluşan okul yöneticilerinin 12'si erkek, 3'ü kadındır. Katılımcıların yaşları 31 ile 56 arasında, yöneticilik kıdemleri ise 2 ile 20 yıl arasında değişkenlik göstermektedir.

### Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında, araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde genellikle daha önceden belirlenen sorular ve alt sorular ile standartlaştırılmış bir veri toplama aracı mevcut olmasına karşın, araştırmacının, soruların sırasını değiştirme veya derinlemesine bilgi almak istediği konuya ilişkin formda yer almayan sorular sorma özgürlüğü bulunmaktadır. Bu durum görüşme sürecinde tam olarak anlaşılmayan veya yüzeysel geçen konuların ayrıntılı bir şekilde irdelenmesine yardımcı olmaktadır.



Görüşme sürecinde katılımcının yanlış anladığı soruların farklı şekillerde ifade edilmesine ve gelen yanıtlar doğrultusunda gelişen soruların da katılımcıya yöneltilebilmesine olanak sağlanmaktadır (DiCicco-Bloom ve Crabtree, 2006, s.315; Longhurst, 2016, s.143). Yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular hazırlanmadan önce araştırmacının odağını oluşturan; örgütsel iletişim, informal iletişim ile söylenti ve dedikodu ağına ilişkin alanyazın taranmıştır. Konunun kuramsal çerçevesi oluşturulduktan sonra yarı yapılandırılmış taslak görüşme formunda yer alacak 4 adet açık uçlu soru hazırlanmıştır. Bu taslak form, uzman görüşü almak üzere Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda görevli 1 profesör ve 1 araştırma görevlisine incelemeleri için sunulmuştur. Ayrıca araştırmacının katılımcıları dışında kalan 1 okul yöneticisinden de soruların açık ve anlaşılır olup olmadığı ve istenilen amaca hizmet edip etmediği konusunda görüş alınmıştır. Gelen dönütler neticesinde iki sorunun, araştırmacının aynı alt amacına hizmet ettiği belirlenmiştir. Alan uzmanları tarafından, bu iki sorunun tek bir soru olarak yeniden oluşturulabileceği ve gerekirse sondaj soruları ile desteklenerek ayrıntılı ve bütüncül veriler elde edebileceği belirtilmiştir. Gelen dönütler çerçevesinde yapılan değişiklikler sonucunda yarı yapılandırılmış görüşme formunda aşağıda verilen 3 soru yer almıştır:

1. Okul içerisinde hangi kanallarla iletişim kurmayı tercih edersiniz? Neden?
2. Size göre okullarda hangi konularda söylenti ve dedikodular yayılmaktadır?
3. Size göre okullardaki söylenti ve dedikoduların doğurduğu sonuçlar nelerdir?

#### **Veri Toplama Süreci ve Verilerin Analizi**

Görüşmelerde kullanılacak yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanmasının ardından araştırmacının çalışma grubuna dahil edilen okul yöneticilerinden görüşmeler için randevu alınmıştır. Katılımcılar, gönüllülük esasına uygun bir şekilde çalışma grubuna dahil edilmiştir. Katılımcılarla, asıl görüşmelere geçilmeden önce tanışma ve bilgi verme amaçlı kısa toplantılar gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte katılımcılara, isimlerini veya kimliklerini belli edecek herhangi bir bilgiye araştırmacının hiçbir aşamasında yer verilmeyeceği konusunda güven verilmiştir. Ardından katılımcılara araştırmacının amacı, araştırma soruları ile analizlerin nasıl gerçekleştirip sunulacağı konusunda bilgiler verilmiş ve kendilerinin araştırmaya ve yapılacak görüşmeye ilişkin soruları yanıtlanmıştır. Görüşme sürecinde katılımcıların konudan uzaklaşmasını engellemek için gerekli yönlendirmeler yapılmış ve yanıtların derinliğini arttırmak için sondaj soruları kullanılmıştır.

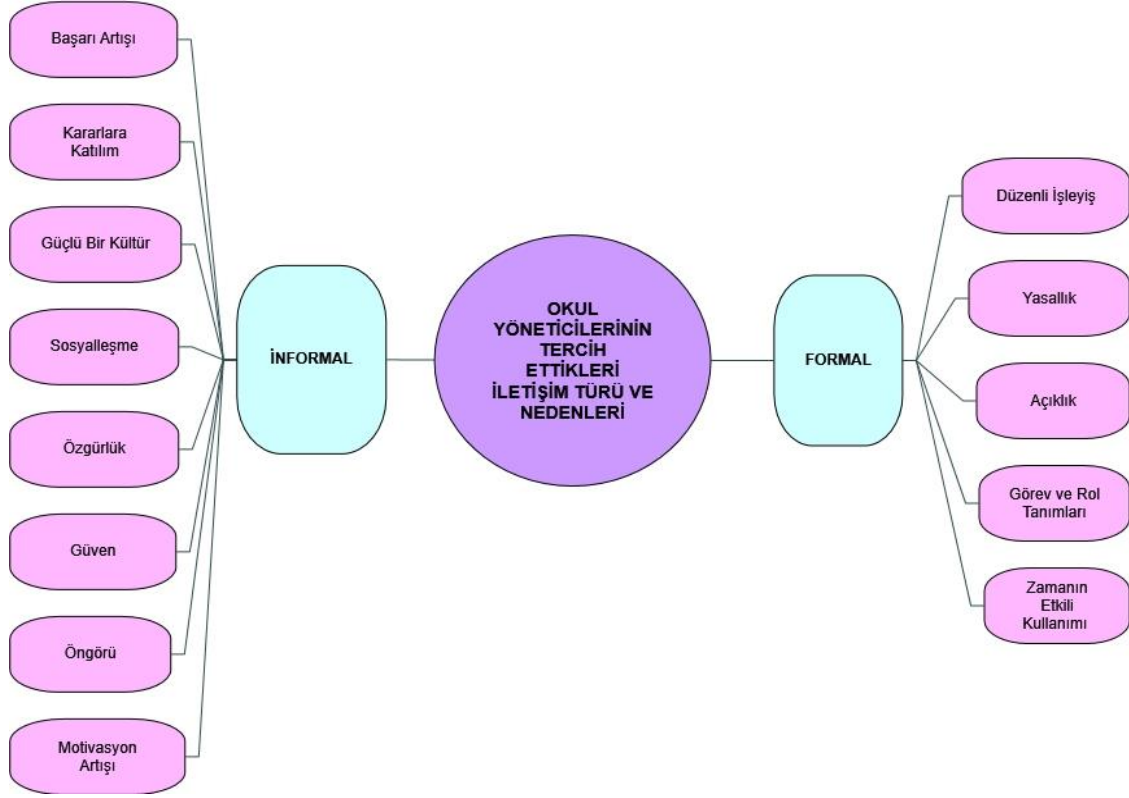
Araştırma verilerinin analizi içerik analizi tekniği ile gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi, veri içeriğinin öznel bir şekilde yorumlanabilmesi için veri içerisinde yer alan tema ve örüntülerin sistematik bir şekilde kodlanması ve tanımlanması sürecini ifade etmektedir (Hsieh ve Shannon, 2005, s.1278). İçerik analizi sürecinde Yıldırım ve Şimşek (2013, s.26) tarafından önerilen analiz aşamaları izlenmiştir. Bunlar; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi ve bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamalarıdır. Verilerin çözümlenmesinde NVivo 8 nitel veri analizi programından yararlanılmıştır. Analizler, iki araştırmacı tarafından araştırmacının alt problemlerine uygun bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Verilerin kodlanması aşaması, araştırmacılar tarafından bağımsız bir şekilde yürütülmüştür. Verilerin kodlanması aşamasında, kod ve kategorilerin veri içinden keşfedilmesine dayalı tümevarımcı bir analiz süreci izlenmiştir. Tümevarımcı analiz süreci, araştırmacının amaç ve alt amaçlarına uygun bir şekilde kod ve kategori listesinin önceden belirlenmesine olanak sağlayacak kuramsal bir yapı olmadığı durumlarda işe koşulmaktadır (Hsieh ve Shannon, 2005, s.1279; Potter ve Levine-Donnerstein, 1999, s.264). Bu süreçte veriler birkaç kez kelime kelime ve notlar alınarak okunmuş ve kodlar belirlenmiştir. Daha sonra, belirlenen kodları bir araya getiren araştırmacılar görüş ayrılığı yaşanan kodları yeniden incelemişlerdir. Görüş birliğine ulaşılamayan kodlarda bir alan uzmanından görüş alınmıştır. Kodların belirlenmesinden sonra bu kodlar benzerlik ve farklılıklarına uygun bir şekilde kategorileştirilmiştir. Ardından oluşturulan kod ve kategoriler, araştırmacının alt amaçları çerçevesinde temalaştırılmıştır. Kod, kategori ve temaların belirlenmesinden sonra elde edilen bulgular görsellerle desteklenerek sunulmuştur. Son aşamada ise açık ve ayrıntılı bir şekilde sunulan bulgular yorumlanmıştır. Analiz sürecinde katılımcılar Y-1, Y-2, Y-3... şeklinde isimlendirilmiş ve doğrudan alıntılarda bu isimlerle sunulmuşlardır.

Nitel araştırmalarda genelleme amacı güdümediği ve sosyal olgu ve olaylar kendi öznelliği içinde ele alındığı için geçerlilik ve güvenilirlik kavramı daha çok Guba ve Lincoln (Guba, 1981, s.80; Guba ve Lincoln, 1982, s.246) tarafından önerilen inandırıcılık kavramı çerçevesinde tartışılmaktadır. İnandırıcılık, yapılan araştırmanın, amacına ne derecede hizmet ettiği ile ilgilidir (Merriam, 1995, s.52). Nitel araştırmalarda inandırıcılığın sağlanabilmesi için bulgular kesinlik ifade etmeden, okuyuculara farklı bakış açıları bulma olanağı sağlayacak şekilde sunulmalıdır (Graneheim ve Lundham, 2004, s.110). Bu bağlamda inandırıcılığın, araştırmanın her aşamasının ayrıntılı bir şekilde betimlenmesi, araştırma süreci ve sonuçlarını etkileyebilecek tüm değişkenlerin okuyucuya sunulmasını gerektirdiğini söylemek olanaklıdır.

Nitel araştırmalarda inandırıcılık olgusu çerçevesinde; iç geçerlilik yerine inanılrlık, dış geçerlilik yerine aktarılabilirlik, güvenilirlik yerine tutarlılık ve nesnellik yerine ise teyit edilebilirlik kavramları kullanılmaktadır (Guba, 1981, s.80; Guba ve Lincoln, 1982, s.247). Nitel araştırmalarda inanılrlılığın sağlanması için önerilen yöntemler arasında; veri kaynakları ile uzun süreli etkileşim, tutarlı gözlem, birden fazla araştırmacının sürece katılımı, yöntem ve örneklem çeşitilmesi, araştırma sorusuna yanıt vermeye yetecek düzeyde veri toplanması ve katılımcı teyidi yer almaktadır (Guba ve Lincoln, 1982, s.246; Merriam, 1995, s.54-55). Bu araştırmada inanılrlılığın sağlanması için elde edilen ham verilerden çıkarılan bulgular katılımcıların teyidine sunulmuş, veri toplama süreci ve analiz sürecinde birden fazla araştırmacı yer almış, veri toplama süreci veriler kendini tekrar edene kadar sürdürülmüştür. Nitel araştırmalarda aktarılabilirliğin sağlanması için; araştırma sürecinin ayrıntılı bir şekilde betimlenmesi ve amaçlı örnekleme yöntemlerinin kullanılması gibi teknikler önerilmektedir (Anfara, Brown ve Mangiore, 2002, s.30; Guba ve Lincoln, 1982, s.248). Bu araştırmada aktarılabilirliğin sağlanması için, veri toplama aracının geliştirilmesi, örneklem ve araştırma yönteminin belirlenmesi, verilerin analizi gibi süreçler okuyucunun karşılaştırma yapmasına ve elde edilen bulgu ve sonuçlara anlam vermesine olanak sağlamak adına ayrıntılı bir şekilde betimlenmiştir. Ayrıca katılımcıların belirlenmesi sürecinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden, maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda tutarlılığın sağlanması için önerilen yöntemlerden bazıları; yöntem çeşitilmesi, analiz sürecinin başka araştırmacılar tarafından incelenmesi, kodlama ve yeniden kodlama, uzman incelemesi, araştırmacının, deneyim ve olası önyargılarının paylaşılması şeklinde ele alınmaktadır (Anfara, Brown ve Mangiore, 2002, s.30; Guba, 1981, s.86-87). Bu araştırmada tutarlılığın sağlanması için verilerin toplanması ve analizinde birden fazla araştırmacı yer almış, veri toplama aracı ile verilerin analizinde uzman görüşü alınmış, araştırmacılara ait yorum ve çıkarımlara yer vermeden önce bulgular, açık ve ayrıntılı bir şekilde sunulmuş ve katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Nitel araştırmalarda teyit edilebilirliğin sağlanması için yöntem çeşitilmesine gidilmesi ve araştırmacının olası önyargılarını yansıtmayı ve azaltmayı önerilmektedir (Başkale, 2016, s.24; Guba, 1981, s.87). Bu yöntemlere ilişkin araştırmada alınan önlemler yukarıda açıklanmıştır.

### **Bulgular**

Araştırmanın ilk alt amacı, okul yöneticilerinin okul içerisinde ağırlıklı olarak kullanmayı tercih ettikleri iletişim türü (formal veya informal) ve bu tercihin nedenlerine ilişkin görüşlerini belirlemeye yöneliktir. Bu alt amaca yönelik olarak okul yöneticilerinin görüşme sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda analizler gerçekleştirilmiştir. Analizlerin sonucunda elde edilen bulgular şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1: Okul Yöneticilerinin Tercih Ettikleri İletişim Türü ve Nedenleri

Okul yöneticileri informal iletişimi tercih etmelerinin nedenlerini; başarıyı arttırması, okul kültürünü güçlendirmesi, kararlara katılımı sağlaması, insanların görüşlerini daha özgür ifade edebilmelerine olanak sunması, okul üyelerinin sosyalleşmelerini sağlaması, güven oluşturması, motivasyonu arttırması ve öngörü sağlaması şeklinde ifade etmişlerdir. Ayrıca okul yöneticilerinin ifadelerinde, informal iletişim tercihlerinin nedenlerini destekleyen örneklere de yer verilmiştir. Buna göre; informal iletişimin okulda başarıyı arttırması bağlamında; personelin okula katkısının ve verimliliğinin artması ile işlerin daha iyi yapılmasına aracılık ettiğine değinilmiştir. İnfomal iletişimin okul kültürünü güçlendirmesi kapsamında; çalışma ortamında huzur, uyum ile sevgi ve saygıyı arttırmasına ilişkin görüşler belirtilmiştir. Okul üyelerinin sosyalleşmelerini sağlaması ile ilişkili olarak informal iletişimin, personelin üzüntü ve sevinçlerini paylaşmayı sağlamasına ve yardımlaşmayı arttırmasına değinilmiştir. İnfomal iletişimin, öngörü sağlaması kapsamında ise olası problemlerin önceden sezilmesi ve personeli yakından tanımaya fırsat vererek kişilere uygun görev dağılımı yapılabilmesine vurgu yapılmıştır. Okul içerisinde informal iletişimi tercih ettiklerini ifade eden okul yöneticilerinin görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

“...ben daha çok samimi olan güvene dayalı ilişkileri tercih ediyorum bir yönetici olarak. Çünkü olumlu olarak birbirine güven sağlıyor, bireyler arasında yardımlaşma artıyor. İletişim yalnızca okulla sınırlı kalmıyor, ortak sosyal alanlar paylaşılıyor.” (Y-1)

“...insanların biraz daha formal iletişime göre informal iletişimde daha rahat olduklarını sezinliyorum. Daha rahat bir psikolojiyle de kuruma, örgüte daha fazla katkı sağlayacaklarını düşünüyorum. Uygulamada da bunu görüyoruz zaten.” (Y-4)

“İnfomal iletişimin oldukça yaygın olduğunu söyleyebiliriz, çok rahat söyleyebiliriz. Çünkü bunu okuldaki bir kültür haline getirmeye çalışıyoruz.” (Y-6)

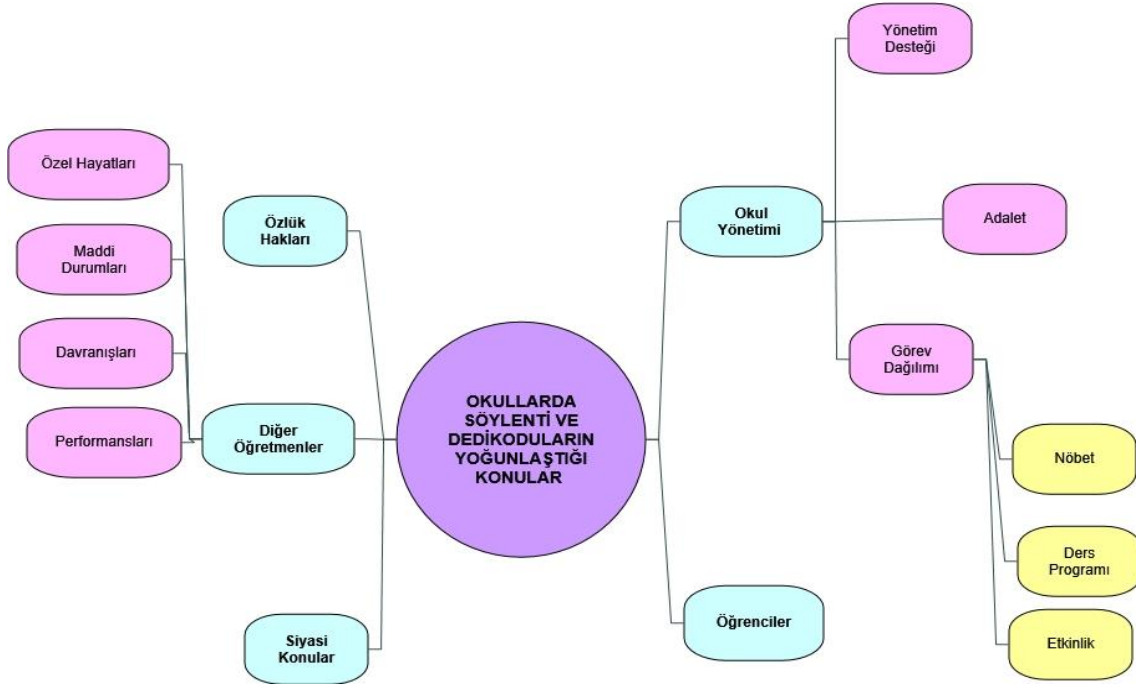
“...informal iletişimi kullanmaya ve öğretmenler arasında informal iletişimi sağlamaya daha çok çaba gösteriyoruz. Çünkü informal iletişim olduğu zaman çalışanların isteği ve motivasyonun daha çok arttığını görüyoruz.” (Y-8)

Şekil 1’de görüldüğü gibi formal iletişimi kullanmayı tercih eden okul yöneticileri, bu durumun nedenlerini; formal iletişimin düzenli bir işleyiş sağlaması, işlerin yasalara uygun şekilde yürütülmesini sağlaması, görev ve rollerin açık ve net bir biçimde ortaya konmasına olanak tanınması ve zamanın etkili kullanılmasına hizmet etmesi şeklinde ifade etmişlerdir. Ayrıca okul yöneticilerinin ifadelerinde, formal iletişim tercihlerinin nedenlerini destekleyen örneklerle de yer verilmiştir. Buna göre; okul yöneticileri görev ve rollerin açık ve net bir biçimde ortaya konması ile ilişkili olarak formal iletişimin, görev dağılımında yaşanabilecek sıkıntıları önleyebilme işlevini vurgulamışlardır. Formal iletişimin zamanın etkili kullanılmasına hizmet etmesine ilişkin ise okul yöneticileri informal iletişimin suiistimale açık olması nedeniyle işleri aksatıp yavaşlatabileceğine değinmişlerdir. Okul içerisinde formal iletişimi tercih ettiklerini ifade eden okul yöneticilerinin görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

*“Ben formalin daha faydalı olduğunu düşünüyorum. Belli kısıtlı kişilere karşı belki informal olabilir ama genelinde formalin daha olumlu sonuçları olacağını düşünüyorum çünkü suiistimale açık bir durum bu...” (Y-3)*

*“Okulda genellikle formal iletişim daha ağır basıyor. Ben bunun daha faydalı olduğunu düşünüyorum. İşlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, iş ve işleyişin sağlıklı olması ve işlerin aksamaması için formal iletişimin daha etkili sonuçlar doğuracağını düşünüyorum.... Informal iletişimin, özellikle yönetimle çalışanlar arasındaki samimi ilişkilerin işlerin aksamasına neden olabileceğini düşünüyorum.” (Y-13)*

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin genel olarak okul içerisindeki iletişim sürecinde informal iletişimi tercih ettikleri görülmektedir. Okul yöneticileri informal iletişim ile okul kültürünün güçleneceğine ve böylelikle bireyler arasında daha sıcak, samimi ve rahat bir iletişim kurulabileceğine değinmişlerdir. Bunun yanında örgütsel bağlamda informal iletişimin okulda başarının artmasına aracılık edeceği üzerinde durulmuştur. Okulda formal iletişimi tercih eden okul yöneticileri ise özellikle iş ve işleyişin kural ve prosedürlere uygun olarak, sorunsuz yürütülmesinin formal iletişim ile olanaklı olduğu üzerinde durmuşlardır. Araştırmanın ikinci alt amacı, okul yöneticilerinin, okullardaki söylenti ve dedikoduların hangi konularda yoğunlaştığına ilişkin görüşlerini belirlemeye yöneliktir. İkinci alt amaca yönelik olarak okul yöneticilerinin görüşme sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda analizler gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Şekil 2’de özetlenmiştir.



**Şekil 2:** Okul Yöneticilerinin, Okullarda Söylenti ve Dedikoduların Hangi Konularda Yoğunlaştığına İlişkin Görüşleri

Şekil 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul yöneticileri, okullarda söylenti ve dedikoduların; okul yönetimi, diğer öğretmenler, özlük hakları, siyasal konular ve öğrenciler konusunda yapıldığını belirtmişlerdir. Ancak okul yöneticileri, okullarda söylenti ve dedikoduların özellikle okul yönetimi ve diğer öğretmenler ile ilgili konularda yoğunlaştığına değinmişlerdir. Okul yöneticileri, okul yönetimi ile ilgili söylenti ve dedikoduların; yönetimin personeli destekleyip desteklemediği, yönetimin adaletli olup olmadığı gibi algısal konular ile ders programları, nöbetler ve etkinliklerdeki görev dağılımları gibi iş yükü ile ilişkili konular hakkında olduğunu belirtmişlerdir. Diğer öğretmenler ile ilgili söylenti ve dedikoduların ise; kişilerin özel hayatları, maddi durumları, öğrenci, veli veya idareye karşı tutum ve davranışları ile okuldaki performanslarına ilişkin yapıldığını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin söylenti ve dedikoduların hangi konularda yoğunlaştığını ifade eden görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

*“Mal mülk edinme konularında. Maddi yönden zenginleşme üzerine. Benimde olsun aaa bak şu ne almış bende alyım ya da ben de şunu aldım gibi.” (Y-1)*

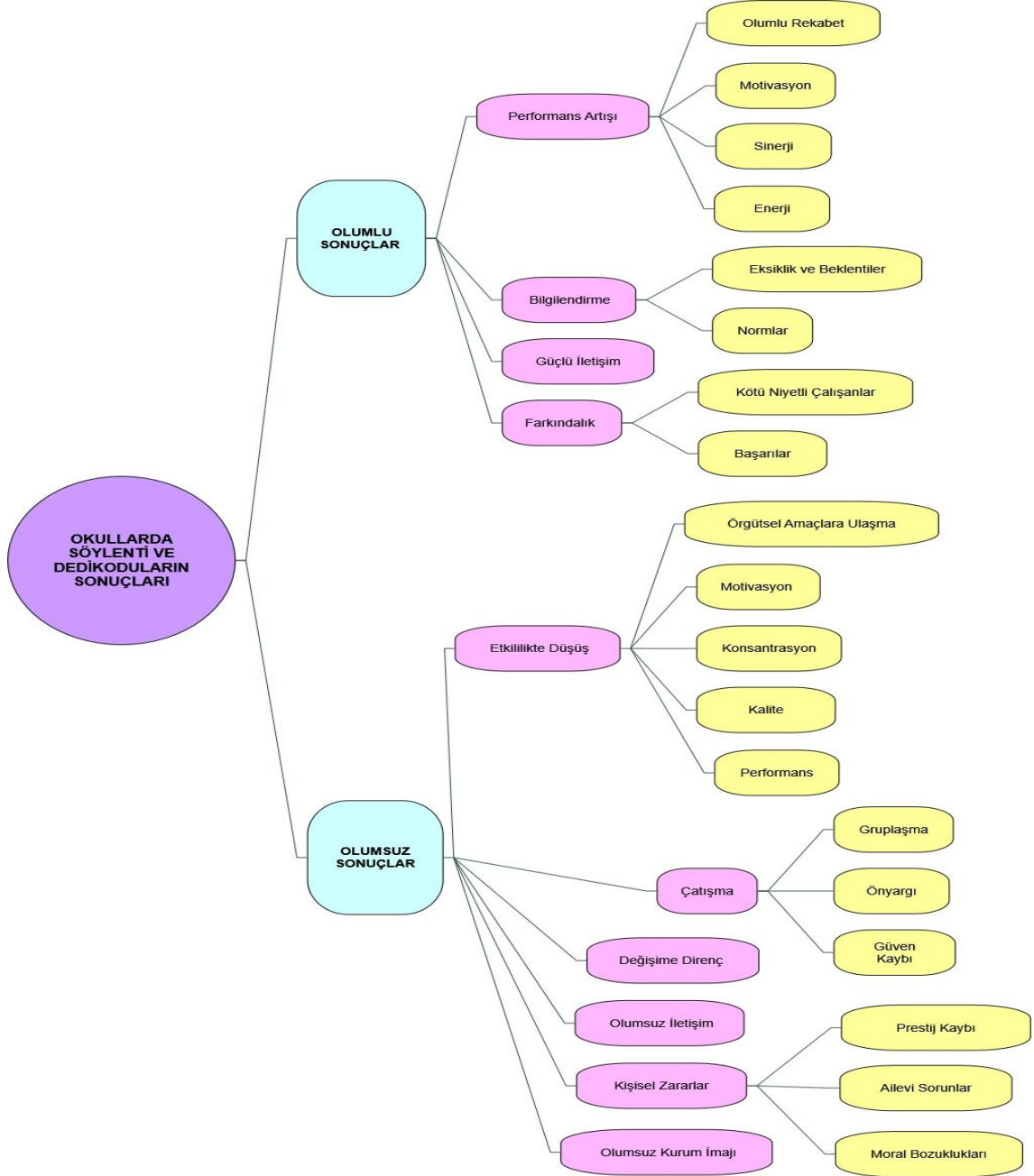
*“Ne olabilir maddi açıdan olabilir, maddiyatla ilgili öğretmenlerin giyimi, kuşamı, arabası, evi, hayat tarzı olabilir. Davranışları olabilir, bunlar konuşuluyor. Okul yönetimiyle ilgili belki şu olabilir “okul yönetimi şu arkadaşta daha yakın davranıyor, şunu tersliyor” bu tarz konuşmalar olabilir diye düşünüyorum.” (Y-3)*

*“Genellikle eğitim-öğretim, ders programları, özlük hakları, ders programları, etkinlikler, maaşlar, kazanımlar gibi konularda oluyor.” (Y-10)*

*“...öğretmen arkadaşlar arasında da dedikodu olur, oluyor. Mesela o sınıf iyidir işte idare tarafından veya sınavlarda başarı gösteriyordur veya velilerle çok iyi diyalog içindedir, kendisi bunu başaramıyordur illa ki buna bir şey bulur.” (Y-12)*

Okul yöneticilerinin görüşlerinden elde edilen bulgular, okullardaki söylenti ve dedikoduların en fazla okul yönetimi ve diğer öğretmenler ile ilgili olduğunu göstermektedir. Bireylerin özel hayatları, maddi durumları, davranışları ve performansları pek çok farklı ortamdaki söylenti ve dedikoduların temel konusu olarak kabul edilebilir. Ancak okullardaki söylenti ve dedikoduların önemli bir kısmının okul yönetimi ile ilgili olması, bireylerin en fazla merak ettikleri, şikayetçi oldukları, sevindikleri konuların veya birbirleriyle paylaşmak istedikleri bilgilerin genellikle içinde buldukları çalışma ortamı ile ilgili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın üçüncü alt amacı, okul yöneticilerinin okul içerisinde yayılan söylenti ve dedikoduların ortaya çıkardığı sonuçlara ilişkin görüşlerini belirlemeye yöneliktir. Söylenti ve dedikoduların sonuçlarına ilişkin görüşler, olumlu sonuçlar ve olumsuz sonuçlar olarak ikiye ayrılarak sunulmuştur. Bu alt amaca yönelik olarak okul yöneticilerinin görüşme sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda analizler gerçekleştirilmiştir. Analizlerden elde edilen bulgular Şekil 3’te gösterilmiştir.



**Şekil 3:** Okul Yöneticilerinin Okullardaki Söylenti ve Dedikoduların Sonuçlarına İlişkin Görüşleri

Şekil 3'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin, okullardaki söylenti ve dedikoduların sonuçlarına ilişkin görüşleri hem olumlu sonuçlara hem de olumsuz sonuçlara işaret etmektedir. Okul yöneticileri tarafından en fazla dile getirilen olumlu sonuçlar arasında performansı arttırması ve bilgilendirme sağlaması yer almaktadır. Söylenti ve dedikoduların performansı arttırması bağlamında; olumlu rekabet yaratması, motivasyonu arttırarak özgün çalışmalar ortaya çıkmasını sağlaması, sinerji yaratması ve bireyleri enerjik tutması gibi sonuçlara yer verilmiştir. Bilgilendirme kapsamında; okulun eksiklik ve ihtiyaçlarının belirlenip giderilmesini sağlaması, veli ve öğrencilerin beklentilerinin öğrenilmesi gibi eksiklik ve beklentilere ilişkin görüşler ile personelin yönetimin beklentilerinden haberdar olup bunlara uygun davranmasını sağlaması gibi normlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir. Okul yöneticileri performans

artışı ve bilgilendirmeye ek olarak söylenti ve dedikoduların iletişimi güçlendirme ve farkındalık yaratma gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu da vurgulamışlardır. Farkındalık yaratma bağlamında söylenti ve dedikoduların; başarının farkına varılmasını sağlayabileceğine ve güvenilir olmayan veya kötü niyetli olan personelin tespit edilmesini sağlayabileceğine değinilmiştir. Okul yöneticileri tarafından, okullardaki söylenti ve dedikoduların olumlu sonuçlarına ilişkin dile getirilen görüşlerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

*"Haberleşmeyi sağlıyor. Bilgi alışverişi sağlıyor. Okulda ne eksiklerimiz var bunları öğreniyoruz. Buna kızmıyoruz. Olumlu, yapıcı olursa daha iyi oluyor." (Y-1)*

*"Olumlu şu yönü olabilir kötü anlamda düşünceleri olanların tespiti açısından dediğim gibi 1 saat içerisinde çok çabuk her şey duyulabiliyor hatta biz arada bir yoklama da yapabiliyoruz bakalım ne kadar çabuk yayılacak diye..." (Y-3)*

*"Söylenti ve dedikodular zararlı olmayabilir bence, aksine menfi yönden katkı sağlar. Bu yolla velilerin ve öğrencilerin beklentileri öğrenilir." (Y-10)*

Şekil 3'te görüldüğü gibi okul yöneticileri tarafından, okullardaki söylenti ve dedikoduların olumsuz sonuçları bağlamında özellikle üzerinde durulan sonuçlar arasında okulun etkililiğine zarar vermesi, öğretmenler arasında çatışmalara neden olması ve kişilere zarar vermesi yer almaktadır. Okulun etkililiğine zarar vermesi bağlamında; öğretmenlerin performanslarını, motivasyonlarını ve konsantrasyonlarını düşürmesi, eğitim-öğretim kalitesini düşürmesi, bireysel amaçların örgütsel amaçların önüne geçmesine değinilmiştir. Öğretmenler arasında çatışmalara neden olması kapsamında; insanların birbirine olan güvenini zedelemesi, gruplaşmalara neden olması ve önyargı oluşturması gibi sonuçlar yer almaktadır. Söylenti ve dedikoduların kişilere verdiği zararlar bağlamında; moral bozukluklarına, ailevi sorunlara ve prestij kaybına neden olması gibi sonuçlardan söz edilmiştir. Okul yöneticileri tarafından dile getirilen diğer olumsuz sonuçlar arasında ise; okulun kurumsal imajına zarar vermesi, personelin değişimlere yönelik algılarını olumsuz etkileyerek direnç yaratması ve okuldaki iletişimi olumsuz yönde etkilemesi yer almaktadır. Okul yöneticileri tarafından, okullardaki söylenti ve dedikodunun olumsuz sonuçlarına ilişkin dile getirilen görüşlerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

*"Örgütsel açıdan olumsuz tarafları da var tabii ki çünkü bazı bireyler o kadar etkili olabiliyorlar ki arkadaşlarının üzerlerinde kişisel duygu ve isteklerini sanki örgütün isteğiymiş gibi yansıtabiliyorlar." (Y-2)*

*"Okulumuza ne gibi zararları olur: anlamsız ve boş konuşmalarla zamanlarını öldürdükleri ve kafalarını sadece ona yönelttikleri için iş yapamazlar, üretim yapamazlar. Çocuklara nasıl, onlara da geleceğimizi emanet edeceğimiz gençlerimize çocuklarımıza da böyle anlamsız, yüzüstü işleri öğretmiş oluruz." (Y-5)*

*"Eğitim ortamını olumsuz etkiler, çalışanları demoralize eder. Öğrenciyi de etkiler. Çünkü morali bozuk olan öğretmen iyi ders anlatamaz ve bu da öğrenciyi yansır. İklimi olumsuz etkiler." (Y-9)*

*"Bireysel anlamda biri, birinin hakkında olumsuz bir şey söylediği zaman ister istemez insan yaradılışı gereği karşısındaki karşı bir önyargı oluşturacak ya da "bu, böyle bir insanmış onunla oturmayayım, sohbet etmeyeyim, görüşmeyeyim" gibi tavırlar ortaya çıkacaktır. Her türlü iletişimi bozar olumsuz anlamda olursa." (Y-11)*

Araştırmanın üçüncü alt amacına ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin okullardaki söylenti ve dedikoduların olumlu sonuçlarından çok olumsuz sonuçları üzerinde durdukları görülmektedir. Özellikle olumlu dedikoduların performansı arttırılabileceğine değinildiği görülmektedir. Ancak söylenti ve dedikoduların olumlu olmadığı durumlarda da bilgilendirme ve farkındalık yaratma aracılığı ile ilerleme ve başarıya götürebilecek bir araç olabileceği üzerinde de durulmaktadır. Bu bağlamda kurumsal ve bireysel düzeydeki yıkıcı sonuçlarına karşın söylenti ve dedikoduların kuruma ve kişiye katkılar sağlayabilecek bir araca dönüştürülmesi olanaklı görünmektedir.

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin bir informal iletişim türü olan söylenti ve dedikodu ağına ilişkin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın ilk alt amacı, okul yöneticilerinin okul içerisinde hangi tür iletişim kanallarını (formal veya informal) kullandıklarını belirlemeye yöneliktir. Bu alt amaca ilişkin elde edilen sonuçlar, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan 15 okul yöneticisinden 12'sinin, informal iletişimi daha fazla tercih ettiklerine işaret etmektedir. Alanyazında yapılan diğer çalışmalarda da

informal iletişimin, örgütsel iletişim sürecinin yaklaşık %75'inden daha fazlasını kapsadığı ortaya konmuştur (Kraut, Fish, Root ve Chalfonte, 1990; Crampton, Hodge ve Mishra, 1998). Bu durum informal iletişimin, örgüt içerisinde oldukça önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Alanyazında informal iletişim ağlarını tanıyan ve yönlendirebilen yöneticilerin, bu ağları örgüt yararına kullanabileceği de belirtilmektedir (Atak, 2005, s.64; Solmaz, 2006, s.564). Ayrıca informal iletişimin, özellikle okul gibi gevşek yapılı (Weick, 1976) örgütlerde daha da etkili bir konuma sahip olması olası bir durumdur. Bu bağlamda, katılımcı okul yöneticilerinin önemli bir çoğunluğunun informal iletişimi daha fazla tercih etmesi, informal iletişime yönelik farkındalıklarının yüksek olduğu, informal iletişim ağlarını yönlendirebildikleri ve okul yararına kullanabildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Informal iletişim ağlarının daha fazla tercih edilme nedenleri; informal iletişimin başarıyı arttırması, fikirleri açıkça ifade etme özgürlüğü sağlama, okul kültürünü güçlendirmesi ve sosyal paylaşımları arttırması şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca informal iletişimin olumlu çıktıları arasında; güven ve öngörü sağlama ve motivasyonu arttırması da yer almaktadır. Benzer şekilde alanyazında da informal iletişimin örgütsel işlevleri bağlamında; performansı olumlu yönde etkilediğine, formal rol, görev ve sorumlulukların daha iyi anlaşılması ve içselleştirilmesini sağladığına (Chan, 2002, s.109), çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilmesine ve sosyal ilişkilerin kuvvetlenmesine aracılık ettiğine (Atak, 2005; s.65) yer verilmektedir. Ayrıca informal iletişimin; beklenmedik problemlerin etkili bir şekilde çözülebilmesini (Krackhardt ve Hanson, 1993, s.104) ve üyelerin kendilerini örgütle özdeşleştirme düzeylerinin yükselmesini (Postmes vd., 2001, s.231) sağlama gibi işlevlere sahip olduğuna değinilmektedir. Okul yöneticilerinin okul içerisinde daha çok formal iletişimi tercih etmelerinin nedenleri ise bu iletişim türünün, düzenli işleyiş ve yasallığı sağlama ile görev ve rolleri belirgin hale getirmesi olarak belirlenmiştir. Örgütün resmi yapısı içerisinde yer alan formal iletişimin; görevlerin hızlı bir şekilde başarılmasını sağlama, öngörülen problemlerin hızlı ve kolay bir şekilde çözülmesini sağlama (Krackhardt ve Hanson, 1993, s.104) ve örgütün temel amaçlarına yönelik farkındalık oluşturma (Postmes vd., 2001, s.230) gibi işlevlerine alanyazında da vurgu yapılmaktadır. Ancak yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının ortaya koyduğu bulgu ve savlardan bu yana örgüt içerisinde informal iletişimin etki düzeyi bilinmekte ve kabul edilmektedir. Yöneticilerin, formal iletişimin tamamlayıcısı olarak, örgütsel etkililiğe katkıda bulunacağı belirtilen informal iletişimi gerektiği şekilde yönlendirebilmeleri için bu iletişim ağlarının içinde yer almaları gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci alt amacı okul yöneticilerinin görüşlerine göre okullarda söylenti ve dedikodu ağları ile taşınan bilgilerin daha çok hangi konularda yoğunlaştığını belirlemeye yöneliktir. Katılımcıların görüşlerinden hareketle ulaşılan sonuç, okullardaki söylenti ve dedikoduların daha çok yönetimin uygulamaları, diğer öğretmenlerin özel yaşamları, maddi durumları, performansları veya davranışları gibi konular ile ilgili olduğu şeklindedir. Bunlarla birlikte katılımcılardan bazıları söylenti ve dedikoduların; özlük hakları, siyasi konular ve öğrenci davranışları ile de ilgili olabildiğine değinmişlerdir. Alanyazında incelendiğinde örgütlerdeki söylenti ve dedikoduların daha çok kurumsal uygulama ve politikalar, çalışma koşulları, yöneticilerin yönetim stilleri, kurumsal düzenleme ve değişiklikler ile maddi konular gibi konular ile ilgili olduğu görülmektedir (Aertsen ve Gelders, 2011; Altuntaş, Şahin-Altun ve Çevik-Akyıl, 2014; Eşkin-Bacaksız ve Yıldırım, 2015). Bunlarla birlikte söylenti ve dedikoduların yoğunlaştığı konular arasında; başkalarının özel hayatı, normların dışına çıkan davranışlar, kötü yönetim, işle ilgili değişiklikler (Waddington ve Fletcher, 2005) iş arkadaşının kötü performansı (Wu, Kwan, Wu ve Ma, 2015) gibi konuların da yer aldığı belirtilmektedir. Benzer nitelikteki bu çalışma sonuçları, özellikle kurumsal işleyiş ve yönetimle ilgili söylenti ve dedikoduların önemli yer tuttuğuna işaret etmektedir. Diğer bireylerin özel hayatları ile ilgili dedikoduların genellikle işyerinde zaman ve enerji kaybına neden olabileceği için yöneticilerin bu tür dedikodularla ilgilenmemesi daha doğru bir davranış olarak görülebilir. Ancak özellikle kurumsal işleyiş ve yönetimle ilgili söylenti ve dedikoduların, yöneticinin karar ve uygulamaları için önemli ipuçları ve dönütler içermesi olasıdır. Bu bağlamda okuldaki söylenti ve dedikodu ağlarının, okul yöneticisine, olası tepki, problem ve destekler konusunda veri sağlayacağı söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü alt amacı, okul yöneticilerinin görüşlerine göre okullardaki söylenti ve dedikodu ağının doğurduğu sonuçları belirlemeye yöneliktir. Okullarda söylenti ve dedikodu ağının doğurabileceği



olumlu sonuçlar performansı arttırması ile beklentiler ve normlar hakkında bilgilendirme sağlaması şeklindedir. Bununla birlikte katılımcılardan bazıları da iletişimi güçlendirdiğini, başarıya veya kötü niyetli olabilecek çalışanlara ilişkin farkındalık sağladığını belirtmişlerdir. Söylenti ve dedikodularla ilgili alanyazın incelendiğinde performans artışı sağlaması bağlamında; yöneticilerin beklediği davranışların neler olduğunun öğrenilmesine (Houmanfar ve Johnson, 2004), başarı ve başarısızlık öykülerinin yayılarak kültürel öğrenmeye ve çalışanların kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslamasına aracılık ettiğine (Grosser, Lopez-Kidwell ve Labianca, 2010) değinilmiştir. Ayrıca söylenti ve dedikoduların; bilgi taşıyarak özellikle değişim zamanlarında endişenin azalmasına (Michelson vd., 2010), olası problemlerin farkına varılarak gerekli önlemlerin alınmasına (Wells ve Spinks, 1994), başarı öykülerinin yayılmasına (Solmaz, 2004), grup içi uyum ve bütünlüğün sağlanmasına (Difonzo ve Bordia, 2007; Grosser vd. 2012), çalışanların stresle daha etkili bir şekilde başa çıkabilmesine ve bireylerin daha yakın ilişkiler kurmasına (Waddington ve Fletcher, 2004) aracılık ettiği de vurgulanmaktadır.

Araştırmanın sonuçları, söylenti ve dedikodu ağının doğurabileceği olumsuz sonuçlar bağlamında ise özellikle okulun etkililiğini düşürmesi, öğretmenler arasında çatışmalara neden olması ve kişilere zarar vermesi gibi sonuçlara vurgu yapıldığını göstermiştir. Söylenti ve dedikodu ağının; okulun kurum kimliğine zarar verdiği, değişime direnç oluşturduğu, okul içi iletişimi ve okul imajını olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Benzer şekilde alanyazında da söylenti ve dedikoduların zaman ve enerji gibi kaynakların israfına neden olarak ve çalışma isteğini düşürerek verimliliği düşürdüğü belirtilmektedir (Akande ve Odewale, 1994; Burke ve Morris-Wise, 2003; De Gouveia, Vuuren ve Crafford, 2005; Grosser vd., 2012 Wu vd., 2005). Bununla birlikte yapılan çalışmalarda söylenti ve dedikoduların; güven ve prestij kaybı ile strese neden olduğu, bireyler arası ilişkilere zarar verdiği (Aertsen ve Gelders, 2011; De Gouveia vd., 2005) ve öfke, hayal kırıklığı gibi olumsuz duygulara yol açtığı da (Waddington ve Fletcher, 2005) ifade edilmektedir.

İnformal iletişimin önemli bir bölümünü kapsayan söylenti ve dedikoduların hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabileceği görülmektedir. Okul yöneticilerinin söylenti ve dedikodu ağının bu olumlu ve olumsuz sonuçlarının farkında olmaları örgütsel çıktıları doğrudan etkileyebilecek bir durum olarak değerlendirilmektedir. Olumlu çıktıların arttırılması, örgüte zarar verebilecek söylenti ve dedikoduların önlenmesi için gerekli stratejilerin geliştirilmesi adına, okul yöneticilerinin söylenti ve dedikodu ağını tanıması ve yönlendirebilecek bir konumda olması önem taşımaktadır. Ayrıca yapılacak çalışmalarda okul yöneticilerinin informal iletişim ağlarını ne kadar etkili kullandıklarının, okulun iç paydaşlarının görüşleri üzerinden belirlenmesi, mevcut durumun ortaya konulması ve öneriler geliştirilmesi bağlamında önemli görülmektedir. Bununla birlikte okullarda söylenti ve dedikoduların daha yakından analiz edilebilmesi için doğal ortamda gerçekleştirilecek gözlemlerin önemli veriler sağlayabileceği düşünülmektedir.

### References

- Aertsen, T. & Gelders, D. (2011). Differences between the public and private communication of rumor. A pilot survey in Belgium. *Public Relations Review*, 37(3), 281-291.
- Akande, A. & Odewale, F. (1994). One more time: How to stop company rumours. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(4), 27-30.
- Altuntaş, S., Şahin Altun, Ö. & Çevik Akyil, R. (2014). The nurses' form of organizational communication: What is the role of gossip?. *Contemporary Nurse*, 48(1), 109-116.
- Anfara, V. A., Brown, K. M. & Mangione, T. L. (2002). Qualitative analysis on stage: Making the research process more public. *Educational Researcher*, 31(7), 28-38.
- Arabacı, B. İ., Sünkür, M. & Şimşek, F. Z. (2012). Öğretmenlerin dedikodu ve söylenti mekanizmasına ilişkin görüşleri: Nitel bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(2), 171-190.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda, geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *DEUHFED*, 9(1), 23-28.
- Berkos, K. M. (2003). *The effects of message direction and sex differences on the interpretation of workplace gossip*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Louisiana, ABD: University of Agricultural and Mechanical College.
- Bidwell, C. E. (2001). Analyzing schools as organizations: Long-term permanence and short-term change. *Sociology of Education*, 74, 100-114.
- Burke, L. A. & Wise, J. M. (2003). The effective care, handling and pruning of the office grapevine. *Business Horizons*, 46(3), 71-76.
- Chan, Y. E. (2002). Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure. *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 97-112.
- Clegg, S. R. & van Iterson, A. (2009). Dishing the dirt: gossiping in organizations. *Culture and Organization*, 15(3-4), 275-289.
- Coburn, C. E. (2001). Collective sensemaking about reading: How teachers mediate reading policy in their professional communities. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 23(2), 145-170.
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?. *Journal of Advanced Nursing*, 26(3), 623-630.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W. & Mishra, J. M. (1998). The informal communication network: Factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*, 27(4), 569-584.
- Çağlar, Ç., Uğurlu, C. T. & Güneş, H. (2013). Teachers' views concerning the function of gossips in primary schools. *Electronic Journal of Social Sciences*, 12(45), 1-16.
- De Gouveia, C. M., Van Vuuren, L. J. & Crafford, A. (2005). Towards a typology of gossip in the workplace. *SA Journal of Human Resources Management* 3(2), 56-68.
- DiCicco-Bloom, B. & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321.
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (2000). How top PR professionals handle hearsay: Corporate rumor, their effects, and strategies to manage them. *Public Relations Review*, 26(2), 173-190.
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (2007). Rumor, gossip and urban legends. *Diogenes*, 213, 19-35.
- DiFonzo, N., Bordia, P. & Rosnow, R. L. (1994). Reining in rumor. *Organizational Dynamics*, 23(1), 47-62.
- Dunbar, R. I., Marriott, A. & Duncan, N. D. (1997). Human conversational behavior. *Human Nature*, 8(3), 231-246.

- Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin dedikodu ve söylentiye yönelik davranış biçimlerinin belirlenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13, 203-218.
- Eşkin-Bacaksız, F. & Yıldırım, A. (2015). Dedikodu ve söylentiler: Hastanelerdeki durum ve hemşirelerin tutumları. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(3), 113-120.
- Foster, E. K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions. *Review of General Psychology*, 8(2), 78-99.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational communication* (5th Edition). Dubuque, Iowa: W.C. Brown Co.
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.
- Groenewald, T. (2004). A phenomenological research design illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(1), 42-55.
- Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V. & Labianca, G. (2010). A social network analysis of positive and negative gossip in organizational life. *Group & Organization Management*, 35(2), 177-212.
- Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V., Labianca, G. J. & Ellwardt, L. (2012). Hearing it through the grapevine: Positive and negative workplace gossip. *Organizational Dynamics*, 41, 52-61.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *ECTJ/ERIC Annual Review Paper*, 29(2), 75-91.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *ECTJ*, 30(4), 233-252.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hallett, T., Harger, B. & Eder, D. (2009). Gossip at work: Unsanctioned evaluative talk in formal school meetings. *Journal of Contemporary Ethnography*, 38(5), 584-618.
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Houmanfar, R. & Johnson, R. (2004). Organizational implications of gossip and rumor. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(2-3), 117-138.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (Çev: Selahattin Turan) (7. Baskıdan Çeviri). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kieffer, C. C. (2013). Rumor and gossip as forms of bullying: Sticks and stones?. *Psychoanalytic Inquiry*, 33(2), 90-104.
- Krachardt, D. & Hanson, J. R. (1993). Informal networks: the company behind the charts. *Harvard Business Review*, 71(4), 104-111.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W. & Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. I. S. Oskamp ve S. Spacapan. (Eds). *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology* içinde (s. 145-199), Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Kurland, N. B. & Pelled, L. H. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management Review*, 25(2), 428-438.
- Leblebici, D. N., Yıldız, H. H. & Karasoy, A. (2009). Örgütsel yaşamda dedikodunun algılanışı ve araçsallığı. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18, 561-574.
- Longhurst, R. (2016). Semi-structured interviews and focus groups. N. Clifford, M. Cope, T. Gillespie ve S. French. (Eds). *Key methods in geography* içinde (s.143-156), (Third Edition), London: SAGE Publication Ltd.
- Merriam, S. (1995). What Can You Tell From An N of 1?: Issues of validity and reliability in qualitative research. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 4, 50-60.

- Michelson, G. & Mouly, S. (2000). Rumour and gossip in organisations: A conceptual study. *Management Decision*, 38(5), 339-346.
- Michelson, G. & Mouly, V. S. (2004). Do loose lips sink ships? The meaning, antecedents and consequences of rumour and gossip in organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(3), 189-201.
- Michelson, G., van Iterson, A. & Waddington, K. (2010). Gossip in organizations: Contexts, consequences and controversies. *Groups & Organization Management*, 35(4), 371-390.
- Özdemir, S. (2010). Türk eğitim sisteminin yapısı, eğilimleri ve sorunları. Servet Özdemir (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s.1-47), (3. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Postmes, T., Tanis, M. & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Potter, J. W. & Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27(3), 258-284.
- Salmons, J. (2009). *Online interviews in real time*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Solmaz, B. (2004). Söylentilerin kurumsal iletişim açısından değerlendirilmesi ve bir uygulama örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3(3), 120-127.
- Solmaz, B. (2006). Söylenti ve dedikodu yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 565-575.
- Tosun, K. (1987). *İşletme yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (4. Basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Waddington, K. & Fletcher, C. (2005). Gossip and emotion in nursing and health-care organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 19(4/5), 378-394.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Wells, B. & Spinks, N. (1994). Managing your grapevine: A key to quality productivity. *Executive Development*, 7(2), 24-27.
- Wert, S. R. & Salovey, P. (2004). A social comparison account of gossip. *Review of General Psychology*, 8(2), 122-137.
- Wexley, K. N. & Yukl, G. A. (1984). *Organizational behavior and personal psychology* (Revised Edition). Homewood, IL: R. D. Irwin.
- Wu, X., Kwan, H. K., Wu, L. Z., & Ma, J. The effect of workplace negative gossip on employee proactive behavior in China: The moderating role of traditionality. *Journal of Business Ethics*, 1-15.
- Vural, B. A. (2003). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Göz. Geç. 6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zahorik, J. A. (1987). Teachers' collegial interaction: An exploratory study. *The Elementary School Journal*, 87(4), 385-396.