

ÖRGÜTLERDE DEDİKODU: BİR LİTERATÜR TARAMASI

Ali Erdi KARABALIK*

Büşra TEKİN**

Özet

En az iki kişi ile ifa edilen, diğer kişi/kişiler hakkında yapılan olumlu/olumsuz söylenti anlamına gelen dedikodunun örgüt ve örgüt yöneticileri için olumlu veya olumsuz yönlerinin olduğu ifade edilebilir. Örgütlerin modern veya post-modern bir yaklaşımla dedikoduyu ele almaları ve dedikoduyu değerlendirme usulleri birbirinden farklılık göstermektedir. Öte yandan örgütlerde dedikodu iyi yönetilmesi gereken ve yönetilemediği durumlarda olumsuz çıktılara yol açan önemli bir olgu olarak da karşımıza çıkmaktadır. Çalışma, dedikoduyu kavramsal açıdan ele alarak literatür taraması ile bir araştırma gündemi sunmaya odaklanmıştır. Bu kapsamda literatürün mevcut hali ve dikkate değer boşlukları ortaya çıkartılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel dedikodu, dedikodunun yarar ve zararları, informal iletişim.

Jel Kodları: M0, M12, M19.

Gossip In Organizations: A Literature Review

Abstract

It can be stated that gossip, which refers to positive or negative rumors about other person(s) and carried out by at least two people. It can be said that there are both positive and negative aspects of gossip for organizations and organizational leaders. The way organizations approach gossip and their evaluation methods differ between modern and post-modern approaches. On the other hand, gossip in organizations is an important phenomenon that needs to be well-managed, as it can lead to negative outcomes when left unaddressed. This study focuses on a conceptual examination of gossip and aims to present a research agenda through a

* Düzce Üniversitesi, karabalikerdiali@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6211-2724

** Sağlık Bilimleri Üniversitesi, busra.tekin@sbu.edu.tr, ORCID : 0000-0002-3255-1822

Alındığı Tarih : 04.06.2024

Kabul Edildiği Tarih : 11.06.2024

Açık Erişim Tarihi : 28.06.2024

literature review. Within this scope, the current state of the literature and notable gaps are identified.

Key Words: Organizational gossip, pros and cons of gossip, informal communication

Jel Codes: M0, M12, M19.

Giriş

Dedikodu geniş anlamı ile en az iki kişinin genellikle plansız bir şekilde üçüncü bir kişi veya kişiler hakkında olumlu veya olumsuz konuşup önemli bilgileri paylaşmasından ibarettir (Foster, 2004: 81). Buradan hareketle dedikodunun resmi iletişim kanallarının yetersiz veya işlevsiz kaldığı ve bilgilerin gizlendiği durumlarda, çalışanlarla iletişimin az olduğu veya hiç olmadığı zaman dilimlerinde, terfi/iş akdinin feshi ve değişim zamanlarında, iktisadi veya sosyal krizin olduğu dönemlerde görüldüğü söylenebilir (Atak, 2005). Dedikodu, kişilerarası iletişim, anılar ve ilişkilerin ürünüdür ve insanların olay veya durumları anlamlandırmak için kullandıkları yorumlama ve varsayımlara göre şekillenir (Fan ve Dawson, 2022; Stewart ve Strathern, 2004).

Dedikodu bazıları için “olumlu” bir etki oluşturuyorken başkalarını “olumsuz” yönde etkileyebilir (Stewart ve Strathern, 2004). Dedikodunun insanlar üzerindeki etkisi, grup yaşamına yönelik tutumlarına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Dedikodu, dışadönük davranışlar sergileyen bireyleri korurken, içedönük olanları tehdit edebilir. Dedikodu, grup içinde şeffaflık ve güven yaratmanın yanı sıra, sosyal uyumu ve işbirliğini teşvik eden önemli bir araçtır. Dışadönük bireyler, dedikoduyu olumlu bir şekilde kullanarak grubun işleyişini ve uyumunu desteklerken, içedönük bireyler dedikodunun tehdit edici doğası nedeniyle dedikodudan olumsuz etkilenebilir (Rudnicki vd.,2018).

Bu anlamda dedikoduyu farklı bağlamlarda ele alan farklı çalışmaların mevcut olduğu ifade edilebilir. Örneğin; Frank McAndrew ve arkadaşları (2007: 1572) dedikodunun oluşturduğu olumsuz algının aksine, dedikodunun olumlu taraflarını ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmiş ve dedikodunun sosyal bir faaliyet olduğunu, örgütün çalışma biçimini düzenleyebileceğini ve insanları yönetmede önemli bir enstrüman olabileceğini ifade etmişlerdir. Dedikodu cinsiyete göre ele alındığında erkek ve kadınların farklı konular hakkında ve farklı tarzda dedikoduları kullandığı savunulmaktadır (Eckhaus ve Ben-Hador, 2019). Gholipour v.d., ve Grosser v.d., dedikodu ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştırmış ve kadın/erkek her iki cinsin de dedikoduya meyilli olduklarını, kadınların özel hayata ilişkin

erkeklerin ise kişinin sosyal statüsü ile ilgili dedikodulara meyilli olduğunu tespit etmiştir. Ellickson dedikodunun işlem maliyetini araştırmış ve toplulukların dedikodu vasıtasıyla bir sivil toplum örgütlenmesi oluşturduklarını ve sapkın bireylerin gruptan dışlandığını ifade etmiştir (Ellickson, 1991). Kniffin ve Wilson dedikodunun örgütsel amaçlara olan katkısını incelemiş ve cezalandırıcı gücünü ortaya koymuştur (Kniffin ve Wilson, 2010). Knez ve Smester ise örgütlerde karşılıklı izleme üzerine çalışmıştır. Karşılıklı izleme mekanizması olumlu dedikodu veya amire şikâyet ile sonuçlanmıştır (Knez ve Smester, 2001).

Her ne kadar örgütsel dedikoduya ilişkin alan yazında yer alan çalışmalarda detaylı bulgular ortaya konulmuş ise de örgütsel dedikoduya dair çalışmaları bir bütün olarak ele alan çalışmaların ender olduğu ileri sürülebilir. Bu anlamda özellikle örgütsel dedikoduyu modern ve post-modern bakış açısıyla ele almak, örgütsel dedikoduya ilişkin olumlu ve olumsuz yönleri toparlamak, dedikoduyu yönetmek ve yönetilemeyen dedikodunun sonuçları değerlendirilmesi gereken konular arasında yer almaktadır. Bu çalışmayla; dedikodunun kavramsal olarak ele alınması ve dedikodunun örgütlerde yönetsel bir araç olarak kullanılması bütüncül bir bakış açısıyla incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş; ilgili literatürün taranması, analizi ve yorumlanmasını ifade eden bütünlendirici literatür incelemesi tekniğinden yararlanılmıştır.

Örgütsel Dedikodu Kavramı

Hem yönetim bilimi hem de antropoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal bilimlere bakıldığında dedikodunun insanlık tarihi kadar eski olduğu görülmektedir. Dedikodunun geliştiği topluluklarda duygusallık, aile ve klan içi bağlılık, karşılıklı iletişim yüksek düzeydedir. Yönetim bilimlerinde ise 1960'lı yıllardan itibaren saha çalışması yapan bilim insanlarının bir nevi tesadüfi olarak dedikodu kavramını keşfettikleri görülmektedir (Kniffin ve Wilson, 2010: 152).

Topluluk halinde yaşayan insanlar için örgütsel iletişim vazgeçilmez bir unsurdur. Zira örgüt içerisinde bir arada yaşayan insanlar birbirleri ile sürekli olarak iletişim halinde olmaktadır. Örgütsel iletişim formal ve informal olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleştirilmektedir. Formal iletişim, normal bir işleyiş halinde olan iletişim ile ilgili iken informal iletişim resmiyetin olmadığı durumları ifade eder. Bu yönü ile informal iletişim toplumsal norm ve davranışlara aykırı olan bir tarafı da göstermektedir. Evrensel açıdan dedikodu, teamüllere aykırı bir durumdur. Dolayısı ile dedikodu informal iletişimin merkezinde

yer almaktadır (Decoster v.d., 2013: 624). Yazışmalar, belgelendirme, telefonda konuşma ve mesajlaşma gibi formal iletişim türleri olduğu gibi jestler ve mimikler, bireylerin birbirlerine karşı hal ve hareketleri ve dedikodu ile söylenti gibi davranışsal kalıplar da informal iletişimi oluşturmaktadır. İnfomal iletişim örgüt üyeleri tarafından plansız ve belirsiz zamanlarda gerçekleştirilen ve insani ilişkilerden doğan iletişim çeşididir. İnfomal iletişim bu yönü ile genellikle yöneticiler tarafından tehlikeli bulunur ve engellenmeye çalışılır (Atak, 2005:62). Doğrusu dedikodu da bilinen en eski yerleşik informal iletişim çeşitlerindedir ve sosyoloji, antropoloji ve psikolojinin ortak çalışma alanlarından (Eroğlu 2005). Örneğin Roma döneminde imparatorlar dedikodunun önlenmesini veya yayılmasını sağlamak için halk arasına muhbirler yerleştirmişlerdir. SSCB döneminde de kamuoyunun kontrolünün sağlanması amacı ile dedikodular çıkarılmıştır.

Dedikodu üzerine yapılmış 3 temel çalışma bu alandaki ana kaynakları oluşturmuştur. Bunlardan ilki Ellickson'un Kuzey Kaliforniya'da sığır çiftlikleri sahipleri üzerinde yapmış olduğu çalışmadır. Binlerce çiftlik sahibinin oluşturmuş oldukları norm ve davranışlara göre bir sığır sürüsünün çitleri aşp başka çiftliğe otlamaya gitmesi toplumsal ahlaki ilkelere zıt olan durumlardan birisidir. Ancak Ellickson burada tuhaf bir durumdan bahsetmiştir. Normal şartlarda çiftlik sahipleri kendi aralarında anlaşamazlarsa eyalet polislerine başvurmalıydılar. Ancak çiftlik sahipleri sıklıkla yaşanan bu anlaşmazlıkların çözümünü hukukta değil, alanında deneyimli olan üçüncü bir çiftlik sahibine başvurmakta aramaktadırlar. Çözümün üçüncü kişilerde aranmasının en büyük sebebi yaklaşık 200 yıldan beri komşuluk ilişkilerinin doğu toplumlarında olduğu gibi güçlü olması ve dava açmanın yadırganmasıdır. İstisnai durumlarda da haklı olsa bile dedikodu vasıtası ile dava açan ile ticari ve sosyal ilişkiler kesilmiş, toplumdan dışlanmışlardır. Ellickson, çiftlik sahiplerinin aslında kendi aralarında resmi olmasa da bir sivil toplum örgütlenmesi biçimi kurduklarını gözlemlemiştir (Ellickson, 1991). Ellickson'un söz konusu çalışması hem örgütsel dedikodu hem de işlem maliyetleri kuramı ile ilişkilidir. Zira mağdur olan çiftlik sahipleri hukuki yolu seçmeyerek kendilerince hem zaman kaybından kurtulacak hem de dedikodunun yol açtığı dışlanmışlıkla karşı karşıya gelmeyeceklerdir. Nihai olarak Ellickson, güvenden yararlanma anlayışı ile ortak temelli örgütsel dedikodu arasında pozitif korelasyon tespit etmiştir. Eğer bir toplulukta karşılıklı güven durumu varsa sapkın bireylere karşı ortak bir dedikodu geliştirilir ve sapkın bireyler gruptan dışlanır (Ellickson, 1991). Ancak bu durum hukuk felsefecileri tarafından eleştirilmiştir. Raskolnikov, dava açanın dahi alacağı tazminatın ABD yasalarına göre vergiye tabi tutulduğu için bu durumun sorunun hukuk ile çözümünü zorlaştırdığını savunmaktadır (Raskolnikov, 2007).

Dedikodu üzerine yapılan ikinci önemli çalışmayı Kniffin ve Wilson, 2005'te bir kürek takımında gerçekleştirmişlerdir. Kniffin ve Wilson, durumu daha iyi anlayabilmek için sabah saatlerinde yapılan antrenmanlara, egzersizlere, diyet yemeklerine, sosyal ortamlara ve en önemlisi takım arkadaşlarının arasına katılarak derinlemesine gözlemlerde ve mülakatlarda bulunmuştur (Kniffin ve Wilson, 2005). Kniffin ve Wilson kürek takımında gerçekleştirilen dedikoduyu nötr ve olumsuz olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Takımda hiçbir sorun yoksa ve motivasyon üst seviyedeysen dedikodular film, müzik ve kitap gibi güncel konular ile alakalıdır. Kriz zamanlarında ise dedikodular takımdaki aykırı sporcu hakkındadır. Normal şartlarda takımdaki aykırı sporcuların cezalandırılması veya kovulması beklenirken Kniffin ve Wilson, olumsuz dedikoduların sebebinin takımdaki hırslı sporcuların bu tür dedikodular çıkartıp yayarak sorumsuz sporcuyla kamçılamak olduğunu gözlemlemiştir (Kniffin ve Wilson, 2005). Sporcular ve teknik heyet, sorumsuz sporcunun direkt cezalandırılması ya da kovulması yerine onu hırslandırmanın daha iyi sonuç vereceğini eğer vermezse dedikodu mekanizması aracılığı ile sorumsuz sporcunun takımı zaten bırakacağını öne sürmüşlerdir. Gerçekten de üzerine düşeni yapmadığı, tembellikten kilo aldığı, sevdiklerini yüz üstü bırakan bir adam olduğu ve hayatta hiçbir şeyi başaramayacağı gibi olumsuz cümleler ile başa çıkamayan sporcu en sonunda takımı bırakmıştır (Kniffin ve Wilson, 2005). Kniffin ve Wilson'un çalışması aynı zamanda dedikodunun aslında örgütsel amaçlara hizmet ettiğini de göstermektedir. Zira örgütün amacı üniversite yarışmalarında dereceye girmektir ve kürek sporunda bir sporcunun gerilemesi tüm takımın gerilemesi anlamına gelmektedir. Örgüt bu amaçlara yönelik olarak sorumsuz sporcunun bu huyundan vazgeçmesini hedefleyerek dedikodu üretmektedir. Eğer sporcular kendi hedeflerine dönük olarak dedikodu üretselerdi takım arkadaşlığı ortadan kalkardı. Nötr dedikodu arasında siyaset, basketbol ve futbol gibi konular görülmemektedir. Bunlar insanları kutuplaştırıcı alanlardır (Kniffin ve Wilson, 2005).

Dedikodu üzerine yapılan üçüncü önemli araştırma Knez ve Smester'in 2001'de bir havayolu şirketinde yaptıkları çalışmadır. Söz konusu havayolu şirketinde ikramiyeler bireysel değil, grupsal performansa bağlıdır. Dolayısıyla çalışanlar bunun bilincindedir ve bu doğrultuda karşılıklı izlenme mekanizmasını kurmuşlardır. Karşılıklı izlenmenin en bilinen yöntemi eşgüdümleme toplantılarıdır. Bu sayede çalışanlar birbirini kontrol edebileceklerdir. Örneğin hastalık sebebi ile işe gelemeyen çalışanın yokluğunu telafi edilmesi mazeretsiz olarak görev yerini terk eden çalışanın ekip arkadaşı tarafından azarlanması gibi (Knez ve Smester, 2001). Knez ve Smester'in çalışmasında dedikodu kelimesi bir kere geçiyor olsa da bulgularda karşılıklı izlenmenin olumlu dedikodu ve amire şikâyet etme olmak üzere iki sonucunun

olduğunu öne sürülmüştür. Olumsuz dedikodunun olmamasının sebebi örgütü, dedikodunun yıkıcı sonuçlarından korumaktır (Knez ve Smester, 2001). Ücretlerin standart olduğu ve ödül sisteminin bulunmadığı bir örgütte ise çalışanlar hiçbir şekilde olumlu veya olumsuz dedikodu kalıplarından etkilenmemektedir (Loughry ve Tosi, 2008).

Saffer'a göre dedikodunun en önemli sebebi bilgi alışverişinin yetersizliğidir. Bir örgütte çalışanlara doğru ve tam haber vermeyen bir birim veya çalışan olmazsa örgüt içerisinde dedikodular oluşmaya başlar (Saffer, 2004). Kişilerde dedikoduya dair merak uyandırıp ilgili olmasını sağlayan şey doğruluk payının olma ihtimalidir. O yüzden aslında kişilerin arzu ettikleri onu teyit etmektir. Bu aynı zamanda bilinçsiz olarak dedikodunun yayılmasını sağlayan bir faktördür. Dedikoduyu bu açıdan inceleyen Haffen dedikodunun üç özelliği olduğunu belirtmiştir: Gayri resmi bir iletişim yöntemi olarak kişiden kişiye taşınır, kaynağı basit bir şekilde tespit edilemez ve başladığında kontrol altına almak neredeyse olanaksızdır (Haffen, 1995). Kang ve arkadaşları (2008) ise dedikodu sürecini dört aşamada ele almıştır:

I. Aşama	Kaynak Kişi: Güven eksikliği veya kişiler arası çatışmadan dolayı bir kişinin dedikoduyu başlatması
II. Aşama	Duyarlılık: Kişilerin deneyim ve ilkelerine göre dedikoduya eğilim göstermeleri veya kaynak kişi ile iletişimi kesmeleri
III. Aşama	Değerlendirme: Kişilerin dedikoduyu akıl süzgecinden geçirip onu yorumlamaları
IV. Aşama	Yayılma: Kişilerin değerlendirme sürecinden sonra dedikoduyu tekrarlayıp tekrarlamamaları

Tablo 1: Dedikodunun Oluşum Süreci (Kang v.d., 2008'den uyarlanmıştır).

Örgüt bilimciler ile davranış bilimciler arasındaki paradigma farklılığı örgütsel dedikoduda da kendini göstermektedir. Örgüt kuramcıları dedikoduyu örgütsel yaşamın temel bileşenlerinden biri saymışlar ve bu yönü ile dedikoduyu modern yönetimin araştırma konularından biri yapmışlardır (Yılmaz, 2009). Örgüt bilimciler sorunun temelinde bilgi eksikliğini koyarlarken, davranış bilimciler stresi sorunun merkezi olarak kabul ederler. Davranış bilimcilere göre dedikodunun temel sebebi gerilim ve strestir. Örgütsel bilimciler ise burada devreye girmelidirler. Çünkü stresin temel sebebi örgütsel değişim sürecidir. İşten çıkarma/terfi, departmanların birleşmesi/ayrılması, iktisadi kriz/toplumsal kriz, çalışma

koşullarındaki değişiklikler, işlevsel değişim gibi süreçlerde belirsizlik oluşur ve bu da çalışanları strese sokar (Bordia v.d., 2006: 641).

Yöntem

Çalışmanın amacı dedikodunun, kavramsal açıdan detaylı olarak ele alınması ve örgütlerde yönetsel bir araç olarak kullanılmasını bütüncül bir bakış açısıyla incelemektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden bütüncül literatür incelemesi yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntem, bir konuyla ilgili yeni bir bakış açısı oluşturabilmek için o konu hakkındaki literatürü bütüncül bir şekilde gözden geçiren, eleştiren ve sentezleyen bir araştırma biçimidir (Callahan, 2014; Torraco, 2005). Çalışma kapsamında örgütsel dedikodu ile ilgili literatür taranmıştır. Literatür taraması, birinci araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Veriler Google Scholar, DergiPark gibi platformlar üzerinden elde edilen makaleler taranarak ve makalelerin kaynakçalarından yararlanılarak kartopu yöntemiyle elde edilmiştir. Bu kapsamda, örgütsel dedikodunun örgüt ve yöneticiler üzerindeki etkilerini değerlendiren çalışmalardan yararlanılmıştır. Elde edilen verinin analizinde yorumlayıcı bir yaklaşım takip edilmiş, ancak ilgili kategori başlıkları önceden belirlenerek verinin bu başlıklar altında toplanmasına müsaade edilmiştir.

Bulgular

Örgütsel Dedikoduya Modern ve Post-modern Yaklaşımlar: Dedikodu Engellenmeli mi, Yönetilmeli mi?

Örgüt kuramına bakıldığında modernizmin 1970'li yıllarda eleştirilmeye başladığı ve bunun akabinde post-modernizmin özellikle 1990'lı yıllarda ortaya çıktığı görülmektedir (Sargut ve Özen, 2010). Modernizmin genelleme ve disiplinleştirme önceliğine karşı post-modernizm, örgütlerde bilgiye atıf yapmakta ve insan hayatındaki bütün nesne ve öznelerin benliğine odaklanmaktadır. Post-modernist örgüt kuramı, yaşam tarzındaki değişikliğe işaret eder. Zira refah ve konfor seviyesindeki artış nedeniyle insanların tutum ve davranışları dönüşüme uğramıştır (McAuley vd., 2007: 232-234).

Schultz'a göre post-modernizm örgütlerde temelde 3 değişimi meydana getirmiştir: Örgüte hâkim olan semboller, anlamlandırmalar ve bilişsel unsurlar. Söz konusu bu kavramlar örgüt kültürünün birer parçasıdır ve modern örgütlerde dolaylı yoldan sorgulanan kültür kavramı

post-modernist örgütlerde doğrudan sorgulanır, hiçbir üst yönetim astının davranış kalıplarını düzenleyemez (Schultz, 1992: 24). Post-modernist örgüt kuramında, yönetim ve örgüt kuramlarında liderlik ve strateji kavramları daha çok ön plana çıkmaya başlamıştır. Örgütsel alt kültür kavramı ise benzerlikten farklılığa ve özgünlüğe doğru bir ilerleme kaydetmiştir. Liderlerin örgütteki alt kültür aracılığıyla uyum içerisinde çalışmalara önem verdiği vurgulanmaktadır (Şişman, 1996: 460).

Bu çerçevede, hemen hemen her sosyal kavramda olduğu gibi dedikoduya yaklaşımların da modern ve post-modern bağlamda farklı yorumlandığı görülmektedir. Modern yönetim anlayışı, dedikoduyu vazgeçilmez görmekte, ancak onunla başa çıkmak ve onu denetim altına almak istemektedir. Post-modernist yönetim anlayışına göre ise dedikodu örgüt içerisinde tartışılan en önemli konu olan güç, yetki ve otorite hakkında bireylerin söylentileridir. Bu yönü ile dedikodu örgütsel iletişim, örgütsel kültür ve örgütsel kimliğin örgüt bireyleri tarafından söylentilerle şekillendirilmesinden başka bir şey değildir (Hafen, 2004: 227). Post-modern anlayışa göre dedikodu güç ve kontrol faktörlerini kapsar ve bu özelliği ile yöneticiler için stratejik düzeyde karar alma aşaması düzeyinde olmasa da önemli bir yönetim kaynağıdır. Örneğin, örgütsel değişim sürecinde çalışanların bundan memnun olup olmadıkları dedikodu aracılığı ile saptanabilir ve buna göre plan ve program yapılabilir (Michelson ve Mouly, 2004).

Post-modernizmin etkisi ile yapılan çalışmalar dedikodunun ödüllendirme, cezalandırma, zorlama, referans olma ve uzmanlık gibi güç türleri üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Olumsuz dedikodunun olumsuz yönlerinde birisi de zorlama gücüdür. Olumsuz bir dedikoduyu dinleyen üçüncü bir kişi dedikodu yapanın da kendisi hakkında olumsuz ifadeler kullanacağını düşünebilir. Böyle bir durum üçüncü kişi bu durumu zihninde tehdit olarak da kodlayabilir. Dedikoduyu yapan bir kişi, hakkında dedikodu yaptığı bir kişiyi tehdit edebilecekken bu sefer kendisi tehdit edilebilir. Neticede tehdit altında kalanların cezalandırılacağı bu durum tamamen güven zedeleyicidir. Bu nedenle olumsuz bir dedikodu tehdit malzemesi olabileceği gibi zorlayıcıdır da. Tam tersi olumlu bir dedikoduyu dinleyen üçüncü bir kişi için bu durum güven vericidir. Bu sefer dedikoduya maruz kalan kişi için bu durum ödüllendirici olur ve dedikodu yapan kişi hakkında olumlu referans gösterebilir. Referans konusunda ise dedikodunun olumsuz bir durumu vardır. Zira referans olma durumunda dedikodunun inandırıcılığı yok denecek kadar azdır (Kurland ve Pelled, 2000: 442).

Post-modernizm, merkezine güç ve kontrol eksenli baktığı gibi dedikodunun sonuçlarına da bu paradigmadan yaklaşacaktır. Zira güç ve sosyal statü kazanmak örgüt içerisinde herkesin elde etmek isteyeceği bir şeydir ve dedikodu buna oldukça müsait bir konudur. Dedikodu sayesinde başkaları daha kolay etkilenebilir ve bilgilere ulaşmak daha kolay hale gelir. Kişilere doğrudan saldırmak hukuki bir suç olduğu için daha az riski bulunan ve neredeyse aynı işlevi gören dedikodu tercih edilmektedir. Politik açıdan dedikodunun insanları motive etmesi, kutuplaşmayı ve çatışmayı arttırması gibi özellikleri bulunmaktadır. İki taraf, bireyleri kendisine katılmak için ikna etme sürecinde dedikoduyu bir silah olarak kullanacaktır. Dedikodu ile sosyal ağ özellikleri birbiri ile örtüşmektedir, ne kadar çok dedikoduya katılan olursa bu sosyal ağ genişler. Dedikodular doğrudan çatışmaya yol açtığı gibi koalisyonlara da neden olmaktadır (Kartch, 2009: 427-428).

Öte yandan, modern yönetimlerde dedikodu her ne kadar olumsuz ve kontrol edilmesi gereken bir durum olsa da post-modern yönetimlere göre olumlu yönleri de vardır ve stratejik düzeydeki yöneticiler bu durumdan faydalanmalıdır. Örneğin örgüt içerisindeki dedikodu örgütsel kimliğin oluşturulmasına fayda sağlar. Yöneticiler dedikodu sayesinde bilgi toplayabilir ve motive edici unsurlara yoğunlaşabilir. Dedikodu, alışanların sosyalleşmesine ve arkadaşlık ilişkilerinin geliştirilmesine fayda sağlar hatta bunun ileri düzeyde gerçekleşmesi halinde örgütsel bağlılık da olumlu anlamda gelişir, örgütsel doktrin bireyler üzerinde etkin hale gelir, dönem dönem çalışanlar can sıkıntısından dedikodu sayesinde kaçış sağlarlar (Georganta v.d., 2014: 78).

Görülebileceği üzere bakış açılarındaki farklılıklardan dolayı modernist ve post-modernistlere göre dedikodunun sonuçları da farklılık göstermektedir: Modernistlere göre dedikodu kontrolden çıkarsa yıkıcı sonuçlar doğuracaktır. Neticede örgüt içi verimliliğin düşmesi, işten ayrılmaların artması, yönetimin zorlaşması, dedikoduyu ortadan kaldırmak için maliyetlerin artış göstermesi, örgütün itibar kaybetmesi ve departmanlar arası işbirliğinin zorlaşması gibi sonuçlar meydana gelecektir (Esposito ve Rosnow, 1983: 37).

Özetle, post-modernizm modernizmin aksine dedikodu kavramına pesimist değil, optimist olarak yaklaşmaktadır. Zira dedikodu engellenemez bir informal iletişim biçimidir. Dedikoduyu olumlu ve olumsuz olmak üzere ikiye ayıran post-modernistler, bardağın dolu tarafına bakmışlar ve bu engellenemeyen eylemden yararlanma yoluna gitmişlerdir (Grosser v.d., 2012: 54).

Örgütsel Dedikodunun Olumlu ve Olumsuz Yanları

Dedikodu özünde günlük yaşamdan kaynaklı olan fenomenolojik bir olgudur. Bireyler bir başka bireylerle üçüncü bir kişi hakkında merak, öğrenme isteği ve kendini tatmin etme amaçlı dedikodu eyleminde bulunmaktadır. Bu yönü ile dedikodu aslında sosyal bir eylemdir. Zira dedikodu aslında boş bir laflamadan ibaret değil, sosyal amaçlara paralel olarak gerçekleştirilen bir eylemdir (Michelson ve Mouly, 2004: 197). Örgütte stratejik düzeydeki yöneticiler informal iletişimi her ne kadar engellemeye çalışsalar da bunu engellemeleri mümkün olamamaktadır. Zira informal iletişim kapsamında incelenen dedikodunun sebepleri arasında sosyalleşme arzusu, örgütsel iletişimin eksikliği ve çalışanların gelecek belirsizliği gibi unsurlar bulunmaktadır (Michelson v.d., 2010: 374). Dedikodu süreci çalışanların konuşması, önemsiz laflama, günlük hayattaki söylentiler, olumlu veya olumsuz şekilde gerçekleşen ve informal kalıpta olan bireysel konuşmalar ve üçüncü taraflar hakkında konuşulan olumlu veya olumsuz ifadeler şeklinde olabilmektedir (Rosnow, 2011: 204). Bu doğrultuda örgütlerde dedikodunun farklı işlevlerinin olabileceğini söylemek olasıdır.

Bu anlamda Michelson ve Mouly (2004: 342) dedikodunun 5 temel işlevinden bahsetmiştir. Bunlar; bireysel veya toplumsal bilgilerin yayılması, bireylere ve gruplara ait hisleri oluşturma, örgütün beklenti, ilke ve davranış kalıpları gibi doktrinleri öğretmek, örgüt çalışanlarını bir araya getirmek ve onlar arasında sıkı bağlar oluşturmak, eğlence gibi duygusal gereksinimlerin karşılanması ve bu sayede can sıkıntısını gidermek olarak sıralanabilir. Dedikodunun bir diğer önemli yanı da bilgiyi oldukça katı ve doğrusal bir ağ üzerinden aktaran formal iletişim yerine, esnek ve daha fazla yönlendirilebilir kılan informal iletişim yöntemi arasında yer almasıdır. Zira dedikodular takip edilmesi zor ve hızlı bir şekilde aşağı-yukarı doğru hareket edebilirler (Karathanos ve Auriemmo, 1999: 26).

Bunlarla birlikte dedikodu, insan kaynakları ile doğrudan ilişkilidir. Zira işe alma ve işten çıkarma ve terfi gibi konulara karar verilirken insan kaynakları önemli rol oynamaktadır (Hafen, 1995). Bunların yanı sıra dedikodu veri akışı ile grup dayanışmasını sağlayarak ve iş stresini azaltarak örgütsel iletişime katkı sağlar (Thomas ve Rozell, 2007:113). Dedikodu sayesinde yöneticiler çalışanlarının istek ve şikâyetlerinden bilgi sahibi olurlar. Ayrıca dedikodu, yöneticilerin örgütün iç ve dış çevresinden bilgi almasına ve (Kurland ve Pelled, 2000: 432) yöneticilerin personel terfi ve atamalarına da yardımcı olur (Michelson & Mouly,

2000: 343). Böylece dedikodu örgüt kültürünü oluşturmak ve düşünceleri yaymak için yöneticilere yardımcı olan örgütsel iletişim biçimi olarak tanımlanabilir (Eroğlu, 2005: 206).

Başkaca bazı yazarların görüşlerine göre dedikodunun örgüte 6 biçimde katkısı bulunmaktadır:

a- Bilgi Edinme: Örgütsel dedikoduya dair yapılan çalışmaların ortak noktasına göre dedikodunun sebeplerinden biri bilgi eksikliğidir (Ben-Ze'ev, 1994: 16). Dedikoduyu üretenlerin amacı doğrudan yıkıcı bir amaç taşımıyorsa gelecek belirsizliğinin üzerinde oluşturduğu stres ve gerginliği dedikodu aracılığı ile azaltmaya çalışır. Gelecek belirsizliği aslında bilgi eksikliği ile eş anlamlıdır. Örneğin işten çıkarma ile ilgili kişi bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini öğrenmek için dedikodu üretebilir (Farley v.d., 2010: 364).

b- Etki Kazanmak: Bu durum örgütsel güç ve kontrol ile alakalıdır. Dedikoduyu üreten bir kişi etki kazanmak için bunu başkalarının aleyhine kullanabilir ve bu sayede örgüt içerisinde belirli bir güce ulaşabilir. Dedikodu düşük statüdeki bir çalışan için örgütte en güçlü kişilere ulaşmak için üretilebilir. Bu sayede ilgi çekecek ve örgüt içerisinde etkili bir pozisyon elde edecektir (Ellwardt, 2011: 147).

c- Gerginlik Psikolojisinin Bastırılması: İş arkadaşı veya üstü ile gerginlik yaşayan bir kişi bunu bastırmak için dedikodu üretebilir. Dedikodu kişinin içini dökebileceği bir tür emniyet kemeri görevini görebilir. Bu duygusal olarak içini rahatlatma, stres ve kaygının azalmasına yol açmaktadır. Özellikle kişinin duygularını ifade edemediği üçüncü kişi hakkında dedikoduda bulunması sonucunda duygusal rahatlama gerçekleştirilir (Mendes v.d., 2001: 489).

d- Entelektüel Uyum Sağlama: Dedikodu az da olsa bilgi dağarcığını ve düşünmeyi gerektiren zihinsel bir faaliyettir. Wilson ve Kniffin'in yapmış olduğu "İşyeri Dedikodusu Üzerine Evrimsel Perspektifler: Dedikodu Gruplara Neden ve Nasıl Katkı Sağlayabilir?" adlı çalışma, fabrikada çalışan işçilerin sıradanlığı gidermek ve kafa dağıtmak için dedikodu yaptıklarını göstermiştir. Örneğin Donald F. Roy Chicago'da çalışan makine operatörleri ile buna benzer bir çalışma yapmıştır. Bu amaçla Roy, kendisi de 3 ay operatör olarak çalışmış, üç ay boyunca üç yaşlı adamla tek göz odada kalmanın sıkıcılığında şikâyet etmiş ve en büyük entelektüel faaliyetin iş çıkış saatlerini hesaplamak olduğunu belirtmiştir. Roy, operatörlerin ve diğer çalışanların zihinlerini dinç tutmak için dedikodu yaptıklarını öne sürmüştür. (Roy, 1958: 164).

e- Bireyler Arası Yakınlığı Teşvik Etmek: Araştırmalar üçüncü kişiler hakkında konuşanların aslında birbirlerine güvendiklerini göstermektedir. Özellikle olumsuz dedikodu bireylerin güvene dayalı bir ilişkide bulunmalarını gerektirmektedir. Aynı şekilde olumsuz dedikodunun yakın arkadaşlar arasında paylaşıldığı, yüzeysel ya da mecburi yönde kurulan arkadaşlıklar arasında paylaşılmadığı görülmektedir. Yakınlık, temelde güven bağının bir sonucudur ve bu dedikodu sayesinde gerçekleşmiş olur (Dunbar, 2004: 104).

f- Örgüt Değerleri ile Normlarının Korunması: Departmanlar, çalışma grupları ve örgütün bütününde ifa edilen dedikodular örgüt kültürü hakkında çok şey ifade etmektedir. Örgütsel dedikodu aynı zamanda bir örgüt için neyin kabul edilip neyin edilemeyeceği hakkında da bilgi verebilir. Yöneticiler ağılar vasıtası ile örgütün değer ve normlarını dedikodu aracılığı ile koruyabilir, olumsuz bir dedikodunun hedefi olma durumundan çekinme örgütün normlarına uyum için gerekli bir motivasyon kaynağı olabilir. Buna binaen grup düzeyinde gerçekleştirilen dedikodu, bireyleri örgütün davranış ve normlarına uyumu için gerekli olabilmektedir (Baumeister v.d., 2004: 113).

Tüm bu olumlu özelliklerine rağmen dedikodu kontrol edilemezse işleri aksatabilir ve davranışlarda olumsuz bir tutumun gelişmesine (Foster, 2004: 92), çalışanların demoralize olmasına, iş ilişkilerinin olumsuz bir hal almasına, bireyler arası çatışmalara, astlar ve üstler arasında antipatinin oluşmasına da neden olabilir (Eroğlu, 2005: 215). Nihai olarak dedikodunun verimliliği azaltabileceği hatta iş görenlerin işi bırakmalarına sebep olacağı bilinmektedir. Zira bireyler örgütsel iletişim kapsamında örtük veya direkt olarak dedikoduyu, sevmedikleri veya rakip gördükleri kişilere karşı yaptırım aracı olarak kullanabileceklerdir (Kniffin ve Wilson, 2010: 173). Öyle ki örgüt içerisinde bazı kişiler siyasi veya başka bir menfaat elde etmek için bilinçli olarak dedikoduyu yayma eğilimi gösterebilmektedir (Thomas ve Rozell, 2007: 114). Dedikoduların diğer dezavantajları arasında örgütsel sırların sızdırılması, bilinçli olarak örgüte zarar vermek amacıyla yanlış bilgilerin yayılması ve dedikodunun yol açacağı yanlış kararlar neticesinde örgütün iktisadi ve siyasi olarak yanlış kararlar alması yer almaktadır (Eroğlu, 2005: 216). Dedikodunun olmaması, örgütte her bireyin etik davranması istenen bir durumdur ancak gerçeklikle bağdaşmaz. O yüzden yöneticilerin stratejik düşünüp dedikodunun fayda sağlayan tarafına odaklanmaları gerekmektedir (Saffer, 2004).

Öte yandan modern ve post-modern bakış açılarıyla da dedikodunun örgüte olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür etkisi olduğu ifade edilebilir: Olumlu manada dedikodu Grosser

ve arkadaşlarına göre örgütsel öğrenmeye katkı sağlayabilir (Grosser v.d., 2012), örgütsel sosyalleşmenin gerçekleştirilmesine neden olabilir (Kim v.d., 2019) ve bu yönü ile can sıkıntısını gidermenin bir yoludur (Farley v.d., 2010), formal iletişimin yol açtığı boşlukları doldurabilir (Nichelson ve Mouly, 2004) ve örgütsel bağlılığın gerçekleştirilmesine yardımcı olabilir (Bennett ve Robinson, 2003). Olumsuz anlamda ise dedikodu örgütsel yıkıma yol açabilir (Kurland ve Pelled, 2000), örgütsel çatışmaya sebep olabilir (Waddington ve Fletcher, 2005), örgütsel verimlilik, etkinlik ve etkiliği düşürebilir (Rosnow, 2001), örgüt için kritik noktada yer alan bilgilerin sızdırılmasına neden olabilir (Kniffin ve Wilson, 2010) ve bu durumlarda örgütsel etiğin uygulanması beklenemez (Wang v.d., 2012).

Örgütlerde Dedikodunun Yönetimi

Dedikodu, örgütsel amaçlara ulaşmak için tek başına yeterli bir kaynak değildir. Dedikodu sadece örgütün vaziyetini anlamada bilgi verir, ama bunun yöntemi hakkında bir yol göstermez. Örgüt kültürünü çalışanlara öğretmek için başka bir yol kalmazsa dedikodu en son çare olarak düşünülebilir. Zira dedikodunun birçok olumsuz yansıması olabilir. Dedikodu paydaşları arasında dedikoduya yorum katanlar, konuyu sapıranlar ve dedikoduyu abartanlar olabilir (Chan ve Ong, 2002: 1147).

Hiçbir örgüt formunda dedikodu engellenemez. Post-modernist örgüt anlayışına göre dedikodu sadece yönetilebilir (Bordia v.d., 2006). Dedikodunun yönetiminde beş temel strateji öne çıkmaktadır:

a) *Resmi İletişim*: Dedikodunun en büyük sebebi bilgiye ulaşma arzusudur. Örgüt yöneticilerinin bunu göz önüne alıp uygun bir şekilde örgütsel iletişimin formel tarafını kullanmaları gerekmektedir. Zira formel iletişimin kesilmesinden dolayı ortaya çıkan boşluk dedikodu ve söylenti aracılığı ile doldurulmaktadır. Belirsiz bir gelecek ve örgütsel iletişimin azalması çalışanları endişeye sevk eder, bu da etkili yönetsel iletişimin olmasını zaruri kılar. Yapılan araştırmalar, çalışanların stresli ve gergin olduğu dönemlerde örgütsel iletişimin yönetilememesi sonucunda yıkıcı faaliyetlerin arttığını göstermektedir (Michelson ve Mouly, 2004: 189).

Yönetsel iletişim sadece dönüşüm ve kriz zamanlarında değil, rutin dönemlerde de önemlidir. Normal faaliyetler esnasında da bireyler arasında belirsizlik ortaya çıkar. Bu nedenle örgüt, ne kadar istikrarlı bir süreç içerisinde olursa olsun yöneticilerin iletişimi ve güveni

oluşturmaları önem taşımaktadır. Bilgi akışını sağlamak için eylem haline getirilmesi gereken uygulamalar; üstlerle astlar arasında düzenli toplantılar yapmak, departmanlar ile üyeler arasında toplantıları sıklaştırmak, çalışanların sorularını cevaplandırmak için e-mail uygulamalarını faaliyete geçirmek olarak sıralanabilir (Bordia v.d., 2006: 647).

b) *Örgütsel Normları Nezaket Kültürü Doğrultusunda Oluşturmak*: Nezaketsizlik, örgütteki geleneksel davranış normlarını ihlal eden, görünüşte önemsiz, düşüncesiz söz ve eylemler olarak ifade edilmektedir. Genelde şu faaliyetler nezaketsizlik örneği olarak verilebilir: Başkalarına karşı küçümseyici davranmak, başkalarının fikirlerini umursamamak, hatalar için başkalarını suçlamak, istenen bir şey elde edilmediğinde öfke nöbetleri geçirmek, iş arkadaşlarına karşı kaba davranmak ve hakaret etmek. Nezaketsizlik olumsuz dedikodunun kaynağı olarak görülebilir. Özellikle üst düzey yöneticiler nezaketsizlik sergiliyorsa bu durum örgüt içerisinde yayılabilir. Nezaketsizlik, kişiler hakkında olumsuz duygular beslenmesine neden olan bir durumdur ve aynı zamanda bulaşıcıdır. Bir örgütte nezaketsizlik olursa, diğer bireyler tarafından da nezaketsizlik davranışı sergilenebilir. Nezaketli olma durumu da dedikodunun panzehirlerinden birisidir (Porath ve Pearson, 2010: 67).

Nezaketsizliği kaldıran bir örgüt iklimini oluşturmanın ilk kuralı konunun önemine dair örgüt içi eğitim vermektir. Zor insanlarla başa çıkma, çatışma yönetimi ve müzakere etme gibi etkili iletişim yöntemleri eğitim kapsamında yer almalıdır. Bu eğitimler örgüt çalışanlarına diplomasiyi kullanma becerisini sağlayacaktır. Eğitimler sadece kuramsal değil, uygulamaya dönük de olmalıdır. Zira uygulama içeren dersler eğitimin kalıcılığını ve bireye öz yeterliliği sağlar. İşyerlerinde genellikle iki eşit seviyede veya üst, asta karşı nezaketsizlik sergiler. Mağdur olan kişi çoğunlukla şikâyette bulunmaz. Dolayısı ile performans ölçme sürecinde bu durum kriterler arasında yerini almaz ve modern yönetimlerde nezaketsizlik formal olarak görülen bir durum değildir. Ancak yöneticiler sistemin bütününün dahil olacağı ve bilgi akışını sağlayan bir iletişim ağı kurarlarsa nezaketsizlik açık bir şekilde görülebilir. Ayrıca gerçek durumu ortaya çıkarmak için nezaketsizlik davranışları skorlanmalıdır ve bu sayede çalışanların nezaketsizliğe karşı çıkacakları bir gerçektir. Son olarak, örgüte zarar vermesi muhtemel kişileri en baştan sisteme almamak gerekmektedir. Çok az örgüt, çalışanlarının geçmişini araştırmaktadır. Bunun yerine referanslara ve insan kaynaklarının deneyimlerine güvenilmektedir. Böyle bir durum, nezaketsiz davranışlarından dolayı işinden çıkarılan birini tespit etmek için yeterli değildir. İşe alım uzmanları ve insan kaynakları yöneticileri kendi iletişim ağlarını da kullanmalıdırlar (Pearson ve Porath, 2010: 68-69).

c) *Örgütsel Adaleti Sağlamak*: Çalışanlara adil davranmak bir yöneticinin en önemli sorumluluk alanlarından birisidir. Örgütsel adalet kavramı, 1960'lı yıllarda literatüre girmiştir. Günümüze gelene kadar olan süreçte araştırmacılar, örgüt çalışanlarının adalet algısı hakkında birçok bilgi edinmişlerdir. Örgütsel adaletin en önemli amacı işlemsel adaleti sağlamaktır. Bu kavram sonuçların belirlendiği ve dağıtıldığı işlemlerin adil olarak dağıtılmasıdır. Sonuçların adaletsiz bir şekilde belirlendiği bir örgütte çalışanlar kendilerine haksızlık yapıldığını düşünürler. Ampirik çalışmalar, işlemsel adaletin sağlandığı örgütlerde haksızlık kavramının nadiren ortaya çıktığını göstermektedir. Maaşların adil bir şekilde belirlenmediği, mesailerin belirsiz olduğu ve primlerin düşük olduğu bir örgütte işlemsel adalete gereksinim vardır (Dekker ve Barling, 1998: 9-12).

Araştırmalar, örgütsel olan bazı kavramların örgütsel adalet ile ilgili olduğunu göstermiştir. Örneğin, örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif korelasyon vardır. Yüksek adalet seviyesi ise streste ciddi anlamda azalmaya neden olmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda ise olumsuz dedikodu ile örgütsel adalet arasında negatif korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Düşük düzeydeki örgütsel adalet, olumsuz dedikoduların ortaya çıkmasına ve yayılmasına neden olmaktadır. İnsanlar kendilerine karşı adaletsiz davranan insanlardan hazzetmezler ve onlar hakkında dedikodu arayışına girerler (Kim v.d., 2019: 33).

Örgütsel adaleti teşvik etmek, örgütsel dedikoduları azaltmak için izlenen genel bir plan ve programlar bütünüdür. Örgütsel adaleti sağlamanın en iyi yolu, çalışanların tamamına söz hakkı vermektir, kaldı ki bu durum literatürde çalışan sesi olarak bilinmektedir. Bu aynı zamanda çalışanların kısmen de olsa yönetime katılım sürecini ifade etmektedir. Çalışanın yönetim aleyhine bir düşüncesi rahatsız edici olsa bile çalışan kendisini adil bir örgüte ait hissedecektir. Bu durum bazı yöneticiler tarafından zaman kaybı olarak görülse de bazı sektörler için can simidi olabilir. Çalışanların söz sahibi olabilecekleri birçok insan kaynakları yönetimi uygulaması bulunmaktadır: Resmi uyuşmazlık çözümleri ve şikâyet prosedürleri, kendi kendini yöneten çalışma ekipleri, çalışan öneri mekanizmaları, kalite çemberleri, tutum anketleri, ortak çalışma grupları gibi. Ancak bu uygulamaların yönetim tarafından kontrol mekanizması kapsamında değerlendirildiği zaman fayda saplayacağı unutulmamalıdır. Çalışanların bu uygulamalara inanmayıp önemsemedikleri takdirde hiçbir işe yaramadığı bilinmektedir (Brockner v.d., 2001: 312).

d) *Stresle veya Sorunlarla Başa Çıkma Mekanizması Sağlama*: Stres, örgütlerde yaşanan en yaygın sorunlardan biridir. Örgüt içi stres, yönetimin aşırıya kaçan talepleri

karşısında ve kriz zamanlarında oluşmaktadır. Genel olarak stresin ilk nedeni örgüt içi ilişkilerdir. Örgüt içi stres sadece çalışanlar veya yöneticiler arası değil, dış paydaşlar ile örgüt çalışanları ve yöneticileri arasında da olabilir. Stres, bir gerginlik durumudur ve dedikodu bu gerilimin boşaltılmasıdır. Ancak dedikodu yapmak, stres ile başa çıkmada sürekli olarak yapıcı ve mantıklı bir eylem değildir. Böyle bir durumda yapılması gereken en rasyonel eylem, stresi ortaya çıkaran faktörün ortadan kaldırılması olacaktır. Fakat bunun tamamen gerçekleştirilmesi bazı durumlarda mümkün değildir. Dolayısıyla stresle başa çıkmayı sağlayan stratejiler geliştirilmelidir. Stresle başa çıkmayı öğrenen bir örgütte, aynı zamanda olumsuz dedikodular en aza inecektir (Ellwardt, 2011: 59).

Çalışanlara stresle mücadeleyi öğretebilmek için izlenmesi gereken bazı yollar vardır: İlk olarak, esnek çalışma programlarının uygulanması, çalışanların zamanı kontrol altına almasını sağlayarak stresin azaltılmasına yardımcı olabilir. Esnek çalışma programları iş ve iş dışı taleplerin boğucu bir hale dönüşmesinden dolayı stres altına giren bir çalışan için oldukça faydalıdır. İkinci olarak her ne kadar uzun vadeli olsa da kariyer gelişimi ve planlamasında personele yardımcı olmak gerekir. Personellere çalışacakları pozisyon için beceri ve yetenek kazandırılır. Bu sadece çalışanları motive etmekle kalmaz, aynı zamanda zorluklarla baş etmeyi öğretmekle stresin azaltılmasına da yardımcı olur. Üçüncü olarak, rol analizi yöntemi çalışanın örgütteki görev alanını daha şeffaf ve açık hale getirmektedir. Rol ve sorumlulukların muğlak ve belirsiz olması çalışma arkadaşları arasında çatışmaya neden olur. Bu belirsizlikleri ele alan ve çözmeye odaklanan rol analizi, belirli bir rolün kapsamı ve sorumlulukları konusundaki kafa karışıklığından kaynaklanan rol gerginliğini ve rol stresini azaltmaya yardımcı olabilir. Son olarak, hedef belirleme, çalışan rollerine ilişkin performans beklentilerini anlamadıklarında ortaya çıkabilecek stresi asgari düzeye indirmenin bir yoludur. Hedef belirleme hem çalışanın hem de yöneticinin ulaşmak istediği bir hedefe yönelik programlı ve planlı bir şekilde çalışmasını gerektirmektedir. Ayrıca, hedefin ne zaman gerçekleşebileceğine dair zaman dilimleri ve hedeflerin hangi kriterlere göre değerlendirileceği de netleştirilmelidir (Bordia v.d., 2006: 652).

e) Empatiye Dönük Yönetim Tarzı Geliştirme: Bazı kişiler dedikoduyu davranışsal bir norm haline getirmiş olabilirler. Bu tür kişiler aşırı dedikoducu olarak nitelendirilmektedir. Müzmin bir dedikoducu davranışsal normlarından ödün vermeyen inatçı bir karakterdir. Aynı zamanda psikolojik olarak hep ön planda olmak istemektedir. Yöneticinin bu kişileri gerçek vaka ile yüzleştirmesi gerekmektedir. Ancak bu otoriter değil, empati kurmaya yönelik

olmalıdır. Amaç, yöneticinin dedikoducuya hatasını anlamasını sağlamasıdır. Bazen yöneticinin sadece dedikoducunun endişelerini dinlemesi yeterli olabilir. Diğer durumlarda ise yöneticinin, dedikoducunun ve çalışanın birlikte bir eylem planını uygulamaya sokmaları gereklidir. Örneğin, dedikodunun konusu çatışma ise yönetici, dedikoducu ile dedikodunun muhatabı arasında arabulucu görevi üstlenecektir. Fakat yöneticinin sorunu çözebilmesi için dedikodunun sebebini gerçekten anlaması gerekmektedir. Yönetici, dedikoducunun kendisini değil davranışını eleştirmelidir. Yönetici bunu yaparken olayı keşfedici sorularla birlikte hem somut hale getirmeli hem de zararlarına dair örnekler vermelidir (Paulhus ve Williams, 2002: 562).

Örgütsel Dedikoduyu Yönetememenin Sonuçları

Örgütsel öğrenme, her örgütün elde etmekte arzu ettiği ancak oldukça zorlu bir süreçtir. Sosyalleşmeyi ve iş birliğini belirgin derecede arttıran örgütsel dedikodu aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi de sağlayabilir. Dedikodu doğrudan sosyal etkileşim özelliğine sahiptir. Diğer informal iletişim türleri sapkın olarak nitelendirilir ve arzu edilmeyen sonuçlar doğurabilir. Bu özelliği ile diğer informal iletişim türlerine göre tercih edilen örgütsel dedikodu, istenmeyen davranış ve tutumların değişmesine örgütsel öğrenme yolu ile yardımcı olabilir. Hoş gözükmeyen ve etik dışı olan davranışlar bilgi edinme ve öğrenme yolu ile değiştirilebilir. Davranışların değiştirilmesi aşamasında örgüt üyelerinin kapasitesine göre bilgiyi sunmak ve onlara uygun değişimi yansıtmak en faydalı yöntem olacaktır. Tüm bu süreçlerde örgüt içi tüm paydaşların azami derecede bilgilendirilmesi önemlidir. Ancak dedikodu stratejik bir bilgi aracı olarak kullanılmamalıdır, sadece çalışanları anlamak ve davranışsal değişim için yani örgütsel kültürü doktrine etmek için kullanılabilir. Doğru ve güvenilir dedikodular, bilgi akışını sağlar, şüpheyi azaltır, hatta örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlar (Nicoll, 1994: 28).

Dezavantajları göz önüne alındığında dedikodu örgüt içerisinde kaldırılması istenen bir durumdur. Ancak bunun gerçekleşebilmesi ütopyadan ibarettir (Atak, 2005). Buna binaen dedikodunun bastırılması yerine kontrol altına alınıp örgütsel hedefler kapsamında yönlendirilmesi en gerçekçi tutumdur (Michelson ve Mouly, 2000: 344). Örneğin 24 saat açık olan ve hizmet veren hastanelerde vardiya ve iş yükü nedeniyle örgütsel iletişimin kurulması oldukça zordur. Bu durum, sağlık çalışanlarının merkezinde yer alan ve örgütün tüm üyeleriyle iletişim halinde olan hemşireler başta olmak üzere tüm çalışanlar için informal iletişim kanallarının oluşturulmasıyla sonuçlanabilir (Waddington ve Fletcher, 2005: 392).

Dedikodu yönetilmezse örgüt içerisinde ekip çalışmasını bozabilir, verimliliği azaltabilir ve hizmet kalitesini düşürebilir (Thomas ve Rozell, 2007: 114). Sağlık örgütlerinde dedikodu ile ilgili çalışmalar sınırlıdır ve gerçekleştirilen çalışmalarda hemşirelerin duygularını, stres ve endişelerini kontrol etmek amacı ile hastalar ve çalışma arkadaşları hakkında dedikodu yaptıkları ifade edilmektedir. (Waddington ve Fletcher, 2005: 389).

Tartışma

Epistemolojik ve ontolojik açıdan incelendiğinde temel sorunsal; dedikodunun bilgi temelli olmamasına rağmen neden bireylerin ona rağbet ettiği. Bu durumun insanda merak duygusu ile izah edilebilir. Zira herkes, çevreden beslenen inanç, fikir ve düşüncelere sahiptir. Merak ve çevre etmenlerinin birleşimi dedikodunun oluşmasına neden olur. Burada bilinmesi gereken önemli noktalardan birisi dedikodunun yavaş, süreçsel ve belirsiz bir çerçevede geliştiğidir. Bu yönü ile dedikodunun algılanması oldukça zordur (Kapferer, 1992: 327). Bu anlamda örgütsel dedikoduyu ortaya çıkaran başlıca etmenler işten çıkarma ve terfiler, kişisel çekişmeler, kurumsal veya ulusal düzeyde kriz ve kaoslar, örgüt içi iletişim eksiklikleri, istismar gibi yönetici hatalarıdır. Bu etmenlerin ortak noktası aynı zamanda kaygıya sebep olmalarıdır. Yani kaygının temelinde yatan sebepler aynı zamanda dedikoduya da sebep olmaktadır (Kurland ve Pelled, 2000: 428). Dedikoduyu engellemenin mümkün olmadığı konusunda literatürde bir uzlaşma mevcuttur ve hatta post-modernist örgüt anlayışına göre dedikodu sadece yönetilebilir (Bordia v.d., 2006).

Olumlu açıdan bakıldığında Frank McAndrew ve arkadaşları (2007: 1572), yapmış oldukları bir çalışmada dedikodunun sosyal bir faaliyet olduğunu, örgütün çalışma biçimini düzenleyebileceğini ve insanları yönetmede bir enstrüman aracı olabileceğini, dedikodunun doğal bir süreç olduğunu ve bu sayede görevini ihlal edenlerin ve çalışanları istismarda bulunanların cezalandırılabilceğini öne sürmüştür.

Cinsiyetin dedikoduyu etkileyip etkilemediğine dair yapılan çalışmalarda ise kadın/erkek her iki cinsin de dedikoduya meyilli oldukları ancak kadınların daha çok magazinsel ve günlük konularla erkeklerin ise dedikodu yaptıkları kişinin sosyal statüsü ile ilgili olduğu gözlemlenmiştir (Gholipour v.d., 2011: 57). Nasıl ki kadın ve erkek konuları farklı olsa da dedikodu yapıyorsa kültür, din ve ırk fark etmeksizin dedikodunun evrensel bir durum olduğu gerçektir. Yani dedikodu sosyal bir faaliyet olduğu için kısıtlanamaz, sınırlanamaz ve yasaklanamaz. Bireyler her ne kadar dedikodunun yıkıcı yönlerinin farkında olsalar da onun

sosyal tahmin boyutu ve belirsizliği kişilere ilgi çekici gelmektedir (Grosser v.d., 2012: 53). Doğrusu dedikodu yönetilmezse, örgüt içerisinde ekip çalışmasını bozabilir ve verimliliği azaltabilir, yine hizmet kalitesini düşürebilir (Thomas ve Rozell, 2007: 114).

Tüm bu olumlu özelliklerine rağmen dedikodu kontrol edilemezse işleri aksatabilir ve davranışlarda olumsuz bir tutumun gelişmesine (Foster, 2004: 92), çalışanların demoralize olmasına, iş ilişkilerinin olumsuz bir hal almasına, bireyler arası çatışmalara, astlar ve üstler arasında antipatinin oluşmasına da neden olabilir (Eroğlu, 2005: 215). Olumlu manada dedikodu Grosser ve arkadaşlarına göre örgütsel öğrenmeye katkı sağlayabilir (Grosser v.d., 2012), örgütsel sosyalleşmenin gerçekleştirilmesine neden olabilir (Kim v.d., 2019) ve bu yönü ile can sıkıntısını gidermenin bir yoludur (Farley v.d., 2010), formal iletişimin yol açtığı boşlukları doldurabilir (Nichelson ve Mouly, 2004) ve örgütsel bağlılığın gerçekleştirilmesine yardımcı olabilir (Bennett ve Robinson, 2003). Olumsuz anlamda ise dedikodu örgütsel yıkıma yol açabilir (Kurland ve Pelled, 2000), örgütsel çatışmaya sebep olabilir (Waddington ve Fletcher, 2005), örgütsel verimlilik, etkinlik ve etkiliği düşürebilir (Rosnow, 2001), örgüt için kritik noktada yer alan bilgilerin sızdırılmasına neden olabilir (Kniffin ve Wilson, 2010).

Sonuç ve Değerlendirme

İnsanlık tarihi kadar eski olan, ön yargılı bir şekilde sadece olumsuz olarak değerlendirilen örgütsel dedikodu; iş hayatında kaçınılmaz bir iletişim biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır ve tamamen yok edilmesi söz konusu değildir. Bu olguya hem modern hem de post-modern bakış açılarıyla yaklaşıldığında, farklı dinamikler ve etkiler ortaya çıkmaktadır. Modern perspektif, örgütsel dedikoduyu genellikle kontrol edilmesi gereken bir sapma olarak değerlendirirken, post-modern bakış açısı, bu tür iletişimi kimlik oluşturma ve sosyal ağların güçlendirilmesi bağlamında incelemekte ve yöneticilerin bu dedikodulardan yararlanmasını gerektiğini iddia etmektedir. Örgütsel dedikodunun olumlu yönleri arasında bilgi paylaşımını hızlandırma, sosyal bağları güçlendirme ve çalışan memnuniyetini artırma gibi unsurlar bulunurken, olumsuz yönleri arasında ise yanlış bilgilerin yayılması, güvensizlik yaratılması ve işyeri ikliminin bozulması yer almaktadır. Bu bağlamda, örgütlerde dedikodunun etkin yönetimi, olumlu etkilerin maksimize edilmesi ve olumsuz sonuçların minimize edilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Yönetilemeyen dedikodunun örgütlerde moral bozukluğu, verimlilik kaybı ve yüksek personel devir hızına neden olabilmesi sebebiyle yöneticilerin dedikoduyu proaktif bir şekilde ele alarak, açık iletişim kanalları oluşturması ve çalışanlar arasında güveni teşvik etmesi örgütsel sağlığın korunması için önem arz etmektedir.

Kaynakça

- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Baumeister, R. F., Zhang, L. ve Vohs, K. D. (2004). Gossip as Cultural Learning. *Review Of General Psychology*, 8(2), 111-121.
- Ben-Ze'ev, A. (1994). The vindication of gossip. In Goodman, Ed: Robert F. Goodman ve Aaron Ben- Ze'ev. Good gossip, Kansas City: University Press of Kansas. 11-24.
- Bennett, R. J. ve Robinson, S. L. (2003). The Past, Present, And Future Of Workplace Deviance Research. Ed: J. Greenberg. *Organizational Behavior: The State Of Science*. New Jersey: Erlbaum. 247-281.
- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V.J. ve DiFonzo, N. (2006), Rumors And Stress During Organizational Change. *Group and Organization Management*, 31(5). 641-662.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C. ve Kirkman, B. L. (2001). Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(4), 300-315.
- Callahan J. L., (2014) Writing Literature Reviews: A Reprise and Update, *Human Resource Development Review* 13(3):271-275.
- Decoster, S., Camps, J. ve Stouten, J. (2013). Standing by Your Organization: The Impact of Organizational Identification and Abusive Supervision on Followers' Perceived Cohesion and Tendency to Gossip. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 623-634.
- Dekker, I. ve Barling, J. (1998). Personal and Organizational Predictors of Workplace Sexual Harassment of Women by Men. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(1), 7-18.
- Dunbar, R. I. M. (2004). Gossip in Evolutionary Perspective. *Review of General Psychology*, 8(2), 100-110.



- Eckhaus, E. ve Ben-Hador, B. (2019). Gossip and gender differences: a content analysis approach. *Journal of Gender Studies*, 28(1), 97–108.
- Ellickson, R. C. (1991). *Order Without Law: How Neighbors Settle Disputes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ellwardt, L. (2011). *Gossip in Organizations: A Social Network Study*. Yayınlanmış Doktora Tezi, University of Groningen.
- Eroğlu, E. (2005). Determining the Managers Attitudes Towards Gossip and Rumor (An Application in Arfor Transport Service). *Journal of Social Sciences*, 13, 203–218.
- Esposito, J. and Rosnow, R. (1983). Corporate Rumors: How They Start And How To Stop Them. *Management Review*, 34(4), 9-44.
- Fan, Z. ve Dawson, P. (2022). Gossip As Eluative Sensemaking And The Concealment Of Confidential Gossip İn The Everyday Life Of Organizations. *Management Learning*, 53(2), 146-166.
- Farley, Sally D.F., Diane, R. T. ve Mason W. H. (2010). On Coffee Talk and Break-Room Chatter: Perceptions of Women Who Gossip in the Workplace. *The Journal of Social Psychology*, 150(4). 361- 368.
- Foster, E. K. (2004). Research on Gossip: Taxonomy, Methods, and Future Directions. *Review of General Psychology*, 8(2), 78–99.
- Georganta, K., Panagopoulou, E. ve Montgomery, A. (2014). Talking Behind Their Backs: Negative Gossip and Burnout in Hospitals. *Burnout Research*, 1(2), 76-81.
- Gholipour, A., Fakheri, S. ve Kozekanan, M. Z. (2011). Utilizing Gossip As A Strategy To Construct Organizational Reality. *Business Strategy Series*, 12(2), 56 – 62.
- Grosser, T. J., Kidwell, V. L., Labianca, G. J. ve Ellwardt, L. (2012). Hearing İt Through The Grapevine: Positive And Negative Workplace Gossip. *Organizational Dynamics*, 41, 52-61.

- Hafen, S. (1995), *The Gossip Web Of Organizational Life*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ohio: Ohio State University.
- Hafen, S. (2004). Organizational Gossip: A Revolving Door of Regulation and Resistance. *Southern Journal of Communication*, 69(3), 223-240.
- Kang, H., Garciaruano, K. ve Lin, Y. (2008). Factors Affecting E-Mail Rumor Belief And Activity. *Electronic Commerce Research and Applications*, 8, 160–169.
- Kapferer, J.N. (1992). *Dünyanın En Eski Medyası: Dedikodu ve Söylenti*. Çev: Işın Gürbüz. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Karathanos, P. ve Auriemmo, A. (1999). Care And Feeding Of The Organizational Grapevine. *Industrial Management*, 41(2), 22-29.
- Kartch, F. (2009). *An Ethnographic Examination Of Gossip İn A Small Organization*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Northern Illinois University,
- Kim, A., Moon, J. ve Shin, J. (2019). Justice Perceptions, Perceived Insider Status, and Gossip at Work: A Social Exchange Perspective. *Journal of Business Research*, 97, 30-42.
- Kniffin, K. M., & Wilson, D. S. (2010). Evolutionary Perspectives on Workplace Gossip: Why and How Gossip Can Serve Groups? *Group & Organization Management*, 35(2), 150–176.
- Kniffin, K. M., ve Wilson, D. S. (2005). Utilities of gossip across organizational levels: Multilevel selection, free-riders, and teams. *Human Nature*, 16, 278-292.
- Kurland, P. and Pelled, L. (2000). Passing The Word: Toward A Model Of Gossip And Power İn The Workplace. *The Academy of Management Review*, 25(2), 426-438.
- Loughry, M. L. ve Tosi, H. L. (2008). Performance İmplications Of Peer Monitoring. *Organization Science*, 19, 876-890.
- Knez, M., ve Simester, D. (2001). Firm-wide incentives and mutual monitoring at Continental Airlines. *Journal of Labor Economics*, 19, 743-772.



- McAndrew, F. T., Bell, E. K. ve Garcia, C. M. (2007), Who Do We Tell and Whom Do We Tell On? Gossip as a Strategy for Status Enhancement, *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7).1562-1577.
- McAuley, J., Duberley, J. Ve Johnson, P. (2007). *Organization Tehory: Challenges and Perspectives*, Londra: FT Prentice Hall.
- Mendes, W. B., Blascovich, J., Major, B. ve Seery, M. (2001). Challenge And Threat Responses During Downward And Upward Social Comparisons. *European Journal of Social Psychology*, 31(5), 477- 497.
- Michelson, G. ve Mouly, V. S. (2004). Do Loose Lips Sink Ships? The Meaning, Antecedents, and Consequences of Rumour and Gossips in Organisations. *An International Journal of Corporate Communications*, 9(3), 189-201.
- Michelson, G., & Mouly, S. (2000). Rumor and Gossip in Organizations: A Conceptual Study. *Management Decision*, 38(5), 339–346.
- Michelson, G., Iterson, A. ve Waddington, K. (2010). Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies. *Group & Organization Management*, 35(4), 371-390.
- Nicoll, D. (1994). Acknowledge And Use Your Grapevine. *Management Decision*, 32(6), 25-30.
- Paulhus, D. L. ve Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563
- Porath, C.L., ve Pearson, C. M. (2010). The Cost of Bad Behavior. *Organizational Dynamics*, 2010, 39, 64-71.
- Raskolnikov, A. (2007). The Cost Of Norms: Tax Effects Of Tacit Understandings. *University of Chicago Law Review*, 74, 601-685.
- Rosnow, R. L. (2001). Rumor and Gossip in Interpersonal Interaction and Beyond: A Social Exchange Perspective. R. M. Kowalski (Ed.), *Behaving badly: Aversive behaviors in*

- interpersonal relationships*. Washington, DC: American Psychological Association. 203-232.
- Roy, F. D. (1958). Banana Time: Job Satisfaction And Informal Interaction. *Human Organization*, 18. 158-168.
- Rudnicki, K., Backer, C.D. ve Declerck, C.H. (2018). The Effects Of Gossip On İnterpersonal Trust Depend On Prosociality Of The Gossipers. Proceedings of the 12th International Conference on the Evolution of Language.
- Sargut, S. Ve Özen, Ş. (2010). Örgüt Kuramları. Ankara: İmge Kitabevi.
- Schultz, M. (1992). Post-modern Pictures of Culture: A Post-modern Reflection on the Modern Notion of Corporate Culture. *International Studies of Management and Organization*, 22(2), 15-36.
- Stewart, P. J. ve Strathern, A. (2004) Witchcraft, Sorcery, Rumors and Gossip. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Chan, C. S. ve Ong, M. (2002). Goal Assignment And Performance: Assessing The Mediating Roles Of Goal Commitment And Self-Efficacy And The Moderating Role Of Power Distance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1140-1161.
- Şişman, M. (1996). Post-modernizm Tartışmaları ve Örgüt Kuramındaki Yansımaları. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(3). 451-464.
- Thomas, S. A. ve Rozell, E. J. (2007). Gossip and Nurses: Malady or Remedy? *The Health Care Manager*, 26(2), 111–115.
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines And Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
- Waddington, K. ve Fletcher, C. (2005). Gossip and emotion in nursing and health-care organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 19(4–5), 378–394.



Wang, W., Mao, J., Wu, W. ve Liu, J. (2012). Abusive Supervision And Workplace Deviance: The Mediating Role Of Interactional Justice And The Moderating Role Of Power Distance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 43–60.

Yılmaz, G. (2009). Örgütlerde Dedikodu ve Söylenti. Ed: Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. İş Yaşamında Davranış: Kocaeli: Umuttepe Yayınları. 245-276.