

# YÖNETİCİLERİN DEDİKODU VE SÖYLENTİYE YÖNELİK DAVRANIŞ BİÇİMLERİNİN BELİRLENMESİ (Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.'de Bir Uygulama)

**Yrd. Doç. Dr. Erhan EROĞLU\***

T.C. Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi İletişim Bölümü

## 1. GİRİŞ

İçinde yaşadığımız dünya hızla değişmekte; ve bu değişim tarihi bir süreç içerisinde incelendiğinde, insanlığın şu ana kadar üç temel evre geçirdiği rahatlıkla görülmektedir. Bu evrelerden birincisi; geleneksel toplum (tarım toplumu), ikincisi sanayi toplumu ve sonuncusu da şu an içinde yaşadığımız bilgi toplumdur. İnsanların sosyal ve günlük yaşamlarındaki bu değişime paralel olarak iş hayatının yarattığı rekabet ortamında da sürekli artan bir değişim gözlenmektedir. Bu değişim beraberinde yeni rekabet unsurlarının önem kazanmasına sebep olmaktadır. Bu yeni rekabet unsurlarıyla birlikte bir takım yeni yönetim anlayışları ve kavramlar da önem kazanmıştır. Küreselleşme, toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, örgütsel esneklik, entelektüel sermaye, müşteri memnuniyeti gibi kavramlar bunlara örnek olarak verilebilir. Buradan hareketle görülmektedir ki, yeni kavram ve yönetim anlayışlarının ortaya çıkması, teknolojiye yaşanan gelişmeler gibi bir takım olgular örgütleri büyük oranda etkilemeye başlamıştır.

Bu ortama uyum sağlayabilmek için örgütler; yeniliklere karşı açık, değişime karşı esnek olmalı ve değişimi örgüte adapte edebilmek için de hızlı davranmalıdır (**Ernest&Young insankaynaklari.com; 2002: 30**). Çünkü içerisinde bulunan bilgi toplumunda ne üretildiğinden çok, nasıl üretildiği ve bunu içeren bilgi ve o bilgiye nasıl ulaşılacağı daha önemlidir. Bilgiye ulaşabilmenin yegane yolu ise sağlıklı ve güçlü bir iletişim kurmaktan geçmektedir. Diğer bir deyişle, iletişim, sadece insan ilişkilerinin ve etkinliklerinin temelinde yatan bir olgu değil aynı zamanda kurumların da tüm ilişki ve etkinliklerinin temelinde yatmakta; hayati bir önem taşımaktadır.

Wood ve Payne tarafından yapılan araştırmada iletişim yetkinliği kurumların üzerinde durduğu en önemli temel yetkinliklerden biri olarak ele alınmaktadır. Çünkü rekabet ortamında, bir kurum içerisinde çalışan kişilerin gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında kurmuş oldukları etkin iletişim, başarı olasılığını artıran en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir (**Dicleli & Akkaya, 2000: 215**). Kurum içinde her türlü eylemin sürdürülmesi, alınan kararların yönetimden çalışanlara, hazırlanan raporların ise çalışanlar tarafından üst yönetime aktarılması, sorunların çözülmesi, çözüm yollarının aranması ve yaratıcı gücün oluşturulması, bazı işlerin başlatılması, kurum kültürüne uyarlanması ya da yürütülen bir takım projelerin sonlandırılması güçlü ve sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Aynı zamanda iletişim, kurumlarda yöneticilerin doğru karar almalarına yardım eden temel bir öğedir. Bilgilerin ve duyguların kişilere aktarılmasında, grup içinde emir vermede, hiyerarşi basamaklarının belirlenmesinde, otoritenin sağlanmasında, hem örgüt çalışanlarının kendi içlerinde hem

---

\* 2004-2005 Öğretim yılı için Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümü'nde Öğretim Üyesi olarak çalışmıştır.

de dış dünya ile kurum arasında bilgi alışverişinin sağlanmasında, hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında kurumların kendilerini yeni koşullara uyarlamalarında iletişim son derece önemlidir. Kurum içinde oluşan etkili iletişim ortamı, kurumun amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından kolayca anlaşılmasına ve bunların gerçekleşmesinde çaba göstermeleri için güdülenmelerine katkıda bulunmaktadır. İletişim, tüm kurumsal faaliyetlerin başarıyla yürütülmesi ve sonuçlandırılmasında temel oluşturmaktadır.

Kurumlarda etkili iletişim, sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Süreç içindeki öğeler sürekli birbirleriyle iletişim içinde olduğu için, örgütsel iletişim, süreçleri, örgüt üyeleri ve bölümlerini birbirlerine bağlar. Örgütsel iletişim, kurumları oluşturmada kullanılan ve örgütsel bağları devamlı olarak bir arada tutmaya yarayan yapıştırıcıdır (**Baron-Greenberg; 1990: 334**). Kurumda çalışan kişi ve bölümlerin, ortak amaçlar doğrultusunda geliştirdikleri bir ileti alışverişidir. Bu sebeple, örgütsel iletişim tüm kurumların temel ve vazgeçilmez ortak bir özelliğidir.

Kurumlarda çalışanlar, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini, bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve kurum dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini, örgütsel yapılarının temeli olan biçimsel iletişim kanalları ile öğrenirler. Kurum içerisinde biçimsel (resmi) iletişim süreçleri ne kadar mükemmel işletilirse işletilsin, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde **biçimsel olmayan iletişim süreçlerinin** de oldukça önemli bir yeri ve etkisi vardır. Biçimsel olmayan iletişim örgütün önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen, belirli bir plan içerisinde gerçekleşmeyen, ama kurumdaki tüm çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan iletişim süreçleridir (Tabak, <http://www.eylem.com/tem/wruhtabki.htm>, Mayıs 2002). Biçimsel olmayan iletişim, özellikle biçimsel iletişim kanalları çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgileri yeterli düzeyde içermiyorsa ya da etkili bir iç iletişim sistemi yoksa kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu tür iletişim, çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda sık görülmektedir (**Bennet, 1994: 182**). Çalışma konusu açısından önemli olan, biçimsel olmayan iletişimin yapısı, kurumsal anlamda çalışanların kişilerarası ve sosyal etkileşimlerinden meydana gelmekte, emir gerektirmemektedir. Biçimsel iletişim kanalları ile karşılaştırıldıklarında, bu kanallar daha kolay çarpıtılmakta ve araştırmalara göre, %75’den fazla iletişim bu kanallarda gerçekleştirilmektedir. Biçimsel olmayan kanallar, biçimsel kanallara göre daha kısadır, daha fazla geribildirim şansı vardır, iletişimciler arasındaki statü uyumsuzluğu daha azdır ve kurum elemanlarına çeşitli kaynaklardan gelen aynı bilgiyi karşılaştırma imkanı vermektedir. Bu bağlamda biçimsel olmayan iletişimin amaçlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür (**Donald ve diğerleri, 1996: 332**);

- Diğer insanlarla iletişim kurma ihtiyacı gibi kişisel ihtiyaçları karşılamak
- Can sıkıntısı ve monotonluğun etkilerine karşı koymak
- Başkalarının davranışlarını etkileme çabası göstermek
- Biçimsel kanallardan işle ilgili olarak elde edilemeyecek bilgi kaynakları sağlamaktır.

Kurumlarda biçimsel olmayan ilişkilere örnek olabilecek en önemli kavramlar, bilginin resmi olmayan bir şekilde yayıldığı; dedikodu ve söylentidir. Dedikodu, sözlük anlamı olarak; konusu çekiştirme veya kınama olan konuşmadır. Kurum içinde dedikodu, psiko-sosyal bir ihtiyaçtır. Daha çok üçüncü kişilerle ilgili, egonun ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği bir çeşit tatmindir.

Söylenti ise sözlük anlamı olarak; ağızdan ağıza dolaşan, kesinlik kazanmayan haber, rivayettir. Allport & Postman’a göre söylenti: “kesinliği kanıtlamaya elverişli somut veriler olmaksızın, genelde kulaktan kulağa kişiden kişiye yayılan, inanılması istenen, günün olaylarına bağlı bir önermedir” (**Allport, Postman, 1947: 501-517**). Özellikle

işten çıkarmalar veya görev değişiklikleri örgüt içinde hızla yayılır. Her devalüasyon söylentileri izler. Bu sebepten, ya resmi kaynaklar tarafından kitle karşısında henüz doğrulanmamış olan ya da bunlar tarafından yalanlanan haberlerin örgüt içinde ortaya çıkışına ve dolaşımına söylenti denir (**Kapferer, 1992: 27**).

Dedikodu, kitle iletişim araçlarının en eskisidir. Avcı derleyici toplumların, tarihin erken bir evresini temsil ettiğini kabul edersek, dedikoduyu çok eskilere dayandırmak olanaklı. Ürettikleri her şeyi bölüşen, paylaşan, armağanlaşan bu toplumlarda dedikodu, bir tür adaleti tesis etme işlevi gibidir. Pauline Wiessner şöyle yazmış: “(*Kung Sanhlar*) kimde ne var ve kimin neye gereksinmesi var bunu saptamak için dikkate değer bir zaman harcarlar. Bir ayda kaydedilen konuşma konularının yüzde altmışı, kimde ne olup olmadığı ve kime verip vermediği üzerindedir.” (**Wiessner 1989: 68**)

Okuma yazma oranının çok düşük olduğu ve dolayısıyla yazı yolu ile haber yayma kapasitesinin son derece düşük olduğu toplumlarda, toplumsal iletişim ve haber yayımı büyük ölçüde söylenti yolu ile gerçekleşiyordu. 1789 yılındaki köylü ayaklanmaları üzerine çalışmasında Lefebvre haber yayımında söylenti ve dedikodunun gücünü ve köylü ayaklanmalarında ne kadar önemli bir yer tuttuğunu vurgular. Halkı yönlendirme kapasitesi, devlet için söylentiyi kontrol ve baskı altında tutmak için en önemli nedeni oluşturur. Lefebvre'nin (1973: 73) de vurguladığı gibi “hükümet ve aristokrasi için bu tür bir haber yayımı basın özgürlüğünden daha tehlikelidir.” Bu ‘tehlike,’ söylentinin belirsiz ve anonimliğinden ve dolayısıyla kontrol edilemez karakterinden kaynaklanmaktadır.

Modern dönem öncesi toplumsal ilişkilerde de dedikodu ve söylentinin en önemli medya olması; halkı yönlendirme kapasitesinin yüksek olmasıyla ilgilidir. On yedinci yüzyıldan itibaren söylentilerin sıkça olduğu kahvehanelerin Avrupa’da boy göstermesiyle birlikte, kahvehane söylentilerinin sosyal düzene karşı bir tehdit oluşturduğu Avrupa devletlerinin de üzerinde sıklıkla durduğu bir konudur (**Kırlı, 2000: 58**).

Birçok insan dedikodunun söylentileri yaymaya yarayan bir sistem olduğuna inanır. Bu kısmen doğrudur çünkü dedikodu iletişimi; zaman zaman iyi, doğru haber ve bilgileri içererek örgüt üyelerine yardımcı olan bir iletişim türüdür de (**Williams-Egglund; 1991: 134**). Biçimsel olmayan iletişim (dedikodu, söylenti) öncelikle çalışanların işleri, kendileri ve firmaları hakkında konuşma konusundaki psikolojik ihtiyaçlarını giderir, örgüt ve çalışanlar hakkında yönetime ihtiyaç duyduğu hayati geri bildirimini sağlar ve de örgütün ruhu ve sağlığı konusunda üst yönetimi bilgilendirir. Ayrıca dedikodu ve söylenti örgütte bir değişim söz konusu ise, yeni bir bilgi varsa, yüz yüze iletişim örgüt içinde rahatlıkla kurulabiliyorsa ve çalışanlar gruplar halinde bir arada ise önemli bir bilgi kaynağı olarak da işlemektedir. Biçimsel olmayan iletişim kanallarında dolaşan yönetim mesajları, çalışanların anlayabileceği şekilde olduğu için insan kaynağı açısından önemli bir bilgi kaynağıdır. Temel işlevi sosyal ilişkilerin korunması, örgüt içinde dağıtılması olan dedikodu ve söylentinin, sosyal etkileşimden kaynaklandığından, insanlar gibi dinamik, kararsız ve değişken bir yapıdadır. Doğal iletişim olarak da adlandırılan bu iletişim türü, zaman zaman biçimsel iletişimi destekleyerek örgüt amaçlarına hizmet eden yararlar sağlamaktadır. Hatta günümüzde bazı firma yönetimleri, örgüt içinde çabuk yayılmasını istedikleri mesajlar ve duyurular için bu iletişim kanalını tercih etmektedir. Birçok şirkette ‘kulak gazetesi’ çalışanların şirkette olup bitenlere ilişkin tek bilgi kaynağıdır (**Walsh, 1987: 37**).

Bunun yanısıra, biçimsel olmayan iletişim kanallarının da biçimsel iletişim kanalları gibi bir takım olumlu ve olumsuz işlevleri vardır. Bireylerarası ilişkilerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan, biçimsel olmayan iletişimde en tehlikeli akım “söylenti” dir. Çıkarlar ve belirsiz durumlar, söylentinin doğmasına ve devam etmesine neden olur. Söylenti bir insanın çıkar ve anlayışına bağlı olduğu için bir kişiden diğerine geçerken

değişikliğe uğrama eğilimi gösterir (**Penfield; 121**). Eklemeler ve eksiltmeler oluşabilir. Her iki durumda da sübjektif ve gerçek dışı mesajların yayılması söz konusudur.

Söylenti ve dedikodu ortamları örgütlerin iş düzenini yıkıcı etkiye sahiptir. Çalışanlarda kaygı, endişe, korku, huzursuzluk gibi moral çöküntülerine yol açar. Söylenti akımını engelleyecek en önemli yöntem; iletişim kanalları yoluyla çalışanlara doğru bilgilerin iletilmesidir. Diğer bir deyişle, yeterli ve doğru enformasyonun gerçekleşmesidir.

Çalışanlar örgüt içinde kendi çıkarlarını korumak ve desteklemek amacıyla bir takım gruplar oluşturma eğilimi gösterirler. Yöneticilerin bu tür grupların oluşumuna karşı çıkması genelde etkili olmaz (**Miller, 1966: 28**). Çalışanlar aralarında oluşturdukları biçimsel olmayan iletişim bağları ile birbirleriyle çok güçlü işbirliği ve dayanışma oluşturabilirler. Bu tür gruplar örgütteki değişikliklere karşı son derece duyarlı olup hemen eyleme geçmeye hazırdırlar. Çıkarlarına ters düşen durumlarda aldıkları kararlar ve yaptıkları eylemler akılcı ve yapıcı olmaktan çok duygusal ve yıkıcıdır.

Biçimsel olmayan iletişim, örgütün geleneksel yapısını aksaklıkları yansıtan bir ayna gibidir. Bir işletmede dedikodu ve söylenti iletişimi yaygın olarak kullanılıyorsa, o örgütün yapısında bozukluk var demektir. Biçimsel iletişim kanallarının iyi işlemediği görülür. Gerekli gereksiz bir çok gruplaşmalar ve hatta gruplar içinde klikler oluşur. Bu gruplar veya klikler ile yönetim arasında sürtüşme ve çatışmalara sık sık rastlanır. Bazen de kendi aralarında çatışırlar.

Örgüt sırlarının başkaları tarafından öğrenilmesi, isminin lekelenmesi, bu tür bilgilere dayanılarak alınan kararların örgütü bazen büyük zararlara sokması, örgüt içinde bir takım yanlış, zararlı ve kasıtlı haberlerin yayılabilmesi vb. bu tür iletişimin başlıca olumsuz taraflarını oluşturur (**Artan, 1977: 74**).

Biçimsel olmayan iletişim kanalları, bozulmuş veya aslı olmayan bilgileri örgüt çalışanlarına kolayca yayabilir. İletişimin bir kişiden diğerine aktarımı sırasında, kişiler iletiyi farklı algılayabilirler. Her insanın çevresi, olaylara bakış açısı kendi kişiliğine bağlı olduğundan, ileti de, bunu duyan kişinin kendi anlayışına göre yorumlanarak başkalarına o şekilde aktarılır (**Sabuncuoğlu, 1984: 146**). Böylece, iletinin başka birine aktarımında doğrulukla bir takım bozukluklar açığa çıkabilir. Bozulmuş iletilerin biçimsel olmayan iletişim kanalları ile örgüt çalışanlarına aktarımı ise örgüt için ciddi sorunlara neden olabilir. Ast ve üst arasında yanlış anlaşılmalarda sonucunda, örgüt üyeleri arasında soğukluk–apathy-doğabilir (**Champion, 1975: 190**).

Bundan başka, örgütün bazı çalışanları, örgüt içinde ve dışında önemli yerleri olan kişilerle bazı biçimsel olmayan iletişim kanalları kurarak, kendi pozisyonlarının sağlayabildiğinden daha fazla statü kazanmak isterler. Bu yolla geniş ölçüde sözü geçerlilik kazanan üyeler olabilir. Bunun sonucunda elde edilen gücün, kişisel çıkarlar için kötü yollarda kullanılması mümkündür ve bu biçimsel olmayan iletişim kanallarının örgütler için doğurabileceği sakıncalardan biridir (**Dicleli, 1974: 69**).

Her ne kadar dedikodu ve söylenti kavramlarının temelinde bir olumsuzluk yatıyor olsa bile, dedikodu ve söylentinin, örgütün etkin işleyişi ve moral yapısı üzerinde bir takım olumlu katkıları olduğunu da kabul etmek gerekir. Biçimsel olmayan iletişimin örgütlere sağladığı yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (**Dicleli; 68**):

- Biçimsel olmayan iletişim, örgütteki iletişim yükünün önemli bir kısmını taşıyarak, örgütün iletişim gereksinimini karşılamak bakımından biçimsel iletişime yardımcı olur ve onu tamamlar.
- Biçimsel olmayan iletişim, örgüt çalışanlarının moralinin yükselmesini ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlar. Örgüte olan bağlılık artar.

- Biçimsel olmayan iletişim iyi kullanıldığı takdirde, yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olabilir.
- Biçimsel olmayan iletişim, özellikle dilek ve yakınmaların üstlere ulaştırılmasında, aşağıdan yukarıya haberleşmenin etkin bir aracıdır.
- Biçimsel olmayan iletişim, örgütün çevresindeki değişiklikleri zamanında haber almasını ve değişen koşullara uymak üzere iç yapısında gerekli değişiklikleri devamlı ve etkin bir biçimde yapmasını sağlar.
- Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerde bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlar.
- Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerde takım çalışmasına ve görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlar.

Buradan hareketle kurum yöneticilerinin, geliştirecekleri politikalarla örgütte kendiliğinden oluşan biçimsel olmayan iletişim kanallarını, biçimsel iletişimi tamamlayan bir konuma getirerek örgütsel zamanın verimliliğine önemli katkılar sağlamaları mümkündür. Sabuncuoğlu bu katkılardan bazılarını şöyle sıralamıştır (**Sabuncuoğlu; 131**):

- Yöneticiler, biraz öncede belirttiğimiz gibi, biçimsel yollarla öğrenme olanağını bulamadıkları, astlarının örgüt içi ve örgüt çevresiyle ilgili çeşitli yakınma ve önerilerini kısa zamanda öğrenip gerekli önlemleri alabilirler. Böylece bazı olayları iş işten geçtikten sonra öğrenmenin doğuracağı örgütsel zaman kayıpları önlenabilir.
- Biçimsel iletişim sistemi; örgüt amaçlarını en ussal biçimde gerçekleştirmeyi hedeflemekle birlikte, uygulamada, çalışmalarını yavaşlatan ve zaman kaybı yaratan görünüm-leri olabilmektedir. Bunu gören yöneticiler, biçimsel iletişim sistemini hemen değiştirmenin güçlüklere ya da sık sık değişiklik yapmanın yaratabileceği sakıncaları karşısında, biçimsel olmayan yollarla iletişim kurabilmektedirler. Bu uygulama örgüt amaçlarına hizmet ettiği ve kargaşalık yaratmadığı sürece örgütsel zaman kazancı yaratabilir.

Olumlu açıdan bakılırsa, söylentiler grup olarak bir soruna çözüm bulma şekli olarak düşünülebilir. Zihinlerimiz kaos ve belirsizliği bertaraf etmek ister, bu yüzden eldeki bilgileri en iyi şekilde birbirleriyle birleştiririz. Söylentilerin yayılmasının nedeni olaylara açıklık getirmeleri ve belirsizliğin yarattığı gerginliği ortadan kaldırmasıdır. Söylentiler hayatın getirdiği belirsizliklerin üstesinden gelmenin bir yoludur. Önem derecesi ne olursa olsun söylentilere kulak verilmelidir, çünkü her zaman gerçekleri yansıtmaları bile çalışanların duygularını, tutumlarını taşıyan mesajları iletirler. Her yönetici, “Bu söylenti nereden çıktı? Ne anlatmak istiyor?” sorularını sormalıdır. Bu şekilde yönetici belirsizliklerin nerede olduğunu ve çalışanların hangi konularla ilgilendiğini kavrayabilecektir (**Davis, 1982: 383**).

Ama unutulmamalıdır ki, bu tür bir iletişim, özellikle örgüt içinde etkili, açık ve hızlı işleyen biçimsel bir iç iletişim kanalı olmadan tek başına kullanılıyorsa, örgütsel yapıya büyük zararlar verebilmektedir. Çünkü bu tür bir iletişim, her ne kadar doğru bilgi taşımak isterse istesin zaman zaman yanlış, eksik veya abartılmış bilgi taşıyarak ciddi boyutlarda yanlış anlaşılmalara, korku ve paniğe sebebiyet verebilmektedir. Yöneticilerin örgüt sorunlarını örgütün üyeleriyle açıkça tartıştıkları ve örgütte olup bitenleri günlük bültenler halinde üyelere duyurdukları örgütlerde, biçimsel olmayan iletişim kanallarında akan dedikodu iletişiminin olumsuz etkileri azalarak, örgütün verimliliği ve etkinliği artmaktadır (**Dicle, 1974: 69**). Bu yüzden, örgüt içindeki biçimsel olmayan iletişim kanallarının, açık, dürüst, etkili ve hızlı bir şekilde işleyen biçimsel iletişim kanallarına ek olarak kontrollü bir şekilde kullanılması, gelecekteki olası örgütsel kayıp ve sürprizlerin önlenmesi açısından önemlidir.

Her örgütün ayrılmaz bir parçası olan biçimsel olmayan iletişim kanalları, toplumsal ve örgütsel hayatın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmasına rağmen, örgütlerde bu tür kanalların zararlı ve yıkıcı olduğu inancı yöneticiler tarafından kullanımını azaltmıştır. Bir örgütte biçimsel olmayan kanalların, dolayısıyla dedikodu ve söylenti iletişiminin yararlı ya da zararlı olması, büyük ölçüde yöneticilerin bu konudaki tutumlarına bağlıdır. Bu nedenle; yöneticilerin dedikodu ve söylentiye yönelik davranış biçimlerinin belirlenmesi gereksinimi duyulmaktadır. Bu nedenle, araştırmada, yöneticilerin dedikodu ve söylentiye karşı davranış biçimlerinin belirlenmesi amacıyla Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.’deki yöneticiler çalışma kümesi olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmayla ortaya konan sonuçlar ve ileri sürülen öneriler, adı geçen kurumdaki ve diğer kurumlardaki yöneticilerin;

- dedikodu ve söylentiye, biçimsel iletişim kanallarıyla birlikte kontrollü olarak kullanmalarına ve kurum içinde daha verimli, hızlı ve etkili bir iletişim ağı yaratmalarına,
- çalışanlar arasındaki örgüt ruhunu ve sosyal ilişkileri geliştirerek örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttırabilmelerine yardımcı olacaktır.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın genel amacı, Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.’deki yöneticilerin, kurumsal dedikodu ve söylentiler hakkındaki görüşlerini değerlendirmek ve bunlara karşı geliştirdikleri davranış biçimlerini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş’nde;

1. Yöneticiler kurumda bir iletişim kanalı olarak dedikodu ve söylentiye dikkate alıyorlar mı?
2. Yöneticiler biçimsel olmayan iletişim kanallarını (dedikodu, söylenti) hangi amaçlarla kullanmaktadırlar?
3. Dedikodu ve söylenti, kurum içinde hangi zamanlarda daha çok ortaya çıkmaktadır?

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma; Arkas Holding’e bağlı Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.’deki yöneticilerin, dedikodu ve söylentiye yönelik davranış biçimlerini kendi koşulları içinde ve olduğu gibi belirlemeyi amaçladığı için “tarama modeli” dir. Bu model ile kurumdaki varolan durum saptanacak ve böylece bir yargıya varılabilecektir.

### 3.2. Çalışma Kümesi

Çalışma kümesinin bir amaç dahilinde seçildiği göz önünde bulundurularak belirlenmesinde; olasılıklı olmayan örnekleme tekniğinden, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma kümesini; Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.’de görev alan yöneticiler – Genel Müdür, İthalat Müdürü, İhracat Müdürü- oluşturmaktadır.

---

\* Gabriel J. B. Arcas tarafından 1902 yılında ithalatçı olarak kurulan Arkas, 1944 yılında Lucien Gabriel Arcas'ın öncülüğüyle uluslararası taşımacılık alanında faaliyet göstermeye başlar. Dünya taşımacılık sektöründe başarıları olan Arkas Holding, Türk taşımacılık sektörünü de yurtdışında başarıyla temsil etmektedir. Türk sermayeli bir deniz ve hava forwarding kuruluşu olan Arfor A.Ş. ise, Arkas Holding bünyesinde 60 yıldır sürdürülen hizmetleri bir odakta toplamayı amaçlayarak 1997 yılında İzmir’de kurulmuştur.

### 3.3. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Bu araştırmada ayrıntılı mülakat yöntemi kullanılmıştır. İşletmenin üst yönetiminden randevu alınmış ve ilgili kişilerle görüşülmüştür. Görüşme sırasında araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu temel alınarak, kişilere ilgili sorular yöneltilmiştir. Fakat görüşmenin devamı sırasında, gerektiğinde formdaki soruların da dışına çıkmış, sohbet havası içerisinde, konuyla dolaylı olarak ilgili olan kavramlar hakkında da bilgiler, yorumlar öğrenilmiştir.

Yarı-yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşmelerle yapılandırılmamış görüşmeler arasında kalan ve en çok kullanılan görüşme tekniğidir (Karasar, 1992: 168). Görüşme tekniği, bireylerin çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile, bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kısa yol olarak kullanılmaktadır. Yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği, Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.'deki yöneticilerle yapılan görüşme sırasında; değişen koşullara uyum sağlayabilme esnekliği, geribildirim mekanizmasının anında işleyebilmesi, derinliğine bilgi edinilebilmesi, yanlış anlamaların azaltılması, cevaplarda bireyselliğin korunması gibi özelliklerinden dolayı bu araştırma için uygun görülmüştür. Araştırmanın sonunda alınan cevap ve yorumlar, araştırmacının literatür bilgisinden oluşan gözlem ve mantık süzgecinden geçirilerek değerlendirilmeye çalışılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUM

### 4.1. Değerlendirmeye Tabi Tutulan Ölçütler

Uygulamalı çalışmamız, görüşme formunda sunulan sorulara verilen ayrıntılı cevapların analiz edilmesi ve yorumlanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Aşağıda sırasıyla bu sorular ve kendi mantık ve gözlem süzgecimizden geçirilerek ifade ettiğimiz cevaplar sunulmaya çalışılmaktadır.

#### 4.1.1. İşletmenizin örgütsel iletişim kavramına bilinçli bir yaklaşımı var mı? Mesajlar, organizasyonel yapı içerisinde daha çok nasıl ulaşıyor?

İşletmede bilinçli bir örgütsel iletişim süreci söz konusudur. Holding seviyesinde üst yönetimin teşvik ve desteği sayesinde örgütsel iletişim iyi çalışmakta, devamlı iyileştirme eğilimleri yapılmaktadır. Arkas Holding'e bağlı şirketlerin kurumsal kültürünün yönetilmesi, kurumsal itibarının artırılması ve kurum içi iletişiminin sağlanması yönünde çalışmaları gerçekleştirebilmek için 1998 yılında VIPAR kurulmuştur.

İşletmede iletişim, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay ve çapraz her türlü biçimsel kanalda sağlanabilmektedir. İşletmede iletişim işlemleri olarak genellikle elektronik posta (e-mail) uygulamasından yararlanılmaktadır. Elektronik postayla bölümler arasında biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim gerçekleşmektedir. Elektronik ortamlar mesajlar ara kanallarda beklemeden, özünü kaybetmeden direkt kullanıcıya ulaştırılmakta, bireyler arasında uzaklığı ortadan kaldırmakta, zamandan ve maliyetten tasarruf sağlanmaktadır.

Biçimsel iletişim araçları olan; iş mektupları, raporlar, bültenler ve emirler, aşağıya doğru iletişimde; hedef ve politikalarla ilgili bilgiler, yöntem ve mesajlar, yukarıya doğru iletişimde; raporlar, şikayetler, dilekler ve öneriler, kişiler arasında sözlü, yazılı veya intranet kanallarıyla aktarılmaktadır.

İşletmede biçimsel iletişimin yanında biçimsel olmayan iletişim de gerçekleşmektedir. Böylece kişisel bilgiler, dedikodu ve söylentiler işletme içerisinde resmi olmayan bir şekilde yayılmaktadır. Ayrıca biçimsel olmayan kanallar, grup çalışmaları,

## 210 YÖNETİCİLERİN DEDİKODU VE SÖYLENTİYE YÖNELİK DAVRANIŞ BİÇİMLERİNİN BELİRLENMESİ

öneri sistemleri, sosyal etkinlikler vb. gibi olaylarla işletmenin etkinliğini ve verimini, örgütsel bağlılığı arttırması doğrultusunda kullanılmaktadır.

### **4.1.2. Çalışanlar iş tanımlarını, hedeflerini, kendilerinden beklenenleri biliyorlar mı? Hangi iletişim kanalları kullanılarak bilgilendirme sağlanıyor?**

Çalışanlarına değer veren Arfor'da "yetenekli ve başarılı kişileri çekme, gelişmelerine yardımcı olup teşvik ederek uzun yıllar birlikte çalışma" ilkesi benimsenmekte çalışma arkadaşlıklarına geçici gözüyle bakılmamaktadır. İlişkiler sağlıklı ve kalıcı temeller üzerine inşa edilmektedir. İşletme olarak insanların eşit olduğu görüşüne inanılmakta ve iş yaşantısında da bu ilke uygulanmaktadır. Çalışanlar arasında ırk, cinsiyet ve inanç farkı gibi ayırım ve değerlendirme yapılmayarak, herkese kendini geliştirme ve yükselme fırsatı tanınmaktadır.

İşletmeye yeni katılan personel, çalışmaya başladığı ilk günden itibaren, "İşe Uyum Eğitimi"ne alınmaktadır. Gerek işbaşında, gerek iş dışında düzenlenen programlarla eğitimleri sürdürülmekte, kişilerin gelişimleri izlenmektedir. Çalışanlar işe uyum eğitimiyle hem şirket vizyonu, ana hedefleri, politikaları hakkında bilgi sahibi olmakta hem de iş tanımlarını, hedeflerini, kendilerinden beklenenleri öğrenmektedirler. İşletme içinde çok yönlü ve açık iletişim gerçekleştirilmektedir. Bilgi ve haberler kurumsal yapı içerisinde çok yönlü kanallarla serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akmaktadır.

### **4.1.3. Müşteriler işletmenizin vizyonu, ana hedefleri, politikaları ve önemli faaliyetleri hakkında bilgilendiriliyor mu? Hangi iletişim kanalları kullanılarak bilgilendirme sağlanıyor?**

Arkas'ın halkla ilişkiler, tanıtım ve medya ilişkileri faaliyetlerini yürüten VIPAR, Arkas bünyesindeki 30 şirkete hizmet vermekte ve kamuoyuna karşı grubun sözcülüğünü yapmaktadır. 19 yıldır düzenli olarak Arkas müşterilerine her ay ulaştırılan News dergisi, işletmenin vizyonu, ana hedefleri, politikaları, haberleri ve önemli faaliyetleri hakkında müşterilere bilgi vermektedir.

"Koşulsuz Müşteri Mutluluğu"nu en üst düzeye taşımak için; Temmuz 2001'de Arkas için Taylor Nelson Sofres Siar tarafından gerçekleştirilen araştırmada, Arkas'ın sunduğu hizmetleri her açıdan mükemmel ulaştırabilme hedefine odaklanılmış ve önce Arkas müşterilerinin düşünceleri tespit edilmiştir. Proje çerçevesinde tam 500 Arkas müşterisiyle yapılan yüz yüze görüşmeler bütün ayrıntılarıyla değerlendirmeye alınmıştır. Müşteri beklentilerine yönelik ideal çözümlerin üretilmesi için çalışmalara devam edilmektedir.

### **4.1.4. Yöneticilerin davranış biçimlerinin, çalışanların onlarla iletişime girme düzeylerini etkilediğini düşünüyor musunuz? Çalışanlarla işletme içinde ya da dışında sosyal ilişkiler kuruyor musunuz?**

Örgüt içinde iletişimin yeri çok büyüktür. Çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı saygıya dayalı bir ilişkinin kurulmasının şart olduğu düşünülmekte ve işletmede açık iletişim uygulanmaktadır. Çalışanlar ulaşmak istedikleri bilgileri yöneticilerinden rahatlıkla öğrenebilmektedirler. Bu tarz bilgi alışverişlerinde hiyerarşi basamakları göz önüne alınmamaktadır. Yöneticinin, çalışanına karşı davranışları onun çabuk mesafe kat etmesine yardımcı olabileceği gibi, şevkini kırıp danışmaksızın hareket edemeyen bir kişi haline gelmesine de neden olabilmektedir.



İşletmede gülyüz çok önemlidir. İnsanların davranış biçimlerinin, onlarla iletişime girme düzeylerini etkilediği düşünülmektedir. Bu nedenle gerekli görüldüğünde “Beden Dili, Etkili İnsan İlişkileri, Çatışma Yönetimi” seminerleri verilmektedir. Yöneticilerin davranış biçimleri çalışanların örgüte olan bağlılığını ve verimliliğini etkilemektedir, aynı zamanda çalışma isteksizliğine ve dağımlıklılığa yol açmaktadır.

Çalışanlarla işletme içinde ve dışında sosyal ilişkiler kurulmaktadır. İşletmede personelin motivasyonunu arttırmak ve kurumsal iletişimi güçlendirmek için çeşitli sosyal ve kültürel aktiviteler düzenlenmektedir. Yaklaşık 3000 Arkas personeline yönelik iki ayda bir yayınlanan Seyir Defteri dergisi, varolan ya da olacak aktiviteleri, özel günleri, yarışmaları, seminerleri, işletmeyle ilgili haberleri çalışanlara duyurmaktadır.

Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü ve Spor Koordinatörlüğü'nün her yıl ortaklaşa organize ettikleri Arkas Yaz Oyunları çalışanları ve ailelerini bir araya getirmektedir. Ayrıca Sosyal Aktivite Grubu tarafından organize edilen, çalışanlardan gelen talepler değerlendirilerek açılan yoga, dans, fotoğraf ve resim kurslarıyla pek çok Arkaslı, ilgi duydukları hobilerini hayata geçirme fırsatı bulmaktadırlar.

#### **4.1.5. İşletmenizde önemli uygulama değişikliklerine gidildiğinde çalışanların görüşlerine başvuruluyor mu ve onların katılımı sağlanıyor mu? Çalışanların yönetime görüş, yakınma ve önerilerini aktarabilecekleri olanaklar var mı?**

Arfor kendi bünyesinde 15 günde bir toplanmaktadır. Bu toplantılara tüm çalışanların katılımı zorunludur. Toplantılarda, yapılan veya yapılacak olan rutin işlerin yanı sıra işletmeyi ve müşterileri ilgilendiren konular da konuşulmakta, tartışılmaktadır. Bu toplantılarda çalışanlar; görüş, dilek ve önerilerini açıklıkla dile getirebilmektedir.

Arkas bünyesinde gerçekleşen genel veya acil toplantılara ise sadece Arfor yöneticileri katılmakta, toplantı sonunda alınan kararlar hakkında çalışanlar bilgilendirilmektedir.

#### **4.1.6. İşletme içinde herhangi bir kriz söz konusu olduğunda çalışanlara zamanında ve yeterli enformasyon (bilgi) sağlanıyor mu?**

Kriz zamanlarında farklı uygulamalara gidilebilmektedir. Söz konusu olan krizin sonucunda etkilenecek olan bir takım işler yada anlaşmalar mevcutsa, o işlerin başındaki kişiler acil olarak bilgilendirilip birlikte çözüm aranmaktadır. Eğer kriz sonucundan etkilenecek olan çalışanlarsa, öncelikli olarak üst yönetim toplanarak bir çözüm arayışı içine girilmekte, gerektiğinde de çalışanlar bilgilendirilmektedir. Bu noktada kimi zaman, çalışanların bilgilendirme sürecinin uzunluğuna veya kısalığına göre, dedikodu ve söylentinin dolaşımına tanık olunmaktadır. Böyle durumlarda işletmede, dedikodu ve söylentinin yıkıcı yönünü azaltmak amacıyla; kapılarını çalışanlara kapatmamakta ve kafalardaki belirsizlikleri giderecek cevaplarla çalışanlar aydınlatılmaya çalışılmaktadır.

#### **4.1.7. İşletmenizin örgütsel iletişim sürecindeki dedikodu ve söylenti kavramlarına bilinçli bir yaklaşımı var mı? Dedikodu ve söylentinin işletmeniz içindeki konumu nedir? Bir yönetim aracı olarak dedikodu ve söylentiden yararlanıyor musunuz?**

##### **4.1.7.1. Genel Müdür**

Arfor olarak; dedikodu ve söylenti kavramlarına yönelik bilinçli bir yaklaşımımız yok. Fakat işletme içinde iletişimin çok önemli olduğunu bilen birisi olarak dedikodu ve söylentinin varlığını inkar edemem.

## 212 YÖNETİCİLERİN DEDİKODU VE SÖYLENTİYE YÖNELİK DAVRANIŞ BİÇİMLERİNİN BELİRLENMESİ

Daha önce Arkas Holdig'te uzun süreler çalışmış biri olarak şunu söyleyebilirim. Arkas 2000 yılında holding oldu öncesinde bir aile şirketi idi. Bu değişim sürecinde varolduğum için tam da konunuzla ilgili olduğumu düşündüğüm gözlemlerimi aktarabilirim. Arkas aile şirketi iken, işletme içinde dedikodu ve söylentinin varlığı daha hissedilir biçimdeydi. Bana göre bunun en önemli nedenleri; aile şirketi olmasından kaynaklı, yöneticilerde ve çalışanlarda merak duygusunun daha fazla olması ve şirketle ilgili yapılan toplantılara sadece üst yönetimin yani aile üyelerinin katılması ve toplantı sonucunda bir bilgi paylaşımının olmamasıydı.

Bir yöneticinin yapacağı en büyük yanlış bilgiyi paylaşmamasıdır. Aile şirketi iken bu sorunu çok fazla yaşıyorduk. Merkezci yönetim modelinin uygulandığı aile şirketlerinde her türlü bilgiyi ya da sorunu her defasında üst yöneticilere sorma zorunluluğu, bir de özellikle paylaşmaktan kaçınan bir yöneticiye, çalışanlarda isteksizliğe, yöneticilerden çekinmeye, korkmaya ve örgüte olan bağlılığın azalmasına neden olur. Bu şekilde bilgiye, soruna ulaşamayan ve üst yönetimden çekinen çalışan sorularının cevabını bulabilmek için farklı kişilere gider. Bu da zamanla otorite eksikliğine, yanlış bilgi edinmeye, şirket içinde düzensizliğe ve kimi zamanda belirsizliğe neden olur. Bunlar da dedikodu ve söylentinin şirket içinde dolaşmasına neden olacak ortamı hazırlar.

Şu anda bu tip olaylarla nadiren karşılaşmaktayız. Kurumsallaştıktan sonra işletmemizde en önemlisi iletişim kurmak olmak üzere, her konuda büyük bir değişim ve atılım gerçekleşti. Teknoloji, özellikle mail ve intranet bu konuda bize çok yardımcı oldu. Artık gerek Arfor içinde, gerekse Arkas'la olan ilişkilerimizde her türlü bilgiye en kısa sürede ulaşmaktayız.

Tabi bu gelişmeler dedikodu ve söylenti kaldırdı diyemem, çünkü insanın olduğu her yerde dedikodu ve söylenti olacaktır. Dedikodu ve söylenti aynı zamanda işletmenin nabzını da tutar, olabilecekler hakkında yöneticilere ufak ipuçları verir. Şu ana kadar bir yönetim aracı olarak dedikodu ve söylentiden yararlanma ihtiyacı hissetmedim. Ama bu tarz olaylarla –özellikle şirket içine bir laf atıp tepki ölçme gibi- meslek hayatımda çok fazla karşılaştım. Bu onları dikkate almadığım anlamına gelmez, tam tersi; işletme içinde dönen dedikodu ve söylentilere her zaman çok dikkat ederim. Kulak kabartır, yorumlamaya çalışırım. Ama olayı o anda sorgulamam, beklerim. Özellikle çekiştirmeye dayalı dedikodularda, mesela x kişinin işini iyi yapmaması, yalan söylemesi vb., dedikoduyu duyuram ama o anda herhangi bir şey yapmam, kişiyi yargılamam. Çünkü ben herkesin algılama ve yorumlama şeklinin farklı olduğunu düşünüyorum. Dedikodu bendedir, ama bu benim ona karşı olan davranışlarımı etkilemez, o kişiye karşı önyargılı olmam. Taki gerçekten böyle bir olayla bende karşılaşana kadar. İşte o zaman, o kişiyle konuşurum ve öncelikli olarak birlikte çözüm yolları aramaya çalışırız.

Türkiye gibi, ekonomisinde iniş ve çıkışların yaşandığı bir ülkede, işletme dışından gelen dedikodu ve söylentiler ise kulak kapamak tehlikeli olur. Böyle durumlarda kaynak ve güvenilirliği benim için en önemli kriterdir.

### 4.1.7.2. İthalat Müdürü

Şirket içinde, dedikodu ve söylenti kavramlarına yönelik bilinçli bir yaklaşımımız yok. Dedikodu ve söylenti her firmada, hatta her ortamda olduğu gibi bizde de var. Bu kaçınılmaz. Önemli olan dedikodu ve söylentinin, şirkete zarar vermesini engellemektir. Bu noktada en önemli görev yöneticiye düşer.

Bizim gibi birden fazla şirketi içinde bulunduran holdinglerde daha çok işletmeler arası dedikodu fazla olur. Sonuçta hem çalışanların hem de şirketlerin birbirleriyle bir alışverişleri bunun doğal sonuçlarından biri olarak da merak ve çekemezlilikleri vardır.

Eğer sen çalışanlarınla karşılıklı iyi bir iletişim kurabiliyorsan, kimse seninle ve işletmenle ilgili dedikodu yapamaz. Bu noktada bilgi paylaşımı çok önemlidir.

Arkas Holding bünyesinde yer alan Arfor'da performans değerlendirmeye bağlı olarak ocak ayında bir hedef belirlenir ve hedefe bağlı olarak yıl sonunda sorumlu olduğun müdürle performans mülakatları yapılır. Belirlenen hedefin ne kadarını gerçekleştirdin, ne kadar başarılı oldun ya da neden olmadın gibi konular tartışılır buna göre senin müdürün sana bir kanaat getirir. Departmanlara göre farklı puan sistemleri vardır ve sende içinde bulunduğun departmanın puan sistemine göre değerlendirilirsin. Bizim gibi kurumsallaşmış şirketlerde performansla göre maaş sistemleri vardır. Bu nedenle hemen hemen ne kadar maaş alacağını bilirsin. Kurumsallaşmamış şirketlerde ve genelde aile şirketlerinde ücret sistemleri çok tutucudur ve açıklanmaz. Çalışanlar ne alacağını bilemezler bu da şirket içinde çok fazla dedikodu ve söylentiye neden olur. Bizde ücret konusunda dedikodu ve söylentinin hissedildiği tek zaman temmuz aylarıdır. Yıl içinde vergiden kaynaklı olarak her ay maaşlarda değişiklikler yaşanır. Temmuz ayında bunu iyileştirmek için zam yapılır. O süre zarfında şirket içinde ne kadar zam yapılacağına dair spekülasyonlar dolaşır.

Ben hangi konuda olursa olsun söylentilere kulak verir, ciddiye alırım. Dedikodu ve söylentinin arttığı zamanlarda, mutlaka yanlış giden bir şey olduğunu düşünüp çevreyi, olayları daha dikkatli analiz etmeye çalışırım. Özellikle dışarıdan, iş yaptığımız müşterilerden gelen dedikodu ve söylentilere... Çünkü her zaman gerçekleri yansıtmaları bile doğruluk payları olabileceği ihtimali beni düşünmeye iter. Pazardaki itibarı kaybetmek çok tehlikelidir. Konuyu araştırır, gözlem yapar gerekirse kişilerle konuşurum. Herhangi bir konuda fikir almak amacıyla dolaylı yollardan dedikodu yaydığım zamanlar olmuştur. Çünkü insanlar resmi olmayan bir konu üzerine daha yaratıcı ve farklı fikirler sunabilirler. Söylentilerin yaratacağı manipülasyonlar kimi zaman farklı çözüm yolları üretmeye yardımcı olur. Özellikle terfi ve işle ilgili değişikliklere gidileceği zamanlarda.

#### 4.1.7.3. İhracat Müdürü

İşletmemizin dedikodu ve söylentiye yönelik bilinçli bir yaklaşımı yok. Ama sonuçta hepimiz insanız ve bir şekilde işle ilgili olsun ya da olmasın birbirimizle konuşma ihtiyacı hissederiz. Dedikodu ve söylentinin işletmemize yoğun ve zarar verici bir etkisi olmamaktadır.

Biz Arfor olarak çalışanlarımıza çok değer veririz. Yöneticiler ve çalışanlar her konuda ve her zaman birbirlerine danışabilir, tartışabilir ve bilgi paylaşabilirler. İşletmemizde yaş ortalaması 35'tir. Diğer bir deyişle, çalışanlarımızın çoğunu gençler oluşturur. Stresli ve yoğun bir iş temposuyla çalıştığımız için ortamın samimi ve ılımlı olması bizim için çok önemlidir. Bu yüzden şirket içinde hafta sonu ya da tatillerde çalışanlar arasındaki iletişimi ve ilişkiyi güçlendirmek amacıyla çeşitli aktiviteler düzenleriz. Çalışanları ile iyi bir iletişim içinde olmak, başarılı bir yöneticinin en önemli özelliğidir. Bizde bilgi paylaşımı çok önemlidir. Bilginin saklanması, gizlenmesi, kısıtlanması veya çarpıtılması; dedikodu ve söylentinin olumsuz yönlerinin artmasına neden olacaktır. İçerideki şirketlerde dedikodu ve söylentinin daha yıkıcı ve tehlikeli olmasının en önemli nedenlerinden birisi de budur.

Gerek Arkas'ta alınan, gerekse Arfor yani işletme içinde alınan kararlar genelde intranet aracılığıyla vakit kaybetmeden çalışanlara duyurulur. Bu da işletme içindeki belirsizlikleri yok eder. Ama bazı toplantılarda özelliklede çalışanlarla ilgili kararların alınması gerekenlerde, kararın alınma süreci boyunca ki sessizlik ve belirsizlik, dedikodu

## 214 YÖNETİCİLERİN DEDİKODU VE SÖYLENTİYE YÖNELİK DAVRANIŞ BİÇİMLERİNİN BELİRLENMESİ

ve söylenti ortamını rahatlıkla yaratabilir. Durumla baş edemeyen, yeni sorunları çözmeye muktedir olamayan çalışanların geliştirdiği bir mekanizmaya dönüşür.

Arfor da kişiler, verilen hedeflere, başlıklara göre bireysel olarak değerlendirilir ve ücretler ona göre hesaplanır. Bu yüzden çalışanlar arasında ücretlerden ötürü herhangi bir dedikodu ve ya söylenti dolaşımı gerçekleşmez.

İşletme içinde dolaşan dedikodu ve söylentilere kulak kabartır ve gözlemlerim. Fakat müşterilerden yani dışarıdan gelen herhangi bir söylenti, dedikodu varsa bunun üzerine daha çok düşer ve araştırırım. Bu tarz konularda dış itibar çok önemlidir. Konuyla ilgili çalışanlarla görüşür, öncelikli olarak onların düşüncelerini alır, gerekenin yapılmasını sağlarım.

Bir yönetim aracı olarak dedikodu ve söylentiden gerektiğinde yararlanırım. Üniversitede okurken dört sene boyunca Arkas'ta staj yaptım. Mezun olduktan sonra da Arkas'taki görevime devam ettim. Bir gün, üst yönetimde görev alan bir arkadaşım bana Arfor'da çalışmayı düşünüp düşünmeyeceğimi sordu. Bende çalışmak isteyeceğimi söyledim. Bundan tam bir hafta sonra bana Arkas İnsan Kaynaklarından Arfor'la ilgili bir iş teklifi geldi. O gün, aslında üst yönetimin, benim düşüncelerimi öğrenmek amacıyla bana bu dedikoduyu getirdiğini anladım. Bu da yöneticilerin gerektiğinde dedikodudan yararlandıklarını gösteren en iyi kanıtlardan biridir bence. Sonuçta samimiyeti kullanmak insanların tepkilerini ölçmenin iyi bir yoludur.

### 4.2. Değerlendirmenin Analiz ve Yorumu

Verilerin değerlendirmesinde; öncelikle Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.'nin kurumsal yapısının, işleyişinin, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim düzeylerinin analiz ve yorumu yapılmış, daha sonrada verilerin değerlendirilmesi, alt amaçlar olarak belirlenen cümlelere uygun başlıklar altında gruplandırılarak sunulmuştur.

Araştırmamızı yaptığımız Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş. ve bağlı olduğu Arkas Holding müşteri memnuniyetinin, bilgi teknolojisinin, kurumsal iletişimin, kurumsal kültürün ve insan gücünün önemini farkında olan bir topluluktur. Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş. bu bilinç içerisinde ilkelerinin başına; servis kalitesini sürekli en üst düzeyde tutmayı, müşteri gereksinimlerini inceleyip anlayarak, müşteri odaklı en ekonomik, süratli ve güvenilir taşıma seçeneklerini sunmayı, anında doğru bilgiyi vermeyi, teknolojik gelişmeleri takip edip, gelişen çağdaş teknolojik araçları kullanarak hizmet kalitesini sürekli yükseltmeyi, iş akış sürecinin her adımında oto kalite kontrolünü, insan kaynaklarını, çağın gerekleri ve müşteri gereksinimleri paralelinde eğitimler yoluyla geliştirmeyi getirmektedir.

Bu temellere oturmuş bir işletmenin örgütsel iletişime olan yaklaşımı da bu doğrultuda olmuştur. Arkas şirketlerinin hedef ve stratejileri doğrultusunda; iletişim, proje ve araçlarını geliştirerek uygulamak ve kurumsal iletişim koordinasyonunu sağlamak amacıyla 1998 yılında kurulan VİPAR, Arkas Holding'e bağlı şirketlerin kurumsal kültürünün yönetilmesi, kurumsal itibarının artırılması ve kurum içi iletişiminin sağlanması yönünde çalışmalar gerçekleştirmektedir.

İşletmede iletişim her türlü biçimsel ve biçimsel olmayan kanalda sağlanabilmektedir. E-mail ve intranet aracılığıyla mesajlar hem Arfor içinde hem de Arkas'la arasında kolay ve hızla gerçekleşmekte, zamandan ve maliyetten tasarruf sağlanmaktadır.

Çalışanlarına değer veren Arfor da "yetenekli ve başarılı kişileri çekme, gelişmelerine yardımcı olup teşvik ederek uzun yıllar birlikte çalışma" ilkesi benimsenmektedir. İşe yeni katılan personel "İşe Uyum Eğitimine" alınmaktadır. Bu

eğitimle çalışanlar, hem şirket politikası ve hedefleriyle hem de kendilerinden beklenenler ve iş tanımlarıyla ilgili bilgi edinirler. Bu da çalışanın örgüte olan bağlılığına ve verimliliğine olumlu bir etki sağlamış olur.

Arkas'ın halkla ilişkiler, tanıtım ve medya ilişkileri faaliyetlerini de yürüten VIPAR, Arfor müşterilerini, işletmenin vizyonu, ana hedefleri, politikaları ve önemli faaliyetleri hakkında bilgilendirir. Müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutmayı amaçlayan Arfor bu bilgilendirmeye, müşterilerin işletmeye olan güven duygusunu arttırıp yanlış anlaşılmalara, farklı beklentileri ve talepleri en aza indirmeyi amaçlamaktadır.

Yöneticilerin davranış biçimlerinin, çalışanların onlarla iletişime girme düzeylerini etkilediğini düşünen Arfor yetkilileri, kalıplaşmış sert ve soğuk yönetici profilini yıkarak, iletişime önem vermiştir. Hem çalışanlar, hem de yöneticiler ve çalışanlar arasında çok yönlü, açık iletişimi gerçekleştirebilen Arfor, böylelikle içsel ve dışsal güdülenmenin güçlendirilmesi için eylem planlarının birlikte yapılması ve serbest bilgi akışının sağlanmasını ön koşul olarak kabul etmiştir. Serbest bilgi akışının sağlanması ise; yanlış anlaşılmalara önlenmesinde, yöneticiye duyulan geleneksel korku ve çekinme duygusunun azalmasında böylelikle mesajı doğru yerden öğrenerek çıkabilecek dedikodu ve söylentilerin önüne geçilmesinde önemli bir rol oynar.

Arkas'ta Sosyal Aktivite Grubu tarafından organize edilen etkinlikler, özel günler, eğlenceler çalışanları iş dışında bir araya getirip birlik ve beraberlik ruhunu, karşılıklı iletişimi güçlendirerek, samimi ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır.

Arkas bünyesinde gerçekleşen genel ve acil toplantıların dışında Arfor 15 günde bir çalışanların görüş, yakınma ve önerilerine de yer veren toplantılar yapmaktadır. Çünkü farklı yaş, cinsiyet, eğitim, tecrübe ve ilgilere sahip insanların oluşturduğu bu toplantılarda, farklı görüşlerin ortaya çıkacağı; dolayısıyla problemlerin çözümüne değişik yorumların geleceği düşünülmektedir. Bu toplantılar aynı zamanda çalışanların işletme hakkında fikir beyan etme, konuşma ihtiyacını karşıladığı için dedikodu ve söylenti gibi kanalların kullanımını da azaltmaktadır.

### **\*\*\* Yöneticiler örgüt içinde bir iletişim kanalı olarak dedikodu ve söylentiye dikkate alıyorlar mı?**

Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.'nin örgütsel iletişim sürecindeki dedikodu ve söylentiye yönelik bilinçli bir yaklaşımı yoktur. Bununla birlikte yöneticiler, biçimsel olmayan iletişimin; çalışanların işleri, kendileri ve işletmeleri hakkında konuşma konusundaki psikolojik, duygusal ihtiyaçlarından kaynaklandığını, insanların olduğu yerde; dolayısıyla da işletmelerde dedikodu ve söylentinin varlığını kabul etmemenin yanlış olacağını söylemektedirler.

Yöneticiler, işletme içindeki dedikodu ve söylentinin, çalışanların; duygu, düşünce ve davranışlarını yansıttığını, her zaman gerçekleri yansıtmaları da işletme atmosferinin olumlu veya olumsuz göstergesi olduklarını düşünmekte, bir iletişim kanalı olarak dedikodu ve söylentiye dikkate almaktadırlar.

### **\*\*\* Yöneticiler biçimsel olmayan iletişim kanallarını (dedikodu, söylenti) hangi amaçlarla kullanıyorlar?**

Arfor'da dedikodu ve söylenti, biçimsel iletişimi destekler şekilde, insanların konuşma ihtiyacından kaynaklı; kişisel bilgilerin yayılması, sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, motivasyonun ve örgütsel bağlılığın artırılması, kurumsal iletişimin güçlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Yöneticiler biçimsel olmayan iletişim kanallarını, işletmenin iletişim atmosferini en iyi şekilde yansıtmaları nedeniyle bir gözlem aracı olarak

kullanmakta, gerek işletme içinde gerekse dışında gerçekleşebilecek herhangi bir olayla ilgili önceden, az da olsa fikir, bilgi sahibi olabilmektedirler.

Farklı kişilik özelliklerine, farklı düşünce yapılarına, farklı davranış biçimlerine sahip çalışanların biçimsel olmayan biçimde yayılan bir bilgiye getirdikleri farklı yorumlar, yöneticilerin fikir almalarına, bilgi sahibi olmalarına ve farklı çözüm yolları bulmalarına yardımcı olmaktadır. Farkında olmadan, samimi bir ortamda beyin fırtınası yaratan çalışanların yaratıcı düşünme yetileri de gelişmektedir. Yöneticiler kimi zaman çalışanların herhangi bir konu hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ya da konuya verecekleri tepkileri ölçmek için de dedikodu ve söylentiden yararlanmaktadır.

**\*\*\* Dedikodu ve söylenti örgüt içinde hangi zamanlarda daha çok ortaya çıkıyor?**

Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.'de dedikodu ve söylenti; kurumsallaşmadan önce, katı hiyerarşi basamaklarına sahip merkezci yönetimde bir aile şirketiymiş, bilginin paylaşılmasından kaynaklı daha çok olumsuz yönde ortaya çıkıyordu. Kurumsallaşmadan sonra çalışanların merak duygusundan kaynaklı olarak; ücret artışlarının olduğu zamanlarda, kriz zamanlarında, belirsizlik dönemlerinde özellikle bilgi paylaşımının az ya da tatmin edici olmadığı, bilginin saklandığı, kısıtlandığı, çarpıtıldığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin katı, olumsuz tutum ve davranışları, bürokratik basamakların çok olması, çalışanların tutum ve davranışlarındaki özellikle beklenmeyen değişimler, iletişim kopuklukları ve son olarak algılama farklılıkları dedikodu ve söylentinin ortaya çıkmasına neden olan diğer etmenlerdir.

**5.SONUÇ VE ÖNERİLER**

İşletmeler, giderek artan ekonomik sorunlara karşın bir büyüme süreci içindedirler. Büyümekte olan bu işletmeler, doğal olarak daha karmaşık bir duruma gelmektedirler. Bu açıdan işletme yönetiminin temel görevi, artan ekonomik sorunlarla karşı karşıya bulunan ve büyüme süreci içinde olan işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi ve gelişmeleri için uygun ortamı yaratmak ve bu ortamı devamlı kılmaktır. Ancak yöneticilerin bu görevi, işletmenin amaçları doğrultusunda ve başarılı olarak yerine getirebilmelerinin temel şartı, iletişim kurmalarıdır.

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir.

Bir işletmede iletişim ve insan ilişkileri iyileştirilmez ise verimlilik ve kalite elde edilemez. İletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve çalışanlarda motivasyonun düşmesine neden olur. Düşük motivasyon verimsizliğin ve kalitesizliğin temel nedenidir. Bu durum, ayrıca, nitelikli insan gücünün işletmeye kazandırılmasını zorlaştırır ve mevcutların kaybına yol açabilir. Çalışanlar, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. İnsanın diğer insanları, kendi işletmesini, dış dünyayı tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmesi için iletişim süreci gereklidir. Kişi ve işletmelerin dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmesi için iyi işleyen ve açık iletişim kanallarının oluşturulması gereklidir. İşletmede etkili yönetim sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır.

İşletmelerde iletişim süreci sadece biçimsel iletişimi değil, aynı zamanda bilginin resmi olmayan bir şekilde, dedikodu veya söylenti şeklinde, yayıldığı biçimsel olmayan iletişimi de içermektedir. Doğal iletişim olarak da adlandırılan bu iletişim türü, zaman zaman biçimsel iletişimi destekleyerek işletme amaçlarına hizmet eden yararlar sağlamaktadır. Ancak bu tür bir iletişim, özellikle işletme içinde etkili, açık ve hızlı işleyen biçimsel bir iç iletişim kanalı olmadan tek başına kullanılıyorsa, örgütsel yapıya büyük zararlar verebilmektedir. Bu yüzden, işletme içindeki biçimsel olmayan iletişim kanallarının, açık, dürüst, etkili ve hızlı bir şekilde işleyen biçimsel iletişim kanallarına ek olarak kontrollü bir şekilde kullanılması, gelecekteki olası örgütsel kayıp ve sürprizlerin önlenmesi açısından önemlidir. Biçimsel iletişim ne kadar mükemmel işlerse işlesin işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde biçimsel olmayan iletişimin oldukça önemli bir yeri vardır.

İyi kullanıldığı taktirde dedikodu ve söylenti, yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olabilir. İşletme, çevresindeki değişiklikler hakkında biçimsel olmayan iletişim yoluyla bilgi olarak değişen koşullara uymak amacıyla gerekli iç yapı düzenlemelerini gerçekleştirebilir. Biçimsel olmayan iletişim bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlar, işletmelerde işbirliğinin ve ekip çalışmasının gelişmesine katkıda bulunur, çalışanlara psikolojik doyum sağlar.

İletişim psiko-sosyal bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın engellenmesi yada sınırlandırılması durumunda biçimsel olmayan iletişim kanalları kendiliğinden devreye girecektir. Bu nedenle, dedikodu ve söylentinin her zaman varolduğunu kabul ederek örgütsel yapı ve çalışanlar üzerinde yaratacağı olumlu etkileri artırmak ve olumsuz etkileri gidermek yada azaltmak için gerekli önlemlerin alınmasına çaba göstermek gerekir. Örgütsel yapısını en üst düzeyde gerçekleştirmiş işletmelerde bile doğal bilgi ve haber alış-verişinin bütünüyle ortadan kaldırılması pratik olarak olanaksız olduğundan biçimsel olmayan iletişime pozitif yaklaşımlar göstererek işletmenin amaçlarına hizmet edecek niteliğe kavuşturulması daha doğrudur. İşte bu noktada en büyük görev yöneticilere düşer. Bir örgütte biçimsel olmayan kanalların, dolayısıyla dedikodu ve söylenti iletişiminin yararlı ya da zararlı olması, büyük ölçüde yöneticilerin bu konudaki tutumlarına bağlıdır.

Bu bağlamda Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş'nde, "yöneticilerin dedikodu ve söylentiye yönelik davranış biçimlerinin belirlenmesi" amacıyla yapılan bu araştırma sonunda; yöneticilerinin işletme içinde; dedikodu ve söylentiyi dikkate aldıkları, dedikodu ve söylentinin arttığı zamanları tespit ettikleri, kendi ve işletme yararlarına dedikodu ve söylentiden yararlandıkları ortaya çıkmaktadır.

Önem ve belirsizlik işletme veya şirket içinde her zaman varolacağı için, söylentiler de her zaman varolacaktır. Gayri resmi iletişim kanalları her zaman varolacaktır ancak dedikodu ve söylentilerin yayılmasını kontrol altına alabilmeye yönelik şu öneriler sunulabilir:

- İşletme hakkında düzenli bilgi veren kaynakların önemini küçümsemeyin. Bültenler ve haber panoları yönetimi güvenilir bir bilgi kaynağı olarak ön-plana çıkarabilir.
- Yönetim kademesinin güvenilir bilgi kaynağı olarak kabul edilmesini sağlamak için çeşitli iletişim kanalları oluşturup kullanın.
- Herhangi bir kriz söz konusu olduğunda, çalışanlarınızı bilgilendirmek için özel çaba sarf edin. Belirsizlik durumunun yarattığı boşluğu doldurmak için, olabildiğince çok miktarda doğru bilgiyi, olabildiğince çabuk yayın.
- Özel kriz durumlarına erken müdahale etmek gerekir. Deneyimler göstermiştir ki, söylentilerin asılsızlığının zamanında ve dürüst şekilde kanıtlanması söylentiye karşı

218 **YÖNETİCİLERİN DEDİKODU VE SÖYLENTİYE YÖNELİK  
DAVRANIŞ BİÇİMLERİNİN BELİRLENMESİ**

uygulanacak en etkin çaredir. Gerçeğe dayanmayan söylentilerin asılsızlığını biran önce, insanlar söylentinin doğru olduğuna cidden inanmaya başlamadan önce kanıtlayın.

**KAYNAKÇA**

- ALLPORT G.W., POSTMAN L. (1947). **An Analysis of Rumor**. Public Opinion Quarterly.
- AŞIKOĞLU, Meral. (1986). **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama**. Eskişehir: TC. Anadolu Üniv. Yayınları, no:134.
- AŞKUN, İnal, Cem. (1981). **Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları**. Eskişehir: Kurgu Dergisi.
- BARON, A. Robert & Greenberg, Jerald. (1990). **Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work** (3rd ed.). Boston.
- BENNET, R. (1994). **Organizational Communication** (2nd ed.). Singapore, M&E Handbook Series.
- DAVIS, Keith. (1982) **İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**. Çev. Kemal Tosun ve Diğ., İstanbul: İstanbul Üniv. Yayınları, no:3028.
- DİCLE, Ülkü. (1974). **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**. Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- DİCLELİ, Ayşe B.& AKKAYA, Serra. (2000). **Konuşa Konuşa**. İstanbul: Mess Yayınları.
- DONALD, C. Mosley., PAUL, H. Pietri, LEON, C. Megginson, Management, Harper Collins Publishers, Inc, U.S.A.:1996, s.332
- DRUCKER, Peter. (1995). **Değişim Çağında Yönetim**. İstanbul: Türk Henkel Derg. Yayınları.
- GÜRGEN, Haluk. (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der.
- KAPFERER, Jean Noel. (1992). **Dedikodu ve Söylenti: Dünyanın en eski medyası**. (Çev. I. Gürbüz). İstanbul: İletişim Yayınları.
- KARASAR, Niyazi. (2002, Ekim). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayınları.
- KARAKOÇ, Nihat. (1989). **Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler**. Eskişehir: Anadolu Üniv. İletişim Bilimleri Fakültesi Yay. Kurgu Dergisi.
- KIRLI, Cengiz. (2000). **Kahvehaneler ve hafiyeler: 19. yüzyıl ortalarında Osmanlı'da sosyal kontrol**, Toplum ve Bilim.
- LEFEBVRE, Georges. (1973) **The Great Fear**, Londra.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (1977). **Örgütlerde Haberleşme Düzeni**. Bursa: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (1991). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- TABAK, R. Selçuk. (2002, Mayıs). **Kurumsal İletişim**. Alındığı tarih: 15.Kasım.2003, yer:<http://www.eylem.com/tem/wruhtabki.htm>.
- WALSH, J. (1987). **"Sözlü İletişim" Kendinizi Nasıl Yönetirsiniz?**. Power4 Marshall Editions Ltd.
- WIESSNER, P. (1989). Risk, reciprocity and social influences on !Kung San economics. **Politics and History in Band Societies**.
- WILLIAMS, W. John & EGGLAND, A. Steven. (1991). **Örgütlerde İletişim**. (Çev: Y. Büyükerşen...{vb}). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.