

**SÖYLENTİLERİN KURUMSAL İLETİŞİM AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

124 552

Başak SOLMAZ

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

DOKTORA TEZİ

Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ali Atıf BİR

T 124552

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2003

DOKTORA TEZ ÖZÜ**Söylentilerin Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi ve
Bir Uygulama Örneği****Başak SOLMAZ****Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2003****Danışman: Prof. Dr. Ali Atıf BİR**

Söylenti ve dedikodu, genel anlamda inanılması isteği ile kişiden kişiye aktarılan ve resmi olmayan bir iletişim türü olarak bilinir. Kişilerarası ilişkilerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan söylenti ve dedikodu, kurum içinde en az resmi iletişim kadar önem taşımaktadır. Çünkü bu tür bir iletişim, ne kadar doğru bilgi taşımak isterse istesin, zaman zaman yanlış, eksik ve abartılmış bilgi aktararak yanlış anlaşılmaya, korku, endişe ve şüpheye neden olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, kurumlardaki resmi olmayan iletişim kanallarının, resmi iletişim kanallarına ek olarak kontrollü bir şekilde kullanılmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Buradan hareketle, çalışmanın birinci bölümünde, söylenti ve dedikodu kavramları tanımlanmış, oluşumları, işlevleri ve aralarındaki farklar belirtilmiştir. İkinci bölümde, söylentinin yayılma süreci ile bu süreçte bilginin uğradığı bozulma aşamaları, bir iletişim sorunu olarak kabul edilen belirsizlik kavramı ve söylentiye inanma nedenleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, kurumsal iletişim süreci, bu sürecin işleyişi ve kurumsal söylentiler değerlendirilmiştir. Kurum içi halkla ilişkiler açısından kurumsal söylentileri değerlendirdiğimizde, söylenti ve dedikodunun iletişim sürecinde kaçınılmaz olarak yer aldığı görülmektedir. Ancak söylenti ve dedikoduların kurumlarda kabul edilebilirlik sınırlarını aşması kurum içi halkla ilişkilerin devreye girmesi ve müdahalede bulunması gerektiğini karşımıza çıkarmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde, Türkiye'nin en büyük 500 şirketi sıralamasında yer alan kurumların üst düzey yöneticilerinin söylentilerin etkileri, söylentilere yönelik geliştirilen stratejiler ve söylentilere ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir.

ABSTRACT, Ph.D.

**The Evaluation of Rumors In Terms of Corporate Communication
and an Application
Başak SOLMAZ**

**The Department of Advertising and Public Relations
Anadolu University, Social Sciences Institute, September 2003
Supervisor: Prof. Dr. Ali Atıf BİR**

Generally known as an informal communication type, rumor and gossip are spread from person to person with intent to be believed. As a natural outcome of interpersonal communication, rumor and gossip are at least as important as formal communication. However accurate it intends to be, this sort of information, from time to time, might be inaccurate, incomplete and exaggerated causing misunderstanding, fear, anxiety and doubt. From this point of view, the importance of controlled use of informal communication channels is as obvious as formal communication channels.

Therefore, the first part of the study, the notions of “gossip and rumor” are defined and the beginnings, functions and the differences between these two are given. In the second part, together with the spreading process, the steps of information degeneration, the notion of uncertainty which is accepted as a communication problem and the reason for believing rumors are analysed. In the third part, the process of institutional communication, the functions of it and institutional rumors are evaluated. When institutional rumors are evaluated in terms of institutional public relations, it is realized that rumors and gossips are inevitable in the process of communication. Nevertheless, when rumors and gossips exceed the acceptability level in the institutions, it is necessary for institutional public relations office to control the situation.

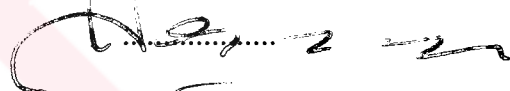
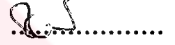
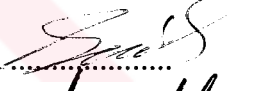
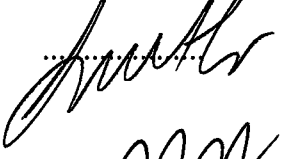
In the fourth part of the study, the perceptions of the CEO’s of the top 500 companies in Turkey, on the effects of rumors and the strategies developed for rumours are evaluated.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Başak SOLMAZ’ın “Söylentilerin Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği” başlıklı tezi 24 Aralık 2003 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : **Prof.Dr.Ali Atıf BİR**
Üye : **Prof.Dr.Haluk GÜRGEN**
Üye : **Prof.Dr.Demet GÜRÜZ**
Üye : **Yrd.Doç.Dr.Sevil UZOĞLU**
Üye : **Yrd.Doç.Dr.Ferruh UZTUĞ**

İmza


.....

.....

.....

.....

.....

Prof. Dr. Nurihan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

“Söylentilerin Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği” adlı bu doktora tezi, toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın problemine, amaçlarına , önemine, varsayım ve sınırlılıklarına; ikinci bölümde, konuyla ilgili literatür taramasına; üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemine; dördüncü bölümde, araştırmanın bulgular ve yorumuna; beşinci bölümde ise sonuçların ilgili literatür ile karşılaştırılarak tartışılmasına ve söylenti etkileri ile söylentiler hakkındaki stratejilere yönelik önerilere yer verilmiştir.

Araştırmanın tasarım, uygulama ve yazım aşamalarında en yoğun çalışma anlarında bile zaman ayırarak beni yönlendiren, değerli görüşlerinden yararlanmama olanak sağlayan danışmanım Prof. Dr. Ali Atıf Bir’e; araştırmanın veri toplama aşamasında ayırdıkları zaman ve gösterdikleri ilgiden dolayı örneklemdeki kurumların üst düzey yöneticilerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, çalışmanın başlangıcından itibaren, yapıcı eleştiri, destekleyici yardım ve önerilerini esirgemeyen arkadaşlarım Yrd. Doç. Dr. Erhan Eroğlu ile Arş. Gör. Figen Ünal’a ve yine bu çalışmanın son şeklini almasında olağanüstü bir çaba ve emekle her zaman yanımda olan arkadaşım Nazan Sayın’a teşekkürler. Son olarak, hayatım boyunca hep yanımda olduklarını hissettiğim, maddi ve manevi her türlü desteği esirgemeyen aileme, sabır, destek ve sevgilerinden dolayı teşekkür etmek istiyorum.

Bu çalışmanın, kurumlardaki iletişim sürecini yönlendirmesi, üst düzey yöneticilere, söylentileri önleme ve söylenti stratejileri konusunda ışık tutması ve konuya ilişkin yapılacak araştırmalarda yol gösterici bir nitelik taşımasını dilerim.

Eskişehir, 2003

Başak Solmaz

ÖZGEÇMİŞ**Başak Solmaz****Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı
Doktora Programı****Eğitim**

Y.Lisans	1996	S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisans	1993	S.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Lise	1988	Elazığ Mehmet Akif Ersoy Lisesi

İş/İstihdam**1993 – 1998 Araştırma Görevlisi. S.Ü. İletişim Fakültesi****S.Ü. İletişim Fakültesi Radyosu Üniversite FM'in Kuruluşu****S.Ü. Televizyonu ÜN. TV'nin Program Sorumluluğu ve Sunuculuğu****1997 -1998 Konya Dünder Otel Halkla İlişkiler Müdürlüğü****1998- Araştırma Görevlisi A.Ü. İletişim Bilimleri Fakültesi**

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	5
1.3. Önem	6
1.4. Sayıtlılar	6
1.5. Sınırlılıklar	7
1.6. Tanımlar	7
2. LİTERATÜR TARAMASI	9
2.1. Söylenti Kavramı	9
2.1.1. Söylenti Çeşitleri	14
2.1.2. Söylentinin Oluşumu.....	19
2.2. Dedikodu Kavramı	25
2.2.1. Dedikodunun Oluşumu	31
2.2.2. Dedikodunun İşlevleri	36
2.2.2.1. Dedikoduda Kadının Rolü.....	37
2.2.2.2. Dedikoduda Erkeğin Rolü.....	38
2.3. Söylenti ve Dedikodunun Oluşumunda Grubun Önemi	39
2.3.1. Grupların Çeşitleri.....	46
2.3.2. Küçük Gruplar.....	47
2.3.3. Kurumsal Boyutta Gruplar	51
2.3.4. Gruplarda İletişim Yapısı ve Özellikleri	53

2.4. Söylenti ve Dedikodu Arasındaki Farklar.....	54
2.5. Söylentinin Yayılma Süreci	56
2.6. Söylentinin Yayılma Araçları (Grapevine)	62
2.7. Belirsizliği Azaltma Kuramı	68
2.7.1. Belirsizlik Kavramı	71
2.7.2. Belirsizlik ve Kişilerarası İlişkiler	73
2.8. Yeniliklerin Yayılması Kuramı ve Söylentiler	74
2.9. Yayılma Sürecinde Söylentilere İnanma Nedenleri	75
2.9.1. Mesajın Doğası, Oluşumu ve Tekrarlanan Mesaj	75
2.9.2. Kaynağın İnanılabilirliği	79
2.9.3. Anlam Yükleme	81
2.10. Kurumsal İletişim Süreci.....	82
2.11. Kurumsal İletişimin İşleyişi	84
2.12. Kurumsal Söylentiler	93
2.12.1. Kurumsal Söylentilerin Etkileri	97
2.12.2. Kurumsal Söylentilerin Önlenmesi	97
2.13. Kurum İçi Halkla İlişkiler Açısından Kurumsal Söylentiler.....	111
3. YÖNTEM.....	115
3.1. Araştırma Modeli	115
3.2. Evren ve Örneklem	115
3.3. Verilerin Toplanması	120
3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	125
4. BULGULAR VE YORUM.....	127
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	166
EKLER.....	171
KAYNAKÇA	185

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge

Sayfa

1.	Ulaşılamayan Kurumlar	116
2.	Kurumların Çalışan Sayıları.....	116
3.	Kurumların Sektörlere Göre Dağılımı	117
4.	Kurumların Statülere Göre Dağılımı.....	117
5.	Kurumların Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı.....	118
6.	Katılımcıların Birimlere Göre Dağılımı.....	118
7.	Halkla ilişkiler Birimlerinin Kuruluş Yılları.....	119
8.	Katılımcıların Konumlarına Göre Dağılımı	119
9.	Ölçek Gruplarının Güvenirlik Analizi Sonuçları	121
10.	Söylentilerin Duyulma Sıklıklarına Göre Dağılımı	127
11.	Kurum İçi Söylenti Yüzdeleri Dağılımı.....	128
12.	Kurum Dışı Söylenti Yüzdeleri Dağılımı	129
13.	Söylentilerin Ortaya Çıkma Durumları	129
14.	Kurum İçi Söylenti Çeşitleri Sıralaması	131
15.	En Son Duyulan Kurum İçi Söylenti	132
16.	Kurum Dışı Söylenti Çeşitleri Sıralaması	133
17.	En Son Duyulan Kurum Dışı Söylenti.....	134
18.	Söylenti Sıklıkları ve Söylenti Durumlarının Çapraz Karşılaştırması	135
19.	Kurum İçi Söylentiler ve Söylenti Durumlarının Çapraz Karşılaştırması.....	136
20.	Kurum Dışı Söylentiler ve Söylenti Durumlarının Çapraz Karşılaştırması.....	136
21.	Kurum İçi Söylentiler ve Birimlerin Çapraz Karşılaştırması.....	137
22.	Kurum Dışı Söylentiler ve Birimlerin Çapraz Karşılaştırması	138
23.	Kurum içi Söylentiler ve Konumların Çapraz Karşılaştırması	138
24.	Kurum Dışı Söylentiler ve Konumların Çapraz Karşılaştırması.....	139

25.1. Söylentilerin Yönetim ve Çalışanlar Arasındaki Güven Kaybına Etkileri	140
25.2. Söylentilerin Yönetim ve Sermaye Sahipleri Arasındaki Güven Kaybına Etkileri.....	140
25.3. Söylentilerin Çalışanların Kendi Aralarındaki Güven Kaybına Etkileri	141
25.4. Söylentilerin Müşteriler Arasındaki Güven Kaybına Etkileri.....	141
25.5. Söylentilerin Verimin Azalmasına Etkileri.....	141
25.6. Söylentilerin Gereksiz Yere İş Değişikliklerine Etkileri	142
25.7. Söylentilerin Satışların Düşmesine Etkileri	142
25.8. Söylentilerin Geç Kalmalar/İşe Gelmemeler Üzerindeki Etkileri	143
25.9. Söylentilerin Moralin Azalmasına Etkileri	143
25.10. Söylentilerin Kişinin İtibarının Azalmasına Etkilerine.....	144
25.11. Söylentilerin Kurumun İtibarının Azalmasına Etkileri	144
25.12. Söylentilerin Sabotaj Türü Davranışlara Etkileri.....	144
25.13. Söylentilerin Basında Olumsuz Yayınların Çıkmasına Etkileri.....	145
25.14. Söylentilerin Sigorta Ücretleri ve Kazançlardaki Düşmeye Etkileri	145
25.15. Söylentilerin Yönetime Karşı Cezalandırıcı Eylemler Üzerindeki Etkileri	146
25.16. Söylentilerin Çalışanların Stresinin Artmasına Etkileri.....	146
25.17. Söylentilerin Sendika Eylemi Ya da Grevler Üzerindeki Etkileri	147
26.1. Söylentiye Kulak Asmama.....	148
26.2. Yorum Yapmama	148
26.3. Neden Yorum Yapılmadığını Açıklama Ya da Tam Bilgi Verme.....	149
26.4. Söylentiye Doğrulama	149
26.5. Kurumdaki Bir Yetkilinin Söylentiye Yalanlaması.....	150
26.6. Güvenilir Dış Kaynakların Söylentiye Yalanlaması.....	150
26.7. Karşı Söylentiler Yayma	151
26.8. Söylentiye Yayan Kişileri Araştırma ve/veya Onları Cezalandırma	151
26.9. Özellikle Kuruma Karşı Güveni Arttırma.....	152
26.10. Söylentiden Etkilenenleri En Kötüye Karşı Cesaretlendirme.....	152
26.11. Tam Bilgi İçeren Zaman Çizelgesi Hazırlama.....	152

26.12. Söylentiden Etkilenmiş Kişilerin Fikirlerini Araştırmak	
İçin Komiteler Kurma	153
26.13. Gerçekleşecek Değişimin Yönetimi İçin Kullanılacak	
Değerlerin Belirlenmesi	153
26.14. Gerçekleşecek Olaya Karar Verilmesini Sağlayacak	
Prosedürlerin Belirlenmesi.....	154
26.15. Söylentiyle Mücadele İçin Bir Telefon Hattı Kurma.....	154
26.16. Gerçekleşecek Değişimin Kararlarının Nasıl Alınacağını Açıklama.....	155
26.17. Söylentileri İletecek Bir Çalışanın Olması.....	155
27.1. Söylentilerin Asılsız Olması	156
27.2. Söylentilerin Değişime Uğraması	157
27.3. Söylentiden Şüphelenme.....	157
27.4. Söylentiye İnanma.....	157
27.5. Söylentilerin Önemi	158
27.6. Söylentilere Karşı Duyulan Huzursuzluk.....	158
27.7. Söylentilerin Önyargılarla Örtüşmesi	159
27.8. Söylentilerin Etkileşim Alanı Yaratması	159
27.9. Söylentilerin Yayılması.....	160
27.10. Söylentilerin Yerleşik Bir İletişim Ağından Yayılması	160
27.11. Söylentilerin Bir Grup İnsan Arasından Yayılması	161
27.12. Söylentilerin Yayıldığı Kanalların Örgütlü Olması	161
28.1. Resmi İletişim Kanalları	162
28.2. Resmi Olmayan İletişim Kanalı	162
29. Söylentilere İlişkin Ölçek Puanlarının Sektörler	
Arası Karşılaştırması	163
30. Söylentilere İlişkin Ölçek Puanlarının Birimler Arası Karşılaştırması...	164
31. Söylentilere İlişkin Ölçek Puanlarının Konumlar Arası	
Karşılaştırması.....	164
32. Söylentilere İlişkin Ölçek Puanlarının Çalışan Sayısına Göre.....	165
Karşılaştırması	
33. Söylentilere Etkileri ve Söylenti Stratejileri İlişkisi.....	165

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
1. İletişim Biçimleri	3
2. Kulaktan Kulağa İletişim	17
3. Söylenti Bileşenleri	22
4. Gruplar ve Etkileri.....	46
5. Grupların Yapısı.....	51
6. Kurumsal Kültür.....	87
7. Tipik Kurumsal Söylentiler.....	96
8. Söylenti Üzerine Görüşler.....	99
9. Söylentileri Önleme ve Etkisiz Hale Getirmek İçin Teorik Çerçeve.....	109

Yayın

Solmaz, Başak (1996). **Kitle iletişim Araçlarında Kurgulanan Gerçeğin Boyutları, Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Solmaz, Başak (2001). “Halkla İlişkilerin Tanımı, Boyutları ve Etki Alanları,” **Kurgu: Anadolu Üniversitesi İletişim bilimleri Fakültesi Dergisi**, 18, 385-400.

Solmaz, Başak & Akyürek, Rüveyde (2003). “**An Evaluation of Definition of Public Relations In Public Relations**”, 1. International Symposium Communication in the Millennium A Dialogue Between Turkish and American Scholars, 387-402

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Elazığ, 1971

Cinsiyet: Kadın

Yabancı Dil: İngilizce

1. GİRİŞ

Bu bölümde sorunun tanımlandığı problem başlığı, araştırmanın genel amacının ve bu genel amaca ulaşmada yardımcı olacak alt amaçların yer aldığı “amaç” başlığı, araştırmacının bireysel amacı olarak da isimlendirilebilen ve çalışmanın sonunda ulaşılması umulan yararların yer aldığı “önem” başlığı, belirlenen amaca ulaşırken yapılacak çalışmalarda sözkonusu olacak birtakım yargıların yer aldığı “sayılılar” başlığı, çalışmada amaca ulaşırken ihtiyaç duyulan bilgileri toplamada gerek araştırmacı ve gerekse araştırmanın kendisinden kaynaklanan sınırlamaların yer aldığı “sınırlılıklar” başlığı ve son olarak da “tanımlar” başlığı yer almaktadır.

1.1. Problem

İletişim, genel olarak belli bir haber, mesaj ya da anlamın iki veya daha fazla kişi, grup ya da toplum arasında paylaşılması süreci olarak ifade edilir. İletişim ile ilgili yapılan tanımlar ne olursa olsun hepsinin temelinde insan iletişimi yatar. Dolayısıyla iletişimi incelemek demek insanları incelemek, onların birbirleriyle nasıl ilişki kurduklarını, birbirlerini nasıl etkilediklerini, nasıl etkilendiklerini, nasıl öğrendikleri ve nasıl öğrettiklerini anlamak demektir. Bu bağlamda iletişim, insanlar için temel ve yaşamsal bir süreç olma niteliği gösterir.

İletişim biçimleri; sözlü-yazılı iletişim, resmi (formal)-resmi olmayan (informal) iletişim ve sözlü-sözsüz iletişim şeklinde ifade edilmektedir. Sözlü iletişim, konuşma ile (kişisel konuşma, basın bültenleri, miting, telefon ve videolar, vb.), yazılı iletişim; yazı ile (mektuplar, basın bültenleri, e-mail, faks, raporlar, notlar, vb.), resmi iletişim; kurum içindeki en üst hiyerarşi ile diğer üyeler ya da kurumun dışındaki insanlar ile (içsel-notlar, raporlar, toplantılar, yazılı öneri raporları, sözlü sunumlar, görüşme, söylev, basın bültenleri, basın konferansları vb.) sağlanır. Resmi olmayan iletişim ise, kurumun hiyerarşik yapısı dışında dedikodu-söylenti vb. ile gerçekleşir. Mesajın kelimeler

aracılığı ile iletimi olan sözlü iletişim dışında iletişim, kelimeler yerine davranış ve hareketlerle gerçekleştiğinde sözsüz iletişim (mimik, yüz ifadeleri, jestler, beden dili, makyaj, kıyafet, vb.) olmaktadır. Sözü edilen bu iletişim biçimleri şekil 1’de görülmektedir.¹

BİÇİM	TANIM	ÖRNEK
Sözlü iletişim	İletişim, konuşma ile sağlanmaktadır	Kişisel konuşma, söylev, meeting, telefon, videolar
Yazılı iletişim	İletişim yazı ile sağlanmaktadır	Mektuplar, basın bültenleri, e-mail, faks, raporlar, notlar
Biçimsel	İletişim, kurum içindeki en üst hiyerarşi ile diğer üyeler ya da örgütün dışındaki insanlarla sağlanmaktadır	İçsel-notlar, raporlar, toplantılar, yazılı öneri raporlar, sözlü sunumlar dışsal mektuplar, yazılı öneri raporları, sözlü sunumlar, görüşme/söylev, basın bültenleri, basın konferansları
Biçimsel olmayan	İletişim, örgütün hiyerarşik yapısı dışında gerçekleşmektedir	Dedikodu, söylenti (resmi olmayan iletişim kanalı boyunca yayılan söylentiler)

Şekil 1. İletişim Biçimleri

İnsan iletişimi hakkında konuşulduğunda, bir insanın iletişim kurarken yaptığı herşey sözkonusudur. Bununla birlikte, insan iletişimi hakkında, sözel iletişim ön plana çıkar. Çünkü sözel iletişim, insan iletişimindeki özel ve biricik iletişimsel eylem olup diğer iletişimsel tavırlardan ayrılır. Sözel iletişimle ilgili bütün teoriler, bireysel ve toplumsal olarak sözel iletişimin rolü, başlangıcı ve gelişimini, yeterli derecede açıklayan ve tanımlayan bir çerçeve ileri sürer ve bu teorilerde sözlü iletişimin ortak noktalarından bahsedilir. Buna göre;

- sözlü iletişim hem biyolojik kökene ve hem de yaradılış bilgisine dayanır,
- sözlü iletişim kişisel ve toplumsal olarak gelişir,
- sözlü iletişimin rolü ve fonksiyonu da hem kişisel hem toplumsal temele dayanır.

¹ Louis Boone L. & D. L. Kurtz., *Contemporary Business*, 8.Edition, The Dreyden Press, Florida:1996, s.267.

Bu teorilere dayanarak, “ileti, entropi, geri-bildirim, haberleşme, gürültü, olasılık” gibi kelimeler, iletişim literatürüne hızla yerleşmiştir. Özellikle “geri bildirim” kavramı oldukça yaygınlaşmıştır ve hala da güncelliğini korumaktadır. Geribildirim tam anlamıyla olmasa bile, insan iletişimin karanlıkta kalan yönlerini aydınlatmada önemli bir etken olduğu anlaşılmıştır. Bu kavram çok geçerli olduğu ve her alanda yayıldığı 1950’li yıllarda iletişim sürecinin daireselliği (çift yönlü) fikrini desteklemiştir.

Dairesel (dönüşümlü, iki yönlü) iletişim fikri, gelecekteki iletişimin nasıl değişebileceğini gösterir. Bu modelin eksik yönü ise, iletişimin başladığı yere geri döneceğini ileri sürmesidir. Dairesel (dönüşümlü) modelin bu yönü hatalı görülür. Çünkü bu şekilde, iletişim sınırlanır ve iletişim sürecinde anlamların genişlemesini engeller. Doğrusal (tek yönlü) model, iletişimin doğrudan ilerlemesinden dolayı süreci doğrusal olarak nitelendirir. Bu modele göre, doğrusal süreçte bir kelime dahi bütün olarak geri dönmez, tekrarlanmaz. Doğrusal model iletişimin değişik bir yönünü belirtir. Bu model, gelecekteki iletişimsel davranışların, geçmişteki iletişimsel davranışlara, başarıya ya da kusurlara dayandırılmayacağını ileri sürer. Model kusursuz olmamakla beraber insan iletişimi gerçeğini ifade eder. Bireysel iletişimin gelişimi ve olgunlaşması, kişinin doğumundan birey oluncaya kadar geçen sürede, bütün soruların cevaplandığı ve diğer kişilerin bulunduğu ortamlardaki etkileşimlerle oluşmaktadır. Bu çerçevede insanların sözlü iletişimi üç seviyede gerçekleşir. Bu sürecin ilerlemesi belli bir sırayı takip etmez başka bir deyişle seviyelerden birinden diğerine önce ya da sonra geçilebilir. Aslında ilerleme, kişinin olgunlaşmaya başladığı birinci seviyede olur ve bu seviye diğerlerine yol gösterir. Buna göre birinci seviye, kişinin kendisiyle sözlü iletişimini içerir ve buna “nöro-psikolojik” seviye denir. İkinci seviye, kişilerarası sözlü iletişimi ve üçüncü seviye ise, kişi-grup sözlü iletişimini kapsar.²

Çalışma konusu açısından önemli olan, resmi olmayan iletişimin yapısı, kurumsal anlamda çalışanların kişilerarası ve sosyal etkileşimlerinden meydana gelir, emir gerektirmez. Resmi iletişim kanalları ile karşılaştırıldıklarında, bu kanallar daha kolay

² E.X. Frank Dance, Human Communication Theory, Original Essays. Holt, Rine hartand Winston, Inc., U.S.A: 1967, s.288.

çarpıtılır ve araştırmalara göre, %75'den fazla iletişim bu kanallarda gerçekleşir. Resmi olmayan kanallar, resmi 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 verir.³ Bu bağlamda resmi olmayan iletişimin amaçlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür;⁴

- Diğer insanlarla iletişim kurma ihtiyacı gibi kişisel ihtiyaçları karşılama,
- Can sıkıntısı ve monotonluğun etkilerine karşı koyma,
- Başkalarının davranışlarını etkileme çabası gösterme,
- Resmi kanallardan işle ilgili olarak elde edilemeyecek bilgi kaynakları sağlama.

Kurumlarda, insan ilişkilerinin düzenlenmesinde ve çalışmaların etkin biçimde yönlendirilmesinde iletişimin önemli bir rolü vardır. Kurumlarda önceden belirlenmiş politikalar doğrultusunda gerçekleşen resmi iletişimin yanı sıra; önceden belirlenmemiş, kurallara dayanmayan resmi olmayan iletişimin varlığı da unutulmamalıdır.

Resmi olmayan iletişim kanallarından biri de söylentiler olarak kabul edilir. Söylenti; resmi olmayan iletişim kanalları boyunca dolaşan ve resmi sözlere dayanmayan mesajlar şeklinde tanımlanır.

Resmi olmayan bir iletişim kanalı olan söylentiler, çoğu zaman halkla ilişkiler ve bilgi iletişimi teknolojisi çalışanları için büyük bir sorun oluşturur ve kurumlarda bir “baş belası” olarak kabul edilir. Her zaman zararlı olmamalarına karşın, işyerinde üretkenliği azaltmaları, çalışanların morallerini bozmaları, kurumun imajını sarsması ve resmi-kurumsal iletişimi engellemeleri ile bilinirler. Yakın zamanda yapılan çalışmalar, yeniden yapılanma ve işten çıkarma dönemlerinde, söylentilerin (kurumsal) kötü etkilerinin olduğunu ve değişim sırasında söylenti kontrolüne duyulan ihtiyacın gerekliliğini ortaya koyar. Kurum içi kadar kurum dışı söylentiler de (örneğin; ürün ya da hizmet söylentileri) , kurumun imajını sarsar, satışları ve fiyatları olumsuz yönde

³ L. Bovee Courtland & Marian Burk Wood., John V. Thill., George P. Dovel., **Management**, McGraw-Hill, Inc, 1993, s. 545.

⁴ C. Mosley Donald & Paul, H. Pietri, Leon, C. Megginson, **Management**, Harper Collins Publishers, Inc, U.S.A:1996, s. 332.

etkiler.⁵ Kurumsal söylentiler ile bunların yönetimi ve mücadele stratejilerini belirleme açısından sistematik teoriye dayalı araştırma sayısı oldukça azdır. Temel ve şu anda eksik olan unsur ise, kurumsal ortamda, söylenti ile ilgili sorunların ve uygulamaların değerlendirilmesine yöneliktir. Bu çalışma, bu türden bir değerlendirme sağlamaya yardımcı olacaktır. Bir kurumsal unsur olarak değerlendirilen söylenti, söylenti etkileri, söylentilere yönelik önlemler ve kurumsal ortamdaki uygulamalar bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı; “Türkiye’nin en büyük 500 şirketi” sıralamasında yer alan işletmelerin kurumsal iletişimlerinde, söylenti yönetimi işleyişinin genel durumunu belirlemek ve ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda öneriler geliştirmektir. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Kurumlardaki iletişim sürecinde kurumsal söylentiler hangi sıklıkta duyulmaktadır?
2. Kurumlarda en çok hangi durumlarda söylentiler ortaya çıkmaktadır?
3. Kurumlardaki yöneticilerin kurum içi ve kurum dışı söylentiler hakkındaki görüşleri nelerdir?
4. Kurumlardaki yöneticilerin söylentilerin etkileri konusundaki görüşleri nelerdir?
5. Kurumlarda kurumsal söylentiler hakkında konumlarına göre yönetici görüşleri değişmekte midir?
6. Kurumların birimlerine göre kurumsal söylentiler hakkında yönetici görüşleri değişmekte midir?
7. Kurumların içinde bulundukları sektörlere göre kurumsal söylentiler hakkında yönetici görüşleri değişmekte midir?
8. Kurumlarda kurumsal söylentiler hakkında çalışan sayısına göre yönetici görüşleri değişmekte midir?

⁵ Nicholas Difonzo & Prashant Bordia., “How Top PR Professionals Handle Hearsay: Corporate Rumors, Their Effects and Strategies to Manage Them,” *Public Relations Review*, 26(2), Summer 2000, s. 174.

9. Kurumlardaki yöneticilerin, söylentileri önlemeye yönelik kullanılan stratejiler hakkındaki görüşleri nelerdir?
10. Kurumlarda ortaya çıkan söylentiler ve bunlara karşı geliştirilen stratejiler arasında bir ilişki var mıdır?
11. Kurumlardaki söylentilerin ortaya çıkaracağı sonuçlar doğrultusunda kurumsal iletişimin iyileştirilmesine yönelik alınması gereken önlemler ve getirilecek öneriler nelerdir?

1.3. Önem

Yapılacak araştırma sonucunda elde edilecek bulguların;

1. Literatür tarandığında “kurumsal söylenti” kavramının kullanıldığı ancak konuyla ilgili çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu açıdan yapılan çalışmanın konuyla ilgili yapılacak diğer çalışmalara yol göstereceği,
2. Ortaya koyacağı sonuçlar açısından kurumsal iletişimin iyileştirilmesi çalışmalarına gerçekçi değerlendirmeler yapmak açısından katkıda bulunacağı,
3. Kurumlarda kurumsal söylentilerin değerlendirilmesine ilişkin yapılacak konuyla ilgili benzer çalışmalara temel oluşturacağı umulmaktadır.

1.4. Sayıtlar

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

1. Kurumsal söylentiler kurumsal iletişim sürecinde belirleyici bir role ve öneme sahiptir.
2. Kullanılan kaynaklar konuyla ilgili geçerli, kullanılabilir ve güvenilir bilgiler vermektedir.
3. Araştırma sırasında görüşlerine başvurulmuş kişiler gerçekçi ve yeterli bilgiler sunmuşlardır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma, Capital Dergisi tarafından 2001 yılı sonuçlarına dayanarak oluşturulan “Türkiye’nin en büyük 500 şirketi” sıralaması evreniyle sınırlıdır.
2. Araştırmada görüşleri alınacak kişiler “Türkiye’nin en büyük 500 şirketi”ndeki Halkla ilişkiler, Kurumsal İletişim ve İnsan Kaynakları vb. bölümlerinin üst düzey yetkilileri ile sınırlıdır.
3. Anketlerin geri dönüş oranı, Mayıs 2003-Eylül 2003 tarihleri arasında toplanan verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Araştırmada özel anlam taşıyan bazı kavramlar çalışmada kullanıldığı biçimiyle aşağıda tanımlanmıştır.

Söylenti, belli bir grup için önem taşıyan, doğrulanamayan, yerel ya da güncel ilgi ve önem taşıyan, her şeyden önce inanılmak istenen bilgidir. Söylenti, doğru olabilir ya da olmayabilir. Ağızdan ağıza, faks, elektronik posta ya da diğer iletişim kanallarıyla yayılabilir. Bir söylenti aktarılırken genellikle “duyduğuma göre...” sözleriyle başlar.

Kurum içi söylentiler, öncelikle kurum çalışanları, toptan ya da perakende satıcılar gibi kurumun ürün ya da hizmetlerinin üretim, dağıtım ya da satışı ile bağlantısı olan kişileri ilgilendiren söylentilerdir.

Kurum dışı söylentiler, öncelikle müşteriler, basın, sermaye sahipleri ya da halk gibi kurumun ürünlerini/hizmetlerini/hisselerini satın alan ya da faydalanan veya satın alma ve faydalanma potansiyeli olan kişileri ilgilendiren söylentilerdir.

Kurumsal iletişim, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve ögeler arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar

almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir.

Büyük Ölçekli İşletme: Beyaz ve mavi yakalıların tümünü kapsamak üzere toplam çalışan sayısı 501 ve üzerinde olan işletmedir.

Orta Ölçekli İşletme: Beyaz ve mavi yakalıların tümünü kapsamak üzere toplam çalışan sayısı 100-500 arasında olan işletmedir.

Küçük Ölçekli İşletme: Beyaz ve mavi yakalıların tümünü kapsamak üzere toplam çalışan sayısı 100'ün altında olan işletmedir.



2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Söylenti Kavramı

Söylenti toplumun tutum ve davranışlarını etkileyen bir kitle olayıdır. En büyük özelliği ise kaynağının bilinmemesidir. Söylenti, resmi olmayan iletişim kanalı boyunca dolaşan ve resmi sözlere dayanmayan mesajlara denir.⁷ Söylentiler herhangi bir güvenilir bilgiye değil muhtemel bir inanca dayanarak ortaya atılmış, insanların ilgisini çeken bilgilerdir. Söylentinin anahtar özelliği, gerçekliğine/doğruluğuna duyulan şüphe dir.⁸

İnanılması isteği ile kişiden kişiye ve genellikle ağız yoluyla iletilerek yayılan, fakat güvenilir olmak için gerekli niteliklere sahip bulunmayan, belirli (ya da konulu) bir öneridir.⁹ İnsanların belirsiz bir durumdan dolayı entelektüel birikimlerini bir araya getirerek anlamlı yorumlar oluşturma çabalarına dayanan ve insanları bir araya getiren iletişim şeklidir.¹⁰ O halde söylenti, kesinliğin olmadığı yerlerde doğar. Kriz anlarında ortaya çıkan söylentiler kaostun ortasındaki insanların kitlesel bir tepkisidir. Başka bir ifadeyle yeni durumlarla karşılaşan ve baş edemeyen, yeni sorunları çözmeye gücü olmayan insanların savunma mekanizmalarıdır. Ancak insanların topluluk ruhunu koruyabilmesi için de hem geçerli hem de ortak bir çözüme sahip olmaları gerekir. Söylentinin yarattığı manipülasyon ise bu çözümü hazırlar.

Okuma yazma oranının çok düşük olduğu ve dolayısıyla yazı yolu ile haber yayma kapasitesinin son derece az olduğu toplumlarda, toplumsal iletişimin ve haber yayımının büyük ölçüde söylenti yolu ile gerçekleştiği düşünülürse, haberlerin yayılmasında

⁷ Andrew J. Dubrin *Applying Psychology, Individual Organizational Effectiveness*, 5th Edition, Prentice Hall, Inc. New Jersey, 2000, s. 292.

⁸ Nicholas Difonzo, Prashant Bordia., "Corporate Rumor Activity, Belief and Accuracy," *Public Relations Review*, Vol:28, No:1, February 2002, s. 2-3.

⁹ George A. Lundberg, Clarence C. Schrag & Otto N. Larsen., *Sosyoloji*, Cilt:1. Çev: Özer Ozankaya., Ankara: Işın Yayıncılık, 1985, s.264.

¹⁰ Jerry D. Rose, *Introduction to Sociology*, 4th Edition, Rand McNally College Publishing Company, Chicago, 1980, s. 393.

söylenti ve dedikodunun gücünün ne kadar önemli bir yer tuttuğu görülür. Toplulukları yönlendirme gücü ve kapasitesi, söylentileri kontrol ve baskı altında tutmak için en önemli nedeni oluşturur.

Gordon McCloskey'e göre¹¹ ise söylenti "Doğru olmayan bilgilerin dikkatsiz ve kötü bir şekilde yayılması veya mantıklı olmayan birey veya grup tepkilerini uyandırma eğiliminde olan izlenimlerdir".

Bu alanın kurucuları olan Allport ve Postman söylentiyi, "kesinliği kanıtlamaya elverişli somut veriler olmaksızın, genellikle kulaktan kulağa, kişiden kişiye yayılan, inanılması istenen, günün olaylarına bağlı bir önermedir" şeklinde tanımlamaktadır. Knapp'a göre, "inanılması istenen, güncelliğe bağlı olan ve resmi bir doğrulama olmaksızın yaygınlaşan bir deklarasyondur." Peterson ve Gist'e göreyse söylenti, "kişiden kişiye dolaşan ve kitlenin ilgisini çeken, bir nesne bir olay veya bir soruna dayanan doğrulanmamış bir açıklama ya da bir özetir."¹²

Genel olarak söylenti, güncel olaylarla ilgili doğrulanmamış bilgi şeklinde tanımlanır. Diğer bir deyişle söylentiler, şüphenin çeşitli renkleriyle gölgelendirilmiş öneriler veya iddialardır. Çünkü bunlar ilgili kanıta sahip değildirler. Kanıtları olmayışının dışında söylentiler haberlere benzer, her ikisi de önemli olayları açıklar. Ancak söylenti insanların kendilerinin direkt içinde bulunmadıkları durumu ifade eder ve pozitif veya negatif olabilir. Fakat haberler daima doğrulanırken söylentiler tanımları gereği doğrulanamazlar.¹³ Ünlü sosyolog T. Shibutani söylentiyi, "kolektif bir tartışma sürecinden kaynaklanan doğaçlama (uydurma) haberler" olarak tanımlar. Doğruluğu belli olmayan ve ağızda dolaşan bu haberler çeşitli bilgi boşluklarını doldurur ve insanların tutum ve tavırlarını etkiler.¹⁴ Söylentiyi dolaşan ve doğrulanmamış bir bilgi olarak tanımlamak, onu teşhis etme konusunda fazla imkan sunmaz, çünkü söylenti

¹¹ George L. Frunzi & Patrick E. Savini, *Supervision The Art of Management*, 4th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1997, s.231-232.

¹² Jean-Noel. Kapferer, *Dünyanın En Eski Medyası Dedikodu ve Söylenti*. Çev: Işın Gürbüz, İstanbul: İletişim Yayınları 174, 1992, s.12-13.

¹³ Nicholas Difonzo, Prashant Bordia., Ralph L. Rosnow., "Reining in Rumors," *Organizational Dynamics*, Summer 1994,(a) 23-1, s. 50.

¹⁴ Fatma Yüncü, *İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara:1992, s.129.

genellikle doğrudan tanıkla ortaya çıkar. Söylenti, kendisi de anlatılan olayın doğrudan tanığı olmayan fakat tanığın bir arkadaşı olan bir arkadaş, meslektaş veya aileden biri tarafından ulaştırılır. Öyleyse bilginin “doğrulanmamış” niteliği doyurucu değildir, çünkü “doğrulanmama” ölçütü öznel ve kulaktan kulağa yayılan bir söylentiye gazetede okunan bir haberden ayırmamaktadır. Söylenti doğrudan bir tanığın anlatısı olarak kendini gösterdiği için herhangi bir kitle iletişim aracıyla aynı doğrulama biçimlerine sahiptir.¹⁵

Diğer bir deyişle söylentiler, haberler gibi aynı sosyal işleve hizmet ederler.¹⁶ Söylenti ve haber arasındaki fark, taşınan mesajın veya iletişim araçlarının yapısı değildir çünkü haber ve söylenti arasındaki çizgi öznel, kendi inanışlarımızın sonucudur ve burada da öznel bir değer yargısı söz konusudur. Buradan hareketle insanlar, doğru olarak kabul ettikleri şeye haber, yanlış veya sonuçta doğrulanmamış olarak kabul ettikleri şeylere de söylenti adını verirler.¹⁷ Söylenti,

- a) doğrulanamayan
- b) yerel ya da güncel ilgi ve önem taşıyan
- c) herşeyden önce inanılmak istenen bilgi olarak tanımlanır.

Bu tanımın ilk unsuru, bilginin doğruluğunu kanıtlayan verilerin düşük olmasıyla ortaya çıkar. Söylentinin doğruluğunu onaylayan veya yanlışlığını ortaya çıkaran “güvenilir kanıt standartları” olmadığından söylentiler şüphenin çeşitli tonlarıyla renklendirilirler. Söylentiler, doğru dürüst bir kanıt bütünlüğünden yoksun, yaramaz hayaletler gibi dolanıp dururken, doğrulama, ya da pekiştirme veya bu ruhları kovmak için yapılırlar. Burada haber ve söylenti arasındaki fark yardımcıdır; haberler daima doğrulanırken söylentiler daima doğrulanmamaktadır¹⁸. Söylentiler herhangi bir güvenilir bilgiye değil muhtemel bir inanca dayanarak ortaya atılmış, insanların ilgisini çeken bilgilerdir.

¹⁵ Kapferer, a.g.e.s.15-18.

¹⁶ Rose, a.g.e. s.393.

¹⁷ Kapferer, a.g.e. s.5.

¹⁸ Nicholas Difonzo & Prashant Bordia, “Rumor and Prediction: Making Sense (but Losing Dollars) in the Stock Market”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.71, No.3, September, 1997,(b) s.330.

Söylentinin içeriğini niteleyen şey doğrulanmış veya doğrulanmamış oluşu değil onun resmi olmayan kaynağıdır. Doğrulama doğrulayan kişiden ve ona duyduğumuz güvenden ayırt edilemeyeceği gibi öznel bir ölçüt olarak kabul edilir. Buna karşılık bir toplum ya da bir grup içinde belli bir dönemde “resmi” denilen kaynaklar inandırıcılıkları reddedilse bile resmi başka bir ifadeyle konuşmaya yetkili kaynaklar olarak kalırlar. Öyleyse; ya resmi kaynaklar tarafından kitle karşısında henüz doğrulanmamış olan ya da resmi kaynaklarca yalanlanan haberlerin toplumsal yapı içinde ortaya çıkışına ve dolaşımına söylenti denir. Resmi kaynak kavramı söylentinin sosyolojik anlam taşıması dışında politik bir anlam taşıdığını da ifade eder. Söylenti otorite ile bir ilişki olarak kabul edilir ve sırların üstünü açarak, hipotezler ortaya koyarak, otoriteleri konuşmaya zorlar. Paralel haber olarak ve bazen resmi habere karşı haber olarak söylentiler karşı iktidar şeklinde görülürler.¹⁹ Söylentiler; resmi kaynaklar söylentiye onaylayıncaya kadar (evet, işten çıkarmalar olacak) veya inkar edinceye kadar (hayır, işten çıkarmalar planımız dahilinde değildir) devam ederler.²⁰ Söylentiler, bir korkuyu kalabalıklara yayabilmenin yolu olarak da kabul edilir. Korku yayıldıkça gerçeklik kaybolur, korkuyu yaygınlaştıran söylenti gerçekmiş gibi görünür ve söylentinin gücüne kapılanlar korkuyu değil ama gerçeği yaşadıklarını sanırlar. ABD yönetiminin, Irak’ın elinde insanlığı yok edecek kitle imha silahları olduğu söylentisiyle başta kendi halkının çoğunluğu olmak üzere topluluklara gerçek olmayana gerçekmiş gibi yansıtması örnek olarak verilebilir. Deprem olacak söylentisiyle güvenliği sokaklarda arayanların aslında gerçeği değil söylentinin yaydığı korkuyu yaşamaları ise bir başka örnektir.²¹

Söylentiler genellikle içerik yönünden canlı olma, olayları hatalı olarak yansıtma, ussal olmaktan çok duygusal olma eğilimi gösterirler ve genellikle yönetimin üst düzeyindeki yetkililerden gizli tutulurlar. İnsanlar başkalarının karşısında kendi pozisyonlarını yüksek gösterebilmek, sosyal ortamlarda konuşmalardaki boşlukları doldurabilmek ve umutla bekledikleri olayların uzamasını önleyebilmek için söylentileri başlatır ve yayarlar. Bununla beraber, söylentiler her ne kadar bütün kurumlarda bulunsa da en

¹⁹ Kapferer, a.g.e., s.27.

²⁰ Dennis. L. Wilcox, Phillip H. Ault., Warren K. Agee., *Public Relations Strategies and Tactics*, 5th Edition, Addison-Wesley Educational Publishers Inc. U.S.A: 1998, s. 522.

²¹ <http://www.evrensel.net/03/07/13/kose.html> 3. 07. 2003

kolay geliştiği alan resmi iletişimin zayıf olduğu durumlardır.²² Eğer resmi organizasyonlarda haberlerin doğru ve hızlı iletildiği iyi bir iletişim sistemi varsa söylentinin zararlı etkileri en aza iner. Her ne kadar söylenti ifadesi, uyduruk bilgi, anlamı verse de bu yolla son derece geçerli bilgi edinmek mümkündür. Herhangi birinin ortaya attığı yarı doğru haberlerin kurum içinde dolaşması nedeniyle böyle bir izlenim vardır. Resmi olmayan bir kanal olması nedeniyle, haberin doğruluğunu veya geçerliliğini çürütmek için kaynağın doğruluğunu belirlemek gerçekten zordur. Ancak söylenti, resmi kanallara bilgi sağlamak açısından da son derece etkilidir. Söylenti, yalnızca bilgi sağlamaz aynı zamanda insanların hayal gücünü ve yorumunu da harekete geçirir.²³ Kurumdaki herkes söylentiye açıktır ve kendilerine verilen bilgileri hemen diğer insanlara iletirler, böylece resmi olmayan iletişim süreci başlamış olur.

Bir söylenti genel hatlarıyla; ortaya çıkma, yayılma ve sona erme şeklinde üç evreden oluşur. **Ortaya çıkma**; bu aşamada insanların neden söylenti çıkardıkları incelenir. Bazı insanlar art niyetli olarak söylenti çıkarırlar. Birçoğunun amacıysa, gerginlik yaratan belirsiz durumlara açıklık getirmektir. **Yayılma**; söylentinin yayılması için birden fazla insana ihtiyaç duyulur. Kişilerden biri anlatma ihtiyacını tatmin ederken, karşısındaki de dinleyerek merakını gidermektedir. Yeterince önemli ve ne olduğu belirsiz bir durumu sözkonusu ise bir söylenti daha geniş çevrelere yayılır. Söylentiler, anlatımla, sözlü ifadelerle yayıldığı için bir kişiden diğerine aktarılırken değişikliğe uğrarlar. Kulaktan kulağa oyunlarında olduğu gibi, başlangıçta anlatılan hikaye giderek değişim gösterir.

- Söylenti yayıldıkça, daha da kısılır ve detaylardan daha az bahsedilir. Başlangıçtaki detaylarda ve hikayenin uzunluğunda önemli azalmalar olur ve sonra atlanabilecek fazla detay kalmadığı için söylenti son haliyle anlatılır.
- Söylentilerde, sınırlı sayıdaki detaylar giderek daha fazla vurgulanır ve bu şekilde anlatılır.
- Söylenti, aktaran kişilerin görüşlerine, önyargılarına ve değerlerine uygun olarak şekillenir.

²² Herbert G. Hicks & C. Ray Gullett., **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev: Besim Baykal., İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1., İstanbul: Kasım 1981., s., 91

²³ Richard M. Hodgetts., **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu., Ed: Canan Çetin., 5. Baskı, Der Yayınları, İstanbul:1997., s., 272

Sona Erme aşamasında ise; bazı söylentiler yayılmazken, bazıları yayılır ve bunun sonucunda, yanlış olduğu anlaşıldığı veya durum değişip gerginlik yaratan nedenler ortadan kalktığı için söylentiler sona erer.²⁴

Söylenti ile ilgili araştırmalar, söylentiye neden olan birçok şartın aynı zamanda bu türlü bir haberleşme faaliyetinin genel toplumsal görevleri üzerinde yorumda bulunmayı da mümkün kıldığını gösterir. Jamuna Prasad tarafından yapılan bir çalışmada, Kuzey Hindistan'da yıkıcı bir depremin ardındaki söylentiler detaylandırılmıştır. Prasad'a göre söylentiler, tanıdık olmayan ve endişe yaratan bağlamlarda bir çeşit kontrol ve anlam oluşturma çabalarıdır. Bu çalışmada söylenti üzerine yapılan gözlemler Prasad'ı şu dört sonuca götürmüştür.²⁵

1. Söylentiler, bütün bir grubu etkileyen durumlar karşısında, o grubun ya da grupların tepkisidir.
2. Söylentiye yol açan durumların son derece heyecan verici ya da bütün grup için olağanüstü ilginç olmasının yanında birçok bilinmeyen ve doğrulanamayan tarafları vardır.
3. Söylentiler karmaşık bir durumun türlü yönlerine karşı grubun gösterdiği tepkiler, ya da duygusal ve tasarımsal etkenlerin çıkardığı değişik sorunlara karşı bulunan çözüm yollarıdır.
4. Söylentinin temel belirleyici öğeleri şunlardır:
 - a. durumun duygusal niteliği ile içinde bulunup çeşitli eğilimlere yol açan değişik tarafları ve sorunları,
 - b. bireylerin grup zihniyeti ve arkadaşlık, telkin gibi toplumsal eğilimleri.

2.1.1. Söylenti Çeşitleri

Üst düzey halkla ilişkiler uzmanlarıyla, kurumsal söylentiler, bunların yayılması ve etkileri hakkında yapılan bir araştırma sonucunda söylentiler ikiye ayrılmıştır. Buna göre söylentiler, **a)** içsel (internal) söylentiler, **b)** dışsal (external) söylentiler şeklinde

²⁴ E. Fred. Jandt, *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*. Çev: Levent Akın, Vedat G. Diker. Hayat Yayınları:25, Çanta Kitapları Dizisi:1, Birinci Baskı, İstanbul: Kasım 1998, s.30-31.

²⁵ Ozankaya, a.g.e. s.271-272.

ifade edilir. İçsel söylentiler; şirketin personeli, hizmet sağlayıcılar ve satıcıları ilgilendiren konular çerçevesinde gelişirken dışsal söylentiler de müşterilerin, basın, yatırımcıların veya genel halkın ilgilendiği konular hakkında gelişir.²⁶ Allport ve Postman söylentileri dört temel boyutta sınıflandırmıştır. Bunlar:²⁷

1. Anlaşmazlık çıkaran söylentiler ya da arabozucu söylentiler
2. Mümkün görünmeyen fikirleri ve umutları dilemeye yönelik arzulanabilir söylentiler
3. Korku veren söylentiler
4. Olaylardan önce ortaya çıkan sezgisel söylentilerdir.

Sosyologlar ve psikologlar ise pek çok söylenti çeşidinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu söylenti çeşitlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:²⁸

1. **İmkansız hayallerle ilgili olarak çıkarılan söylentiler**, katılımcıların istekleri ve düşüncelerini temsil eder. Örneğin; yeni yıl ikramiyesinin miktarı konusunda olduğu gibi bu tür pozitif umutlar söylenti yaratabilir.
2. Diğer bir söylenti türü de, işletme içinde oluşan **endişe yaratıcı söylentilerdir**. Burada pazara yönelik korku yaratan olaylarla ilgili çıkartılan söylentiler söz konusudur. Örnek olarak; Xerox, McDonalds ve Procter ve Gamble ile ilgili çıkarılan söylentiler verilebilir.
3. Söylentiler, ayrıca kendi kendini **tamamlayıcı** olabilir. Bu durumda söylentiler karşılıklı farklı olaylar çıktığı takdirde gelecekte neler olacağına yönelik algılara dayanır.
4. Son olarak söylentiler, insanlar sıradan olmayan olaylar hakkında birtakım açıklamalar ararken **spontane** şekilde ortaya çıkabilir.

Ancak Allport ve Postman'ın söylenti sınıflandırmasına, Temple Üniversitesi psikoloji profesörü ve Söylenti ve Dedikodu adlı kitabın (Elsevier 1976) yazarlarından Ralph

²⁶ Nicholas Difonzo & Prashant Bordia, "How Top PR Professionals Handle Hearsay: Corporate Rumors, Their Effects, and Strategies to Manage Them," *Public Relations Review*, Vol.26, No.2, Summer 2000 (c), s. 176.

²⁷ Roy Rowan, "Where Did That Rumor come From?," *Fortune*, August 13, 1979, s. 131.

²⁸ John C Mowen, *Consumer Behavior*, Macmillan, Inc. New York: 1993, s. 566-567.

Rosnow beşinci bir madde ekler: *Kendi kendine şişen söylentiler*. Sözelimi, 1973'te, Johnny Carson bir tuvalet kağıdı sıkıntısı söylentisini hatırlatmış ve ertesi gün süper marketlerde bir panik yaşanmış aslında panik yaratılmıştır. Böylece söylentiler durumları, durumlar da söylentiye daha fazla pekiştirir. Başka bir ifadeyle, bir döngü halkası oluşur ya da psikolojik ifadeyle “bir geribesleme döngüsü” gerçekleşir. Rosnow aynı zamanda, televizyonun geribeslemeyi diğer medya araçlarından daha fazla tetiklediği konusunda ısrar eder çünkü televizyonun piyeyi deve yaptığına inanır.²⁹

Söylentiye, dedikodular, çekiştirmeler, fiskoslar, şayialar, böyle söyleniyorlar, hikayeler, efsaneler, ağızdan ağıza, kulaktan kulağa gibi diğer bütün kavramlardan ayırmak gerekir. Çünkü söylenti, doğru ve yanlış söylenti arasındaki farklılaşmaya kendisi meydan verir. Şayia, resmi olmayan kaynaklardan ortaya çıktığı için kaynağıyla değil sürecin kapsayıcılığı ile söylentiden ayrılır. Söylenti, zincirleme bir saçılma sürecine, bir yayılma gücüne sahipken şayialar, bağlantısız, tırmanan, tereddüt eden ve yerel olarak sınırlı bir sürece bağlanır, hiçbir şey duyulmuyorsa şayia yaygın değil anlamına gelir. “Bu şayiadan başka bir şey değil” ifadesi, sesin güçlülükle duyulabildiğini, dolayısıyla mesajın gerçekte varolmadığını, kapalı olduğunu ifade eder. Birisinden öğrenilen bir haber diğerlerine aktarıldığında, asıl ifade etmek istediği anlamı kaybeder başka şekle bürünüp şayia haline gelir. Şayialar sonuçta anlamsız olarak ifade edilir.

Dedikodu, iletinin içeriği ve konusu hakkında farklılaşır. Bir kişi hakkında ve iftira sınırında yer alan hikayelerdir. Başka bir ifadeyle söylenti veya şayanın içeriğine ilişkin öznel bir yargılama olarak ortaya çıkarlar. **Çekiştirme** ise, söylentinin veya şayanın konusuna atıfta bulunur. Kişilerle ilgili olup çevremizdeki küçük-büyük herkesin mutluluk ve mutsuzluklarını anlatır. Çekiştirmeler genellikle kötü değildir ve aslında bunları açıkça konuşabilme zevki için yapılır. Görünmesi ile kaybolması bir olur, dolayısıyla onun yerini çok iştah açıcı yeni bir çekiştirmenin alması gerekir. Örneğin, başbakanın yardımcıları ile arasındaki tartışmalar üzerine yapılan çekiştirmeler “makro-çekiştirme”, bir arkadaşımızın veya tanıdığımızın eğlence hayatı üzerine yaptığımız çekiştirmeler ise “mikro-çekiştirme” olarak adlandırılır. Fiskos, kaynağı

²⁹ Rowan, a.g.e. s. 131.

itibarıyla bir tanım ve dedikodu gibi bir değer yargısıdır. İnandırıcılıktan tamamen yoksun bir kaynak atfedilerek, -fiskosçular- söylentinin değerini düşürür.

Kulaktan kulağa (hearsay), bir medya olarak kabul edilir ve birçok fenomeni kapsar. Örneğin, ikili konuşma, grup tartışmaları, sırrını açma, esir alma v.b... Resmi olmayan bir kaynaktan çıkan haber, karakteristik bir zincirleme saçılma ve hızlı yayılma süreciyle yalnızca kulaktan kulağa iletiliyorsa “saf söylenti” sözkonusudur. Medyalar bu yayılmanın istasyonu durumuna geldiklerinde (bir söylenti sözkonusu olduğunu bildirmeden) onu haber haline dönüştürürler. Söylenti artık saf olmaktan çıkarılarak, haber yapıp medya malı haline getirilir.³⁰ Yazı varolmadan önce kulaktan kulağa toplumlardaki tek iletişim aracı olarak işlemekteydi. İşte bu yüzden, kulaktan kulağa, kitle iletişim araçlarının en eskisi olarak bilinir.

Kişisel etkiler altında kalarak karar verme durumu kulaktan kulağa iletişimin önemini ortaya çıkarır. Hepimizin günlük hayatta başvurduğu iletişim şeklidir ve daha çok sözlü olup resmi olmayan özellik gösterir. Özellikle tüketicilerin satın alma kararları üzerinde olumlu etkiler gösterir ancak bazen de olumsuz bir içeriğe sahip olabilir. Bu tür iletişimin olumlu ya da olumsuz olması kişinin ürüne ya da hizmete yönelik değerlendirmesini etkiler. Aşağıda şekil 2’de kulaktan kulağa iletişimin türleri ve yerleri gösterilmektedir.³¹

Olumsuz Kulaktan Kulağa İletişim	Kulaktan Kulağa İletişim Yokluğu	Olumlu Kulaktan Kulağa İletişim
Kötü Hizmet	İyi ya da Uygun Hizmet	Üstün Hizmet

Şekil 2. Kulaktan Kulağa İletişim

Tüketiciler, komşularının veya arkadaşlarının söylediklerine reklamdan veya satıcılardan daha fazla güvenirler. Bu durumda bütün üreticiler kendilerine şu soruyu

³⁰ Kapferer, a.g.e. s. 29-32.

³¹Yavuz Odabaşı, *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi*, A.Ü. Yayınları, No: 908, İşletme Fakültesi Yayınları, No:2, Eskişehir: 1996, s. 119-120.

sorar: Satışları arttırmak için kendi ürünleri ile ilgili nasıl bir söylenti çıkarmaları gerekir?. Gerçekte, sorulan soru söylentinin dürtücü etkisinden çok kulaktan kulağının dürtücü etkisini yansıtır. Söylenti ve kulaktan kulağa birbirinden farklı özellikler gösterir. Söylenti kavramı şimdiye kadar gizli kalmış bir gerçeğin kurumun haberi olmadan hatta bazen ona rağmen açıklanmasıdır. Bu nedenle söylentilerin çoğu kara olarak nitelendirilir ve rakipler için ideal bir silahtır. Ancak fayda sağlayan söylentiler de vardır. Kulaktan kulağa, söylenmemiş birşeyi, bir kişinin haberi olmadan yayılan mesajın çağrışımını içerir. Aksine üreticilerin çoğu açık bir şekilde bunun bir medya aracı haline gelmesini, insanların bundan gerekli reklam mesajlarını almasını ve anlatmasını ister. Kulaktan kulağa, tüketicilerin tercihleri üzerindeki etki kaynaklarından hem en eskisi hem de en etkilisi olarak kabul edilir. Markalarla, ürünlerle, mağazalarla ilgili gayriresmi konuşmalar, bir karar almak durumunda olan tüketicilere değerli bilgiler sunar. Kulaktan kulağa mesaj, çok güvenilen, hiçbir şey satmaya çalışmayan kişilerden gelir. Hizmetler alanında da önemli etkisi olan kulaktan kulağa insanların hizmetlerle ilgili doğrudan tecrübelerinden çıkardıkları sonuçları iletir. Tüketiciler kendi keşiflerini çevresiyle paylaşmaya çalışır. Bunun içindir ki, fırıncı, bankacı, tamirci, sigortacı, kuaför ve doktorla duygusal ilişkiler kurulur. Memnun kalan müşteriler onlara sahip çıkar ve böylece kendi tamircilerinden, kendi kuaför ve kendi doktorlarından bahsederler. Müşteriler aslında onlardan bahsederken biraz da kendilerinden bahsetmiş olurlar. Kulaktan kulağa iletişimi teşvik etmek için kurumlar düzmece haber sızıntısı tekniğini kullanır. Örneğin, IBM, hazır hale gelmesi için daha bir seneden fazla zaman varken, yeni bir bilgisayarın piyasaya sürüleceğinin duyurusunu yaptırtır. IBM bu şekilde önemli ve belirsizlik taşıyan bir olayı haber verir. Buna göre, hiç kimse bu yeni modelin üstünlüğünün ne olacağını bilmemektedir. İşte bu tür gizlilikler, kulaktan kulağa ve söylentileri teşvik eder.³²

Ağızdan ağıza (word of mouth), kamuoyunun fikrinin oluşmasında önemli bir etkiye sahip olup sözlü iletişimin kısa ömürlü (geçici) bir şeklidir. Akademisyenler tarafından genellikle kişilerarası iletişim olarak adlandırılan ağızdan ağıza'nın önlenmesi ve

³² Kapferer, a.g.e. s. 239-245.

gözardı edilmesi zordur. İnsanlar, çeşitli nedenlerden dolayı söylentileri ağızdan ağıza yayarlar.³³

- a) söylentileri yayan insanlar komplo teorilerini savunur ve toplumun kuruluşlarına güven duymazlar,
- b) bu tip insanlar, toplumun kendilerini önemsememesi ve yoğun endişeden dolayı kendilerini kurban gibi hissederler,
- c) “İçeri ile ilgili” bilgiye sahip olduklarını iddia ederek iş arkadaşları tarafından önemsenme arayışına girerler ve
- d) söylentiye bir şekilde makul bulurlar.

2.1.2. Söylentinin Oluşumu

Söylentiler genelde, herhangi bir niyet ve strateji olmadan kendiliğinden ortaya çıkan bir toplumsal üretim olarak kabul edilir.³⁴ Gordon Allport ve Leo Postman çalışmalarında söylentilerin, insanlar için taşıdığı önemle ilgili olarak ve resmi kanallardan konu ile ilgili bilgi ulaşmamasından dolayı ortaya çıktığını ve geliştiğini ifade etmişlerdir.³⁵ Kurumlardaki resmi iletişim kanallarından sağlanamayan bilgiler bu boşluğu doldurmak için resmi olmayan kanallardan edinilmeye çalışılır.

Söylentiler, önemli ve anlamlı konularla ilgilidir. “Sorgulayan akıllar” sadece ne olduğunu bilmek istemezken aynı zamanda geleceğe hazırlanmak için bilmeye ihtiyaç duyarlar.³⁶ İşte bu nedenle toplu kaygılardan ortaya çıkan doğaçlama haberler grup üyelerinin ilgisini çeker. Grubun ilgisi söylenti ve toplu kaygılar ilişkisine bağlı olarak söylentileri güdüler. Bir söylenti sürecinin oluşumu içinde açıklanması gereken şey, grubun katılımı ve harekete geçmesidir. Başlangıçta konuşmayı başlatan biri olsa bile söylentiye oluşturanlar onu duyarak ondan yeniden bahsedenlerdir.³⁷

³³ L. Dennis Wilcox, Phillip H. Ault & K. Agee Warren, *Public Relations Strategies and Tactics*, 5. Edition, Addison-Westley Educational Publishers Inc, U.S.A:1998, s. 525.

³⁴ Kapferer, a.g.e. s. 35.

³⁵ Frunzi, a.g.e. s. 232.

³⁶ Difonzo & Bordia, a.g.e. 1997(b), s. 330.

³⁷ Kapferer, a.g.e. s. 37.

Söylentiler kafa karıştıran ve önemli olarak algılanan durumlara açıklık getirme ihtiyacından ortaya çıkarlar. Diğer bir deyişle söylenti hareketi, algılanan konunun önemi ve belirsizliğine göre değişir ve genellikle belirsizlik ile endişe kombinasyonunun sonucudur.³⁸ Söylentiler, endişeleri ve ilgileri ifade etmek için belirsizlik dünyasında insanlara yardımcı olur ve dünya hakkında bilgi paylaşımlarına yönelik bir davranış düzeni kurar. Kargaşa, panik ve başka hareketler sergileyen kalabalıklar içinde ortak bir cevap geliştirmek ve belirsiz durumlara yorum getirmek amacıyla kullanılır.³⁹ Kötü zamanlarda insanların moralleri bozukken gelecekleri ile ilgili belirsizlikten ve hayalleriyle ilgili endişelerinden söylentiler ortaya çıkar ve bu söylentiler hızla yayılır. Belirsizlikten kastedilen ise, yaşanan olayların ne anlama gelebileceği ya da gelecekte ne tür olayların yaşanabileceğine dair duyulan şüphe ile ilgili psikolojik durumdur.

Belirsizlik ve endişeye ek olarak araştırmacılar, söylentinin önemi ve yoruma açık oluşunun yayılmasını etkilediğini bulmuşlardır.⁴⁰ Shibutani'ye göre de söylentinin kaynağında önemli ve belirsiz bir olay vardır ve açıklanamayan olaylara bir anlam vermeye yöneliktir. Bu fikri,

$$S = \text{Önem} \times \text{Belirsizlik}$$

şeklinde bir formülle özetlemek mümkündür. Eğer olayın önemi sıfır veya olay tamamen belirsiz değilse söylenti olmayacaktır. O halde insanların isteyip de cevaplar alamadığı her yerde söylenti mevcuttur. Ancak bütün söylentiler açıklanacak bir olaydan hareket etmezler, bazı söylentiler ise olayı yaratırlar.⁴¹ Allport ve Postman, insanların birbirlerini dünyadaki haberlerle ilgili olarak bilgilendirdiği veya yanlış bilgilendirdiği durumların duyumsal bağlamını vurgularken söylentilerin, öncelikle insanların duygusal olarak karıştığı konular etrafında şekillendiğini ve insanların ilgilendiği alan içinde neler olduğunu nelerin olmakta olduğunu ve nelerin olacağını

³⁸ Fredric M. Jablin, Linda L. Putman, H. Roberts Karlene & Lyman W. Porter, *Handbook of Organizational Communication An Interdisciplinary Perspective*. Stage Publications, Inc. U.S.A:1987., s. 481.

³⁹ R. Serge Denisoff & Wahrman Ralph, *An Introduction To Sociology*, 3rd Edition, Macmillan Publishing Co., Inc, New York: 1983, s. 500.

⁴⁰ Mowen, a.g.e. s. 567.

⁴¹ Kapferer, a.g.e. s. 19-21.

açıklamaya yönelik olduğunu, ikinci olarak da resmi kanallar ve iletişim araçlarının belirsizliği ve zayıf yapılarından kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Örneğin; televizyon ve gazete haber manşetleri zaman yetersizliğinden dolayı başlangıçta eksik ve anlaşılabilir haberler verme eğiliminde olabilirler. Böyle durumlarda insanlar bu kaynakların objektifliğine karşı güvensizlik duyarlar.⁴² Araştırmacı Keith Davis söylentilerin başlayabilmesi için üç temel ögenin olması gerektiğini vurgular. Bu öğeleri şöyle sıralamak mümkündür:⁴³

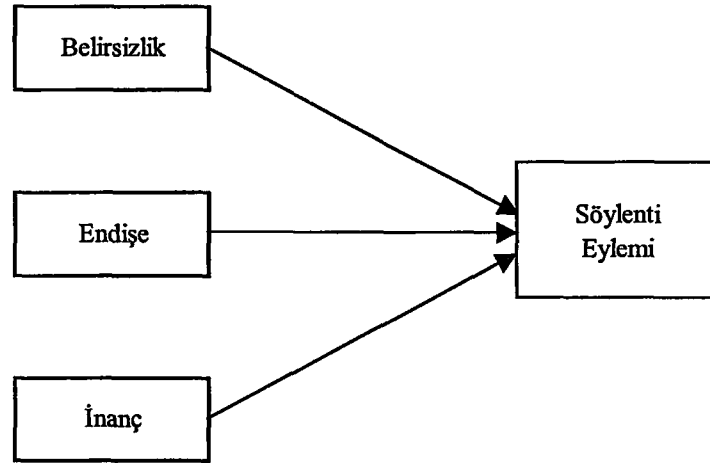
1. **Bilgi Eksikliği;** Çalışanların kendi dünyalarında neler olduğunu bilmedikleri durumlarda, durum hakkında spekülasyonlarda bulunulmasıyla söylentiler ortaya çıkar. Örneğin, bir makinenin planlanmamış sökümünü gözlemleyen çalışanlar, makinelerin başka bir fabrikaya taşındığı veya çalışanların işi bırakacağı konusunda spekülasyonda bulunabilirler.
2. **Güven duygusunun olmayışı (güvensizlik);** bu durumda çalışanlar olayları negatif algılama eğiliminde olup endişelerini diğerleriyle paylaşırlar.
3. **Çelişkiler;** söylentilere neden olan önemli etkenlerden biridir. Örneğin, sendika ve yönetim arasındaki veya iki güçlü yönetici arasındaki çelişkilerde olduğu gibi, iki taraftan birinin yorum yapmaya çalışması ile veya olayı kendi yararına doğru çevirmeye gayret etmesiyle söylentiler ateşlenir.

Güvenilir bilgi bulunmadığı ve bilginin eksik olduğu durumlarda söylentiler, inançlardan ortaya çıkar. Bu durumda bütün söylentiler aşağıdaki üç aşamada değerlendirilir:⁴⁴

⁴² Rose, a.g.e. s. 393-394.

⁴³ Gary Dessler, *Management*. Prentice Hall, Inc. U.S.A: 1998, s. 441.

⁴⁴ Difonzo vd., a.g.e. 1994(a), s. 52-54.



Şekil 3. Söylenti Bileşenleri

ORTAYA ÇIKMA

Bu aşamada insanlar söylentiye karşı duyarlılık geliştirir, uydurma haberleri duymak veya başkalarına anlatmak için motive olur. Nicholas Difonzo, Prashant Bordia, Ralph L. Rosnow tarafından yapılan araştırma ve çalışmalar, söylentiye karşı duyarlılığın belirsizlik ve endişe durumuna bağlı olduğunu gösterir. Belirsizlik, açıklanmamış olaylar olduğunda şüphenin ortaya çıkarttığı psikolojik bir durumdur. Pek çok çalışmada, söylentiler cevabı bulunmayan soruların yarattığı belirsizlik ortamında ortaya çıkmaktadır. Sosyal psikolog Leo Festinger'e göre söylenti, olaylar bilişsel olarak belirsiz ve yapılanmamışsa veya uygun bağlantılar olmadığından dolayı anlaşılamiyorsa ortaya çıkar. Bilişsel olarak belirsiz olaylar, etkileri tahmin edilemez olduğu için rahatsızlık ve güvende olmama hissi uyandırır. Söylentiler, belirli bir bağlamda belirsiz olaylara getirilen “yapılandırma” veya “çerçeve” olmakla beraber olaylara anlam ve tahmin edilebilirlik getirerek rahatsızlığı ortadan kaldırır. Örneğin; John F. Kennedy'ye düzenlenen suikast ile ilgili olarak komplo ve organize suç söylentileri üzerinde ısrarla durulmuştur çünkü olay bir belirsizlikten ibarettir. Sovyetler Birliği'nde soğuk savaş sırasında resmi haberlere güven duyulmadığı için çıkan söylentiler ve iş anlaşmaları sırasında yapılan konuşmaların gizli tutulmasından doğan söylentiler de örnek olarak verilebilir. Belirsizliğin yanında endişe de, negatif olayların olacağı ve pozitif olayların olmayacağı korkusundan hareketle diğer önemli bir neden olarak söylenti yaratır.

DEĞERLENDİRME

Araştırmalara göre insanlar, söylentinin doğru olduğunu düşündükleri zamanlardan daha fazla, yalan olduklarına inandıkları zaman söylenti yaratma eğilimi gösterirler. İnsanların söylentiye aktarırken yalan mesaj iletme eğilimlerinin daha fazla olduğu görülür. Eğer söylenti, korku uyandırıyorsa söylentiye aktaran kişi endişenin yaratıcısıdır. Önyargılar gibi söylentiler de gerçeklik için bilişsel bir ışıktadır değerlendirilir. Bir hikaye geleneksel fikirler ve bakış açısıyla ne kadar uyumluysa o kadar doğru olduğuna inanılır. Bu süreçte iki kavram durum hakkında detaylı bilgi vermektedir. **Anlamalar kuramsal olarak erişilebilirliği ile sınıflandırılır (örneğin, akla ne kadar kolay girdiği) . Sıkça düşünülen şeyler büyük oranda “ulaşılabilir” olarak tasvir edilir. Ulaşılabilir anlamalar ise söylentiye anlamaya uydurma yönünde değiştirebilir (anlama-söylenti uyumunu ayarlar). Söylentiler, olma olasılığı yüksekte, olma olasılığının mümkün olmayışına doğru sıralanır.** Başka bir ifadeyle söylentiler, % 100 tepki veya yayılma oluşturmazabilir. Herbert Simon’un “mantığın sınırlandırılması” yorumu burada geçerlidir. Eğer insanlar akıllı yaratıklarsa herhangi bir mantıksız durumda neden görünüşe inanırlar? Bunun nedeni, akılcılığın çeşitli sınırlarının olmasıdır. Sınırlardan biri, bir durumun doğru olup olmadığına karar verme yeteneğinden kaynaklanır ve insanlar daima hatta sık sık bunu başaramadığından kesinliğin daha azıyla da yetinirler. Durumu mümkün olmaz diye düşünenler ise herhangi bir tepkiyi mantıksız olarak değerlendirirler.

YAYILMA

Belirsiz ve endişe yaratan durumlar altında söylentiler, rüzgara maruz kalmış bir ateş gibi yayılır ve pek çok zarara neden olur. Söylentinin yayılmasına neden olan iki durum söylentiye yönelik daha güçlü inançlara götürür ve problem yaratır. Bu durumlardan ilki, bilişsel psikologların da ifade ettiği gibi “tekrarlama”dır ve tekrarlama inancı pekiştirir. Sadece hikayeyi birkaç kez dinlemek onun doğruluğuna inanmamıza neden olur. İkincisi ise bir söylentinin dolaşımı sırasında, daha çok sesli hale gelmesidir. Sosyal değişimler sırasında söylentiler sadece nakledilmez aynı zamanda aktaran tarafından inanılan şeye göre yeniden düzenlenir. Sanford Weinberg ve sunduğu

deliller, insanların etkisinden kurtulmadan önce iki veya üç kez bir söylentiye duyma eğiliminde olduğunu belirtir. Floyd H. Allport ve Milton Lepkin, daha önce savaş sırasında çıkan söylentileri duymuş olanların bu söylentileri hiç duymamış olanlara oranla söylentilere daha çok inandıklarını bulmuşlardır.

Söylenti, kişiden kişiye, genellikle de ağızdan ağıza geçen ve kendisini destekleyecek gerçek bir kanıtı sahip olmadan üretilen hikayeler veya inançlardır. İnsanlar korkuları, fantezileri ve önyargılarıyla gerçekleri kaybederler. Söylentiler, gerçeklerin kaybolduğu bu kaotik (karmaşık) ve genellikle bir belirsizliğin söz konusu olduğu durumlar hakkında anlam yaratma ihtiyacından ortaya çıkarlar.⁴⁵ Allport ve Postman, Söylentinin Psikolojisi adlı eserlerinde ortada dolaşan söylentide bir etkenin, karmaşık veya açıklanamayan olayların yarattığı bu entelektüel baskıyı azalttığını ifade etmişler ve bu etkeni de “anlama sonrası çaba” olarak adlandırmışlardır. Çünkü bizim aklımız kaosa (karmaşa) karşı isyan eder ve bizi saran dünyadaki nasılı, niçini ve sebebi bilmek ister. Söylentiler temelsiz olayların açığa çıkarttığı rahatsızlığın güdelediği bir anlam çıkarma süreci olarak görülür. Gerçekte anlamlı olan anlamsız olana tercih edilir. Anlam çıkarma, anlamın belirsiz olduğu olaylar için nedensel senaryolar veya makul açıklamalar uydurmakla eşanlamlıdır. Nedensel bir modelin veya senaryonun bir türü olan her söylentinin temelinde gözlemlerden anlam çıkarma yatar.⁴⁶ Bu anlam çıkarma süreci göz önüne alındığında söylentilerin şu amaçlara hizmet ettiği görülür:⁴⁷

1. Endişeyi azaltma
2. Sınırlı veya eksik bir bilgi hakkında anlam çıkarma
3. Gruba dışardan olası katılımcıları organize etme
4. Kaynağın durumuna ve gücüne işaret etme

Söylentiler özünde dedikodunun ürünü olarak kabul edilirler. Otostopçular, acımasız ve garip suçlar daima komşu kasabada varolarak yıllardır ağızdan ağıza dolaşan hikayelere konu olmuştur. Sosyal bilimciler son zamanlarda yazar Norman Mailer’ın “gerçeğimsi”

⁴⁵ Denisoff, a.g.e. s. 500.

⁴⁶ Difonzo & Bordia a.g.e. 1997(b), s. 331-332.

⁴⁷ Stephen P. Dessler, *Managing Today*, International Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey:1997, s. 301.

diye adlandırdığı veya sosyolog Gary Fine'in "kırsal inanç efsaneleri" dediği söylenti türüne ilgi göstermektedirler. Gerçeğimsi, söylenilen bir hikaye ve kanıtı olmayan bir durumdur ancak kitle iletişiminde yer alır. Kırsal inanç efsanesi genellikle ağızdan çıkan bir dedikodu ile başlar. Gary Fine'in dediği gibi; efsaneler genellikle kendisi hakkında kitle iletişiminde sert inkarlar ortaya çıktığında kalıcı olurlar. İnkâr çabucak unutulur ve ilginç bölümler bölgesel veya ulusal olarak dolaşır.⁴⁸

2.2. Dedikodu Kavramı

Dedikodu, basit olarak, bir kişinin yokluğunda onun hakkında konuşmak olarak tanımlanır teorik anlamda olumlu ya da olumsuz olabilir. Dedikodu terimi halk arasında genellikle yaygın olarak negatif anlamda kullanılır. Dedikodunun hem pozitif tarafı hem de negatif tarafı kasıtlı olup resmi bir nitelik taşımaz. Genellikle bir grubun veya alt grubun tutumlarını doğrudan yansıtır ve grubun bu tutumlarına karşı olanlara yönelir. Grubun genel tutumlarından farklı kişisel davranışlar dedikodunun içeriğini oluşturur ve dışarıdan bir gözlemci tarafından elde edilebilir. Grubun tutumlarının dışında dedikoduyu yaratan hareketler sadece tabu haline gelmiş belli bazı hareketler olmayıp, dedikodunun konusu, evlilik yaşına gelindiğinde evlenilmesinin beklenmesi gibi, beklenen bir hareketin yerine getirilmemesi de olabilir.

Özellikle anlaşmazlık durumlarında, duygu ve düşünceler gizlenir, sessiz kalmak tercih edilir. Konuşmak ne kadar açıklıkla suskun kalmak da sır tutmak demektir ve bu sırrı başkalarına açmak dedikodu yapmaktır. Başkalarında ne var, kim kiminle, kim kime ne yaptı, hakkımızda ne düşünülüyor gibi ifadeler kesin tanımlar içine sokulamayan, ölçeklendirilemeyen, her türlü insan ilişkisinin vazgeçilmez meraklarıdır. Buradan hareketle dedikodu, başkaları hakkındaki bilgi gereksinimini doyurmanın informal, sıra dışı bağlamıdır. Bu özel bağlam, bir varmış bir yokmuş diye başlayan masallar gibi tanıdık ifadelerle açılır ve bak bunu kimseye söyleme, sır saklar mısın, aramızda kalsın ama, şeklinde herkese açık kamusal bir düzlem, kapalı, özel bir ilişkiye taşınır. Dedikoduda taraflar eşittir ve dedikodu kendiliğinden gelişir, bir mekanı, konusu, kişisi, amacı yoktur. Alınganlıkların, kırgınlıkların, kızgınlıkların, gücenmelerin, küsmelerin,

⁴⁸ Wahrman & Denisoff, a.g.e., s. 500-501.

ince hasetlerin, kıskançlıkların, suçluluk, öç, hınç, övünç, utanç duygularının ve merakın ortamıdır. İç dökme, onaylanma, paylaşma, ortaklaşma, dertleşme ve bazen gülüşme, gırgıra alma yoluyla ferahlama ve gerilimi azaltma zevkiyle sürer. Dedikodu, bilginin saklanması, kısıtlanması ya da çarpıtılmasıyla ortaya çıkan, düzensizliğe, bulanıklığa, belirsizliğe karşı toplumsal bir ilişkidir.⁴⁹

Dedikodu, dedikoduya katılan etkili grubun oranına bağlı olarak önemli ölçüde değişebilir, ve dedikodunun yöneldiği bireye karşı oluşan negatif durumun yoğunluğu da dedikoduyu büyük ölçüde etkileyebilir. Günlük yapılan dedikodular, küçük dedikodu şekilleridir ve yoğun olarak çok fazla insan katılmaz. Ayrıca, bütün dedikodular belirli bir noktada kesintiye uğrarlar.⁵⁰ Dedikodu veya dedikodu iletişimi, çalışanlar arasında resmi olmayan mesaj alışverişi olarak bilinir. Birçok işletmede dedikodu kötü bir üne sahip olmakla beraber birçok insan da dedikoduların, söylentileri yaymaya yarayan bir sistem olduğuna inanır. Bu kısmen doğru olabilir ancak, dedikodu aynı zamanda, hem işverenlere hem de çalışanlara yardımcı olacak iyi haberleri ve bilgileri de içerir.⁵¹

Dedikodu iki taraflı bir süreç olmakla beraber, bir tarafta bir arkadaşla zaman geçirirken ortak tanıdıklar hakkındaki öyküleri paylaşmanın tatlı bir sıcaklığı diğer tarafta ise birinin hakkınızda kötü haberler yaydığını duyduğunuzda içinizi yakan öfke, utanç ve düş kırıklığı yer alır. Dedikodular kimi zaman aydınlatıcı kimi zaman da yakıcı olabilir. Dedikodu iyi olduğunda bireyleri ve toplumları birbirine bağlar. Küçük topluluklarda yaşayan herkesin bildiği gibi dedikodu, ortak bir kimliği olan insanların doğal olarak gerçekleştirdikleri bir faaliyet özelliği gösterir.

Dedikodu kaçınılmaz ve masum olmakla beraber sorun, dedikodunun içeriğinde bulunup bu içerik, tam olarak insanların akıllarından geçenleri yansıtır. Evrimsel psikolojide, birtakım öğeler dedikoduya onurlu bir yer verir. Bu öğelerden ilki, fizyolojik konuşma yetisi olarak bilinir. Evrim, soluk borusunun ses tellerine ve göğse ulaşmasını sağlayarak bizlere ses çıkarma yetisi kazandırır. Beyinlerimizdeki konuşma

⁴⁹ <http://members.tripod.com/MustafaCemal/boomerang/gossip.html> Haziran 2003

⁵⁰ M. Arnold Rose, *Sociology, The Study of Human Relations*, 2nd Edition, Alfred A. Knopf, Inc. New York, 1967, s. 114-115.

⁵¹ W. John Williams & Steven A. Eggland, *Örgütlerde İletişim*. Çev: Yılmaz Büyükerşen, Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir, A. Ü. Yayınları:628, Birinci Baskı, Eskişehir:1991, s. 134.

merkezleri büyümekte olan her çocuğun doğadaki en büyük öğrenme mucizesini gerçekleştirmesine olanak tanır. Evrimin dili yaratmak üzere bizlere verdiği büyük ve karmaşık beyinler, toplumsal yaşama politikasını da çözer. İnsanların zihinsel tasarımları aynı zamanda makyavelist bir zeka da içerir ve böylece insanlar birbirlerinin güdülerini ve duygularını gösteren işaretleri okur, birbirlerinin duygularını paylaşır. İşte bütün bu beceriler, kişiye dedikodu yapma olanağı tanır.⁵²

Diğer insanlar hakkında konuşma şeklinde nitelendirilen dedikodu, insan dilinin önemli bir özelliği olarak kabul edilir. Dedikodu üzerine yapılan gözlemler, davranış oluşturmada dedikodunun, önemli bir sosyalleşme işlevine sahip olduğunu gösterir. Dedikoduda, diğer insanların yaptıkları ve davranışları hakkında konuşulur. Arkadaşların, akrabaların veya tanıdıkların şu andaki hareketleri dedikodu malzemesi olabilir. Dedikodu, sosyal ilişkilerin gelişiminde ve davranışların incelenmesinde etkilidir, aynı zamanda sosyal değerleri şekillendirmede önemli bir rol oynar. Başka bir ifadeyle, diğer insanlar ahlaki ve politik tartışmalar için önemli bir arena oluşturur. Belirli bir zaman ve belirli bir yerde yapılan dedikodunun analizi, belirli bir grubun davranışlarını belirleyen kurallar hakkında bizlere bilgi verir. Gruba yeni katılmalar ve bu katılımcıların dedikodu değerlendirmeleri önemli bir bağlayıcı işlev görür. Çünkü grup kimliği, paylaşılan bir tarih ve gelenek duygusunun birleştirici özelliği ile pekişir. Belirli bir kişiyle ilgili dedikodu yapma hakkı sadece, kurulan bir gruba kabul edilmiş üyelere aittir ve dedikodu, bu kişilerce yapılır. Bu durum bir bakıma üyeliğin kabulü anlamına gelir. Dedikoduya başlamak için bir yabancı, grup üyesi olarak görülmez ve birlikte dedikodu yapılmayan kişiler ise grubun üyesi olarak kabul edilmezler.⁵³

Başka bir ifadeyle dedikodu, söylentinin özel bir formu veya şekli olarak tanımlanabilir. Buna, insanların resmi olmayan iletişim kanalları ile birbirlerine aktardıkları boş ve tatlı çekiştirmeler de denir. Hepimiz biliyoruz ki, dedikodu, kişinin adını kötüye çıkarır ve dedikodu yapana zaman kaybettirir. Ancak herhangi bir iş ortamında yararlı olabilecek bir dizi amaca da hizmet eder. Çalışanların moralini düzeltme, kurum içinde

⁵² Nigel Nicholson, "Dedikodu Hakkında Yeni Bilgiler," *Güncel Psikoloji*, Mart/Nisan 2002, Cilt 3, Sayı:1, s. 67-68.

⁵³ Melanie Tebbutt, *Women's Talk?: A Social History of "Gossip" in Working-class Neighbourhoods, 1880-1960*, Ashgate Publishing Company, U.S.A: 1995, s. 1.

sosyalleşmeyi sağlama, grup normlarına bir rehber olma dışında çalışanların problemlerinin bir ifade şekli de olabilir. Dedikodu, işe çeşitlilik ve farklılık katarak morali artırır hatta bazı rutin işleri bile dayanılır hale getirir. Gittikçe artan teknoloji karşısında ve personelleşmenin pek olmadığı iş yerlerinde dedikodu ön plana çıkar aynı zamanda önemli bir takım ruhu kaynağı olarak kabul edilir.⁵⁴ Ancak bütün bunların yanında dedikodu, bireyler arasında diyalog kopukluklarına neden olabilir ve birtakım faaliyetler sonucu yoğunlaşarak toplumu etkiler hale gelebilir.

Sözlük anlamıyla ise dedikodu; Bir kişinin başkasına ya da başkalarına, üçüncü bir kişi ya da grup hakkında kişilerarası, kamusal veya kitlesel araçlarla iletişime girişmesi demektir. Genellikle, kişilerarası iletişim durumlarını dile getiren bir terim olarak kullanılır. İki birim arasında üçüncü birim hakkında, bir kazanç edinmek amacıyla yapılan iletişim olarak da ifade edilir.⁵⁵ Dedikodu, insanların sosyal yönlerinin oluşmasını sağlayan bir araç olarak kabul edilir. Bu yolla, insanlar birileri hakkındaki görüşlerini şekillendirirken çevrede olup bitenlerden de haberdar olurlar. Dedikodu, özel hayatı işgal eder ve rekabetin silahı olarak görülür. Çünkü, dedikodu, özel hayatın sosyal birimleri arasında rekabeti besler. Özel hayat, karmaşık bir yapıdır, cinsiyet, sınıf, statü ve kişilik özellikleri ile tanımlanır, saygınlık için bir istek ifade eder. Dedikodu aynı zamanda belirsizlik durumu sözkonusu olduğunda belli bir mesafeyi korur. Ancak, birisinin ailesi ve geçmişi hakkında detaylı bilgi fırsatları yaratan dedikodu, özel hayatı bozma anlamında önemli bir etkiye sahiptir. Belirsizlik durumları ortaya çıktığında, diğer insanlarla sık sık yapılan karşılaştırmalara olan eğilimler ateşlenir başka bir ifadeyle artar. İnsanlar hakkındaki yargılar, kişisel özelliklerinden daha çok maddi faktörler ve görünümlerine dayanır. Standartlara uyma veya üzerine çıkma isteği, insanlar arasında büyük bir yarış baskısı yaratır ve bu rekabet her çağda hayatın belirsizliğinden dolayı daha da yoğunlaşır. Ancak, insanlar standartlara uymuyorsa bu durum endişe yaratır.⁵⁶ İşte bu gibi belirsizlik ve endişe ortamları doğal olarak söylenti ve dedikodunun ortaya çıkmasına ve yayılmasına neden olur.

⁵⁴ Dubrin, a.g.e. s. 293.

⁵⁵ Mutlu, a.g.e. s. 88.

⁵⁶ Tebbutt., a.g.e. s. 158-161.

Başlangıçta dedikodu / homurtu kelimesi bir iletinin kaynağına ve efektine atıfta bulunurken bugün iletinin içeriği ve konusu anlamına gelmektedir. Bunlar, bir kişi hakkında anlatılan ve iftira sınırında yeralan alt tabaka hikayeleridir. Aslında bu hikayeler onları yayan kişileri yüceltmez aksine aptal seviyesine indirir. O halde dedikodu, söylentinin veya şayanın içeriğine ilişkin öznel bir yargılama olup bir mesaj tipi olarak kabul edilir.⁵⁷ Dedikodu, pek çok çalışan için samimiyet ilişkisi yarattığından grup içinde sosyalleşmeyi de sağlar, insanlar birbirlerine dedikodu aracılığıyla yakınlaşır. İş yerlerindeki insan ilişkilerinde dedikodu, hayat kanı gibi önemli bir role sahiptir. Dedikodu, çalışanlara, gerçek gelenekleri, değerleri ve iş ortamının etiğini anlattığı için rehber bir kitap gibi kabul edilir. Örneğin, bir şirket çalışanları herhangi bir müşteriden en fazla yirmi dolar değerinde bir hediye kabul edebiliyorsa dedikodu, bazı çalışanların pahalı hediyeler kabul ettiklerini ortaya çıkarabilir ve şirketler bu durum karşısında uygulamayı durdurmak için çok ciddi girişimlerde bulunabilirler. Bir başka bakış açısına göre, dedikodu, çalışanların problemleri hakkında önemli bir barometre görevi yapar. Çalışanların, korkularını ve kızgınlıklarını dile getirdikleri önemli bir yol olarak görülür. Bir insan kaynakları uzmanının söylediğine göre, “birleşmeler ve yeni oluşumlar gibi kurumsal değişimlerde dedikodu, şok durumlarını ortadan kaldırır”.⁵⁸ Böylece çalışanlar karşılıklı olarak birbirlerini destekleyerek ve deneyimlerini paylaşarak stresi azaltırlar. Dedikodunun bireyler arasındaki iletişime olumlu etkileri olduğunu savunanların sayısı oldukça fazladır.

Hürriyet Gazetesi’ndeki köşesinde Sevgi Gönül, dedikoduyu olumlu ve gerekli bir iletişim olarak değerlendirmiştir. O’na göre; bazılarının biyografisi bazılarının da karakter analizi diye adlandırdığı dedikodu, doğru ortamda doğru insanlar arasında bir olayın veya bir duyumun yorumlanmasıdır. Bu durum ise hoş bir toplulukta veya hoş bir ortamda iyi bir sohbet imkanı verir. Başka bir deyişle dedikodu, biyografilerin ortaya serilip olayın veya karakterin analizinin yapılması şeklinde tanımlanabilir. Dedikodu yapmayan kişiler egoist ve sadece kendileri ile meşgul olan kimselerdir. Bu kişiler sadece kendilerinden bahsederken bazen de lüzumsuz ve kimsenin ilgisini çekmeyen laflar ederler. Dedikodu her türlü sosyal ortamda bulunur. Cahil ve tutucu ortamlarda

⁵⁷ Kapferer, a.g.e. s. 30.

⁵⁸ Dubrin, a.g.e. s. 293.

yapılan dedikodular tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Ancak mürekkep yalamış ortamlardaki dedikoduların keyfine doyum olmaz. Bunların içinde gevezelik, çekemezlik, kıskançlık ve nispet yapmanın kokuları bulunduğu için analizleri de çok keyiflidir. Gönül, her türlü ortamda bulunduğunu dedikodunun yapılmadığı hiçbir yer tanımadığını ifade ederken, en tatlı dedikoduların gazeteciler arasında yapıldığını, ikinci sırayı da siyasi dedikoduların aldığını, hastane ortamı dedikodularına doyum olmadığını, en sert dedikoduları ise üniversite ortamlarında dinlediğini, antikacı ve sanat tarihçilerinin dedikodularının çok eğlendirdiğini, ekonomik dedikoduların ise çok ilgilendirdiğini söyler. Dedikodunun beyaz olanlarının yanında bir de tehlikeli olan tarafları vardır. Örneğin, bir kişinin ağzından duyulan bazı yorumları, yorumlanan kişiye taşınması tehlikeli olabilir. Bu yorumlar iyi yönde ise gevezelik kötü ise nifak sokmak anlamına gelir. Ancak arada bu şekilde laf taşıyanları mesaj yollamak için kullananlar da vardır. Bazen insanlar ufacık bir olayı ballandırarak anlatır bazen de ilginç olayları kimse umursamaz sözünü bile etmez. Bazı insanlar dedikoduyu sormaya gerek kalmadan makara gibi sıralarken bazıları da, dedikodu olur korkusu taşır. Kimileri ilgi çekebilmek için devamlı dedikodu yaparken kimileri de en yakın arkadaşlarını bile harcayabilir. Bazıları ise orijinallik adına marjinal davranır. Zaten dedikodular da en çok bunlar için yapılır.⁵⁹ O halde, dedikodunun her türlü tatlıdır ve keyif verir, sonucu çıkarılabilir.

Sabah Gazetesi'ndeki bir haberde ise, Prof. Dr. Tolga Yarman, hepimizin hayatında az ya da çok yeri olan dedikodunun insanlar için sadece bir ferahlama yöntemi değil edebi bir propaganda olduğunu ifade etmiştir. Kişinin ne kadar edebi ve derin konuşabildiği dedikodunun entelektüel boyutudur. Başka bir ifadeyle dedikodu bir ferahlama bir öz propaganda yöntemidir. Ancak kötü olan örgütlü dedikodudur ve dedikodu hoşgörü noksanlığı içermemeli, yok etmeye değil onarmaya yönelik olmalıdır.⁶⁰

Yapıcı ya da yıkıcı olsun, dedikodu her zaman hayatımızın bir parçasıdır ve sosyal bir olgu olarak insanın varoluşundan beri süregelmektedir. Sosyologlar en yaygın dedikodu türlerini; başkalarının gelirleri, özel hayat, arkadaşların ve komşuların özel hayatları,

⁵⁹ Gönül Sevgi, "Dedikodunun Her Çeşidi Tatlıdır" Hürriyet Pazar, 3 Şubat 2002, s. 7.

⁶⁰ Erdem Aynur: "Dedikodu Niye Yapılır" Pazar Sabah, 15 Haziran 2003, s.4.

aile içi sorunlar, çevremizdekilerin giyimi, tanıdıkların evleri ve futbol olarak sıralarlar. Dedikodu yapılan mekanların başlıcaları ise; mutfak, bar, işyeri tuvaleti, okul kapısı önü, dost ziyaretleri ve telefonlardır. Dedikodusu yapılanlar da daha çok çevrelerinde sivrilmiş olanlardır. Gösteri dünyasının ünlüleri, politikacılar, müzisyenler dedikodu kazanına düşen kişiler arasında başta gelirler. Yaşamlarına bir yön vermekte zorlanan kişiler başkalarının hayatlarıyla yakından ve fazlaca ilgilenirler. O kişilerin başarılarından ya da mutluluklarından rahatsız olurlar, fırsat buldukça da o kişileri eleştirmeye başlarlar. Bazıları da aşırı derecede meraklıdır ve yakın çevrelerine olup biten her şey ilgilerini çeker, daha sonra da gördüklerini ya da öğrendiklerini başkalarına aktarırlar. İşte dedikodunun en zararlı türleri bunlardır.⁶¹

En eski iletişim araçlarından biri olarak bilinen dedikodu, tarih süreci içerisinde değerlendirildiğinde ise, haber iletici, bilgi aktarıcı, isyanları ve savaşları başlatıcı ve bu isyan ve savaşları bitirici gibi özellikler taşır. Görsel-işitsel iletişim araçlarının varlığına rağmen insanlar dedikodunun, tatlı, kuşatıcı, sıcak, güçlü, kavrayıcı ve büyüleyici havasından vazgeçemezler. Çünkü bu iletişim araçlarının ortaya çıkışı ve varlığı, söylenti-dedikoduyu yok etmek bir tarafa onları daha da özelleştirir ve her bireye kendi iletişim alanına sahip olma imkanı sağlar.⁶²

2.2.1. Dedikodunun Oluşumu

Dedikodu, “moral karakterleri” olarak değerlendirilir ve bilginin stratejik yönetimine bağlı olarak bir etkileşim türü şeklinde ifade edilir. Çünkü dedikodu, sosyal bir süreçtir ve konuşmanın içeriği, konuşmanın desteklediği etkileşim kadar önemlidir. Veriler değerlendirildiğinde dedikodu sürecini etkileyen üç faktörün olduğu;

1. Katılımcıların benzerliği,
2. Durumun uygun bir tanımı ve
3. Konunun moral oluşturma, görülür.

⁶¹ <http://www.kadinlar.com/kadin/dedikodu.htm>

⁶² Kapferer, a.g.e. s. 11.

Birlikte dedikodu yapabilmek için bireylerin birbirlerini tanımaları gerekir. Arkadaş veya samimi olmalarına gerek olmasa da sosyal mesafeyi azaltacak bir tanışıklığa ihtiyaç vardır. Başlangıçta sosyal mesafe azaltılmazsa (farklı yaş grubundan, farklı sosyal statü ve rollere sahip iki kişinin bulunduğu durumlarda), karşılıklı paylaşılacak biyografik bilgi değişimi bu mesafeyi azaltır. Genellikle, dedikodu oluşmadan önce, biyografik bilgi değişimi belirli bir süre için gerçekleştirilir. Bu, hem karşımızdaki ile etkileşim kurmayı ve onu gözlemlemeyi hem de bireylerin birbirleriyle muhabbetini sağlar. Bir kişiyi dedikodu yapabilecek kadar tanımanın bir kısmı, o kişi hakkında başkaları ile dedikodu yapmak da olabilir. Birini hiç tanımadan, onunla dedikodu yapma riskli olmakla beraber katılımcılardan birine dedikodu uymazsa, bu sosyal ilişkinin daha sonra gelişmesini engelleyecek yanlış anlaşılmalara ve tatsızlıklar oluşturur. Dedikodu yapan kişilerin hem birbirlerini hem de dedikodusu yapılan kişiyi tanımaları gerekir. “Sen bunu biliyor musun” gibi karşılıklı konuşmalar yeni insanları tanımada oyunu başlatan ilk cümledir ve ortak olarak tanınan bireylerin başlangıçta her iki tarafça tanındığını gösterir. Bu bilgi değişimleri kısadır ve katılımcıların sosyal statüleri ile sosyal ağlarının analizi için bir başlangıç sayılır. “Sen şu şu hakkında ne düşünüyorsun?” gibi soruları katılımcılar sıkça sorarak, dedikoduya karşı ilgili olduklarını gösterirler. Bu noktada, başlangıçta dedikodusu yapılan kişi hakkında bireylerin bilgi değişiminde bulunmaları mümkündür. Eğer fikirler aynı doğrultuda ise dedikodusu yapılan kişi ve birtakım şeyleri yapış tarzı değerlendirilir. Bu değerlendirmeci sınıflandırma ise gelişerek bireyleri dedikoduya yöneltir.⁶³

Dedikodu, günlük değişimlerde önemli bir rol oynar, ait olma veya dışlanma duygusunu pekiştirir. Fakir işçi sınıfı toplulukları arasında başlangıçta karşılıklı zımni (kapalı) komşuluk ilişkileri hüküm sürerken 19. yüzyılın sonunda bu ilişkilerin ve bu tip komşulukların pek çoğu kendi kendini değerlendiren bir özellik göstermiştir. Dedikodu böylece topluluk olma duygusunun değişimine de katkıda bulunmuştur.⁶⁴ Ancak dedikodu bir topluluk içindeki bağları güçlendirebileceği gibi bazen kazananlarla kaybedenler arasında bir kıskançlık yarışı da yaratabilir. Toplumsal anlaşmaların sürekli olarak değişmesi, insanların kendilerine başkalarını zor durumda bırakacak üstünlükler

⁶³ Sally Yerkovich, “Gossiping as a Way of Speaking,” *Journal of Communication*, Winter, 1977, s. 192-193.

⁶⁴ Tebbutt, a.g.e. s. 48.

aramalarına yol açar. Elbette kendilerini savunma hakları olmayan üçüncü kişiler hakkında olumsuz dedikodular yapmak, dedikodu yapan kişilerin kendi kazdıkları kuyuya düşmeleriyle de sonuçlanabilir. Kötü niyetli dedikoduda başarılı olmak ise ustalık ve beceri gerektirir. Bu işin bütün numarası kurbanı sırtından vururken ona sevimli görünmektir. Kötü niyetli dedikodular çoğunlukla farkında olmadan yapılır.⁶⁵

Dedikodu yapan kişiler arasındaki ilişkiler geliştikçe, tutumlar ve davranış şekillerini ilgilendiren değerlendirici sınıflamalar oluşur. Bu sınıflamalar bireyin hareketlerini genellemelere götürdüğünden bu kategoriler bir kez oluştuğunda katılımcılar ne zaman iletişim kursalar paylaşılan bir bilgi olarak yer alır. Böylece, dedikodu için tanışıklık, sosyal mesafenin daraltıldığı, biyografik bilginin paylaşıldığı, karşılıklı ilginin paylaşılan bilgiyi geliştirdiği bir sosyal ilişkiyi anlatır. Bu noktada katılımcılar, dedikoduya olan ilgilerine, yaklaşımlarına ve dedikodu ile ilgili ünlerine bağlı olarak, duyduklarıyla ilgili nasıl tavır takındıklarına göre *aktif* veya *pasif* dedikoducular olarak ayrılır. Dedikodu için bireylerin birbirlerini tanımaları gerekmediği gibi tek başına yeterli değildir. Dedikodu yapabilmek için, öncelikle katılımcılar arasında karşılıklı bir etkileşim kurulmalıdır. Bireyler tarafından yansıtılan kimlikler ve birbirlerinin kimliklerinin analizi, dedikodunun yolunu açar veya tıkar. Bütün katılımcılar sözlü veya sözsüz olarak dedikoduya olan ilgilerini ifade etmelidirler. Bu ilgi, konuşmanın akışını kesecek ve etkileşimin sosyal bir biçimde olmasını engelleyecek ciddi fikir ayrılıklarının ortadan kaldırılması için gerekmektedir. Bu fikir ayrılıkları ise dedikoduya dikkati çeker ve pek de hoş olmayan durumlara neden olur. Dedikoduyu ilgi ile dinleyen, dedikoduda yeralan ve duyduklarını başkalarına aktaran kişiler **aktif dedikoduculardır**. Bu tip dedikoducular, dedikodu için akıcı bir durum yaratırlar. Bunlar, dedikodudan o kadar hoşlanırlar ki, diğer kişiler tarafından bu tiplerin başkaları ve herhangi bir şey hakkında herkesle konuşacakları düşünülür. Bu kişilerle beraberken diğer kişiler kendilerini dikkatli olmak durumunda hissederler çünkü dedikodu yapan kişinin dedikoduyu yaptığı kişi hakkında da konuşabilecek olması tehlikesi sözkonusudur. Diğer katılımcılar, aktif dedikoducu ile beraberken söyledikleri şeylerin yayılmasını veya kendileri hakkında konuşulmasını istemedikleri için dedikoduyu tıkayabilirler.

⁶⁵ Nicholson, a.g.e. s. 71.

Bu aşırı uçların yanında, bazı bireyler ne dedikodu yaparlar ne de aktif olarak dedikoduya katılırlar. Bunlara ise **yumuşak huylu dedikoducular** (pasif dedikoducu) denir. Kendi aralarında ikiye ayrılan dedikoducularda, birinci grup, yaptığından haberdar olmadan problem çıkarır. Bunlar duydukları şeyleri hiç düşünmeden başka kişilere aktarırlar. Bazen de bunların bilgiyi nasıl koruyacakları ve ağızlarını kapalı tutacaklarını bilmedikleri söylenir. Bunların tersine, “bile bile problem yaratıcılar” olarak bilinen ikinci gruptakiler, ortalığı karıştırmak için duydukları bir bilgiyi başka insanlara bilerek aktarır ve hatta ne olacağını bekler veya kasıtlı olarak problem yaratmaktan hoşlanırlar. Aslında hem birinci grup hem de ikinci gruptaki katılımcılar problem yaratıcı olarak bilinir ve varlıkları dedikoduyu tıkar.

Diğer bir deyişle, bu iki tip katılımcı grup varken aynı ortamda bulunan diğer kişiler dikkat etme gereği duyar ve onlara dedikodu malzemesi hazırlamamaya çaba gösterir. **Pasif katılımcılar**, konuşmanın yapıldığı ortamda bulunsalar da dedikoduya karışmazlar. Dedikodusu yapılan kişiyi tanımayabilir veya dedikoduya ilgi göstermeyebilirler, ancak dedikodu anında orada bulundukları için de katılımcı olarak düşünülürler. Eğer, etkileşim devam ederken bunu bozacak bir tutum sergilemezlerse dedikodu için samimi bir ortam yaratmış olurlar. Konuşma anında bir gözlemci kendi varlığını sadece bir gözlemci olarak sunduğunda samimi olmayan pasif bir katılımcıdır. Bir gözlemci bunu, konuşmaya bir yorumda bulunarak veya doğrudan katılarak, uygun olmayan sorular sorarak veya konuşmanın devamını sağlamak için yapabilir. Dedikoduyu onaylamaması ile tanınan pasif katılımcıların varlığı samimi olmayan bir ortam yaratır. Gözlemcinin durumundaki gibi, pasif katılımcının varlığı, katılımcıları istedikleri şekilde bir dedikodu yapma konusunda isteksiz hale getirir. Bu konuşmalar, hakkında konuşulan kişi için sadece bir bilgi değişiminden daha fazlasını içerir. Yapısal olarak süreç, tüm katılımcıların, dedikoduda, dedikoducular tarafından konuşulan konularda, dedikoduda rolü olmayan kişilerin yorumlarında hemfikir olmalarını gerektirir. Bu sürecin sonunda dedikodudan diğer konuşma biçimlerine olan geçiş durumu, “hiçbir zaman bilinmez”, “insanlar böyle şeyler yapar” veya “böyle olmaz mı?” gibi genellemelerle yapılır.

Bu süreçte, dedikoducular stratejik olarak, orada bulunmayan bir birey hakkında ima ederek veya doğrudan ilgili bilgiyi ortaya koyarlar. Dedikoducunun yaptığı yorumlar “ahlaki” olarak kabul edilir. Onlar, bireyin davranışını tanımlar ve kabul edilebilir olarak sunarlar. Ahlaki çerçeve içindeki yorumlar değerlendirici olmak zorunda değildir, sadece davranışı ilginç veya dikkati çeken bir davranış olarak niteler. Dedikodu ile ilgili sosyal iletişim olayının doğrudan doğruya oluşu ve bilginin sunulma şekli (aciliyeti, yeni oluşu, skandal niteliği taşımasıyla ilgili olarak) dedikoduyu dikkat çekici hale getirir. Bilgi, ne kadar dikkat çekici ve skandal yaratıcı olursa olsun katılımcılar, olay ya da konuyla ilgili kişileri tanımadıkları sürece dedikodu yapılmış olarak kabul edilmez.

Dedikoducular, konuşulan kişi hakkında sahip oldukları bilgiye dayanarak yorum yapar ve aynı kişiler tarafından bir birey hakkında tekrar tekrar konuşulduğu için bu kişi hakkındaki ahlaki yorumlar artar ve “ahlaki olmayan karakter oluşturma” ortaya çıkar. Farklı insanlarla farklı şeyler hakkında konuşurken kendi ilgilerimize ve tutumlarımıza göre ahlaki yorumlarımız ve dolayısıyla bireyler hakkındaki ahlaki karakter oluşturmamız şekillenir. Biri hakkında ilk defa yorum yapan bireyler, o kişi hakkında çok fazla bilgi değişimi fırsatı bulur ve başlangıçta dedikodusunu yaptıkları kişiyle ilgili bir karakter oluştururlar. Bu başlangıç karakteri, ima edilerek veya açık olarak daha sonraki konuşmalarda yer alır ve daha sonraki konuşmalar başlangıçtaki karakterin üzerine gelişir. Ahlaki karakter oluşturmalar, katılımcıların paylaştıkları bilgiden ve değerlendirici kategorilerinden seçilir ve paylaşılan bir evren oluşturur. Bu süreçte üçüncü kişiyi tanımlarken dedikoducuların varolan sosyal bağlarından faydalanılır.⁶⁶ Sosyal bir etkileşim olarak dedikodu, dedikodu yapanların kendileri ve diğerleri ile ilgili ilişkilerini güncellemeyi sağlar.

⁶⁶ Yerkovich, a.g.e. s. 194-196.

2.2.2. Dedikodunun İşlevleri

Sosyal bir etkileşim olarak değerlendirilen dedikodunun üç ana işlevi vardır. Bunlar: ⁶⁷

1. Bağlantı Kurma
2. Etkileme
3. Toplumsal Anlaşmalar Yapma şeklinde sıralanır.

- **Bağlantı Kurma**

Toplumsal olma özelliklerinden dolayı insanların hemen hepsinde bir konum bilinci vardır ve yine toplumsal anlamda yol alabilmek için toplumun karmaşık yapısını iyice anlamak gerekir. Bu anlamda yapılan geniş kapsamlı araştırmalar, insanlarda yüksek konumda bulunmanın sağlık, varolma ve mutluluk bakımından önemli bir dizi faydası olduğunu göstermektedir. Ancak bu yararları ulaşmak ve başarısızlıktan kaçınmak zordur. Bunun nedenlerinden biri, toplumsal sıradüzenin, başka bir ifadeyle hiyerarşinin çok boyutlu olmasıdır. Üstelik toplumsal yapı dinamiktir ve durmaksızın değişir. Çeşitli kitle iletişim araçları sayesinde bir taraftan iyi ve kötü şöhretli kişilerin kaderiyle, diğer taraftan da toplumsal söylemin güncelliğini oluşturan sürekli değişim halindeki görüşlerle ve modalarla bağlantı kurulur. Kitle iletişim araçları, bizlere konuşma malzemesi verir, değişken ilişkiler çerçevesinde kendi yerimizi bildirir. Yerel anlamda da durum aynı olup, kendi etki çevremizdeki insanların konumu ve önemi sürekli değişim gösterir.

- **Etkileme**

Dedikodunun ikinci işlevi etkileme olarak karşımıza çıkar. İnsanlar toplumsal konumlarında açık bir hareketlilik olmasa bile konumlarını yitirmemek için çaba gösterirler. Bir fırsatını bulduklarında ise diğer insanların haklarında iyi yönde görüşlere sahip olmaları için çalışırlar. Ancak sadece iyi olmak yeterli değil, insanların şöhretlerinin de iyi olması gerekmektedir. İnsanlar, diğer insanların üzerinde iyi bir

⁶⁷ Nicholson, a.g.e. s. 68-70.

izlenim bırakmak amacıyla kendilerini satarlar. Kendi kendini tanıtmak her zaman bilinçli biçimde uygulanan bir strateji değildir. Bir yabancıyla karşılaştığımızda, havadan sudan konuşmalar yapmamız, yüz ifademizi karşımızdakine ilgi gösterdiğimizi ya da onunla aynı duyguları paylaştığımızı belli edecek şekilde değiştirmemiz hep aynı nedenden kaynaklanır. Herkes kendisini tanıtmakta aynı ölçüde başarılı olamaz ya da bunun için gereken çabayı gösteremez.

- **Toplumsal Anlaşma**

Dedikoduyu genellikle iki kişi keyifli bir sohbet etmek amacıyla kullanır. Bu keyfin kaynağı, dedikodunun üçüncü işlevi olan toplumsal anlaşma şeklinde ifade edilir. İnsanlar ilgi duydukları ve kendilerine bağlamak istedikleri kişilere bilgi taşırlar. Bir kişi karşısındakine bir dedikoduyu aktarıp “unutma bu ikimizin arasında” dediğinde, aynı zamanda o kişiye bu dedikoduyu anlatacak kadar değer verdiğini ve bu yüzden karşısındakinin de kendisi hakkında iyi şeyler düşünmesi gerektiği mesajını gönderir. Kişi sahip olduğu bilgiyi, toplumsal yapıda kendisine biraz istikrar hatta ötekilere göre üstünlük sağlayacak faydalı anlaşmalar yapmak için kullanır.

2.2.2.1. Dedikoduda Kadının Rolü

Kimi zaman gerçeğe dayanan kimi zaman da gerçekle ilişkisi olmayan sıradan bilgi alışverişi olarak nitelendirilen dedikodu, insanların özel yaşantılarını konu alır ve dedikodu yapmak genellikle kadınlara has bir özellik olarak kabul edilir. Yiddish dilinde **dedikoducu** olarak kullanılan **yenta** kelimesi “söylenti çıkaran kadın” anlamına gelmektedir ve bu anlamıyla kullanıldığında cins (kadın-erkek) ayrımcılığı öğeleri içeren bir aşağılama olarak kabul edilmektedir. Aslında bu şekildeki bir ayırım çok doğru değildir. Gerçekte, dedikodu yapmak tek bir cinsiyete özgü olmayıp, kadınlar tarafından yapıldığında dedikodu, erkekler tarafından yapıldığında ise sohbet veya muhabbet olarak adlandırılır. Duygusal ihtiyaçlar, kişilik özellikleri ve sahip olunan değerler dedikodu yapmanın nedenlerini açıklayabilir. Bazı kimseler dedikodu yapar ama çoğu insan da kendisine anlatılanı başkalarına aktarmaz. Bunun nedeni ise,

dedikodu yapanların pek hoş karşılanmamaları olabilir. Dedikodu, bazen de başka bir kişinin dikkatini çekebilmek için bilgi alışverişinde bulunma metodu olarak kullanılır.⁶⁸

Kadın-söylenti-dedikodu ortaklığı bütün halk kültürlerinde yer alır. Belki de tarih, genellikle bu ortaklığa dayanmaktadır. Örneğin, 14. ve 18. yüzyıllar arasında Batı'yı sarsan korkulardan bahseden tarihçi J. Delumeau, söylentilerin neden olduğu bütün ayaklanmalarda kadınların baş sırada bulunduklarını belirtmiştir. Bunun nedeni etimolojik olarak açıklandığında, psikolojik bakımdan eğilimli oldukları için değil ancak nesnel birtakım nedenlerden dolayı kadınların erkeklerden daha önce korkuya kapılmalarına bağlanmaktadır. Çünkü kadınlar bazı eksikliklerden ve güvensizlikten doğrudan etkilenir. Kadın-söylenti ve dedikodu ortaklığında bir diğer unsur ise “çekiştirme”dir. Kadınlar arasında çekiştirme, konuşmak bir diğer deyişle, birlikte konuşmaktır. Kadınların yaptıkları çekiştirmeler onlar arasında varolan dayanışmanın bir göstergesi olarak kabul edilir. Belki de ilkel toplumlar kadınların bu dayanışması rahatsızlık yaratmış ve bu toplumlar kadınları kamusal faaliyetlerden dışlamışlardır. Bu durum karşısında kadınlar çekiştirme yoluyla erkeklerin onlara vermedikleri haklarını ele geçirir başka bir deyişle, kamusal hayattan yoksun bırakılan kadınlar özel hayatı kamusal hale getirirler. Kadınlar arasında yapılan ve süregelen çekiştirmeler belki de bu olgudan kaynaklanmaktadır.⁶⁹

2.2.2.2. Dedikoduda Erkeğin Rolü

Yapısı gereği dedikodu kolektif bir harekettir ve dedikoduya yönelik yapılan çalışmalarda erkekler bu hareketin dışında değerlendirilir. Böylece dedikoduya karşı ortaya atılan ahlaki engeller, kadınları, dedikoduları sadece kendi ortamlarında saklayarak dedikodu yapmaya yönlendirir. Ancak popüler kültürlerde bile, skandal yaratan ve kişiye zarar veren tarzda konuşma eğilimleri dikkati çekmektedir. Kadınlar da bu kültür içinde sıkça dedikodu yapan portreler çizmekte başka bir deyişle, dedikoduyu en çok kadınlar yapmaktadır. Dedikodunun tanımında yeralan ve dedikodunun negatif özelliklerinin daha çok kadınlarla ilişkilendirilebildiğini gösteren

⁶⁸ Jandts, a.g.e. s. 28.

⁶⁹ Kapferer., a.g.e. s. 124-125.

türdeki tarihsel çalışmalar, kadının dedikodu üzerindeki gücü ve etkisinin zamanla nasıl değiştiği hakkında faydalı bilgiler verir. Pek çok anlamda dedikodu değerlendirilirken, yazılı kaynaklardan farklı olarak sözlü iletişimin bir iş ortamındaki önemli etkileri de ifade edilir. Çünkü işyerlerinde dedikodu yapan kadınlar böyle bir ortam yaratırlar.⁷⁰ Kadınların erkeklerden daha çok dedikodu yaptıkları söylenir ancak erkekler de dedikodu yaparlar ve yaptıklarını dedikodu değil “ağ kurma” diye nitelendirirler. Dedikodu sözkonusu olduğunda kadınla erkek arasındaki değişen tek şey dedikodunun içeriği açısından karşımıza çıkar. Erkekler, rekabetçi oyunları tercih ettikleri gibi daha çok insanların iniş ve çıkışlarıyla, kadınlar ise daha çok toplumsal katılım ve ahlaki uyumla (şimdi kim gözde, kimin ne özellikleri var gibi) ilgili dedikodular yaparlar. Darwin’in cinsel seçilim dediği şey, kadınların iyi erkek arama ve erkeklerin kendi nitelikleriyle gösteriş yapma özellikleri, erkekleri rekabete ve yalnızca işlevsel olan eylemler üzerine odaklanmaya iterken, kadınları da yakınlık, duygular ve toplumsal ilişkilerin dinamiğine yönlendirir.⁷¹

2.3. Söylenti ve Dedikodunun Oluşumunda Grubun Önemi

İnsanlar ortak amaçlara ulaşmak için, aralarında belirli derecede bir işbirliği kurup birbirleriyle sosyal ilişkilere girerler ve bu girişimler sonucunda sosyal grup kavramı doğar. Genel olarak grup, yapı ve büyüklüğü çok değişik olabilen, sayısı az veya pek çok insandan oluşmuş birlikleri ifade eder.

Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması bulunan, ortak bir amacı olan ve bu amaç doğrultusunda birbirleriyle iletişim kuran, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin biraraya gelmesiyle ortaya çıkan toplumsal bir olgu olarak ifade edilir.⁷² Etkileşimler bir grubun üyeleri arasında veya bir grubun bir üyesiyle bütün grup arasında oluşan mübadele süreçleridir ve bunun sonucu olarak etkileşimler, iki taraflı ilintili olarak bir eylemi içerir. Taraflardan biri eylem girişimini, öteki taraf ise buna karşı oluşan tepkiyi yansıtır.

⁷⁰ Tebbutt, a.g.e. s. 9-10.

⁷¹ Nicholson, a.g.e. s. 71.

⁷² Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, 1.Basım. İstanbul: Der Yayınları, Yayın No: 221, 1997, s.174

O halde etkileşimleri, ortak eylemin, ortak eyleme katılanlar tarafından görülen içsel gücü olarak ifade etmek mümkündür.⁷³ Her etkileşim sistemi, ona katılan insanların tümünü kapsar ve bu bütün ile tanımlanır. Herkes için bu bütünlerden, bu etkileşim sistemlerinden biri global toplumu tanımlar. Global toplum dışındaki tüm topluluklarla tüm insan bütünlerine, tüm etkileşim sistemlerine grup denilir.⁷⁴ Gruplar, bireylerin tek tek sahip olduklarından daha fazla kuvvet, rol, iletişim gücü, sosyal ilişki, önderlik gibi özelliklere sahiptir. Grup üyeleri arasındaki ortak görüş, ilgi, düşünce ve davranışlar, birleştirici ve moral verici özellikler olarak kabul edilir ve birleşik etki özelliği gösterir. Gruplar birer sosyal varlıktır ve grupların varlığı, o grubu oluşturan bireylerin yararına yöneliktir. Gruplar ister sosyal, isterse iş grupları olsun, bireye hayranlık uyandıran bir nitelik, durum ve tanınma olanakları sağlarlar. Birey, grup aracılığı ile başkalarına açılır, iletişim kurar, destek sunma ve destek alma gibi etkinlikler gösterir ve bu etkinliklerden doyum sağlar. Sorunlarının çözümünde grup üyelerinin düşünsel katkıları, yeni ve uygun çözüm yollarının ortaya çıkarılmasını sağlar ve böylece birey, sorunlarını daha etkili bir şekilde çözebilir. Toplumsallık bir insan özelliği olduğu için, birey diğerleriyle ilişki kurar ve bunun sonucunda aynı duyguyu paylaşan gruplar meydana gelir. Bazı grup üyeleri, kendilerinden çok ait oldukları grubu önemserler ve grup yaşantıları onların duygularını ve düşünce tarzlarını da etkiler. Gruplar bu olumlu etkileri yanında, bazen üyelerine baskı yaparak, çeşitli yasaklar koyarak, haksız ve yanlış kararlar alarak olumsuz etkiler de gösterir.⁷⁵ Bir başka ifadeyle, gruplar tutum ve davranışların oluşumunda önemli derecede etkili olurken, grupların belirlediği standartlara karşı olan insanlar bile genellikle farkında olmadan bu standartlara uyarlar.

Grup, belli amaçları olan ve bu amaçları yerine getirmek üzere iki veya daha fazla kişinin biraraya gelmesiyle oluşan birliklerdir.⁷⁶ Bazı sosyal bilimciler, etkileşim halinde olan iki kişinin bir grup olarak tanımlanabileceğini söylerler. Etkileşim için ise, kişilerin birbirlerinin varlığından haberdar olmaları gerekmektedir. Diğer başka yazarlar ise, bir topluluğun “grup” olarak tanımlanabilmesi için, ortak amaçlar, ortak değerler,

⁷³ Ahmet Külebi, *Grup Dinamiğinde İnsan Davranışı*, Ankara: Bilim Yayınları, 1986, s.25.

⁷⁴ Maurice Duverger, *Siyaset Sosyolojisi*, Çeviren: Şirin Tekeli, Bilgi Dizisi:28, Varlık Yayınları Sayı:188 s. 37.

⁷⁵ Yüncü, a.g.e. s.80-81.

⁷⁶ A. David DeCenzo, *Human Relations, Personal and Professional Development*, Prentice-Hall, Inc., U.S.A: 1997, s.196.

belirgin bir grup yapısı gibi koşulları ileri sürmektedir. İşte bu sebeple grup sözcüğü aslında çok değişken bağlarla birbirine kenetlenmiş topluluklar için geçerli olmaktadır. Gruplar arasında büyüklük, üyeler arası ilişkilerin sıklığı ve devamlılığı, arkadaşlık yapısı, iletişim kalıpları, statü farklarının belirginliği gibi çeşitli yapısal boyutlar açısından önemli farklar söz konusudur ve belli bir grubun yapısı zaman içinde değişebilir. Grup kavramının içerdiği bu değişkenlik, kurum içindeki gruplar için de geçerlidir ve aynı kurum içinde birbirinden çok farklı özellikleri olan birçok grup tanımlanabileceği gibi herhangi bir üye de birden fazla gruba dahil olabilir. Ayrıca zaman içinde bu grupların üyeleri ve yapısı da değişiklik gösterebilir.⁷⁷ Gruplar, yüz yüze etkileşim içinde bulunan, grup içindeki üyelerin varlığından haberdar olan, kendisini ve diğerlerini bu grubun üyesi olarak hisseden, belli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birbirini destekleyici yönden hareket eden, karşılıklı olarak birbirine bağımlı iki veya ikiden fazla bireyden oluşan birlikteliklerdir.⁷⁸ Burada daha çok belli bir amaca yönelmiş, yüz yüze etkileşimi olan bireylerin oluşturduğu küçük gruplar söz konusudur.

Grup, istedikleri birşeyi elde etmek için ortak politikalar yürütmek üzere örgütlenmiş belli sayıdaki insanlar şeklinde tanımlanır, bu tanıma göre grup, kendi sahip olduklarından daha fazla ortak hiçbirşeye sahip olmayan bireyleri kapsar diğer bir deyişle bir grup oluşturmak için biraraya gelen kimselerin en azından belli bir noktaya kadar disiplini olan bir örgütlenme içinde bulunması gerekir.⁷⁹ O halde grupların oluşma nedenlerinin başında, bireylerin gruba (başka insanlarla etkileşime) ihtiyaç duyması gelir. Ancak bunun dışında, (a) fiziksel yakınlık, (b) ekonomik nedenler, (c) psikolojik ve sosyal nedenler de etkili olmaktadır. **Fiziksel Yakınlık;** fiziksel olarak birbirine yakın olan, bir arada bulunan, birlikte çalışan kişiler birbirleriyle etkileşim ve iletişimde bulunmakta ve grup oluştururlar. Kurumlarda da birbirine yakın olarak çalışan işgörenler genellikle gruplar oluşturur veya grup halinde çalışması beklenen bireyler genellikle fiziksel olarak birbirine yakın tutulurlar. **Ekonomik Nedenler;** İnsanlar ekonomik amaç ve yararlarını gruplar sayesinde daha iyi ve daha üst düzeyde

⁷⁷ Ayşe Öncü, *Örgüt Sosyolojisi*, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara:1982, s. 99-100.

⁷⁸ Michael Hogg, *Sosyal Psikolojik Açıdan Grupta Bütünleşme*, Çeviren: Aliye Mavili Aktaş, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997, s.6-7.

⁷⁹ Samuel Koenig, *Sosyoloji Toplum Bilimine Giriş*, Çeviren: S.Sucu, O. Aykaç, İstanbul: Ütopya Kitabevi Yayınları, Ekim 2000, s. 212.

gerçekleştirirler. Örnek olarak, çalışanların ücretlerini arttırmak amacıyla yönetime baskı yapmak için oluşturdukları gruplar verilebilir. **Psikolojik ve Sosyal Nedenler;** Grup üyeliği, kişilerin güvenlik, ilişki kurma, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gibi temel gereksinimlerini karşılama olanağı verir. Bu nedenle bireyler, gruplar halinde örgütlenirler.⁸⁰ İşte bu nedenle bireyler, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılamak üzere gruplar oluştururlar. Bütün bu nedenlerle biraraya gelen bireylerin oluşturduğu grupların kendi aralarında bir etkileşim ve iletişimin olması grupları kalabalıklardan ayıran temel faktör olarak kabul edilir.

Bir bilgiden bahsettiğimiz zaman ait olduğumuz grubun bu bilgi hakkındaki görüşleri de ortaya çıkar. Grup, eğer üyesi olarak kalmayı istiyorsak, belirli bir konuda ne düşünmemiz gerektiğini bize *söylenti* yoluyla iletir. *Söylenti*, toplumsal kaynaşmanın etkili bir aracıdır ve yapılan bütün tartışmalar, kendimizi özdeşleştirdiğimiz grubun görüşünü ifade eder. Söylentiye katılmak aynı zamanda bir gruba katılmak demektir. Yapılan deneyler, grupla olan uyumun görüşlerimiz üzerinde ciddi bir etki yarattığını gösterirken gruba uyma gerekliliği bazen bizi, düşündüğümüz şeyin tersini söylemeye ve kendi inançlarımızdan şüphe duymaya iter. Ortadaki herhangi bir söylenti üzerine yapılan her konuşmada, tartışmanın akışı içinde, kişisel hipotezler ileri sürerek, detaylar ekleyerek ve katkılarda bulunarak toplumsal anlaşma şekillenir. Bu anlaşma, kolektif olarak oluştuğu için bireylere yabancı gelmez hatta taraflardan her birini gruba bağlanır. Aynı görüşleri paylaşmamak, kendini geri çekmek, gruptan soyutlamak demek başka bir kaynak grup seçmek demektir.⁸¹ **Dedikodular** günlük hayatta önemli rol oynarlar, gruplarda görüldüğü gibi, ait olma (ya da dışlanma) duygusunu pekiştirirler. Böylece de topluluk olma duygusu gelişir ve *dedikodular* güç kazanır.

Kitle hareketlerine ve kitlelerin bazı davranışlarına “kitle davranışı” (group behavior) veya “toplu davranış (collective behavior) adı verilir. Toplu davranışlarda başlıca karakteristik özellikler, örgütsüzlük ve yapısızlıktır. Toplu davranışlar, önceden tahmini mümkün olmayan hareketler olarak kontrol dışında meydana gelir. Bireyler yan yana bulunmasalar da, bazı hareketler kitle iletişim araçlarının etkisi altında meydana gelir ve

⁸⁰ Mahmut Paksoy & Ahmet Cevat Acar, *Örgütsel İletişim*, (Editör: İnan Özalp), Anadolu Üniversitesi Yayınları No:964, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:533, Eskişehir:1998, s.97.

⁸¹ Kapferer, a.g.e. s.69.

bunlara toplu davranışlar adı verilir (bir felaket, düzensiz bir sokak hareketi karşısındaki davranışlar gibi). Bu gibi davranışlar duygusal birtakım tepkiler biçiminde gerçekleşir.⁸² Toplu davranışlar, bir topluluğun (kalabalık gibi) parçası veya yerine getirmesi gereken rolü şeklinde ifade edilir, değişim, çatışma veya belirsizlik durumlarında belirli olgular ve olaylar üzerine odaklanır (konser veya savaş gibi). Toplu davranışlar; (a) kalabalıklar (crowds), (b) söylentiler (rumors), (c) felaketler (disasters), (d) sosyal hareketler (social movements) şeklinde ayrılır.⁸³

Toplum hayatında pek çok değişmeler, örgütlenmiş düzenlerin yalnızca dolaylı olarak etkileyebildiği söylenti, heyecan ve bulaşma dalgaları halinde ortaya çıkar. Moda heveslerinin yayılması, kalabalıkların birikmesi ve kanaat gruplarının yer değişmesi, gelenek ve göreneklerin katı kılavuzluğuna bağlı olarak gelişir. Gerçekte bu davranışlar sık sık yerleşmiş kurallardan bir sapma gösterir. Bu gibi durumlarda sözkonusu davranışlar, yerleşmiş yapıların, toplumun bazı kesimlerinin algılanan gereklerini karşılayamadığını anlatır. Daha da önemlisi, toplum hayatındaki bu kendiliğinden ve anlaşılması güç değişmeler, çok defa yeni kuralların veya yeni eylem biçimlerinin ortaya çıkışını haber verir. Toplu davranışlar, genel olarak kabul gören davranışlar içinde yer alır, söylentiler, yerleşmiş kurallar halinde olgunlaşır, dinsel uyanışlar alışılmış tapınma durumlarına dönüşebilir, harekete geçmiş kalabalıklar, disiplinli gönüllü dernekler biçiminde gelişebilir. Aslında bütün bunlar kaçınılmaz sonuçlar değildir ancak yine de basit toplu davranışların süreç ve biçimleri önem taşır. Çünkü bu toplu davranışlar çok defa toplumsal değişimin ya nedeni, ya da sonucu olarak belirirler. Toplumsal reformlar toplu davranışlar yoluyla gerçekleşir ve yeni kurumlar oluşabilir.⁸⁴ Toplu davranışlar, diğer davranışlara göre nispeten organize olmamış, ne yapacakları önceden bilinmeyen ve katılımcılar arasında etkileşime bağlı olarak kendiliğinden (spontane) gelişirler.

Konunun önemine rağmen, toplu davranışlar üzerinde yapılan çalışmalarda sosyologlar üç nedenden dolayı zorlanırlar. Bu nedenleri şöyle sıralamak mümkündür;⁸⁵

⁸² Dönmezer, a.g.e. s.239.

⁸³ C.W. Kenneth Kammeyer, George Ritzer & Norman R. Yetman., *Sociology*, Fourth Edition, Simon & Schuster, Inc., U.S.a.: 1990, s.650.

⁸⁴ Ozankaya, a.g.e. s. 263-264.

⁸⁵ J. John Macionis, *Sociology*, Sixth Edition, Prentice Hall, Inc, New Jersey: 1997, s. 613.

1. Toplu davranışlar oldukça geniş çaplıdır ve bazen şaşırtıcı olguları da kapsar. Bunlar genellikle, geçici hevesler, söylentiler, kalabalıklar şeklinde ortaya çıkarlar ve kesin olmaktan uzaktır.
2. Toplu davranışlar karmaşık bir yapıya sahiptir. Özellikle söylenti hiçbir yerden geliyormuş gibi görünür ve sayısız farklı ortamlarda dolaşır.
3. Toplu davranışların pek çoğu geçici özellik taşır. Sosyologlar bunun karşısında sosyal hayatın değişmeyen bir unsuru olduğundan aile üzerinde çalışmalar ancak moda, söylentiler ve izdihamlar bir anda ortaya çıkar ve birden yok olurlar. Bu gibi toplu davranışları sistematik olarak çalışmak ise zordur.

Gustave Lebon, topluluğa (kitleye) giren kişiler arasında kolektif bir bilincin meydana çıktığını ve bunun kişisel bilincin yerini aldığını öne sürer. Martin ise çağdaş toplumun insanlar üzerindeki baskılarının topluluklar tarafından kaldırıldığını bu nedenle toplulukların kişilerin engellenen arzularını boşaltma imkanı sağladığını iddia eder. Topluluklarda (kitle), duyarlılık, başka bir ifadeyle etkilenebilme yeteneği, ileri derecede kendisini gösterir. Topluluklara giren kişilerde kendilerine yapılan tahriklere, telkinlere karşı hemen cevap verme eğilimi bulunur. Topluluğa giren kişilerin sayısı ne kadar çok olursa, kişinin karşı karşıya kalacağı telkinler o kadar fazla olur, etkilenme de o kadar hızlı ve şiddetli gerçekleşir. Bir söylenti ne kadar çok yayılıp tekrarlanırsa o kadar fazla kabul edilir. Ancak tahrik ve telkinler sürmedikçe bu etkiler zamanla azalır hatta yok olur. Toplu davranışlar içinde bulunan kişilere, dengesiz ve dayanağı olmayan fikirler ile gerçeğin yanlış yorumları, bir patlamanın yayılması gibi etki yapar. Topluluklar kolektif hareketleri daima yasaklamışlardır çünkü bu tür hareketler sosyal düzeni bozarlar.⁸⁶ Çağdaş toplum hayatında yapılan kolektif davranışlar hoşgörüyle karşılanır. Örneğin, söylentiler gibi kolektif davranışlar insanlara, baskı altında tuttukları heyecanlarını açığa çıkarmayı ve böylece baskılardan kurtulma imkanı sağlar.

Ancak, toplu davranışlar ve sosyal gruplar birbirlerinden farklı özellikler gösterirler. Buna göre aralarındaki fark şu şekilde ifade edilebilir.⁸⁷

⁸⁶ Dönmezer, a.g.e. s. 240-241.

⁸⁷ Macionis, a.g.e. s. 614.

1. Toplu davranışlar, sınırlı sosyal etkileşimlere dayanır. Gruplarda ise grup üyeleri, doğrudan ve daha sık etkileşim kurarlar. Başka bir ifadeyle toplu davranışlarda bulunan insanlar tümüyle bir etkileşim içinde bulunmazlar.
2. Toplu davranışlar için açık bir sosyal sınır yoktur. Grup üyeleri arasında varolan etkileşim grup üyelerine ortak bir kimlik duygusu verir ancak bu toplu davranışa katılan insanlar arasında yoktur.
3. Toplu davranışlar zayıf ve geleneksel olmayan normları oluştururken gruplarda yerleşmiş birtakım kurallar bulunur ve geleneksel kültürel normlar grup üyelerinin davranışlarını düzenler.

Sonuç olarak, grup üyeleri arasında belirli ilişkiler (örneğin; ortak çıkarlar, inançlar, beklentiler gibi) ve süreklilik olgusu bulunur. Grup, iki ve daha fazla kişinin ortak bir amaç doğrultusunda etkileşim ve iletişimde bulunmaları ile ortaya çıkan sosyal varlıklar olarak kabul edilir. Hangi tür ve hangi amaçla olursa olsun, grupların oluşması, varlığını sürdürmesi ve amaçlarına ulaşabilmeleri için iletişim gerekir.⁸⁸ Kişilerarası iletişim olmadan bir grubun meydana gelmesi mümkün olmadığı gibi, grubun varlığını devam ettirmesi ve başarılı olması için de iletişime gerek duyulur.

Toplumsal yaşamı yansıtan grup ilişkileri bireylerin değerleri, tutumları ve davranış biçimleri üzerinde etkili olmanın yanında bireyler arasındaki iletişimi de etkilemektedir. Grubun bu tür etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz;⁸⁹

- a) Grup, üyelerinin inançlarını, değer yargılarını ve isteklerini etkilemektedir ve dolayısıyla ikna potansiyeline sahiptir.
- b) Grup üyelikleri kısıtlamalar getirir ama üyelikler gönüllü ise üyeler, bedel ya da çıkar kararları vermek durumunda kalırlar.
- c) Karşılıklı bağımlılık ve özdeşleşme ihtiyacı gruba, üye için, içinde ikna potansiyeli taşıyan güçlü güdüler sağlar.
- d) Gruptaki düşünce birliği, grubun amaçları ve değerlerine yönelik uyumun sürdürülmesinde güçlü bir etki gösterir.

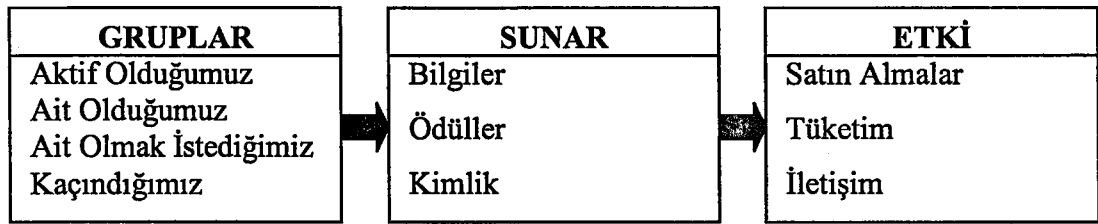
⁸⁸ Sulhi Dönmezer, *Sosyoloji*, (Genişletilmiş 8. Baskı, Ankara: Savaş yayınları: 4, 1982), s. 187-188.

⁸⁹ Harry Jamieson, *İletişim ve İkna*, Çevirenler: Nejdett Atabek, Banu Dağtaş, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları, Mayıs 1996, s. 175.

- e) Grup liderleri katalizör rolü oynar ve liderlerin ikna potansiyelleri güvenilirliklerine bağlı olarak değerlendirilir.
- f) Grup, hem grubun içindekileri ve hem de grup dışındakileri etkiler. Grubun içine yönelik etki, “biçimlendirme” etkisi ve grup dışına yönelik etki ise, toplumun diğer kesimlerine yönelen etki olarak değerlendirilir.

Genel olarak bu etkilerinin dışında grupların, kitle iletişimi üzerindeki etkilerini de şöyle sıralamak mümkündür;⁹⁰

- a) Gruplar, davranışlar üzerinde çapa görevi yapar ve davranışları zor değişir hale getirirler.
- b) Kişinin bağlı olduğu veya özdeşleştiği gruplar hakkındaki bilgiler çoğu kez kişinin davranışını öngörmemize yardım eder.
- c) Etkili iletişim programları genellikle kitle iletişimi ve kişilerarası iletişimin birleşimiyle oluşur.
- d) Zaman zaman, kitle iletişimi aracılığı ile kişilerarası iletişimin bazı üstünlüklerinden yararlanılır. Ancak gruplar ve etkilerini kısaca aşağıdaki şekilde de ifade edebiliriz (Şekil 4).



Şekil 4. Gruplar ve Etkileri

2.3.1. Grupların Çeşitleri

Grubun temelinde, insanoğlunu farklılaştırma ve sınıflandırma eğilimi yatar. Her çağda ve her toplumda insanoğlu kendisini ve başkalarını farklı görür, farklılaşır ve farklı

⁹⁰ J. Werner Severin & James W. Tankard, Wr., İletişim Kuramları: Kökenleri Yöntemleri ve Kitle İletişim Araçlarında Kullanımları. Çev: Ali Atıf Bir, N. Serdar Sever., Eskişehir: 1994, s. 334.

gruplara koyar. İşte bu nedenle gruplar, o kadar çok sayıda ve o kadar çok çeşittir ki, grup türlerini kısaca şu şekilde sıralayabiliriz;⁹¹

- **Üye sayısına göre**
 - a) Büyük Gruplar; örneğin, dil ve din grupları, alt kültürler, sosyal sınıflar
 - b) Küçük Gruplar; örneğin, lehçe ve mezhep, aile, arkadaşlık grupları
- **Üyeliğin sürekliliği veya geçiciliğine göre**
 - a) Sürekli Gruplar; örneğin, cinsiyet ve ırk grupları
 - b) Geçici Gruplar; örneğin, yaş grupları, çalışma grupları, yolculukta oluşan gruplar
- **Grup ilişkilerinin niteliğine göre**
 - a) Birincil (yakın/sıcak, yüzyüze, resmi olmayan, çok yönlü) İlişki Grupları; örneğin, aile ve arkadaşlık grupları
 - b) İkincil (resmi, sınırlı) İlişki Grupları; örneğin, işyeri, kulüp, dernek, siyasal parti ve sendika grupları
- **Üyeliğe açık veya kapalı oluşlarına göre**
 - a) Açık Gruplar; örneğin, sosyal sınıf, arkadaşlık, sendika, siyasal parti grupları
 - b) Kapalı Gruplar; örneğin, kast ve gizli dernek grupları

2.3.2. Küçük Gruplar

Küçük gruplar, içinde doğrudan haberleşme istekleri yoluyla bütünleşmiş üyelerin, belli bir amacın gerçekleştirilmesi yönünde görevsel bir biçimde ve sürekli olarak etkileşimde bulundukları gruplar şeklinde tanımlanabilir.⁹² Sosyologlar ve özellikle sosyal psikologların ilgilendikleri ve üzerinde en çok araştırma yaptığı gruplar **küçük gruplardır**. Peki ama küçük gruplar niçin bir çalışma konusudur?. Çünkü;

- a) Küçük gruplar birer sosyal olgudur ve herkes yaşamının önemli kısımlarını, aile, iş, arkadaş grubu, çalışma grubu gibi “küçük gruplar”da geçirir. Gerçek böyle

⁹¹ Bozkurt Güvenç, *Antropoloji (İnsanbilim)*, (Editör: Merih Zılhoğlu), Anadolu Üniversitesi Yayın No: 698, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 340, Eskişehir:1999, s. 78-79.

⁹² Ozankaya., a.g.e. s. 73.

olunca sosyal bilimciler de doğal olarak bu sosyal olguya yabancı kalmamış ve araştırmalarda bulunmuşlardır. Başka bir deyişle, küçük gruplar kendi başlarına önemli sosyal araştırma konuları olarak görülürler.

- b) Küçük gruplar aynı zamanda toplumu da yansıtır. Küçük gruplar toplumun modelleri, minyatürleri olarak ele alındığında, toplumun işleyişi hakkında önemli ipuçları ve bilgiler verir.
- c) Küçük grup araştırmalarının sonuçları sosyal uygulamalar için önemli görülür. Örneğin, grup psikoterapisi, duyarlılık eğitimi, sosyal çalışma, örgüt yönetimi, personel ilişkileri, endüstri psikolojisi gibi uygulama alanlarında küçük grup bulguları kullanılır.⁹³

Küçük grup çalışmaları sosyolojik araştırmalar açısından önem gösterir. Küçük gruplarda üyeler doğal olarak birbirlerini etkiler başka bir ifadeyle birbirleriyle konuşur veya en azından bilgi verirler. Küçük gruplar resmi olmayan ve düzenlenmemiş gruplar olarak değerlendirilir ancak samimi kişisel ilişkiler dikkate alındığında birincil gruplardan ayrılırlar.⁹⁴ Küçük grupların sosyal psikoloji bakımından incelenmesi ve bu çeşit araştırmalar, grupların karmaşık nitelikteki işleyiş mekanizmalarını açıklığa kavuşturur, bunlardan gündelik ve mesleki hayat bakımından bir kısım uygulamalar sağlanır. Mesleki, ailevi, spor, din, siyaset ve benzer amaçlarla biraraya gelmiş kişiler, küçük gruplar, ekipler, takımlar oluşturur. Sözkonusu grupların başta gelen özellikleri, küçük ya da üyelerinin sınırlı sayıda olması ve üyelerinin yüzyüze ilişkiler halinde bulunmalarıdır. Bu iki özelliğinin dışında, küçük grupların dört farklı karakteristiğinden de söz etmek mümkündür. Bunlar, sosyal örgütlenme, kabul edilmiş normlar, kolektif amaçlar ve bilimsel araştırma ile olan ilişkilerdir. Sosyal örgütlenme ile ilişkiler bakımından küçük gruplar, kurumsal ve ani (spontane) olabilir. Doğrudan doğruya sosyal örgütlenmeye bağlı gruplar kurumsaldır, ani olanlar ise belirli bir durum ya da plandan doğar. Üyelerin uydukları normlar, gruptan önce meydana getirilmiş ya da grubun oluşmasından sonra onun içinde zamanla doğmuş normlar biçiminde gelişebilir. Bu bakımdan ele alındığında gruplar, *resmi* (formal), ya da *resmi olmayan* (informal) gruplar şeklinde ikiye ayrılır. Küçük gruplar arasında insan hayatı bakımından en

⁹³ Çiğdem Kağıtçıbaşı, *İnsan ve İnsanlar*, 8. Baskı, İstanbul: 1992, s. 200-201.

⁹⁴ T. Richard Schaefer & Robert P. Lamm, *Sociology* (U.S.A: McGraw-Hill, Fifth Edition), 1995, s. 149.

önemli olanları, ilk (birincil/primary) gruplardır. Demek oluyor ki her küçük grup, ilk grup değildir ve bunları birbirine karıştırmamak gerekir. Küçük bir grup, ilk grup olabileceği gibi ikinci derecede bir grup da olabilir.⁹⁵

Bir grup mutlak sayısı itibarıyla ne kadar azsa bütün fertlerin birbirleriyle doğrudan doğruya iletişim imkanları o kadar fazla olur ve olası karşılıklı etkileşim yollarından bazılarının kapatılması veya karşılıklı etki ilişkilerinin bazı gruplarca idare edilmesi zorunluluğu hemen hemen hiç görülmez.⁹⁶ Küçük gruplarda, büyük gruplara oranla üyeleri açısından memnuniyet daha fazladır. Bütün üyelerin grup içinde konuşma fırsatı olduğu için büyük gruplara göre daha mutlu görünürler. Küçük gruplar, karşılıklı etkileşim akışının devamı için isteklidirler bu durum da genel bir kural olarak kabul edilir. Daha büyük gruplarda etkileşimi güçlendirmek ve devam ettirmek için birçok insan sorumluluğu paylaşır ama sadece bu insanlardan genellikle bir tanesi konuşmaya istekli olur. Küçük gruplarda ise, her üye konuşmanın veya sohbetin akışının devamı için büyük oranda kişisel sorumluluğa sahiptir.⁹⁷ Küçük grupları, üyeler arasındaki ilişkilerin yoğunluğuna göre, *birincil* ve *ikincil* olarak ayırmak mümkündür. Birincil gruplarda üyeler arasındaki duygusal ilişkiler varken ikincil gruplarda ilişkiler, duygusallıktan uzak ve resmi nitelik taşımaktadır. İster birincil ister ikincil gruplar olsun küçük gruplar, kurallar, konumlar ve görevlerden oluşur. Özellikle birincil gruplarda kurallar yazılı olmamakla beraber zaman içinde gelişir ve grubu oluşturan üyeler tarafından bilinir. İkincil gruplarda ise yazılı kurallar ve yaptırımlar ağır basar. Birincil gruplarda kendiliğinden, ikincil gruplarda ise yasalarla belirlenmiş konumlar mevcuttur.

İnsanlar için hayat ilk gruplar içerisinde başlar. Bireyin içinde doğduğu birinci grubu oluşturan aile bir ilk gruptur ve çocuk sürekli olarak kendi ailesi ve diğer ailelerle ilişkilerde bulunur. Aile grupları ile beraber bireyin büyüme süreci içinde, arkadaş grupları, oyun grupları, çeteler ilk gruplar olarak kabul edilir. Birey büyüdükçe yine, **dedikodu grupları**, ortaklık grupları, aile meclisleri gibi ilk grupların üyesi olur. Bu

⁹⁵ Dönmezer, a.g.e. s. 203-205.

⁹⁶ Bilgiseven, Amiran Kurtkan, *Genel Sosyoloji*, (Beşinci Baskı, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1995), s. 230.

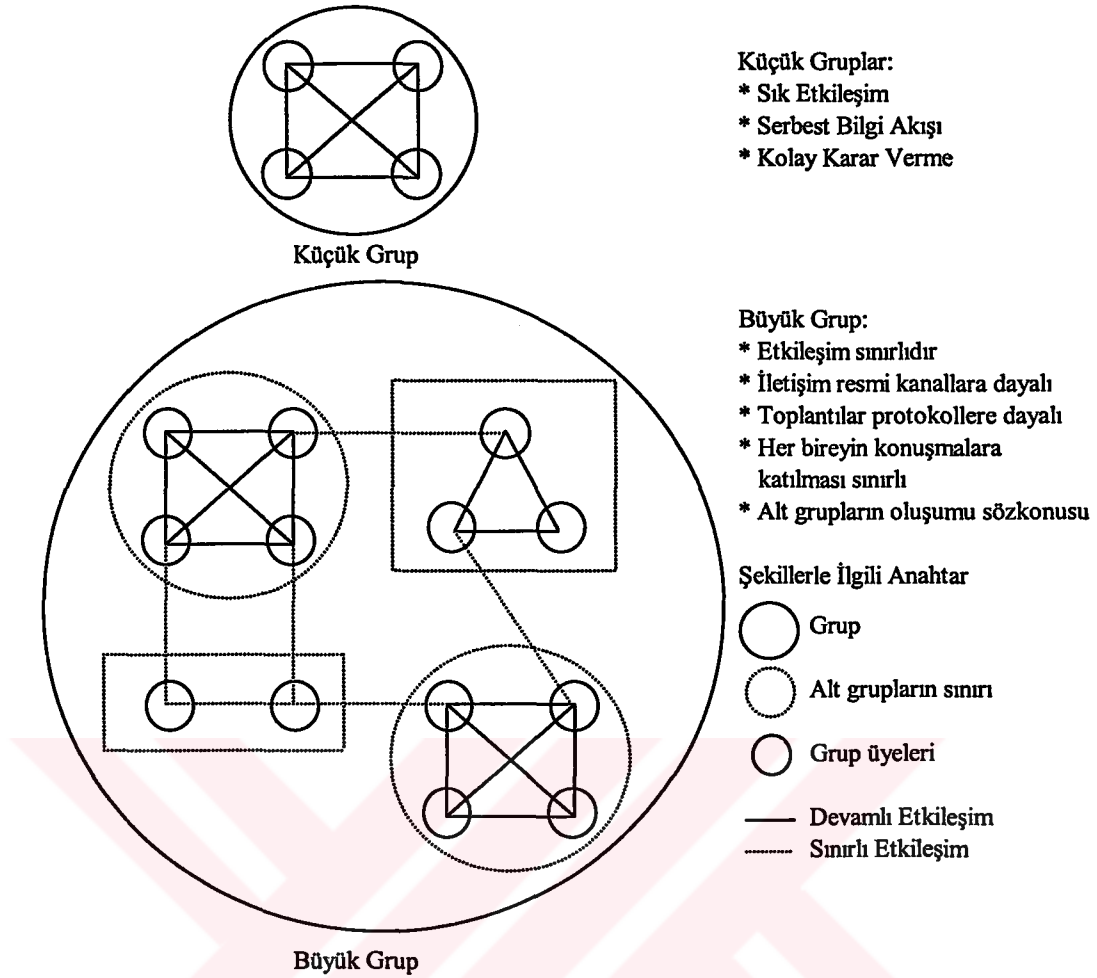
⁹⁷ Charles Pavitt & Ellen Curtis, *Small Group Discussion*, Gorsuch Scarisbrick, Publishers.,U.S.A:1990, s. 55.

gruplar içinde bireyler kişiliklerinin tümü ile ilişkide (samimi ilişkiler) bulunur. İlişkiler yüzyüzedir ve ilk gruplar içindeki ilişkiler, kişide normal olarak kuvvetli duygusal tepkiler meydana getirir. Bu tepkiler, aşk, muhabbet, **dedikodu**, muhalefet ve hatta nefret şeklinde kendisini gösterir. İlk gruplarda insanlar, hiçbirşeyi gizlemeye gerek görmeksizin bütün kişilikleriyle ortadadır ve diğerleriyle olan ilişkisi daima kişiseldir.⁹⁸

Grubun büyüklüğü ya da küçüklüğü grubun başarısında önem gösterir. Eğer gruptaki üye sayısı çoksa, grup büyükse her üyenin kaynağının çok olması grubun daha büyük sayıda ve birbirinden bağımsız olan görevleri tamamlamalarını kolaylaştırır. Ancak grup büyüdükçe ve belli noktalara geldikçe iletişim ve etkileşimin karmaşıklığı grubun karar almasını ve bir sonuca varmasını güçleştirir. Büyük gruplar, bireyler arası çekiciliği artıran fırsatlar yaratır böylece sosyal etkileşimler artarken işle ilgili etkileşimler azalır. Küçük gruplarda ise daha sık ve düzenli olarak gerçekleşir. Büyük gruplarda üye sayısının fazlalığı aynı zamanda alt grupların oluşmasına neden olur. Grup büyüklüğü ve bireyler arası ilişkiler şekil 5’de gösterilmektedir.⁹⁹

⁹⁸ Dönmezer, a.g.e. s. 207.

⁹⁹ Enver Özkalp & Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:149, Eskişehir: 2001, s. 244-245.



Şekil 5. Grupların Yapısı

Zamanla her küçük grupta, davranış, düşünce ve duygularda hatta kullanılan dilde bile büyük benzerlikler oluşur. Yine her küçük grupta varolan biz duygusu, dışardan gelen bir tehdit karşısında güçlenir. Başka bir ifadeyle, grup bilincini oluşturan duygusal etkenlerin başında ortak bir amaç her zaman için vardır.

2.3.3. Kurumsal Boyutta Gruplar

İletişim, bireyleri birbirine bağlar ve böylece grup adını verdiğimiz sosyal sistemler ortaya çıkar. Bu grupların da iletişim yoluyla birbirine bağlanmaları sonucunda daha üst sosyal sistemler oluşur. Kurumsal boyutta ele alacak olursak grupları, resmi (formal) ve resmi olmayan (informal) gruplar şeklinde ikiye ayırmak mümkündür.

Resmi gruplar (biçimsel) bir anlamda resmi kurumun özelliklerini gösteren gruplardır. Bunlar kurumların gereksinimi doğrultusunda bir plan ve program çerçevesinde belirli fonksiyonları yerine getirmek üzere oluşurlar. Resmi (biçimsel) gruplar arasında, emir-komuta grupları ve görev grupları en önemli olanlarıdır. Emir-komuta grupları bir kurumdaki bölümleri ifade ederken her bölüm ise resmi bir grup oluşturur. Kişiler bu gruplara atanır veya bu gruplardan alınır. Görev grupları ise belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir kurum içinde resmi olarak oluşturulan grupları ifade eder. Çalışma ekipleri ya da takımları olarak da adlandırılan bu gruplar, kendilerinden beklenen görevi yerine getirdiklerinde doğal olarak varlıkları sona erer ve grubun üyeleri kendi esas gruplarına (bölümlerine) geri dönerler. Resmi olmayan (biçimsel olmayan) gruplar ise, kurumlarda planlı olarak değil doğal bir süreç içinde ortaya çıkar. Kişiler, kurumsal bir düzenleme olmaksızın kendiliğinden biraraya gelerek bu tür grupları oluştururlar. Kurumlardaki resmi olmayan gruplar sosyolojik anlamda “birincil grupların” özelliklerini taşır, üyeler, birbirleriyle doğrudan ve yüzyüze iletişim içinde bulunur, belirli değer yargılarını paylaşır, kader birliği ve bağlılık duygusu içinde hareket ederler.¹⁰⁰

Kurumlarda çeşitli nedenlerle ortaya çıkan pek çok resmi olmayan gruplar görülür. Çeşitli çıkar grupları (interest groups), dostluk, arkadaşlık grupları resmi olmayan grupların en çok rastlanılanıdır. Bu çeşitli resmi olmayan gruplar, resmi kurumsal ilişkilerden çok farklı ve değişik bir ilişkiler topluluğu geliştirir. Bütün bunların yanında, resmi olmayan gruplar, bir yöneticinin başarısı üzerinde önemli rol oynar. Çünkü bazen resmi ve resmi olmayan gruplar arasında çatışmalar olabilir.¹⁰¹ Ancak resmi olmayan gruplar üyelerine bazı avantajlar sağlar. Grup üyelerini birarada tutan sosyal değerleri bütünleştirir ve pekiştirir. Bu değerler ilerleyen zamanlarda grubun davranışlarını oluşturan ve onları yöneten normlara dönüşebilir. İkinci olarak resmi olmayan gruplar üyelerine, sosyal tatmin imkanı ve üyeleri genelde yakın arkadaşlık bağları içinde olduklarından bir benlik aynı zamanda da bir statü sağlar. Üçüncü olarak, Resmi olmayan gruplar üyelerine daha fazla bilgi aktararak onları kolay yönlendirir. Üyeler, sahip oldukları bilgileri biraraya getirerek daha kısa zamanda bilgi sahibi olup

¹⁰⁰ Gürgeç, a.g.e. s. 174.

¹⁰¹ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 8. Baskı, İstanbul: 2001, Beta Yayınları., s. 492.

eyleme geçerler. Bilgiler genellikle resmi olmayan kanallarla (**grapevine**), resmi olan kanallardan daha hızlı ve daha çabuk yayılır. Son olarak, resmi olmayan gruplar üyelerine rehberlik ederek, grup normlarını öğretir, davranışlarını standartlaştırır ve diğerlerine karşı onları aydınlatır.¹⁰²

Resmi olmayan ilişkiler genellikle resmi yapıların işleyişini tayin eder. Bir top oyununu kaybetmekten, ulusal seçimleri kazanmaya kadar varan türlü olaylarda resmi olmayan ilişkilerin önemli bir yeri bulunur. Fısıltı kampanyaları, reklam ve **dedikodu** (bireyler aracılığıyla) en çok resmi olmayan iletişim kanalları aracılığıyla yayılır. Bu kanalların önemi bizim, “içerdekiler”in, “haberliler”in ve “dedikodular”ın bize ne vereceğini düşündüğümüzden ileri gelir. Çünkü resmi olarak tanınan toplumsal grupların nesnel ve resmi açıklamaları, bu temel etkilerden çok az söz eder.¹⁰³

2.3.4. Gruplarda İletişim Yapısı ve Özellikleri

Bir grup içinde birbirleriyle konuşan insanlar gözlemlendiğinde, bazı grup üyelerinin diğerlerinden daha fazla konuştuğu, bazılarının ise çok daha az konuştuğu görülür. Grup üyelerinin göstermiş olduğu bu farklılık iletişimin miktarı açısından bütün gruplar için sözkonusudur. Bununla beraber iletişimin yapısı da gruptan gruba değişebilir. Örneğin, bir arkadaş grubunda herkes herkesle konuşabilir. Bütün iletişim kanalları açık olduğu için bilgi alışverişi kolaylıkla sağlanır. Bir kamu kuruluşunda ise, bilgi alışverişi ancak belirli iletişim kanallarıyla yapılır ve bilgiler belirli merkezlerde toplanır.¹⁰⁴ Gruplardaki iletişimde en önemli yapısal yaklaşım, bir grupta, bireyler arasındaki kişisel bağlantıları sağlayan kanalların incelenmesine yöneliktir. Bu yapı, bir grubun üyelerinin, birinden diğerine iletilen ve kabul edilen mesajlarını dikkate alır. Şebeke yapıları, mesajın içeriği, nasıl iletildiği veya nasıl kabul edildiği ve mesajın arka arkaya nasıl iletildiği ile ilgilenir. Bu kanalların bağlantıları ve yapısı iletişim şebekeleri olarak bilinir.¹⁰⁵ Buradan hareketle **söylentinin**, toplumsal kaynaşmanın etkili bir aracı olduğu ve

¹⁰² Özkalp., Kirel., a.g.e. s. 190-191.

¹⁰³ Ozankaya., a.g.e. s. 67.

¹⁰⁴ Kağıtçıbaşı, a.g.e. s. 217.

¹⁰⁵ B. Aubrey Fisher, *Small Group Decision Making*, Second Edition, McGraw-Hill, Inc., 1981, s. 76.

yapılan bütün tartışmaların kendimizi özdeşleştirdiğimiz grubun görüşünü ifade ettiği söylenebilir.

2.4. Söylenti ve Dedikodu Arasındaki Farklar

Dedikodu, söylentilerden kesin bir çizgi ile farklılaşır. Buna göre, dedikodunun ana işlevi, sosyal kontrol iken, söylentinin ana fonksiyonu, tatmin edici bilginin yayılması ulaşılabilir veya inanılır olmadığında, bilgi (doğru veya yanlış) taşımaktır. Dedikodu, tipik olarak insanlar hakkında gelişir ve bu yüzden sadece insanlar dedikodunun kontrolü altındadır. Elbette bir kişinin hareketleri bütün bir grubu veya toplumu etkiliyorsa kişi de önemlidir. Böyle bir durumda söylenti, o kişinin hareketleri, sağlığı ve benzeri durumlarla ilgili olarak gelişir. Yine de buna dedikodu değil söylenti denir Çünkü bilgiyi taşımada insanları harekete geçiren öğeler, onları ilgilendiren konular hakkında bilgi sağlar ve güvenilir bilgi, ulaşılabilir veya inanılabilir olmadığında söylenti ortaya çıkar. İnsanların bilgiyi aktarmadaki nedenleri, hakkında konuşulan insanla ilgili, kendi duygu ve tutumlarını ifade etmek ve o kişi veya diğerleri üzerinde sosyal baskı oluşturmak olmadığı takdirde bunlar dedikodu değil söylenti olarak adlandırılır.¹⁰⁶ Dedikodu, tanıdıkların kendi aralarında gerçekleşen göreceli ve kapalı bir ilişkidir. Oysa söylentinin iki ucu da açıktır, başka bir ifadeyle, ne kaynağı ne de hedefi belli değildir ve aktaran bir sorumluluk taşımaz. Başlangıçtaki halinden farklılaşarak kulaktan kulağa ve kalabalıklara yayılabilir. Dedikodu yapan kişi hem görür hem de görünür, oysa söylenti yapan kişi sadece duyar.¹⁰⁷

Dedikodu dinamik bir süreç olduğu için yapısı değişkenlik gösterir ve işte bu yüzden de başkaları hakkında konuşmak şeklinde ifade edilir. Dedikoduyu bir süreç olarak görmek, sadece bilginin ortaya konulmasına değil aynı zamanda fonksiyonlarına da odaklanmayı sağlar. Dedikoduyu diğer konuşma şekillerinden ayıran özellikler, sadece konuşmanın içeriğinde bulunmaz, sosyal ilişkiler ve bu ilişkilerin kullanıldığı ortamlarda da yer alır.¹⁰⁸ Söylentiler inanılmak istenen önermeler olup inançları da kapsar. Bir başka ifadeyle, söylenti herşeyden önce ampirik gerçekliği aktarır ya da

¹⁰⁶ Rose, a.g.e. s. 114.

¹⁰⁷ <http://members.tripod.com/MustafaCemal/boomerang/gossip.htm>

¹⁰⁸ Yerkovich, a.g.e. s. 195-196.

açığa çıkarır (yer/zaman/tarihten kaynaklanan). Bu nokta söylentiye diğer resmi olmayan iletişim çeşitlerinden ayırır. Dedikodu ise eğlenmek ve sosyalleşmek amacıyla yapılır. Benzer şekilde, fantezilerin, folklorun ve efsanelerin anlamı sadece genel şekli ve tarihsellikleriyle bağlantılı olup söylentiler ise bir grubun olayları kavrama çabalarını simgeler (Procter and Gamble'ın kazancından, şeytanın kilisesine vergi verdiği şeklindeki yanlış söylenti, bunun gerçek olduğundan ya da olabileceğinden korkanlar tarafından söylenmiştir). Ampirik gerçekliği aktarmasına niyet edilen bir ifadenin güçlüğü, gerçeklik algılarımızı düzenlemeye/yorumlamaya (ondan anlam çıkarmaya) hizmet etmesinden kaynaklanır.¹⁰⁹

Söylentiler, anlamdan sonraki çabalardır ve bilgiler arasındaki boşlukları doldurmak amacıyla ortaya çıkan spekülasyonlardır. Dedikodu, bir kokteyl partisinde tadılan lezzetli bir ordövr, söylenti ise bir bilgi kıtlığının ortasında açlıkla yenilen bir lokmadır.¹¹⁰ Aslında söylenti, dedikoduyla yakından ilgilidir ve diğerlerinin kişisel ilişkileri hakkında gelişir. Charles Horton Cooley'e göre söylenti, insanların büyük bölümünün ilgisini çeken olaylar veya konuları kapsarken, dedikodu, belli insanların birarada bulundukları küçük grupları kapsamakta ve söylenti geniş alanlara yayılırken dedikodu daha sınırlı yayılır.¹¹¹ Gündelik yaşamda insanlar kendi kendileriyle anlatımcı bir havada konuşmakta, bir olaylar zincirinin kahramanı ya da kurbanı olarak ahlaki öyküler uydururlar, böylelikle de sürekli olarak atıf hataları yaparlar. Bir olaylar zincirini başlatan asıl neden kişilerle ilgisi olmayan bir tesadüf olduğu halde genellikle bir insan olayların merkezine yerleştirilir. Aynı şey özellikle yönetim krizleri dönemlerinde savunmacı bir tutum yakınıp ağzını sıkı tutmaya başladığında, kurumlar içinde de toplu olarak yapılır. Böyle durumlarda bir boşluk oluştuğunda dedikodu boşluğu hemen doldurur.¹¹² O halde, söylentiler ve dedikodular arasında farklılıklar olduğu söylenebilir.

¹⁰⁹ DiFonzo & Bordia, (1997) a.g.e. s. 331.

¹¹⁰ DiFonzo, Bordia & Rosnow, (1994) a.g.e. s. 52.

¹¹¹ Macionis, a.g.e. s. 618.

¹¹² Nicholson, a.g.e. s. 71.

Söylenti ve dedikodu arasındaki farkları maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Söylentilerin ana fonksiyonu, ulaşılabilir ve inanılır bilgiler olmadığında bilgi taşımak olarak nitelendirilirken dedikoduların ana fonksiyonu sosyal kontrol olarak kabul edilir.
2. Dedikodular kişilere yönelik gelişirken söylentiler zaman zaman kişilere yönelik gelişse de daha çok olaylara bağlı olarak ortaya çıkar.
3. Söylentiler inanılmak istenen önermeler olup inançları da kapsar. Dedikodular ise dinamik süreçlerinden dolayı değişkenlik gösterir ve bu sebeple başkaları hakkında konuşmak şeklinde ifade edilir.
4. Söylenti herşeyden önce ampirik gerçekliği aktarır ya da açığa çıkarır. Dedikodu ise eğlenmek ve sosyalleşmek amacıyla yapılır.
5. Söylentiler, bilgiler arasındaki boşlukları doldurmak amacıyla ortaya çıkarken, dedikodular sosyal ilişkiler ve bu ilişkilerin kullanıldığı ortamlarda kendisini gösterir.
6. Söylentiler, çok sayıdaki insanın ilgisini çeken olaylar ve konuları kapsar dedikodular ise, belli insanların bir arada bulundukları küçük grupları kapsar.
7. Söylentiler geniş alanlara yayılırken dedikodular söylentilere göre daha sınırlı yayılır.

2.5. Söylentinin Yayılma Süreci

Bazı olaylar hakkında, gerçeğin resmi olmayan biçimi zamanla önemli bir derecede değişime uğrar. Söylentiler hakkındaki deneysel çalışmalarında Allport ve Postman, bir bilginin bir bireyden diğerine geçerken nasıl bir bozulmaya uğradığı hakkında rapor vermişlerdir. “Söylenti Kliniği”ne katılan deneklerden sadece bir kişiye bir resim gösterilmiş ve bu resmin detaylarını mümkün olan en doğru şekilde diğerlerine aktarması istenmiştir.¹¹³ Günlük hayat içinde bir söylenti ve uydurma haber sürecinin ayrıntılı olarak ele alınmasının zorluğu düşünülerek iyice kontrol altına alınmış laboratuvar şartları altında bu sürecin temel olguları incelenmiş ve bir deney yapılmıştır. Deneyde altı veya yedi denek bir odaya alınmış ve tek bir görüntü perdeye aktarılarak

¹¹³ Rose, a.g.e. s. 395.

gösterilmiştir. Deneklerden biri resmin gösterildiği odaya alınmış fakat perdeyi tam göremeyecek şekilde kasıtlı olarak seçilmiş bir yere oturtulmuştur. Seyircilerden biri de görüntüyü kendisi tarif etmiş resimle ilgili olarak yirmi kadar ayrıntıdan söz etmiştir. Ardından ikinci denek içeriye alınmış ve ne gördüyse hepsini anlatacak olan birinci deneğin yanına oturtulmuştur. Bu arada bütün deneklerden, duydukları herşeyi mümkün olduğu kadar aslına bağlı kalarak diğerlerine aktarmaları istenmiştir. Sonra birinci denek yerine geçmiş üçüncü denek içeriye alınmış ve bu denek ikinci deneğin anlattıklarını dinlemeye başlamıştır. Aynı şekilde her denek içeri girdiğinde kendisinden önceki deneğin anlattıklarını dinleyerek kendisinden sonra gelen deneğe öncekinden duyduklarını aktarmaktadır. Deneye gözlemci olarak katılanlar ise uyarı yerine kullanılan resim perdede durduğu halde her deneğin içeriye alınmasından sonra uydurma hikayenin nasıl ortaya çıktığını gözlemlemişlerdir. Deneye katılan denekler günlük hayattaki söylentilere katılanlar gibi anında söylenti çıkaran ve aktaranlardan farklı kalmışlardır çünkü deney konusu olan söylentiye aktarması kişisel olmadığı gibi içten ve derinden duyulmuş bir aktarma da olmamıştır. Deney, normal söylenti ve fısıltı şartlarını yaratmamasına rağmen yine de duyulan bir mesajı aktarırken yapılan değiştirme ve bozmaları temsil etmektedir.¹¹⁴

Bu deney haberleşme sırasındaki algılamının tümüyle pasif bir iş ya da yalnızca olanların basit bir kaydından ibaret olmadığını gösterir. Allport ve Postman bu süreci de dikkate alarak bilginin üç şekilde bozulmaya uğradığını belirtirler.¹¹⁵

1. **Düzleştirme veya Düzeye inme özelliği:** Burada, söylenti dolaştıkça kısalmak, özetlenmek ve daha kolaylıkla kavranıp söylenebilecek biçime girmek eğilimini gösterir. Sonraki anlatımlarda daha az söz kullanılır ve daha az ayrıntıdan bahsedilir.
2. **Sivriltme veya Keskinleme özelliği:** Düzleştirmenin karşılığı olan bir süreci anlatır. Başka bir ifadeyle, bazı merkezi önemdeki ayrıntılar hikayede kalmakta ve hikayenin hakim konusu olmaktadır. Bu süreç “geniş bir dokudan az sayıda ayrıntıların algılanması, tanınması ve iletilmesi” şeklinde tanımlanır.

¹¹⁴ Ünsal Oskay, *Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş*, Der Yayınları: 94, İstanbul: 1992, s. 167.

¹¹⁵ Ozankaya, a.g.e. s. 269.

3. **Benzetme veya Özümleme özelliği:** Söylentideki öğelerin ilgiler, tutumlar ve kültürel konulara uygun olarak nasıl sivriltildiğini, düzleştirildiğini ya da başka bir biçim aldığını anlatır. Benzetme, aşağı yukarı bozmaya eşit bir süreçtir ancak kısaltma, bekleme, konuşma alışkanlığı, ilgi ya da önyargı olarak açıklanabilecek bir bozma süreci olarak algılanır.

Söylenti ortalıkta dolaşırken yaptığı yolculuk boyunca büyük bir hızla kısılır, daha özlü, daha kolaylıkla kavranabilir ve hatırlanabilir bir biçim alır. Düzeye inme (düzleştirme) özelliğine bağlı olarak bir mesajın bir grup arasında ister söylenti, ister rivayet isterse bir tarihçe şeklinde olsun aktarıma uğradığında geçireceği değişiklik, *kısalma* ve *özetleşme* yönündedir. Düzeye inmenin bir karşı benzeri olan keskinleme (sivriltme) geniş bir içerik içinden belli sayıda ayrıntının seçici algılama, seçici hatırlama ve seçici bildirimden geçmesi şeklinde tanımlanır. Burada beklenmedik ayrıntılar ve dikkat çekici kelimelerin hatırlanması keskinlemeyi belirlemektedir. Keskinleme bazen de sayısal olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir zenci resmiyle ilgili, filmde sonra kaydedilen hikaye aktarımlarında zenci önce tekillikten çıkarılmış ve zenciler olmuş, sonra dört zenci sonra da bir grup zenci şeklinde ifade edilmiştir. Keskinleme zaman açısından yakınsallaştırıcı özelliğe sahiptir ve olmuş olayları yaşanan anda olmakta olan olaylar şeklinde ifade etme eğilimi gösterir. Burada ve şimdi olan olaylar algılayan için daha ilgi çekici ve daha önemlidir. Bazen gerçekte durmakta olan şeylere hareketlilik yüklenerek keskinleme yapılır. Tanıdık, bildik, alışılmış bulunan sembolere bağlantılı olarak, tanıdığımız yabancı olmadığımız sembollerin akılda kalmaları söylentilerin yuvalanmasında en belirgin özellik olan “duyduğunu anlatma” sürecini de harekete geçirir. Aktarıcının duyduğu bir hikayeye ilave ettiği açıklamalar keskinlemenin bir başka örneğini teşkil eder ve özellikle aktarılan hikayenin aşırı derecede saptırılıp bozulduğu, anlatımın noksan ve inanılmaz görünmesi hallerinde önem kazanır. Özümleme (benzetme), bir alışkanlık, bir ilgi duyma, dinleyen bireyin içindeki duygular şeklinde işin içine girer ve söylenti süreci üzerinde önemli etkilerde bulunur.¹¹⁶ Bu özelliklerden yola çıkarak, düzleştirme (düzeye indirme) aşamasında pek çok söylentinin belirsizliğe uğrayacak bir şekilde kısaltıldığını, sivriltme (keskinleme) aşamasında bazı detayların öne çıkarıldığını ve abartıldığını, benzetme (özümleme)

¹¹⁶ Oskay, a.g.e. s. 169-175.

aşamasında da insanların hikayeyi kendi ilgilerine ve yapılarına dayanarak yeniden yorumladığını söyleyebiliriz.

Düzleştirme, rasgele ayrıntıların ihmal edilmesi demek değildir. Bazı ayrıntılar diğerlerinden daha çok ihmal edilirken bazıları da sivriltilmektedir. Sivriltilmede tuhaf kelimeler önemli yer tutar ve bir sonraki dinleyicinin dikkatini çeker. Bu sebeple başlangıçtaki mesajda daha büyük bir önem taşıyan başka ayrıntılara tercih edilerek iletilirler. Laboratuvar ortamında söyleyen ve dinleyen zincirleri, bir komşuluk ortamı, bir iş grubu ya da başka bir doğal gruptan olmadığı ve söylentilerin de böyle doğal gruplar içinde kendiliğinden ortaya çıkıp yayıldığı dikkate alınırsa deneysel mesajlar kaçınılmaz bir şekilde düzleştirme, sivriltilme ve benzetme sürecinde işlemektedir.¹¹⁷ Bilginin bir dizi bireyden geçerken uğradığı süreçler,

- a) seviyeleme,
- b) keskinleme ve
- c) kaynaştırma

süreçleri şeklinde de isimlendirilir ve bu süreçler aynı zamanda kitle üzerinde yol alırken bilgiyi de bozarlar.¹¹⁸ Bir söylentinin ana konusu değişmeye direnç gösterirken, seviyeleme aşamasında gerçek durumu anlamak için gereken detaylar kaybolmaya devam eder. Bu durumda da söylenti, gittikçe küçülen fakat sivrilmiş bir füzeye benzer.¹¹⁹

Daha iyi bir kurgulama yapılamadığı için bu üç-nedenli değiştirme süreci “yuvalanma” süreci olarak tanımlanır. Yapılan deneylerde, denekler kendileri dışındaki uyarılar dünyasını kavramakta zorlanır ve dış-dünyayı objektif karakterleri ile algılamaktan kaçınırlar. Bu nedenle de dış-dünya sadece bireyin kavrama gücünün sınırlarına göre değil aynı zamanda bireyin kendi ihtiyaçları ve ilgilenmelerine göre yeniden anlamlandırılır. Böylece “dışsal” olarak bilinmesi gereken şeyler “içsel” olur, objektif olarak bilinmesi gereken şeyler aslında subjektif olur. Hangi halde olursa olsun

¹¹⁷ Ozankaya, a.g.e. s. 269-270.

¹¹⁸ Severin, Tankard, a.g.e. s. 355.

¹¹⁹ Rowan, a.g.e. s. 131.

yuvalanma süreci yaygın olmakla birlikte sonuçta ortaya çıkan ürünün güvenilirliğini ve aslına uygunluğunu araştırmayı imkansız kılar.

Söylenti, duyulanların doğruluğuna delil teşkil edecek güvenilebilecek standartların sunulmamış olmasına rağmen bir konu olarak tanımlanıyorsa o zaman elde edilen bulgulardan çıkan sonuca göre söylenti, yuvalanma süreci sırasında büyük bozma ve saptırma işlemlerine uğramaktadır.¹²⁰ Gordon W. Allport ve Leo Postman'ın "söylentinin psikolojisi" isimli kitaplarında da belirttiği gibi, söylentiler, gündemde önemli olaylar olduğu ve olayları açıklayacak bilgi sağlanamadığında ortaya çıkar. Buradaki anahtar faktörler ise, önem ve belirsizliktir. Olumlu açıdan bakıldığında, söylentiler, grup şeklinde bir soruna çözüm bulma olarak düşünülür. Ancak zihinlerimiz, kaos ve belirsizliği bertaraf etmek ister. İşte bu yüzden eldeki bilgilerin, en iyi şekilde birbiriyle birleştirilmesi gerekir. Söylentinin yayılmasının nedeni olarak, olaylara açıklık getirmeleri ve belirsizliğin yarattığı gerginliği ortadan kaldırmaları ifade edilir.¹²¹ Söylentiler, hayatın getirdiği belirsizliklerin üstesinden gelmenin bir yolu olarak görülür.

Söylentinin dolaşmasını sağlayan nedenlerden biri de ona inanma ihtiyacından kaynaklanır. Başka bir neden ise, arkadaşlarla, komşularla veya akrabalarla konuşurken birbirine söyleyecek bir şey olması gerekliliğine dayanır. Doldurulması gereken boşluklar, sürekli yinelenen sessizlik dilimleri vardır ve söylenti bu boşluğun içine oturarak, konuşmanın sürdürülmesini sağlar. O halde bir söylentiyi iletme, konuşulan kişiyle, her iki tarafın da kendini biraz daha fazla ortaya koyduğu, kendinden söz etmeksizin duygularını, değerlerini açığa vurduğu daha sıkı bir ilişkiye başlamak veya sürdürmek istediği anlamına gelir. Başka bir ifadeyle söylenti, bilginin değil ifadenin değiş-tokuş edilmesi fırsatını verir.¹²² Aslında bir söylenti yayma, durumla ilgili endişeyi azaltır. Çünkü, genellikle söylentinin doğru olup olmadığına karar vermek ve sezilen negatif olay üzerinde bir çeşit kontrol yaratmak için kullanılır. Shibutani de, beş yıllık yerinde incelemeler yoluyla gözlemlediği binbeşyüz söylentiye çözümleyerek

¹²⁰ Oskay, a.g.e. s. 181-183.

¹²¹ Jand, a.g.e. s. 29.

¹²² Kapferer, a.g.e. s. 75-76.

altı önemli etkenin söylentilerin yayılmasını kolaylaştırdığı sonucuna varmıştır. Bu etkenleri şöyle sıralamak mümkündür.¹²³

- Yüksek derecede bir toplumsal etkileşmenin varlığı ve eylemde bulunmak ya da buna hazırlanmak zorunluluğu.
- Grubun dilek ve korkularının şiddeti ya da uyumluluğu.
- Tatmin edilmemiş haber ihtiyacı ile insanların haber alma konusunda birbirlerine muhtaç olmaları
- Monotonluk ve hareketsizlik durumları
- Bir dereceye kadar gerginlik durumunun olması
- Bir dereceye kadar iletişim imkanının olması

Gerçekte söylentiye konu alan her söylem onu özerk, kontrol edilemez ve olağanüstü özelliklere sahip bir nesne yapma eğilimi taşır. Olağanüstü ve gizemli diye tanıtılan bu varlık karşısında insanlar olayı anlamaya başlamasını sağlayacak anahtarları bekler ancak bu anahtar insanların kendisidir. Daha önce de belirtildiği gibi söylenti, kendisine verilen biçime bürünür. Söylentinin hızı bazı insanların çevrelerinde ondan bahsetmek için sabırsızlanmalarının sonucudur. Söylenti varsa eğer öncelikle grubu ilgilendiren bir haber söz konusudur ve sonuçları bir kişiyle sınırlı olmayıp bütün grup tarafından paylaşılır. Söylenti alarm zili gibi bir uyarıcı rolünü üstlenerek acil bir bilgi iletmek üzere yola çıkmaktadır. Bilginin doğru olup olmadığı bilinmese bile acil bir çözüm getiriyor oluşu onun iletilmesini meşrulaştırır. Bir grup, etkili bir değiş tokuş ağıyla ne kadar kaynaştırılmış, biçimlendirilmiş ve bağlanmışsa söylentinin dolaşması o kadar kolaydır. Tersine, grup; aralarında iletişim olmayan kişilerin biraraya gelmesinden başka bir şey değilse söylentinin topluluğu meşgul etmesi için zamana ihtiyacı olacaktır.¹²⁴

Rosnow ise söylentiye; resmi bir doğrulama olmaksızın inancın yayılması” şeklinde tanımlar. Araştırmacılar, söylentilerin, duygusal gerilimleri rahatlattığını ve genellikle belirsiz şartlar altında ortaya çıktığını ifade ederler. Rosnow daha sonra söylentileri,

¹²³ Ozankaya, a.g.e. s. 272.

¹²⁴ Kapferer, a.g.e. s. 77-78.

durumun belirsizliğinin, konunun önemi ile çarpılmış hali olarak tanımlar. Ayrıca, söylenti akışı, söylentinin geçerli olmayacağı hissinden hareketle yavaşlar. Burada üç değişken; önem (importance), belirsizlik (ambiguity) ve bakış açısı (critical sense) etkili olur ve **Söylenti = Önem X Belirsizlik X I / Bakış açısı** şeklinde bir denklemle ifade edilir. Bu denkleme göre; söylenti (R), doğrudan önem (I) ve belirsizlik (A) ile desteklenir fakat bakış açısı ile ters orantılı gelişir.¹²⁵

2.6. Söylentinin Yayılma Araçları (Grapevine)

Resmi iletişim ağlarına paralel ve kişisel iletişime bağlı olarak gelişen ikinci ağa, resmi olmayan iletişim ağı denir. Kurumlardaki resmi iletişim ağları atardamara, resmi olmayan iletişim ağı ise diğer damarlara benzer. Resmi olmayan iletişim ağı, bir işyerindeki binlerce kişisel iletişimi kapsar. Bu tip bir iletişim, sınırları belirlenmiş bir yol takip etmediği gibi, kurumun bütün üyelerine bağlı olacak şekilde sınırsız karmaşık yapı ve sürekli değişen bir form olma özelliği gösterir. Resmi olmayan bu ağın karmaşıklığı özellikle geniş ve büyük kurumlarda daha çok görülür. Bu iletişim ağı, tek bir ağdan değil, grupların oluşturduğu küçük ağların etkileşimlerinden oluşur ve kompleks bir yapısı vardır.

Kişilerin birden fazla gruba ait olmaları ile, grup üyeliğinin ve grupların birbirleri arasındaki bağların sürekli değişiminden dolayı bu ilişki çok daha karmaşık bir hale gelir. Literatürde söylenti-dedikodu ağı olarak bilinen bu iletişim ağı, ilk başta görüldüğünden çok daha fazla etkili olabilmektedir. İnsan konuşmalarının doğası gereği bu iletişim ağı daha fazla dedikodu ve söylenti taşır. Bu iletişim sürecinin bir parçası olan insan gibi, bu iletişim ağı da değişkenlik gösterir. Bununla birlikte söylenti-dedikodu ağı resmi iletişim sisteminden çok daha fazla bilgi taşır ve pek çok durumda kurumun çizgisini belirleme kararlarında daha etkilidir. Akıllı yöneticiler söylenti-dedikodu ağının varlığını kabul eder ve grup liderlerine kurum için yararlı olabilecek bilgiler verirler.¹²⁶ Başka bir deyişle bu yöneticiler, söylenti-dedikodu ağı ile etkileşim halindedirler ve bunu yapıcı bir araca dönüştürürler.

¹²⁵ L. Stewart Tubbs & Sylvia Moss., **Human Communication**, 6. Edition, Mcgraw-Hill Inc, NewYork: 1991, s. 360.

¹²⁶ Lesikar V. Raymond & John D. Pettit & Marie E. Flatley. "Lesikar's Basic Business Communication". 8th Ed. Mcgraw-Hill, U.S.A. 1999, s.7-8

Resmi olmayan iletişim süreci başka bir ifadeyle doğal iletişim, kişilerarası ilişkilerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bir kurumda doğal haberleşme, işgörenlerin (çalışanlar) içinde bulundukları ortamı anlamak ve yorumlamak için harcadıkları çabalardan oluşur. Kişilerarası ilişkilerin doğal sonucu olarak ortaya çıkan doğal iletişimin belirli bir planı ve amacı yoktur ve kendiliğinden oluşur. Küçük ya da büyük hemen her kurumda varolan ve varlığı göz ardı edilemeyen bu tür bir iletişim etkili biçimde denetim altına alınmazsa kurumsal düzeni kökünden sarsabilir ve resmi iletişimin boyutlarını aşacak kadar ileri gidebilir. Bu tür bir doğal iletişim sınırlandırılmak istendiğinde ise, doğal iletişim kanalları otomatik olarak çalışmaya başlar.¹²⁷ Bu sebeple de doğal iletişimi bir gerçek olarak kabul etmek ve kurumsal yapı ve kişiler üzerinde yaratacağı olumsuz etkileri giderici önlemler almak gerekir.

Söylenti – dedikodu ağı (grapevine) bir kurumdaki en önemli resmi olmayan iletişim kanalı olarak bilinir. Bu kavram, bilgiyi doğru olmaktan çıkaran karmaşık bölümleri ifade eder. Ancak bilginin söylenti–dedikodu ağı boyunca doğru olarak aktarıldığı durumlar da vardır. Bazen söylenti–dedikodu ağı, yönetimin resmi yollardan dağıtmayı arzu etmediği bir bilginin dağıtımı için kasıtlı olarak, bazen de yönetim tarafından, bir bilgi resmi olarak bildirilmeden önce ortaya çıkabilecek tepkileri ölçmek amacıyla kullanılır.¹²⁸ Kurum içindeki iletişimin gelişmesi için resmi olmayan iletişim ağlarının tümünü dikkate almak gerekir. Buna yönelik olarak ise şu üç ilkenin uygulanması sözkonusudur.¹²⁹

- Resmi olmayan iletişimi amaca uygun şekilde teşvik etme
- Resmi ve resmi olmayan iletişim kanallarının birbirleriyle çelişmediği güvencesini verme
- Resmi olmayan iletişim kanallarını sürekli kullanma

¹²⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni Yapısal Analiz*. İkt. Ve Tic. İlimler Akademisi Yay. No: 22, Bursa, 1977, s.119-120

¹²⁸ Dubrin, a.g.e. s.292

¹²⁹ Klaus Doppler, Christoph Lauterburg, *Managing Corporate Change*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany, 2001, s.244

Söylenti-dedikodu ağı hakkında ortaya çıkan en büyük problem, söylentilerin doğruluğuna odaklanıır. Bu kanı hakkındaki araştırmalar bazı açılardan ele alındığında karmaşık bir özellik gösterir. Açıklığı ilke edinmiş kurumlarda, söylenti-dedikodu ağı tamamıyla doğru bilgi taşıırken, otoriter bir yönetim anlayışının bulunduğu kurumlarda söylentiler doğru olmayabilir. Ancak böylesi kurumlarda bile bilgi doğru olarak akmamasına rağmen yine de bazı doğru unsurları bünyesinde barındırır. Örneğin, iş bırakmalar ve fabrika kapatmalara yönelik büyük söylentiler ve benzerleri, bu durumun ne zaman gerçekleşeceği ve kimlerin etkileneceği ile ilgili doğru olmayan bilgiler taşıyabilir. Ancak bütünüyle doğru kabul edilmese de birşeylerin olacağı gerçeği sözkonusudur.¹³⁰

Kurumlarda daha çok içsel söylentilere dayanan söylenti-dedikodu ağları aynı zamanda pek çok değerli hizmeti de yerine getirir ve yönetim için devam eden hemen herşey hakkında çalışanlar dönütünü (feedback, geribildirim) sağlar. Söylenti-dedikodu ağı çalışanlar için resmi nitelikteki kurum emirlerini onların konuşma tarzlarıyla birleştirir, iş performansı ve iş fırsatları ile ilgili bilgileri yayar ve işyerini daha sıcak daha olumlu hale getirir.

Bütün bunların yansıra söylenti-dedikodu ağının üç ana özelliğinden bahsedilir. Bu özellikleri şöyle sıralamak mümkündür¹³¹

1. Söylenti-dedikodu ağı yönetim tarafından kontrol edilemez.
2. Söylenti-dedikodu ağı, yönetim tarafından bildirilen resmi iletişimden çalışanlar için daha fazla inanılır ve güvenilir olarak algılanır.
3. Söylenti-dedikodu ağı, söylentiye katılanların kendi ilgilerine hizmet edecek biçimde kullanılır.

Resmi olmayan iletişim ağının (söylenti-dedikodu ağı) sahip olduğu ya da karşı karşıya kaldığı olumsuzluklar, bunların, yanlış bilginin ortaya çıkaracağı küçük anlaşmazlıklardan daha fazla yanlış anlamalar ürettiği düşüncesi yönünde gelişmektedir.

¹³⁰ Stephen P. Robbins & David A. DeCenzo. Fundamentals of Management. 2nd Ed, Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1996 s.427

¹³¹ Robbins, a.g.e. s.301

Ancak söylenti-dedikodu ağının birlikte oluşturulan bir yaşam gerçeği olduğunu unutmamak gerekir. Yöneticiler bu durumu kabul etmeseler de, saygı duyar ve kurumda neler olup bittiği hakkında bilgiler alır ve ilgili kanalları sürekli açık tutarlar.¹³² Çünkü söylentileri taşıyan bir araç olduğu için söylenti-dedikodu ağına karşı savaşa geçmek yanlış olabilir bir anda kurumla ilgili bilgilere ulaşma yolları kapanabilir.

O halde, yönetim tarafından onaylanan ve resmi kanallardan bağımsız olan iletişim şekilleri başka bir ifadeyle resmi olmayan iletişim kanalları genellikle yönetim kontrolünden bağımsız bir şekilde işler ve gerçekleşir. Kurum içinde varlığını gösteren resmi olmayan iletişim ağı bazı zamanlarda işletme dışına taşabilir. Başka bir deyişle, resmi olmayan iletişim ağları içsel (kurumiçi) ve dışsal (kurumdışı) olabilir. *Örneğin*, Kurumun spor merkezinde, spor yaparken pazarlama departmanının başkan yardımcısı, kontrolöre yeni bir reklam kampanyasının başlatılacağından bahseder. Ya da, bir satış temsilcisi, müşteri bir şirkette bulunan arkadaşı ile yaptığı haftalık tenis maçında, bir iş fırsatı hakkında duyum alır. Ya da bir söylenti, firma tarafından üretilen popüler bir yiyecek ürününün böcek zehriyle kirletildiği yönünde yayılır. Uzun süre resmi olmayan iletişim biçimleri üzerinde çalışan ve çabalarını bu konu üzerinde yoğunlaştıran insan ilişkileri uzmanı Keith Davis, söylenti-dedikodu ağını; doğruluğu, hızı, işleme biçimi, gizliliği ve resmi iletişimle olan bağına göre beş farklı sınıfa ayırır:¹³³

- **Doğruluk;** Söylenti-dedikodu ağı, doğru bilgiyi %75 ve %95 doğrulukta dağıtır. Bununla beraber başarısızlık oranı nispeten düşük olmasına rağmen, küçük sayılabilecek hatalar resmi olmayan iletişim ağında gönderilen bütün mesajları bozabilir.
- **Hız;** İletişim, söylenti-dedikodu ağı boyunca inanılmaz bir hızla dolaşır. Resmi kanallar yoluyla gönderilen bir mesajın hedef kitleye ulaşması birkaç günü veya belirli bir zamanı alırken, söylenti-dedikodu ağı (resmi olmayan iletişim ağı) yoluyla gönderilen mesajlar, uzun bir zaman geçmeden ve birkaç saatte yerine iletilir.

¹³² Keith Davis. "The Care and Cultivation of the Corporate Grapevine", *Management Review*, October:1973, s.55

¹³³ Boone & Kurtz & Block, a.g.e. s.23-24

- **İşleme Biçimi;** Söylenti-dedikodu ağı boyunca gerçekleşen iletişim, işyerlerinde ve çalışma saatleri dahilinde büyük oranlarda gerçekleşir.
- **Gizlilik,** Popüler bilincin aksine, gizli bilgi söylenti-dedikodu ağı boyunca dolaşırken genellikle korunur.
- **Resmi İletişimle Olan Bağı;** Söylenti-dedikodu ağı, resmi iletişimi destekler ve iki iletişim sistemi birlikte işler.

Çalışanların güncel bir bilgiyi edinebilmek için gerekli olan esas bir kaynak gibi gördüğü söylenti-dedikodu ağının dört ayrı temel özelliği vardır. Bunlar,¹³⁴

1. Söylenti-dedikodu ağı, kurum içinde bilgiyi her yöne taşır. Başka bir deyişle, bu resmi olmayan ağla bilgi, aşağı, yukarı, yatay ve çapraz olarak ya da aynı anda hepsi rahatlıkla taşınabilir. Söylenti-dedikodu ağı sadece dolaylı resmi (formal) ilişkilerin olduğu kurumsal birimleri birbirine bağlar.
2. Söylenti-dedikodu ağı, bilgiyi inanılmayacak kadar hızlı bir şekilde dağıtır, resmi politika ve prosedürler tarafından sınırlandırılmaz. Burada emir zinciri takip edilmek zorunda değildir. Bir mesaj söylenti-dedikodu ağına girdikten sonra kurumdaki herhangi bir noktaya anında ulaşır.
3. Söylenti-dedikodu ağı, bilgiyi alan kişiye göre seçici özellik gösterir. Bazı kişiler söylentilere yatkınken bazıları içinse hiçbirşey ifade etmez. Kurumsal düzende bazı yöneticiler söylenti-dedikodu ağının varlığını bile bilmezler.
4. Söylenti-dedikodu ağı resmi ağın dışındadır. Kurum hakkındaki önemli iletişim konuları kurum dışında da gerçekleşebilir. Kurum çalışanları herhangi bir ortamda kurum hakkında bilgi alabilir ya da aldığı bilgileri iletebilir. Bir kurumda resmi olmayan iletişim ağı bağlantılarından yüzlerce hatta binlercesi vardır.

Söylenti-dedikodu ağı resmi olmayan araçlarla mesajları taşımak için evrensel bir metod olarak kabul edilir. Eski Roma dönemlerinde duvarlarda ve modern binalarda yazılan grafitiler ile mahkumların çıkarttıkları seslerle ilettikleri mesajlar söylenti-

¹³⁴ R. Wayne Mondy & Shane R. Premeaux, *Management*. 7th Ed. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs. New Jersey: 1995, s.384-385

dedikodu ağına örnek olarak verilebilir. Arkadaşlık bağlarının veya benzer ilişkilerin oluşturduğu iletişim zincirleri, günlük dedikodu ve söylentileri işyerine taşır ve sıklıkla kullanılır. Geniş ve kompleks bir yapının olduğu kurumlarda resmi iletişim ağıyla iletilmeyecek bilgiyi taşımak için bu zincirlerden yüzlercesi bulunur. Örneğin, bir çalışanın diğerine, “bugün patron havasında değil yerinde olsam bugün maaşıma zam istemezdim, patronun havası değişinceye kadar beklemelisin” şeklindeki ifadeleri bu şekilde işleyen iletişim zincirini ifade eder. Bir kurumda tutarsızlıklar ve enfişe yaşandığı durumlarda iş bırakma durumları, otomatikleşmeye geçme, elektronik veri işleme sürecinin yaşanması gibi şeyler söylenti-dedikodu ağının aktif olarak kullanımını besler.¹³⁵ Bu gibi durumlar ortaya çıktığında danışmanlar söylenti-dedikodu ağına doğru bilgiyi ulaştırabilmelidirler çünkü, bu şekilde bir yöntemle söylenti veya dedikodunun miktarı düşürülerek moral veya üretim oranlarına yansması engellenir.

Başka bir açıdan baktığımızda, resmi olmayan iletişim ağı, esas olarak gizli bireyler tarafından gelişir. Bu bireyler resmi olmayan iletişim ağından iletilen mesajları duyar ve bu mesajları bilmesi gereken ya da merak eden bireylere iletirler. Bu gizli birey genellikle sahip olduğu rolden dolayı egosunu tatmin eder çünkü ona göre bu işi bir başka kişi yapamaz. Bu bireyin aksine son kararı verenler, mesajları duyarlar ancak konuyla ilgilenmediklerinden, bilmeye ihtiyaç duymadıklarından ve ego tatmini arzuları olmadığından bu mesajları iletmezler. Bir de izole olanlar var ki, bu bireyler mesajları dinlemedikleri gibi resmi olmayan iletişim ağının da dışında kalırlar. Resmi olmayan iletişim ağı, kişileri ve onların karmaşık ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurum içinde yer alır. Bireylerin neler olup bittiğini bilme ihtiyaçlarından dolayı, resmi iletişim kanalları işlemediği zaman oluşan boşluğun doldurulma çabasına yönelik olarak söylenti-dedikodu ağı devreye girer. Söylenti-dedikodu ağı, değişim sözkonusu olduğunda, bireylerin neler olduğunu bilme ihtiyaçları oluştuğunda veya korku seviyeleri yükseldiğinde aktif hale geçer. Söylenti-dedikodu ağı sosyal ortamlardan daha çok iş ortamlarında işler ve kurumların iletişim faaliyetlerinin doğal bir parçası olarak kabul edilir. Bu şekilde söylenti-dedikodu ağını kurumların doğal bir parçası olarak kabul ettiğimizde yöneticilerin de yapması gerekenler ortaya çıkar. Buna göre bir yönetici,¹³⁶

¹³⁵ Frunzi & Savini, a.g.e. s.231

¹³⁶ Norman B. Sigmund & Arthur H. Bell. Communication for Management and Business. 5th Ed. Scott, Foresman and Company, U.S.A: 1989 s.47-49

1. Söylenti-dedikodu ağının farkında olmalı ve frekansını buna göre ayarlamalıdır.
2. Söylenti-dedikodu ağını dikkate almalı, dinlemeli ve bu yolla bilgi edinmelidir.
3. Resmi iletişim ağlarını kullanarak yanlış, kötü ve zararlı gerçeklere karşı geribildirim vermelidir.

Resmi olmayan iletişim ağları daha çok sözlü iletişim için kullanılır ve böylece mesajın bir bireyden diğerine geçerken bozulmaya uğraması ihtimali artar. Dışarıdan gelen bir iletişimcinin iletişim ağına bıraktığı mesaj tamamen değişime uğrayacağından ve kaynağın bu mesajı düzeltme fırsatı olamayacağından bu durum büyük bir dezavantaj olarak kabul edilir. Resmi olmayan iletişim ağında mesaj bir hareketi emrettiğinde veya önerdiğinde bireye resmi ağdan ulaşır. Üst düzeyde bulunan bir birey bu kurala uyulması konusunda alttakilere emirler verebilir.¹³⁷ Mesaj resmi olmayan iletişim ağından geçtiğinde bu tip bir emir ve uyma mekanizması bulunur, mesaj kendi yörüngesi içinde başarılı ve başarısız olur.

2.7. Belirsizliği Azaltma Kuramı

Charles Berger'in, Belirsizliği Azaltma Kuramı, bilgi edinmek ve karşılığında bir anlayış geliştirmek için iletişimin nasıl kullanıldığına odaklanır. İki yabancı bir araya geldiğinde yaptıkları ilk şey, belirsizliği azaltmak ve tahmin edilebilirliği arttırmaktır (kendi davranışları ve diğerlerinin davranışları hakkında). Dünya hakkında bir anlam yaratma eğilimimiz olduğunda, bilgi teorisine benzer şekilde amacımız belirsizliği azaltma olur. İki tip belirsizlik tahmin edilir ve açıklanır. Bunlar;

- a) davranışsal belirsizlik----uygun olan nedir?
- b) bilişsel belirsizlik-----bu nasıl bir insandır? şeklinde ifade edilir.¹³⁸

¹³⁷ Erwin P. Bettinghaus, *Persuasive Communication*, 3rd Ed. Holt, Rinehart and Winston, U.S.A.1980, s.210-212

¹³⁸ <http://www.as.udayton.edu/com/FACULTY/Kenny/chap12.htm>, 25 Mayıs 2001.

İnsanların bir diğer kişi hakkında bilgi edinebilmesi için üç temel yol sözkonusudur ve bunlar aşağıdaki gibi ifade edilir.¹³⁹

1. **Pasif Stratejiler:** Bir kişinin kendisini diğer kişiler nasıl gösterdiğinin farkında olduğu bir sınıf ortamı gibi durumlarda karşısındaki kişiyi gözlemlediği veya futbolda olduğu gibi doğal durumlarda yapılan gözlemlere dayanır.
2. **Aktif Stratejiler:** Diğer kişiyi gözlemek için birtakım ortamlar yaratılmasına (örneğin aynı dersi alma veya yemekte aynı masaya oturma) veya ilgilendiğimiz kişi hakkında diğer kişilere soru sormaya dayanır. Bu ortam kurulduğunda, bazen gözlemde bulunulur (pasif strateji) veya o kişi ile konuşulur (etkileşimli strateji).
3. **Etkileşimli Strateji:** Diğer kişiyle doğrudan iletişim kurmaya dayanır.

Berger'e göre belirsizlik, verilen bir durumda pek çok sayıda alternatifin ürünü ve muhtemel yansımaları olarak görülür. Belirsizliği azaltmanın önemi üzerinde durulduğunda, insanların amaçlarını başarmak için nasıl bir yol takip ettiklerini anlamak gerekir. Yukarıda belirtilen kategorilere göre, ilişki geliştiriyor olduğumuz insanı gözlemleyerek ve insanlar pasif stratejileri kullanarak çeşitli bilgiler edinebilir. Bu yolla, gözlemci ve hedef arasında herhangi bir etkileşim olmaz. İkinci olarak, aktif stratejiler de, gözlemci ve hedef arasında bir etkileşim içermez bu stratejiyi kullanarak gözlemci, hedef kişi hakkında üçüncü bir kişiye bilgi sorar. Üçüncü strateji, interaktif strateji olarak adlandırılır, önceki iki stratejinin tersine bu strateji, gözlemci ile hedef arasında doğrudan bir etkileşimi içerir. Pasif, aktif ve etkileşimli stratejiler, en üst seviyede tatmini sağlamak için kullanılır. Arzu edilen sonuca ulaşmak için, herhangi bir değişim zamanı ve sabır en önemli iki özellik olarak kabul edilir.¹⁴⁰ İşte bu sebeple iletişimin ilk aşamalarında gerçekleşen belirsizliği azaltmanın doğru bir iletişim davranışı olduğu görülür. Kişilerarası iletişimin başlangıcında katılımcılar karşılıklı olarak birbirlerinin davranışlarından anlam çıkartma çabasına girerler.

¹³⁹ <http://chadwick.jlmc.iastate.edu/theory/ur.html>, 20 Mayıs 2001

¹⁴⁰ <http://oak.cats.ohiou.html>

Yine Berger, verilen belli bir zamanda olacak ve olası şeyleri bilmemekten dolayı belirsizliğin ortaya çıktığını düşünür. Charles Berger, belirsizliği daha iyi tanımlamaya yardımcı olacak dört kuram geliştirmiştir. Bunlar, aşağıdaki gibi özetlenmektedir.¹⁴¹

Sosyal Karşılaştırma Kuramı: Leon Festinger tarafından geliştirilen kurama göre “bireyler, yetenekleri ve fikirleri ile ilgili belirsizlikleri azaltmak için bir gayrete sahiptir. İnsanlar, kendilerini karşılaştırmak için fiziksel standartlara başvururlar ancak bu standartlar ulaşılabilir değilse kendilerini diğer insanlarla karşılaştırırlar”.(Berger, 1988) Festinger’in kuramı; insanlar birtakım sosyal durumlara yerleştirildiklerinde, kendilerinden daha farklı insanlarla olmaktansa kendilerine benzer tipte insanlarla olmayı tercih edeceklerdir, saptamasını yapar.

Bilişsel Tutarlılık Kuramı: Bu kuram, belirsizliği azaltmak için, azaltılması gereken gerginliklere tutarsızlıkların, bir artış ve ek bir yük getirdiğini savunur. Tutarsızlıklar, tahminleri ve açıklamaları sarsarak belirsizlik yaratır (Berger, 1988).

Kişisel Yapı Kuramı: Herold Kelley tarafından tanımlanan bu kurama göre, “insanlar, kişisel yapıları ile ham deneyimleri bir filtreden geçirerek, kendileri ve başkalarına yönelik bir anlayış geliştirir” (Berger, 1988). Özetlemek gerekirse, diğer insanları analiz etmeyi kolay bulan insanlar, bu insanların ne tür davranış gösterecekleri hakkında da isabetli tahminlerde bulunabilirler.

Atfetme (Atıfta Bulunma) Kuramı: Heider tarafından tanımlanan kurama göre, “başkalarının hareketleri hakkında atıfta bulunan algılayıcı kişiler, bu hareketleri yetenek ve motivasyon gibi içsel faktörlere veya şans ve işin zorluğu gibi dışsal faktörlere atfederler” (Berger, 1988). Atfetme kuramı, insanların çelişki yaşadığı zamanlarda yargılarını ve çeşitli suçlamalarını açıklamak için kullanılır.¹⁴²

Charles Berger’e göre belirsizliği azaltmak, ihtimalleri ortadan kaldırır. Bunun için de şu aksiyomları ifade etmek gerekir:

¹⁴¹ <http://oak.cats.ohiou.edu/ed383697/urres.html>,

¹⁴² <http://www.as.udayton.edu/com/FACULTY/Kenny/chap12.htm>, 25 Mayıs 2001

1. Sözlü iletişim arttıkça, belirsizlik azalır (belirsizlik azaldıkça sözlü iletişim artar).
2. Sözlü olmayan ifade şekilleri arttıkça, belirsizlik azalır (Belirsizlik azaldıkça sözlü olmayan ifadeler artar).
3. Belirsizlik arttıkça, bilgiye olan ihtiyaç artar (Belirsizlik azaldıkça bilgiye olan ihtiyaç da azalır).
4. Belirsizlik arttıkça samimiyet azalır (belirsizlik azaldıkça samimiyet artar; samimiyet tanımının odak noktası kendini ifade etmektir).
5. Belirsizlik arttıkça, karşılıklı kendini ifade etme artar (belirsizlik azaldıkça karşılıklı kendini ifade etme azalır).
6. Benzerlikler belirsizliği azaltır, farklılıklar belirsizliği artırır.
7. Belirsizlik arttıkça ilgiler azalır (belirsizlik azaldıkça ilgi artar).
8. İletişimi paylaşmak belirsizliği azaltır, iletişimin paylaşımı eksikliğinde ise belirsizlik artar.

2.7.1. Belirsizlik Kavramı

Söylentiler bugünün ve geleceğin belirsiz olaylarına anlam kazandırır, bu sayede söylentiye yönelik hazırlıksız olma duygusunu azaltır veya söylenti katılımcılarını anlamada benzer biçimde yardımcı olur. Bir başka ifadeyle, ilgili oldukları işler hakkında anlaşılmaz olaylarla karşılaşan kişiler (örneğin şirkette işten çıkarılmaların işareti olabilen veya olamayan olaylar) spekülatif söylentilerle bilgi boşluğunu doldurarak bu olaylara hazırlıklı olmaya ve bunları anlamaya çalışırlar.¹⁴³ Sözlük anlamıyla belirsizlik, Bir sistemin içindeki düzensizlik ya da rasgelelik derecesinin bir ölçüsü veya bir kaynak tarafından iletilen mesajlar hakkında, alıcının şüphe derecesinin bir ölçüsü olarak ifade edilir. Olası mesajların sayısı fazlaysa belirsizlik derecesi yüksek, olası mesajların sayısı az ise belirsizlik derecesi de düşüktür.¹⁴⁴ Berger ve Cadabrese, iletişimin ilk aşamalarında belirsizliği azaltmanın doğru bir iletişim davranışı süreci olduğunu savunurlar. Etkileşimin başlangıcında amaç, diğer kişi

¹⁴³ Nicholas Difonzo & Prashant Bordia, "A Tale Of Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change," Human Resource Management, Vol.37, No.3 & 4, Fall / Winter 1998, s. 296.

¹⁴⁴ Erol Mutlu, İletişim Sözlüğü, 2. Baskı, Toplum Dizisi:2, Ark Yayınevi: Ankara, 1995, s. 58.

hakkında birşeyler öğrenmek ve algılarımıza dayanarak kendi potansiyel davranış çeşitlerimizden uygun olanları seçmektir. Nasıl davranılacağını bilmek, diğer kişinin kim olduğunu ve kiminle ilişkide olduğunu bilmektir. Etkileşimin ilk aşamalarında iletişime katılanlar, birbirlerine kendilerini tanıtarak psikolojik bilgi değişiminde bulunurlar. Kişilerarası iletişimin başlangıç aşamasında katılımcılar, diğer kişinin hemen hemen her davranışından bir anlam çıkarmaya çalışır. İşte bu aşamada insanlar, birbirlerini anlama ve belirsizliği ortadan kaldırma ihtiyacı duyarlar. Gerçek anlamda kaybolmak ya da şehrin veya kalabalığın içinde bile kaybolma insana korku ve ürkütücü bir duygu verir. Hayatımızı tehdit eden bir durum (örneğin, vahşi bir ormanda ve bir çölde kaybolmak gibi) içinde olmamamıza rağmen, kafa karışıklığı duygusu panik yaratmak için yeterli bir sebeptir. Bir iletişim durumunda da, kaybolma duygusu, benzer olarak hoş değildir ve bu yüzden insanlar bu duygudan mümkün olduğunca çabuk bir şekilde kurtulmaya çalışır. “Kaybolma” duygusunu dağıtma süreci, belirsizliği azaltma olarak adlandırılır.¹⁴⁵

İnsanlar belirsizliği çeşitli açık ve örtük iletişim süreçleriyle gidermeye çalışır ama iletişim mutlak bir belirlilik sağlamaz. Açık ve bilinçli düzeyde insanlar belirsizliği, etkin veya etkileşimsel bilgi edinme stratejilerinin karşılıklı değiş tokuşu aracılığıyla ortadan kaldırmaya çabalarlar. Belirsizlik, üstü kapalı olarak ve üzerinde düşünülme sizin kişilere özgü iletişim kural ve kodlarının, kişisel ve ortak deneyimlerin edinilmesiyle azaltılır. Bu değişikliklerin her biri iletişimi daha kusursuz, daha yeterli, daha sık ve daha kişisel kılabilir ama bütün bunlar mutlak bir belirlilik sağlamazlar. Belirsizlik, kanıkoca ilişkisi gibi en yakın, en içten ilişkilerde bile geçerliliğini sürdürür.¹⁴⁶ Başka bir ifadeyle, belirsizlik bir iletişim sorunu oluşturur. Ancak belirsizliğin en iyi tanımı, en yüksek düzeyde kestirilemezliktir. Belirsizlik, gönderilecek sinyalle ilgili seçeneklerin sayısının miktarı ve bu seçeneklerin rastlantısallıkları olmaktadır. Bir iletiyi, paylaşılan kalıplara ya da uzlaşımara göre yapılandırmak belirsizliği azaltır.¹⁴⁷

¹⁴⁵ B. Aubrey Fisher, *Interpersonal Communication Pragmatics of Human Relationships*, Random House, Inc., New York: 1987, s. 158-159.

¹⁴⁶ Mutlu, a.g.e. s. 59.

¹⁴⁷ John Fiske, *İletişim Çalışmalarına Giriş*. Çev: Süleyman İrvan, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, Birinci Basım, 1996, s. 29.

Belirsizliği azaltma, diğer kişinin benliğini keşfetme anlamına gelmez. Keşfetmenin tamamen zıt anlamı olarak belirsizliği azaltma, diğer kişilerin veya ilişkilerin ve sosyal olayların anlamlarını da içerir ve benzer anlamlar edinir. İlk defa karşılaştığımız biri hakkında fikir sahibi olmamak değil aksine pek çok fikrimizin olması problem sayılır. Geçmişe yönelik sayısız sosyal deneyimlerimizin olması bize ne bekleyeceğimizi bilmemeyi değil hangi beklentilerimizin olma olasılığının daha mümkün olacağına dair fikir verir. O halde anlam, keşfetme süreci değil fakat potansiyel anlamları uygun bir sayıya ve düzeye indirmektir.¹⁴⁸

2.7.2. Belirsizlik ve Kişilerarası İlişkiler

Araştırmalar, kişisel ilişkilerin başlangıcının genellikle, belirsizliklerle daha da karmaşık hale geldiğini gösterir. Berger'in bulguları ise, bilgi değişimini içeren başlangıç etkileşimlerinin, bireylerin takip edecekleri tahmin edilebilir iletişimi sağlama yolu olduğunu ifade eder. Bu sebeple ilişkinin ve iletişimin devamı için samimiyet önemlidir ve başlangıçtaki karşılaşmalarda ya da konuşmalarda, geçmişe ait bilgi değişimi, henüz yeterince samimi olmayan katılımcıların tutumlarını tahmin etmede kullanılır. Bu bilgi ayrıca, gözlemciler tarafından, fikirlerdeki benzerlikler veya farklılıkları ifade eder. Özellikle, ilişkileri geliştirmenin ilk aşamalarında insanlar, karşılarındaki kişinin ya da kişilerin, ilişkileri hakkında ne düşündüklerini bilmek istemezler. Belirsizlik durumu, Baxter ve Wilmont'un "gizli testler" diye adlandırdıkları stratejilerle de ifade edilir ve bu stratejiler kişilerarası iletişimin gelişmesinde önemli rol oynar. Stratejiler;

1. Üçüncü bir kişiye sormak (bir arkadaşınıza, tanımaya başladığınız kişinin sizinle ilgilenip ilgilenmediği hakkında herhangi bir bilgisinin olup olmadığını sormak),
2. Üçgenler (tanımaya çalışıyor olduğunuz kişinin de tanıdığı ortak bir arkadaş aramak ve bulmaya çalışmak),
3. Direkt Testler (özellikle diğer kişiye sizin hakkınızda ne düşündüğünü sormak),
4. Ayrılma Testleri (karşınızdaki kişiden uzak, bir süre zaman geçirerek o kişi hakkındaki düşüncelerinizin değişip değişmeyeceğini görmek),

¹⁴⁸ Fisher, a.g.e. s. 159.

5. Tahammül Testleri (şimdiki ilişkimize bakarak başlangıçta nasıl olduğunu yansıtmak),
6. Halka Sunma (diğer kişinin sizinle beraber diğer grup arkadaşları arasında görünüp görünmeyeceğini belirlemek),
7. Dolaylı Bir Öneride Bulunma (ilişkinin bir geleceğinin olup olmadığını sorular sorarak öğrenmeye çalışmak) şeklinde ifade edilmektedir.¹⁴⁹

2.8. Yeniliklerin Yayılması Kuramı ve Söylentiler

Söylentinin kaynağında önemli ve belirsiz bir olay vardır. Söylentiler açıklanmayan olaylara bir anlam vermeye yönelik gelişir. Durum ya da olay hakkında herhangi bir yeni bilgi yoksa söylenti başlar. Buradan hareketle, söylentilerin ortaya çıkışı ve yayılma süreci ile Rogers'ın "Yeniliklerin Yayılması Kuramı" arasında bir ilişki görülür. Başka bir ifadeyle, yeni bir bilgi öğrenme isteği bireylerin diğer bireylerle iletişimi paylaşma sürecini doğurur.

Yeniliklerin yayılması kuramının özünde, bir bireyin diğer bireylere yeni bir bilgi iletmesiyle oluşan süreç sözkonusudur. Aynı süreç resmi olmayan iletişim biçimlerinden söylenti ve dedikodu için de geçerlidir. Çünkü söylenti ve dedikodunun yayılması için birden fazla insana ihtiyaç vardır. Bireylerden biri anlatma ihtiyacını karşılarken karşısındaki de dinleyerek konu ya da durum hakkındaki merakını gidermektedir. İnsanlar edindikleri her yeni bilgiyi gündelik hayatlarına taşıyarak aile ve arkadaş ortamlarında paylaşma eğilimi gösterirler.

Rogers ve Shoemaker'ın yeniliklerin yayılması modeline göre, yenilik dağılımı sürecinde en az dört tane ayırt edici aşama vardır. Bu aşamalar; bilgi, ikna, karar ve onay şeklinde sıralanabilir. Bilgi aşamasında, bireyin yenilikten haberdar olması için aydınlatılması ve bu bilgiyi nasıl kullanacağını anlaması sözkonusudur. İkna aşamasında, bireyin yeniliğe karşı geliştirdiği olumlu ya da olumsuz tutumlar görülür. Karar aşamasında ise, bireyin yeniliği reddetmesi ya da uymasını gerektirecek etkinliklere katılımıyla ilgili durumlar yer alır. Onay aşamasında da, bireyin kabulü

¹⁴⁹ <http://oak.cats.ohiou.edu.html>

başka bir ifadeyle yenilik için yapmış olduğu seçimi vardır.¹⁵⁰ Yeniliklerin yayılması modelinde İletişim, belirsizlik ve sosyal değişim bileşenleri önemli görülür. İletişimle bilgi bireyden bireye aktarılır, belirsizlikte konuyla ilgili tahmin edilebilirlik düzeyi düşüktür ve sosyal değişim de bütün bunlara bağlı olarak sosyal sistemin bir parçası olarak kabul edilir.¹⁵¹ Genellikle belirsizlik ortamlarında bilgi boşluklarını doldurmak için ortaya çıkan söylentilerde de modelde olduğu gibi, karşılıklı bilgi alışverişi, inanma ya da inanmamaya yönelik bir ikna süreci, buna bağlı olarak karar verme ve bilgiyi onaylama sözkonusudur.

2.9. Yayılma Sürecinde Söylentilere İnanma Nedenleri

Bir söylentinin inandırıcılığı, onu öğrendiğimiz kişinin ve bizlere ilettiği mesajın özel doğasına bağlı olarak gerçekleşir. Bir mesajın (iletinin) inandırıcı etkileri üzerine yapılan pek çok deneyin hemen hepsi kaynağın, başka bir deyişle bizimle konuşan, olayları bize anlatan kişinin temel rolünü vurgular. Yalnızca dinlenilmesi istenen şeylerle ilgilenilmez, aynı zamanda gelecek mesaj hakkında ne düşünülmesi gerektiğini bilmek için öncelikle mesajın kaynağına bakılır. Birçok faktör bireyi, bir kaynağa yöneltmeye ve bu kaynağı inandırıcı saymaya çalışır. Bu faktörler; kaynağın bilirkşi olma niteliği, güvenilirliği, çıkar gözetmesi, dinamizmi, çekici karakteri ile ilgili olarak ortaya çıkar.¹⁵² Burada söylentilere neden inanıldığını daha iyi anlayabilmek için sözlü iletilerin diğer bir deyişle mesajların doğasını belirtmek gerekir.

2.9.1. Mesajın Doğası, Oluşumu ve Tekrarlanan Mesaj

İletişimin işleyişindeki mevcut süreç ve değişkenler göz önüne alındığında, iletişimde amaçlanan etkileri/tepkileri sağlamak yaygın görüşlerin aksine pek kolay değildir. İletişim davranışları her zaman doğru çıkmayan ön kestirimlere dayanır, kısaca, mesajın içeriği ile beklenen etki arasında basit bir etki-tepki ilişkisi görülmez. Birçok etkene bağlı olarak tamamen ya da kısmen gerçekleşir ya da beklenenin aksine sonuçlar

¹⁵⁰ Denis, Mc Quail, , Sven Windahl., Kitle İletişim Çalışmaları İçin İletişim Modelleri, Yayıncı Hazırlayanlar: Banu Dağtaş, Uğur Demiray., A.Ü., Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:92, Eskişehir: Ocak 1994, s.82

¹⁵¹ http://hsf.usf.edu/kmbrown/Diffusion_of_Innovations_Overview.htm

¹⁵² Kapferer, a.g.e. s. 85.

verebilir. Bununla birlikte, mesajların (iletilerin) beklenen etkileri yaratabilmesi için gerekli koşul ve ilkeler belirlenebilir. Schramm, bu konuda dört ilke sıralar. Bu ilkelere göre mesaj;¹⁵³

1. Amaçlanan hedefin dikkatini çekecek biçimde düzenlenmeli ve gönderilmelidir;
2. Hedefin referans çevresine uygun ve paylaşılacak istenen anlamı verebilecek simge ve kodlarla sunulmalıdır;
3. Hedefin kişilik gereksinimlerini uyandırmalı ve bunlara doyum sağlayıcı önermeler taşımalıdır;
4. Amaçladığı etkiler ve istenilen davranışlar, hedefin tepkilerini geliştireceği ortamdaki ya da grup içindeki rol ve statüsüne, değerlere, davranış kurallarına uygun olmalıdır.

Mesaj, alıcıya başka bir ifadeyle hedefe iletilmek istenen her türlü içeriğin oluşturulması şeklinde tanımlanır, aktüel olarak belli bir durumda karşılıklı paylaşılan sözlü ifadelerden daha fazla şeyleri kapsar. Bu anlamda mesajı, belli bir durumda aktüel olarak üretilen işaretlerin tümü (sözlü ifadelerin ve bu esnada ortaya konulan davranış şekillerinin, mesela mimik, jest vs. bütünü) olarak da tanımlamak mümkündür. Kitle iletişim sürecine yönelik olarak ise mesaj, bir kanal üzerinden gönderilen işitsel ve/veya görsel işaretlerin tümü olarak ifade edilir.¹⁵⁴

Herhangi bir mesajın (iletinin) alıcının dikkatini çekme ve kaynağın hedef aldığı anlamı iletme yeteneği, alıcıdaki sözkonusu gereksinimleri uyarır.¹⁵⁵ İşte bu noktadan hareketle söylenti fenomenleri sırasında genellikle ortaya çıkan ve iyi bilinen değişmelere olumlu yaklaşılması gerekir çünkü bunlar, bir mesajın nasıl oluştuğunu yansıtır. İletişimin altın kuralı olarak bilinen basitleştirme, söylenti sürecinde de yer alır ve hikayede temel önem taşımayan herşey dışarı atılır. Söylenti, daha açık olmak için ayrıntıları genişleterek zihinleri etkiler, başlangıçta üç olan varış noktasında bin olur, basit bir hediye elmas gerdanlığa dönüşebilir. Birkaç elmastan elmas gerdanlığa geçmek mesajı daha güçlü kılar fakat bu aynı zamanda inanmış olmanın sonucu şeklinde ortaya çıkar.

¹⁵³ Merih Zılhoğlu, *İletişim Nedir?* Cem Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul: 1993., s. 265-266.

¹⁵⁴ Orhan Gökçe, *İletişim Bilimine Giriş*, Turhan Kitabevi, Ankara:1993, s. 52-53.

¹⁵⁵ Füsun Kocabaş, Müge Elden & Nilay Yurdakul, *Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle*, İletişim Yayınları; 511, Birinci Baskı, İstanbul:1999, s. 17.

Söylenti, inandırıcı etkisini artan sayıdaki kişileri etkilediği ölçüde kazanır. Söylenti herşeyi güncel kılar çünkü insanlar, dönemsel olmayan veya başka yerlerde ve başka zamanlarda yaşanmış olaylardan çok güncel veya bir süre sonra olacak haberler ve olaylarla ilgilenirler. Her bilgi gibi söylenti de, ilgili olaydan uzaklaştıkça değerini yitirir, ancak dolaşması için ona sürekli olarak yeni bir değer kazandırmak gerekir. Bazen söylenti, geçmiş zamanı özetler bazen de topluluk açısından daha kabul edilebilir kılmak için cümleleri tersine çevirir. Mesajı topluluk için bir uygunsuzluk, bir rahatsızlık taşıyan söylentiler ya reddedilir ve dolayısıyla gelişmez ya da iyi yönde tersine çevrilir. Mesajın zaman içinde izlediği yol yer değiştirmelere meydan tanır, anlam verilen şey değişmez yalnızca anlam verenler değişir. Bu değişim ise mesajın tezini başka bir ifadeyle söylentinin varoluş nedenini ortaya koyar. Başlangıçtaki mesaj ne kadar karmaşık ve belirsizse değişim o kadar fazla olur. Bu durum ise bir anlam arayışı ve başlangıçtaki belirsizliğin yok edilmesi çabasını yansıtır buna karşılık kısa ve tutarlı bir mesajın gelişme şansı daha azdır. İçeriğe sadık kalınması ise esas olarak kitlenin mesaja nüfuz etmesiyle bağdaştırılır bu nüfuz etme akli veya duygusal olabilir.

Söylentiler, kişiden kişiye dolaşırken mesajın üç şekilde değişime uğradığı görülür. Bu değişimler;

1. Düzleştirme (kısaltma)
2. Sivrilme (vurgulama)
3. Özümseme (kendi içinde eritme) şeklinde sıralanır.

Düzleştirme bazı detayların atıldığı bir süreçtir ve mesajlardaki detayların hepsi ilgilenmek için ilginç değildir. Bu sebeple insanlar bir an önce önemli noktaya ulaşmak istediklerinden gereksiz gördükleri detayları atarlar. *Sivrilme* aşamasında söylentinin bazı belirli bölümlerinin abartıldığı görülür. Bu şekilde mesaj bir kişiden başkasına aktarıldığında daha ilginç ve daha az doğru hale gelir. *Özümseme* ise daha karmaşık bir değişimdir ve kişilerin kendi bakış açılarıyla uyum sağlayacak şekilde mesajları değiştirmesi anlamına gelir.¹⁵⁶ Daha ilk araçlardan itibaren ayrıntıların önemli bir kısmı unutulur ve mesaj başlangıçta önemli ölçüde kısalmır. Bu kısaltma etkisinin karşısındaki güç, bazı ayrıntıların vurgulanması şeklinde ortaya çıkar çünkü bu ayrıntılar kısaltılmış mesaj içinde belirginleşir ve önem kazanır. Mesaj değiştikçe, iyi bir şekil ya da

¹⁵⁶ Tubbs, Moss, a.g.e. s. 360.

söylentinin içinde dolaştığı grubun basmakalıp tavırlarıyla uyumlu iyi kurulmuş bir hikaye biçimi almaya yönelir. Bütün ayrıntılar bir senaryo içinde oluşturulur, bu senaryo anlatılan olayları tam bir tutarlılıkla içinde eritir, bütünleştirir ve dönüştürür. Allport ve Postman'ın deneyleri ise bu açıdan bakıldığında ilginçtir; bir kişi yirmi saniye boyunca günlük hayattan bir sahneyi gösteren bir fotoğrafa bakar, sonra gördüklerini ikinci bir kişiye anlatır ve bu ikinci kişi de onun gördüklerini üçüncü bir kişiye anlatır. Yedi-sekiz kişinin yer aldığı bu zincirleme anlatıda başlangıç fotoğrafıyla sekizinci kişi tarafından anlatılanlar arasında sadece uzaktan bir ilişki görülmektedir. İşte bu nedendir ki Allport ve Postman söylentiye bir bozulma süreci olarak düşünürler. Bu deney, söylenti ve mesaj oluşumu üzerine bir teori olarak kabul edilmekte ve söylentinin içeriği başlangıçta varolan doğrunun yok edilmesinden doğar.¹⁵⁷ Başka bir şekilde ifade edecek olursak, söylentiler genellikle bir mesajın eksik yorumlanması sonucu ortaya çıkar. Söylenti ve mesaj akışını ise kaynaktan alıcıya kadar işleyen süreç içinde böyle ifade edebiliriz.

<i>Kaynak</i>	<i>Kodlama</i>	<i>Mesaj</i>	<i>Kanal</i>	<i>Kod Çözme</i>	<i>Alıcı</i>
Birey	Anlam Yükleme	Söylenti	Resmi Olmayan	Anlam Yükleme	Birey
Grup		Dedikodu	İletişim Ağı		Grup
Kurum			(Grapevine)		Kurum

İletişim sürecinde etkinliği arttırmak ve mesajların çarpıtılmasına meydan vermemek amacıyla mesajı göndermek için kurgulanan iletişim sürecini tekrarlamak gerekir. Ancak bıktırarak kadar tekrarlamak da zarar verebilir. Benzerlikler kurarak ya da örnekler sunarak mesajın sunulmasında fayda görülür.¹⁵⁸ Söylentiler büyüdüğü ve yayıldığı ölçüde daha da inandırıcı bir durum alırlar.

Başlangıçta belki de eğlenmek için yayılan söylenti zamanla kesinlik kazanabilir. Söylentiye inanma ya da söylentiye karşı inanç birçok kişiden aynı bilginin alınmasıyla oluşur. Eğer birbirinden bağımsız kişiler aynı şeyi söyleyebiliyorsa bu doğru olarak

¹⁵⁷ Kapferer, a.g.e. s. 168-171.

¹⁵⁸ Ünsal Oskay, İletişimin A B C'si, 3. Baskı, Der Yayınları:213, İstanbul:2001, s. 17.

kabul edilir.¹⁵⁹ Bu şekilde iletilen mesajın sıklığı ve tekrarı mesajı etkiler. Ancak mesaj tekrarlandığı her seferde sonraki dinleyicinin kişisel yorumuna izin verir. Mesaj bozulmasını önlemek için de mesaj içeriğinin tekrarlanması ve doğrulanması gerekir.

2.9.2. Kaynağın İnanırlılığı

İletişimin kaynağı, iletişim sürecinin başlangıç noktası olarak bilinir. İletişimci başka bir deyişle iletişim kaynağı, birey, grup ya da organizasyonlardır (iletişim örgütü, gazete, dergi, kitap vb.) ve mesajlarını bir etki yaratmak üzere ya da belirli bir amaç gütmeyen hedef kitleye gönderirler.

Mesaj alımını etkileyen etkenler arasında verilerin özelliklerinin yanı sıra kaynağın ve hedef kitlenin nitelikleri, başka bir ifadeyle iletişim sürecine kimlerin katıldığı önemlidir. İletişim sürecini, verilerin kodlanması ve açılması, kaynak ile hedef-kishi ya da kitlenin;

1. Bilgi, düşünce ve deneyimleri;
2. Tutum, inanç ve değer ölçütleri;
3. Gereksinim, istek ve hedefleri;
4. İlgileri,
5. Topluluk içindeki rolleri ve konumları,
6. İletişim kurma, dil yetenekleri; ve
7. Öteki öğeleri algılayışları etkilemektedir.

Pek çok iletişim olgusunda mesajlar hem sözel hem de sözel olmayan kodlarla iletilir, bireylere ve belirli topluluklara özgü özel değer ve anlamlar taşır. Mesajın içeriği, söylenmeyeni ve varsayılanı bilmeyi gerektirir. Bu nedenle iletişim sürecine katılan kaynak ile hedefin özellikleri iletişimin gerçekleşmesinde büyük önem taşır.¹⁶⁰

Hedefte tutum değişikliği yaratmayı amaçlayan bir iletişim çabasının başarılı olup olmayacağını belirleyen mesaj kaynağına ilişkin özelliklerden en önemlisi inanırlılık

¹⁵⁹ Kapferer, a.g.e. s. 104.

¹⁶⁰ Aysel Usluata, *İletişim*, İletişim Yayınları, Cep Üniversitesi, s. 18-19.

olarak kabul edilir. Mesajın kaynağının inanılrlık derecesi arttıkça, hedefte tutum değışikliği yaratma çabalarının başarıya ulaşma olasılığı da o ölçüde artar. Kaynağın inanılrlığına etkide bulunan öğeler ise kaynağın saygınlığı ve kaynağın güvenilirliğidir.¹⁶¹

Bir mesajın inandırıcı etkileri üzerine yapılan pek çok deneyin hepsi de kaynağın, başka bir ifadeyle bizimle konuşan kişinin, olayları bize anlatan kişinin temel rolünü vurgular. Yalnızca dinlemek istediğimiz şeylerle ilgilenmemekte aynı zamanda gelecek mesaj hakkında ne düşünmemiz gerektiğini bilmek için öncelikle bu mesajın kaynağına bakmamız gerekir. Birçok faktör bizi, bilincimizi bir kaynağıya yöneltmeye ve onu inandırıcı saymaya yöneltir. Sözlü mesajlar, kitle içinde ve gruplar arasında rasgele dolaşır. Söylentiler de başlangıçta resmi olmayan medyalardan doğar, kişisel duygu bağları ve yakın ilişkiler aracılığıyla dolaşır. Bizlere genellikle konunun uzmanı veya konu üzerinde bizden daha uzman olan bir kişi tarafından ulaştırılır. Genel olarak haberdar olmak ve ne öğrenmek gerektiğini bilmek için diğerlerinin uzmanlaşmış bilirkişiliğinden faydalanılır. Taşıyıcı, hikayesine inanılmadığını hissettiğinde hemen bir başka kişiye daha uzman daha yukarılarda başlangıç kaynağı olarak kabul edilen bir kişiye başvurur. Buradaki temel nokta; önemli bir haberi anlatan kişinin, genellikle inandırmaya, ikna etmeye çalışmasıdır. Asıl uzmanın ya da asıl kaynağın aracısı daha inandırıcı kılması ise bilginin değerini arttırır. Uzmanlaşma dışında bir kaynağıya duyduğumuz güveni belirleyen ikinci faktör onun güvenilirliğinde yatar. Haber taşıyanlar rasgele değil kimler için belli bir güvenilirliğe sahip olduklarını ve kimler için inandırıcı olmadıklarını bilerek mesajı taşır ve iletirler. Bir söylentinin aracısı, onu güvenilir olarak algıladığımız için bize başvurur. Psikolojik araştırmalar, bir kişi hakkında bir görüşe sahip olduğumuzda bu görüşü çürütebilecek veya doğrulayabilecek olguları algılayışımızın dolambaçlı yollardan gerçekleştiğini gösterir. Dinleyicisinin kendisine inandığını gören aracının bir çıkarının olması kuşkusu, inandırıcılığı öldürür (örnek: satıcıların durumu). Bu durum, birçok dedikodunun kurum içinde, köyde ya da grup içinde dolaşmamasının sebebi olarak görülmektedir çünkü ondan bahsetmek artık aracı olmak değil suç ortağı olmak demektir. Böylece , uzmanlık, güvenilirlik, çıkar gütmeme, benzerlik veya hangi görünüm altında olursa olsun bize bir söylentiği ileten

¹⁶¹ Kocabaş, Elden & Yurdakul, a.g.e. s. 13.

kaynak önemli bir potansiyel güvenden faydalanır. Gerçekte sadece kaynağın doğası her şeyi açıklamaz. Bizzat söylentinin içeriği inanma ile ilgili iki koşulu yerine getirmelidir; inanabilmek ve inanmak istemek.. İnanma isteği ne durumda olursa olsun, iletilen bir bilgiye inanmak için, bilginin onu duyanlara en azından makul görünmesi gerekir. Aslında söylentiler gerçeğe yakın oldukları için gelişir, ve içinde bulunduğu grupta kaçınılmaz olarak gerçekçi kabul edilir.¹⁶²

2.9.3. Anlam Yükleme

İletişim sürecinde anlam, mesajda düzgünce paketlenmiş bir biçimde bulunabilecek mutlak, sabit bir kavram olmayıp etkin bir süreç olarak kabul edilir. Kişi ile mesaj arasındaki alışverişi ve güçlü etkileşimi ifade eder. Anlam; gösterge, yorumlayıcı ve nesne arasındaki güçlü etkileşimin bir sonucu olmakla beraber tarihsel olarak konumlandırılır ve zaman içinde değişebilir.¹⁶³ Anlam yaratma, iletişimin en temel özelliği olarak bilinir. İnsanlar iletişim mesajlarını algıladıklarında anlam yaratma süreci de başlamış olur. Bireyler iletişim süreci içinde herhangi bir uyarıyı başka bir ifadeyle mesajı algıladıklarında kendilerince o mesaja bir anlam yüklerler.¹⁶⁴ Anlam, ilişkilerin algılanmasından ya da kavramsallaştırılmasından oluşur. Bu yönüyle her zaman için bireye ait bir etkinlik olur ve bireyselliğe açık özellikler taşır. Birçok iletişim olayında gönderenin ve alıcın aynı mesajdan çıkardıkları anlam farklıdır.¹⁶⁵ Bu durum da yanlış anlamaya neden olur ve iletişimcinin ya da ikna edecek kişinin amacını ya da hedefini olumsuz yönde etkiler.

Söylentiler, bize genellikle yadsınamaz bir inandırıcılık veren bir dizi kanıtla beraber ulaşır. Bu noktada söylentinin gücü, kesin olarak algılayışımızı şekillendiren etkisinden gelir, ya hiçbir zaman farketmeyeceğimiz ya da anlamı bize açık gelmeyen birçok olguya söylenti bir anlam yükler. Böylece çok sayıdaki dağınık olguya uygun açıklayıcı bir sistem sunar ve bizi çevreleyen fenomenleri düzene sokarak anlama ihtiyacımızı

¹⁶² Kapferer, a.g.e. s. 85-91.

¹⁶³ John Fiske, İletişim Çalışmalarına Giriş, Çev: Süleyman İrvan, Bilim ve Sanat Yayınları, 1. Baskı, Ankara:1996, s. 69.

¹⁶⁴ Gürgen, a.g.e. s. 11.

¹⁶⁵ Jamieson, a.g.e. s. 98.

karşılar. Söylenti, bazı sonuçlar çıkarmaksızın daha önce fark ettiğimiz olgulara da dikkatimizi çeker. Çünkü olguların çoğu sesiz olup kendi başlarına bir anlamları yoktur. Onlara; bireylere ve dönemlere göre bizler tarafından bir anlam verilir. Söylentiler çevremizi biçimlendirir, kendilerini geçerli kılmak için algılama tarzımızı bile yönlendirirler. Mesela; bir adam baltasını bulamaz, onu komşusunun oğlunun aldığından şüphelenir. Bu sebeple komşusunun oğlunu gözetlemeye başlar. Oğlanın hali ve tavırları tipik bir balta hırsızınkine benzer hatta bir balta hırsızı gibi konuşur. Ancak beklenmedik bir anda adam baltasını bulur ve ertesi gün komşusunun oğluna yeniden baktığında onun ne görünüşünde ne davranışında bir balta hırsızını çağrıştıracak herhangi bir özellik bulunmadığını görür.¹⁶⁶ Bu örnekte de görüleceği gibi, bireyler herhangi bir mesajı algıladıklarında kendilerince o mesaja anlam yükler ve yükledikleri anlam çerçevesinde iletişimlerini gerçekleştirirler.

2.10. Kurumsal İletişim Süreci

Amaçları ne olursa olsun, kurumsal özellikleri taşıyan ve bu özellikleriyle toplumsal yapının bir parçası olan işletmeler yaşamlarını içeride ve dışarıda kurulan bir ilişkiler düzeni içinde sürdürürler. Bu ilişkilerin denetim altına alınması, belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi etkili bir iletişim politikasının izlenmesini zorunlu kılar. Çünkü, kurumların işlevleri doğrultusunda dinamik bir yapıyı oluşturmaları ve geliştirerek sürdürmeleri gerekir.

Kurumların biçimsel yapıları, örgütlenme ilke ve felsefeleri, oluşan ya da oluşturulacak iletişim süreçlerinin yapısını da doğrudan etkiler. Ekonomik kuramlara göre örgütlenen kurumlarda iletişim çatışmaları, hatta iletişimsizlik bir sorun olarak kurumu etkilerken, örgütsel yapısını davranışsal kuramlara göre geliştiren kurumlarda iletişim, tüm ilişkiler ve etkileşim ortamlarının yanısıra karar verme sürecinin de temelini oluşturur. Bu bilgiler ışığında kurumsal iletişim; kurumdaki tüm öğelerin kurumsal amaçlar doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağlar ve kurumsal bütünlüğü gerçekleştirmek için de son derece önemli bir işlev görür. İletişim sisteminde meydana gelebilecek zayıflıklar kurumdaki tüm sistemlerin çalışmasını etkiler, kurumun bütünlüğünü bozar

¹⁶⁶ Kapferer, a.g.e. s. 101-102.

ve kurumu amaçlarından uzaklaştırarak çeşitli sorunların doğmasına neden olur.¹⁶⁷ Kurumsal iletişim, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve ögeler arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim süreci olarak tanımlanır. Kişilerarası iletişim iki kişi arasında gerçekleşirken, kurumsal iletişim pek çok birey ve kurumdaki gruplar arasında bilginin değişimi ve taşınması ile gerçekleşir. Kurumsal iletişim, yukarıdan aşağıya, yatay ve aşağıdan yukarıya doğru bir akış gösterir. Aşağıya doğru gerçekleşen iletişim, üst düzey yönetimden daha alt statüde çalışan işgörenlere doğru mesaj iletilmesiyle meydana gelir ve genellikle kurumun vizyonu, görev tanımları, izlenecek prosedür, uygulamalar ve performans değerlendirmeleriyle ilgili mesajları bünyesinde barındırır.

Yatay gerçekleşen iletişimde mesajlar, departmanlar arası veya aynı departmanda bulunan işgörenler arasında gönderilir. Yukarıya doğru gerçekleşen iletişim, daha alt statüde bulunan işgörenlerden üst seviyede bulunan yöneticilere doğru gerçekleşir ve kurumun, çalışanlarının ve rakiplerin işlevlerini nasıl yerine getirdiği hakkında oldukça önemli bilgileri yönetime iletir. Ayrıca bir kurumda, resmi ve resmi olmayan iletişim farklılıkları da vardır. Resmi iletişimde, kurum tarafından tanımlanan resmi mesajlar bulunur, resmi iletişim mesajları, emirler (üst yönetimden alttaki çalışanlara yönelik) ve çeşitli yazılı veya yazılı olmayan satış seviyeleri, işleyen projeler ve benzerleri ile ilgili raporları da içerir. Resmi olmayan iletişim, kurum tarafından resmi olarak tanımlanmamış mesajları, en çok karşılaşılan örnekler olarak, resmi olmayan iletişim ağı (*grapevine*) veya *söylentileri* kapsar. Söylentiler, bir kurumda mesajların nasıl yanlış yorumlandığına yönelik olarak verilebilecek en güzel örnekler olarak kabul edilir.¹⁶⁸ Çünkü söylentiler resmi olmayan iletişim ağı boyunca inanılmaz bir hızla yayılır.

Kurumların çalışanları arasındaki iletişim yeterli olmadığında kurumlar küçülerek fazla hiyerarşiden uzaklaşıp yatay ve yalın örgütlenmelere gider. Bir kurumda iletişim ve

¹⁶⁷ Gürgen, a.g.e.,s.39

¹⁶⁸ Dessler, a.g.e. s. 440.

insan ilişkileri iyileştirildiği sürece verimlilik ve kalite elde edilir. İletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve çalışanlarda motivasyon düşmesine neden olur. İnsanın diğer insanları, kendi kurumlarını, dış dünyayı tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri algılayıp anlayabilmesi için iletişim süreci gerekir. Kişi ve kurumların dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmesi için iyi işleyen açık iletişim kanallarının oluşturulması gerekir.

2.11. Kurumsal İletişimin İşleyişi

Kurumların ilgili olduğu iki önemli iletişim sistemi vardır. Bunlardan biri içsel iletişim sistemi diğeri de dışsal iletişim sistemidir. *İçsel iletişim sistemi*, veri toplanması, beklentiler ve tutumlara dayalı hedeflerin başarılması aktivitelerini organize eder ve bazı durumlarda da dış iletişim araçlarından gelenlere çevre oluşturur. *Dışsal iletişim sistemi* ise, çeşitli kitlelerden gelen bilgiler doğrultusunda kurumun iç işleyişini düzenler. İçsel iletişimin işleyişi kurumun yapısına ve stabilitesine doğrudan bağlıdır ve yönetici ya da liderler istikrar ve yenileme arasındaki dengeyi kurmak için işbirliğine giderler.¹⁶⁹ Kurumlarda bir değer yaratma perspektifi, kurumun istediği başarılarla ulaşması için şarttır. Bu nedenle yöneticinin, kurum iletişim işleyişini, girişimin merkezi olarak kabul etmesi gerekmektedir.

Kurumsal iletişim, kurum içinde önemli bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilir. Kurumun efektif ve karlı iletişim çabalarının toplamı olup ayrıca profesyoneller tarafından stratejik bir hareket olarak uygulanır. Bu uygulamalar sonucunda ise içsel ve dışsal anlamda güçlü iletişim ve ilişkiler meydana gelir. Kurum iletişimi içsel ve dışsal ilişkiler dışında, halkla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, çalışan ilişkileri, toplum ilişkileri, medya ilişkileri, işçi ilişkileri, devlet ilişkileri, teknik, iletişim, eğitim ve çalışan gelişimi, pazarlama iletişimi, yönetim iletişimi, kriz ve acil durum iletişimi ve kurum iletişimi fonksiyonlarının bir parçası olarak reklamı da kapsar. Kurum iletişimi ile, güçlü kurum kültürü, kurum kimliği, basınla uygun ve profesyonel ilişkiler, hızlı ve

¹⁶⁹ Richard F. Varey & John White, "The Corporate Communication System of Managing" *Corporate Communication: An International Journal*, Volume 5. Number 1. 2000, s.5

sorumlu iletişim ile kriz ve acil durumlarla mücadele gücü, iletişim araç ve teknolojilerini anlam ile küresel iletişime farklı yaklaşımlar geliştirmektedir.

Kurumlar gerek çalışanlarına ve gerekse kamuya belirli bir iletişim felsefesi sözü verirler. Kurumlar verdikleri bu sözü, iletişim politikaları ya da görev tanımları olarak kabul ederler. Ortaya çıkan kurum felsefesi ise, çalışanlara, müşterilere ve diğer ortaklara bağlılık anlamına gelir. Bir felsefeye sahip olmak için yazılı açıklamalara gerek yoktur ve yazılı olmayan davranış ve değerler felsefeyi şekillendirir. Bu anlamda kurumsal iletişimi şekillendiren güçler ise şu şekilde sıralanabilir;

- Müşteri ya da izleyicilerin yenilenen veya değişen zevkleri
- Yeni medya teknolojileri
- Gittikçe genişleyen etik çevre
- Güçlü ekonomik faktörler
- Yeni stratejik ortaklıklar

Yazılı görev tanımlamaları ise; bir kurumu, o kurumun hedeflerini, işleyişini, prensiplerini, değerlerini ve inançlarını tanımlar. Kurum iletişiminde kişilerarası fikir, bilgi ve duygu alışverişi süreci kurumsal iletişimin önemli bir uygulaması olarak kabul edilir. Bu tür uygulamaların sonucu olarak kurum içinde oluşan etkili iletişim ortamı, kurumun amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından kolayca anlaşılmasına ve bunların gerçekleştirilmesi için güdülenmelerine önemli ölçüde katkıda bulunur. Belli kurallar ve dinamik süreçler çerçevesinde gerçekleşen kurumsal iletişimin amaç ve işlevleri ise şu şekilde sıralanır;¹⁷⁰

- Kurumsal iletişim, kurumda çalışanları ve kurumun birimlerini birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece, çalışanlar ve birimler hem uyumlu hem de eşgüdümlü çalışırlar.
- Kurumsal iletişim, kurumda çalışan kişi ve grupların, kurumun ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri mesaj alışverişidir. Kurumda eylemlerin

¹⁷⁰ Michael B. Goodman, "Corporate Communication: The American Picture" *Corporate Communications: An International Journal* Volume 5. Number 2. 2000 s. 69-71

sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşması kurumsal iletişim ile gerçekleşir.

- Kurumsal iletişim, dış dünya ile kurum arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlar. Hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında kurumların kendilerini yeni koşullara uyarlamaları da kurumsal iletişim ile gerçekleşir.
- Kurumsal iletişim, kurum yönetiminin en önemli aracı olmakla beraber, kurumda planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanması etkili bir kurumsal iletişimi gerektirir.
- Kurumsal iletişim, kurumda çalışanların oluşturdukları küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynar. Kurumun bütünlüğünün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar.

Kurumsal Kültür

Kurum içinde davranışları etkileyip değiştiren kuvvetler vardır ve bunlar kültürü yaratır. **Kurumsal kültür**, bir kuruluşun ya da kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışları olarak tanımlanır. Kültür, işyerinde konu üzerinde çalışırken veya bir fabrikada bir ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerektirir. Bir firma, harika bir ürün tasarlayabilir, onu kusursuz bir biçimde geliştirebilir, yaratıcı bir şekilde pazarlayabilir ve piyasaya hızlı bir şekilde sürebilir ancak, bunu yıldan yıla yapabilmeyi sürdürmek kurumun temelinde yatan bir kültür sorunu olarak ortaya çıkar. Aslında bir kurum için tek bir doğru kurumsal kültür olmayıp, yalnızca varolan ticari durumlar için doğru olan kurumsal kültürler vardır. Yoğun rekabet savaşı içinde bulunan kurumlar için farklı, patlama yaratması umulan derecede yaratıcılığa sahip kurumlar içinse farklı bir kurumsal kültür gerekir. Bu anlamda kültür: *Şebekeleşmiş, Kar amacı güden, Topluluksal ve Bölümlemiş* şeklinde dört ana başlık altında incelenir. Bu başlıklar ise Şekil 6'da açıklanmaktadır;¹⁷¹

¹⁷¹ Rob Goffee & Gareth Jones, *Kurum Kültürü*, Çeviren: Kıvanç Kutmandu, MediaCat Kitapları, Ankara 2002, s.30-35

İLETİŞİM	
ŞEBEKELEŞMİŞ Bol bol konuşulmaktadır. Resmi hiyerarşiler ve süreçler olmasına karşın bu konuşmaların çoğu resmi sistemler çerçevesinde yüzyüze iletişim sırasında, telefonda veya toplantı öncesi toplantılarda meydana gelmektedir. Dedikodu yapmak için de elektronik posta kullanılabilir. Uсталıkla yönetildiği takdirde, şebekeler işi çabuklaştırmakta ve bütünleşmeyi peçinleştirmektedir. Bununla beraber bol bol konuşulduğu için hızlı bir bilgi değış tokuşu ve yaratıcılık artışı olasılığı da bulunmaktadır. Burada içerikten çok tarza, davranış biçimine ve iletişimin doğru şekilde sağlanmasına özen gösterilmesi uygun düşmektedir.	KAR AMACI GÜDEN İletişim hızlı, doğrudan ve işe endeksli olarak işlemektedir. Kısa, öz bilgi notları ve veri dolu raporlar boş sohbetler için çok az zaman bırakmaktadır. Çatışmalar genellikle centilmence bir anlaşma ile çözümlenmemektedir. Birebir karşılaşmalara ya da yasal düellolara başvurulmaktadır. Toplantılar iş içerikli olup, iyi planlanmış ve pratikte elde edilmesi olası sonuçlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Burada kişi, kişisel problemlerini kendine saklamak durumunda kalmaktadır.
BÖLÜMLENMİŞ Konuşmalar koridorda ya da telefonda yapılan kısa ve birebir iletimlerle sınırlı gerçekleşmektedir. Toplantılar karşı olunan kavramlardır ve bireyler yalnızca konuşmaya değer gördükleri kişilerle konuşmaktadırlar. Aksi taktirde durum, “sen beni yalnız bırakırsan ben de seni yalnız bırakırım”a dönmektedir. Belgeler konuşmanın yerini alabilmekte ama okunup okunmayacakları bilinmemektedir. Karşılıklı konuşmaların büyük bir bölümü, kurum dışında müşteriler ve profesyonellerle yapılmaktadır	TOPLULUKSAL Sözel ve yüzyüze iletişimin ağırlıkta olduğu her kanalda iletişim görülebilmektedir. Buna karşın sözlü olmayan iletişimde önem taşımaktadır. Kademeler, birimler ve ulusal kültürler arası (kültür bunların hepsini kapsamaktadır) iç iletişim akışı rahat işlemektedir. Burada konuşmamak ihtimali zor olup ister özel ister profesyonel anlamda, akılda sürekli tutulması gereken bazı sırlar bulunmaktadır.

Şekil 6. Kurumsal Kültür

Kurumlar, kendi ayırt edici kültür ve alt kültürlerine sahip mini toplumlar olarak kabul edilir. Bir kurum, kendisini birarada çalışmaya inanan, sınıksız kaynaşmış bir ekip yada aile olarak görebilir. Bir başka kurum, “sektörün en iyisi biziz ve böyle kalmaya niyetliyiz” fikrine sahip olabilir. Bir diğeri ise, çok farklı biçimlerde düşünen veya kuruluşun nasıl olması gerektiği konusunda farklı özelemlere sahip gruplara bölünmüş,

parçalanmış olabilir. Farklı işleyiş normlarının ve ritüellerin desteklediği, parçalanmış veya bütünleşik, bu tür inanç veya ortak anlam modelleri, kurumun karşı karşıya olduğu zorlukların üstesinden gelme yeteneği üzerinde belirleyici bir etki yaratır.¹⁷² Kurumlar aynı zamanda farklı kültürlere sahip bireylerden oluşur. Bu bireyler görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle biraraya gelerek grup oluştururlar ve bunun doğal sonucu olarak diğer kurumlardan farklı ama kendi içlerinde ortak inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Oluşan bu sistem ise, kurum içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının birarada olmasına yardım eder. İşte bütün bu bileşenler kurum kültürünü oluşturur.¹⁷³

İnsanların davranışları, tutumları, düşünce yapıları, tepkileri, etkileşimleri, onların kişilik yapılarını oluşturur. Kurumların da davranış ve düşünce şekilleri vardır ve bunlar da o kurumun kişiliğini yansıtır. Kurum kültürü iş yapma şekli olmakla birlikte inanç ve değerlerden oluşur. Kültürün gücü onu oluşturan insanların paylaştığı değerlerden kaynaklanır. Paylaşılan değer ve paylaşan sayısı arttıkça kurum kültürü güçlenir. Kurum kültürü bir anlamda kurum kişiliği anlamına gelir. Kişilikler bireyin seçimlerini ve kararlarını etkilerken kurum kültürü de kurumların kişiliklerini etkiler. Kurum kültürü aynı zamanda çalışanların ve yöneticilerin günlük aktivitelerde benimsedikleri davranış ve tutumlar olarak bilinir. Gerçek kurum kültürünün;¹⁷⁴

- Farklı ve ayırt edilebilir
- Kararlı ve sürekli
- Hissedilebilir ve açıkça görülebilir
- Bütünleştirici
- Kabul gören ve sahiplenilen
- Öz ile sözün örtüşmesi şeklinde olması gerekir.

¹⁷² Gareth Morgan, *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Çeviren: Gündüz Bulut, MESS Yayın No:280, İstanbul:1998, s.150

¹⁷³ Eren., Erol., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul:1998, s.86

¹⁷⁴ Murat Toktamışoğlu, *Kot Pantolonlu Yönetici İş Yaşamında Akıl ve Ruhun Sentezi*, MediaCat Kitapları, Ankara, Ekim 2001, s.233-237

Toplumda bir grubun ya da bir kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın altyapısını ise, ortak amaçlar, standartlar, değerler, alışkanlıklar, davranışlar, felsefe ve idealleri paylaşmak oluşturur. Bir kuruluşta çalışan ve onun üyesi olan bireyler kurumun kültürel özelliklerini benimseyerek, köklü gelenekler, etik tavırlar ve alışkanlıklar gösterirler. Kurum kültürü, o kurumun çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer kurum ve bireylerle ilişki biçimlerini ve ilişki düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, kurumu topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerinin, öneminin hatta başarısının en önemli araçlarından biri olarak kabul edilir. İnsan davranışlarını şekillendiren ve gerek toplumun gerekse kurumun performansını belirleyen bir kurumun kültürünün, iki temel işlevinden bahsedilir. Bu işlevleri şu şekilde sıralamak mümkündür;¹⁷⁵

1. Kültür, yol gösterir. Değişen çevre koşullarında, hedefin kaybolmamasını sağlar, bu özelliği ile kültür bir kontrol aracı olarak görülür.
2. Kültür kişiler arasındaki bağı güçlendirir, paylaşılan değerleri artırır.

Bu iki temel işlevinin yanında kültür, kurum için neyin önemli olduğunu, kişilerin nasıl davranması gerektiğini, bireylerin birbirleriyle olan etkileşim ve iletişim biçimlerini belirler bireylere kurumsal aidiyet duygusu verir. Kurumsal kimliği oluşturur, inanç ve değerlere bağlılık yaratır, çalışanları birbirine bağlar, günlük çalışmalarda rehber olur ve davranış biçimlerini belirler.

Söylentiler, dedikodular, yalanlar, ritüeller, metaforlar kurum kültürünün birer parçası olmakla birlikte kurumlar, söylentilerin çıkmasına elverişli mekanlar olarak kabul edilir. Kurumlarda hemen her kararın yöneticiler tarafından alınması ve çalışanların bu kararlara hiç katılmaması ya da az katılması söylenti ve dedikodunun ortaya çıkmasına neden olur. Çalışanların bilgiye ya da güce sahip olma istekleri söylenti ve dedikodu yoluyla birbirlerini haberdar etmeleriyle sonuçlanır. Bilgi eksikliği, bilgi aşırılığı ya da bilgisizlikten doğan söylenti ve dedikodular açık bilgilendirme politikasıyla önlenabilir.

¹⁸⁵ Ülkü Uzunçarşılı & Meral Toprak & Oğuz Ersun, *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2000-4, İstanbul:2000, s.4-5

Kurumsal İklim

Kurumsal iklim, kuruma kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, kurumun tamamına yaygın egemen uygulama ve koşullar dizisi olarak tanımlanır. Bazı yönetim bilimciler tarafından ise kurumsal iklim, kurumun kişiliği, çalışanların iş çevresinin çeşitli görünümleriyle olan doyum düzeyinin bir ölçüsü, kurumdaki kişiler ve gruplararası ilişkilerin bir sonucu ve kurum kültürünün, kurumda yarattığı hava şeklinde tanımlanır. Kurumsal iklim, kurumsal kültürden çok kurumsal yapı hakkındaki algılardır. Kurumsal kültür, herhangi bir sosyal grup ya da kurumun ortak düşünüş, inanış ve davranış biçimlerini yansıtırken, iklim, grup üyelerinin kurumsal yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtır.¹⁷⁶

Kurumsal Kimlik

Kurum kimliği kavramı, bir kuruluşun, işletmenin, organizasyonun kimliğini ifade eder. Bu kimlik, kurumda çalışanların davranışları, kurumun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşur. Bir kurumun bir kimliğe ihtiyaç duymasının başlıca nedenleri, kurum içinde çalışanların kurum ile bütünleşmelerini sağlamak, kurum dışında ise diğer kuruluşlardan, rakiplerden ayırt edilmek ve onlardan sıyrılıp farklı bir konuma oturmaktır. Her kurumun toplam kültür içinde bir alt kültür olarak bağımsız bir biçimde hem kurum içinde hem de kurum dışında yaşanan sosyo-kültürel ve sosyo-psikolojik bir kimliği vardır. Kurum kimliği, kuruluşun logosu, kullandığı renkler ve amblemi gibi unsurları kapsıyor olsa da kurum kimliğini açıklamada yetersiz kalır. Çünkü kurum kimliği bütün bu unsurları içine alan kurumsal dizaynın yanında, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelir.¹⁷⁷ Birbirinden etkilenen bu unsurlar kuruma has nitelikte kullanılarak kurum kimliğini oluşturur. Kurumun iletişim biçimini ifade eden kurum kimliği içinde, kurumsal söylemler de yer alır. Ortaya çıkan kurumsal söylemler kurum kimliğini etkiler ya da biçimlendirir.

¹⁷⁶ Mehmet Şişman, *Örgüt Kültürü*, A.Ü.Yay. No:732, Eğitim Fak. Yay No:39, Eskişehir, 1994, s.62-63

¹⁷⁷ Ayla Okay, *Kurum Kimliği*, MediaCat Kitapları, 2. basım, Ankara 2000, s.38-40

Bir kurumun kimliği denildiğinde, kamu veya kamular gözünde onu başkalarından ayıran veya ayırıcı olan özellikleri ya da nitelikleri anlaşılır. Bu ayırıcı nitelikler, kurumun ötekilerden üstün olduğu izlenimi veya kanısını veriyorsa, olumlu bir kurum kimliğinden, böyle bir izlenim vermiyorsa ve hatta ötekilerle kıyaslanamayacak durumdaysa, olumsuz bir kurum kimliğinden söz edilir. Kurumun kimliğinin olumlu ya da olumsuz olduğuna, kamu ya da kamuların algıları, bunların dile getirdiği yargılar karar verir.¹⁷⁸ Kurumun bir bütün olduğu ve bu şekilde algılanmasının o kurumun kimliğini belirlediği düşünüldüğünde, kurumla ilgili olumsuzluklar onun bir bütün olarak kimliğinin olumluluğunu engeller.

Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, bir kurumun çalışanları, hedef grupları (müşteriler, ortaklar vs.) ve kamu ya da kamular üzerindeki kurum kimliğinin etkisi sonucunda ortaya çıkar. Kurumun kimliği aracılığıyla bireylerde kurum hakkında bir görüş, resim ve düşünce oluşur. Kamuoyunda kurum hakkında oluşan bu yabancı resim sadece soyut bir izlenim olarak değerlendirilir. Bu izlenimler gerçekliğe çok yakın olabilir ancak onunla tam olarak örtüşmez. Kurumun kendisi hakkında sahip olduğu düşünce ile hedef grubun sahip olduğu düşüncenin örtüşmesi durumunda ise ideal imaj oluşur. Kurum kimliği, kurumun kendi resmini tanımlarken, kurum imajı yabancı bir resmi tanımlar. Başka bir deyişle imaj, kimliğin sosyal alandaki yansıması olarak kabul edilir.¹⁷⁹ Kurumsal açıdan bakıldığında, olması istenilen şey imaj, gerçekte varolan ise kimlik olarak değerlendirilir.

Kurumsal Vatandaşlık

Bir kuruma yürekten bağlı insanlar, bir ülkenin aynı dili, kültürü, değerleri, benzer bakış açılarını paylaşan vatandaşları gibi kabul edilir. Kurum vatandaşlığının en önemli göstergesi, kendini adama ve sahiplenme duygusunun varlığıdır, bu duygunun yaygınlığı ve benimsenme derecesi bireylerin kurumun hedefleri için özveride

¹⁷⁸ Muharrem Varol, *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, (Ders Notları) A.Ü. İletişim Fak. Yay. No:2, Ankara 1993, s.212

¹⁷⁹ Okay, a.g.e. s.69

bulunmaya hazır olup olmadıklarını gösterir. Kuruma bağlılık ve kurum vatandaşlığı temelde duygusal bağlılıktan doğar. Bağlılık içinse kurumsal değerler ve hedeflerle, kişisel değer ve hedeflerin uyumluluğu önem taşır. Kendilerini eşit birer kurum vatandaşı olarak gören bireyler, kurum ilkelerine, hedeflerine, vizyona ve değerlere kendilerini bağlı hisseder, onları bir parçaları olarak algılar ve performansa yönelik potansiyellerini de ortaya koyarlar. Kurum vatandaşlığı anlayışı, vizyona, hedeflere ulaşılmasında ve geleceğe yolculukta kolektif güç ve sinerji yaratır. Kurum vatandaşları, vizyona, hedefe, değerlere, geleceğe inancı, tutkuyu sadakati, sorumluluğu da beraberinde taşır.¹⁸⁰

Kurumsal Davranış

Kurumsal davranış kavramı, bir kurumda faaliyet gösteren birey ve grupların, tepkilerini, kararlarını ve davranışlarını kapsar. Ancak, bireylerin kurumlarını mümkün olduğu kadar inandırıcı bir biçimde temsil etmeleri gerekir. Bunun için de çalışanların kurumla bütünleşmeleri gereği ortaya çıkmaktadır. Kurumsal davranış, kurum içindeki çalışanları, birer ekonomik araç olarak değil, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da olan değerli varlıklar olarak gördüğü için, onların gelişmelerine ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olabilecek bir ortam yaratmaya çalışırlar. Kurumsal davranış, kurumdaki birey ve grupların nasıl ve neden o şekilde davrandıkları, aralarındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin kurulmasında kullanılan araçları ve bunlarla kurum yapısı arasındaki ilişkileri açıklar.¹⁸¹

Kurum içinde gerçekleşen resmi olmayan iletişim durumları başka bir deyişle *söylenti* ve *dedikodular* da kurumsal davranışlar kapsamında değerlendirilir ve hem bireylerin hem de kurumun davranışlarını yansıtır. Kurum içindeki bu etkileşim ya da iletişim şekilleri daha çok kurumun *iç kamularını* ya da işlem çevresindeki kamularını ilgilendirir. Bir kurumun iç çevresi, kurumsal eylemlerin yapıldığı yerdeki insan ve insan grupları demektir. Çalışanlar, yönetim görevlileri ve uzmanlardan oluşan iç kamular sadece kimliğin taşıyıcıları olarak kalmaz aynı zamanda onun oluşumunu ve

¹⁸⁰ Toktamışoğlu, a.g.e. s.226-231

¹⁸¹ Okay, a.g.e, s.207-208

biçimlenmesini de etkiler. Kurum çalışanlarının başka bir deyişle içi kamuların, kurum kimliği taşıyıcı rolleri dışında onun oluşum ve değişimine etkilerinin niteliği ve derecesi, kurum kültürü ve kurum iklimini belirler.

Kurumun iç kamularına ve işlem çevresindeki kamularına karşı yasal sorumlulukları da vardır. Bunların dışında kalan kamulara karşı yasal olmasa da hiç sorumlulukları olmayacağı anlamına gelmez. Bu tür bir sorumluluk doğal çevreyi de kapsar, toplumun gelişmesine ve sosyal yaşamın iyileşmesine katkıda bulunur. Vatandaşlık sorumlulukları da dahil olmak üzere bu tür sorumluluklara “*sosyal sorumluluk*” denilir.¹⁸² Kurumların sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kontrolü, kurumun sosyal performansının ölçülmesinde bir araç olarak kullanılır. Ancak, sürekli olarak kurumun sosyal sorumluluk davranışlarının gösterilmesini sağlayacak yöntemleri içermez. Bu çerçevede kurumlar, sosyal sorumluluk davranışlarının istisnadan daha çok kural haline getirilmesi başka bir deyişle bu davranışların kurumsallaştırılması için çeşitli stratejiler geliştirirler. Kanunlar, toplum yararına olan bütün sosyal sorumluluk alanlarını içerse de, kurumların sosyal sorumluluk taşıması ve bütün davranışlarını sosyal sorumluluk duygusu içinde yapması beklenir.¹⁸³ Günümüzde kişisel ve toplumsal değerlere önceleri olduğundan daha çok önem verilmeye başladığı için sosyal sorumluluk kavramı o oranda önem kazanmıştır.

2.12. Kurumsal Söylentiler

Caplow tarafından 1947 yılında, bir kurumda, söylentinin yayılması ile ilgili ilk kurumsal çalışmalar ve araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Caplow, hem gözlem hem de araştırma yöntemlerini kullanarak şu sonuçlara ulaşmıştır;¹⁸⁴

1. Söylentiler, interfonksiyonel (farklı fonksiyonlar/departmanlar arası) olmaktan çok, intrafonksiyonel (aynı fonksiyon/departman içi) bir çizgide dolaşır.
2. Nispeten çok az söylenti sistemde ortaya çıkar.

¹⁸² Varol, a.g.e., s.213-217

¹⁸³ Ferit Ölçer, “Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen boyutları ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 40, Sayı 473, Mayıs 2001, s.29-31

¹⁸⁴ Jublin & Putman & Roberts & Porter, a.g.e., s.480

3. Ortaya çıkan söylentiler çoğu zaman doğrudur.
4. Söylentiler inanılmayacak kadar hızlı yayılır.
5. Söylentilerin çoğu birbirleriyle ilgili durumlardan oluşur.
6. Bilgilerdeki anlam kayması, genellikle durumları basitçe açıklama eğilimlerinden doğar.
7. Söylentinin hayatta kalma süresi, dağılımı ve hızı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Özellikle kurumsal değişimler sırasında, kuruma zarar veren söylentilerin ortaya çıkması alışlagelmiş bir durum olarak kabul edilir. Kurumsal söylentiler içsel ve dışsal olarak iki temel alt başlıkta incelenir. *İçsel söylentiler* öncelikle kurum çalışanlarını, sonra da kurumun ürün ya da hizmetlerini satın alan ya da kullanan bireyleri ilgilendirir. *Dışsal söylentiler* ise, öncelikle müşterileri, basını, genel/kamusal hisse senedi sahiplerini, kurumun ürün ya da hizmetlerini satın alan ya da kullanan kişileri ilgilendirmektedir. Bununla beraber kurumlarda meydana gelen içsel ve dışsal söylentileri *Nicholas DiFonzo* ve *Prashant Bordia* şu şekilde sıralamaktadır;¹⁸⁵

İçsel Söylentiler

- İş güvenliğini tehdit eden söylentiler.
- İş tatminini tehdit eden söylentiler.
- Personel değişimleri hakkında çıkan söylentiler.

Dışsal Söylentiler

- Ürün / hizmet kalitesine yönelik çıkan söylentiler.
- Kurumun imajıyla ilgili çıkan söylentiler.
- Müşterilere ya da piyasanın değişimine yönelik çıkan söylentiler.

Daha önce de belirtildiği üzere söylentiler, sadece zaman geçirmek olarak kabul edilmez aksine, üretkenliği azaltır, işyerinde stres yaratır ya da bir kurumun imajını sarsar.

¹⁸⁵ DiFonzo & Bordia, a.g.e., s.173-176

Bazıları ise kurumları felaketlere bile götürebilir. İşte bu nedenlerle kurum yöneticilerinin, sorgulanabilen bilginin yayılmasıyla ilgilenmeleri gerekmektedir. Söylentilerin bu etkilerine yönelik olarak şu kurumsal söylenti örneklerini vermek mümkündür;¹⁸⁶ Hindistan'daki bir kurumun yöneticisine göre, kurumların resmi yenilikleri açıklamadaki başarısızlıkları, varolan yönetimin işten el çektirildiği yolunda çeşitli söylentilere neden olmuştur. Bu yöneticinin kurumuna yönelik çıkarılan söylenti, yeni bir yöneticinin, yeni insanların geldiği, kurumsal yapının değiştiği ve bu yüzden şu anki başkanın görevden çekildiği yönünde meydana gelmiştir. Ancak kurum bu söylenti karşısında yönetimin neden yenilendiği konusunda resmi bir açıklama bile yapmamıştır.

Kurumların kendi içlerinde ya da birbirleri hakkında dedikodu yapması, kurumsal zedelenmelere ve yıkımlara neden olabilir. İnsanlar işsiz kalırlar ve işsizlerin sayısı arttıkça dedikodu kurumlardan sokağa iner. Sokaktaki insanların dedikoduya ortak olmaları dedikodunun yıkıcı etkisini daha da artırır ve yeni dedikodular üretilir.

Bir başka kurumsal söylenti örneği ise, bir yönetici ile yapılan görüşme sonucunda kurumun başarısızlığının söylentileri nasıl desteklediğinin altını çizmektedir. Bu yöneticinin yaptığı açıklama ise şöyledir; “Şu ana kadar gördüğüm en büyük hata, söylentilerle karmaşa yaratacak bilgi akışını yönetmedeki başarısızlıktır. Örneğin, hiçbir iddiayı çözemediğimiz yolunda bir söylenti vardır ama bu o kadar da kötü bir şey olmayıp mantıksızlık çerçevesinde gelişmiştir. Yapmanız gereken oturup şunu söylemektir: Bölümün bir günde X miktarda problemle başa çıktığı ve çalışanların beklentilerine cevap bulmaya çalıştığıdır. Belki bu departman, çalışanların günde bin beklentisine çözüm getirmekte ve binyüz tane beklenti göndermektedir. İşte bu durumda bunları söylenti çıkaranlara açıklamak gerekmektedir”. Örnek olarak verilen bu ifadelerden sonra kurumsal söylenti çeşitleri, aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak verilmektedir;

¹⁸⁶ DiFonzo & Bordia & Rosnow, a.g.e., s.51-53

SÖYLENTİ ŞEKLİ	AÇIKLAYICI ÖRNEKLER	KOLLEKTİF İLGİ
İŞTEN AYRILMA	Üst düzey yönetici kendi işini kurmak için işi bırakacak. Endüstriyel ilişkiler müdürü istifa edecek. Popüler CEO bölümü bırakacak ve ana şirkete geri dönecek. Pazarlama müdürü şirketi bırakacak. Daha küçük, daha başarılı şube başkanı ana CEO şirketinde yer alacak.	Yönetim ve çalışanla, bir sonraki personel değişiminin iş tanımlarını ve yükselme fırsatlarını nasıl etkileyeceği ile ilgilendiler. Çalışanlar, personel değişiminin çalışma koşullarını nasıl etkileyeceği ile ilgilendiler. Çalışanlar, personel değişiminin çalışma koşullarını nasıl etkileyeceği ile ilgilendiler. Yönetim ve çalışanlar, personel değişiminin çalışma şartlarını nasıl etkileyeceği ile ilgilendiler. Çalışanlar kendi iş stabilitesi ile ilgilendi, hissedarlar yeni şirket yönetiminin hisse fiyatlarını nasıl etkileyeceği ile ilgilendi.
STATÜ SIRALAMASI	Daha küçük bir şube büyüğü ile birleşecek. Büyük çapta maaş artışı geliyor.	Satış personeli bu birleşmeden sonra iş güvenliği ile ilgilendi. Çalışanlar kendi tazminatları ile ilgilendi.
İŞ GÜVENLİĞİ ve İŞ KALİTESİ	Şirket bir üretim fabrikasını kapatacak. Şirket doğrudan postayla satış yöntemlerini kullanarak satış personeli kandırmakta. Sendika liderleri, şirket yönetimiyle gizli bir anlaşma yapıyor. Danışman (sistem programlaması) yetersiz.	Çalışanlar iş güvenliği ile ilgilendi. Satış personeli iş güvenliği ve tazminat seviyesiyle ilgilendi. Şirket çalışanları tazminatın seviyesiyle ilgilendi.
PAHALIYA MAL OLAN HATA	Pahalıya mal olan büyük bir bilgisayar hatası işlendi. Pahalıya mal olan büyük bir insan hatası işlendi.	Orta ve üst yönetim, görev dağılımları, danışmanın yapması gerekenlerden dramatik olarak etkilenebilir. Hissedarlar hisselerin fiyatıyla, çalışanlar ve yönetim ise şirketin imajı ile ilgilendi.
MÜŞTERİ SORUNLARI	Şirketin birleşmesinden sonra ürün çizgileri devam etmeyebilir. Bir üretim fabrikasının önerilen yeri, tersi şekilde etkilenecek.	Hissedarlar hisselerin fiyatıyla, çalışanlar ve yöneticiler ise şirketin imajı ve iş güvenliğiyle ilgilendi. Perakendeciler, perakende satışlarını etkileyen ürün çizgilerinin devam etmemesiyle ilgilendi. Bölgede oturanlar zararlı çevre ve sağlık etkileriyle ilgilendi.

Şekil 7. Tipik Kurumsal Söylentiler

2.12.1. Kurumsal Söylentilerin Etkileri

Kurumsal ortamda yaygın ve ciddi boyutlarda ortaya çıkan söylentilerin etkilerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür;¹⁸⁷

- Söylentiler, yönetim ile çalışanlar arasında güven kaybına,
- Yönetim ile pay sahipleri ya da ortaklar arasında güvenin kaybolmasına,
- Çalışanların kendi aralarında birbirlerine karşı olan güvenin azalmasına,
- Müşterilerin güven kaybına,
- Satışlarda azalmaya,
- Artan geç kalmalara ve devamsızlıklara,
- Moral düzeyinin düşmesine,
- Bireylerin imajlarının kötüye gitmesine,
- Kurumun imajının kötüye gitmesine,
- Kuruma yönelik sabotaj türünden davranışlara,
- Kuruma yönelik olumsuz yayınların çıkmasına,
- Fiyat ve kazanç düşüşüne,
- Yönetime karşı cezalandırıcı hareketlerde bulunmaya,
- Çalışanların streslerinin artmasına,
- Sendika hareketleri ve grevlerin desteklenmesi gibi hareketlere neden olmaktadır.

2.12.2. Kurumsal Söylentilerin Önlenmesi

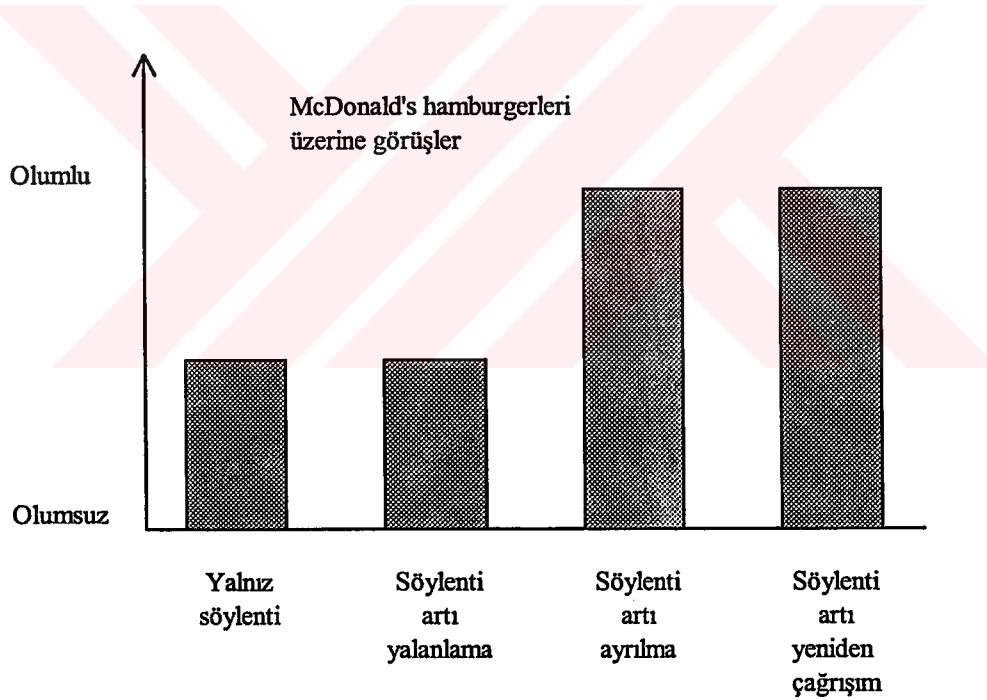
Genel olarak güncel olaylarla ilgili doğrulanmamış bilgi şeklinde tanımlanan söylenti sadece zaman geçirme amacına yönelik değildir. Söylentiler, üretkenliği azaltır, karı düşürür, iş yerinde stres yaratır veya bir şirketin imajını sarsabilir. Zaman zaman da güvenilirliği sarsar ve hatta tamamen yok edebilir. İşte bu noktada söylentinin zararlı etkilerini azaltma, önleme ve yok etmeye yönelik tedbirler söz konusudur.

¹⁸⁷ DiFonzo & Bordia, a.g.e., s.179-180

Araştırmacı Keith Davis, bir söylentiye çürütmenin en iyi yolunun “doğruyu en kısa zamanda açıklamak” olduğunu belirtir. Çünkü söylenti ne kadar çok tekrar edilirse bir o kadar inanılır olacaktır.¹⁸⁸ Söylentiler ve yalanlamalar üzerine yapılan incelemeler, söylentiye inanılmasa bile söylentiden etkilenilebileceğini gösterir. Buna karşılık, bir yalanlamaya inanılsa bile bundan olumsuz yönde etkilenme sözkonusudur. Bu sonuç önemlidir, çünkü her yalanlama kampanyasında aslında iki iletme eylemi bulunur. Böylece, söylenti onu bilmeyenlerin bilgisine sunulur ve onu daha önceden bilenlerin etkilenmesine çalışılır. Söylentinin etkilerini azaltmak için çeşitli stratejilerle ilgili bir deneyde, öğrenciler, bir televizyon dizisinin ilk gösterimine götürülmüşlerdir. Gösterim sırasında dizi, arada, biri de McDonald’s restoranlarıyla ilgili reklamlarla kesilmektedir. Bu deneyde McDonald’s reklamının geçmesi sırasında gruptan bir kız öğrenci (gerçekte deney için görevlendirilmiş yardımcı), gösterimin yapıldığı salonda bulunan diğer kişilere şöyle demektedir: “Bu McDonald’s reklamı bana toprakkurtları ve Mcdonald’s Üzerine olan söylentiye hatırlattı. Biliyor musunuz galiba Mcdonald’s yaptığı hamburgerlerde toprakkurdu eti kullanıyormuş.” Gerçekte herbiri aşağıda verilen senaryoya göre farklı bir toplantıya katılan öğrenciler dört gruba bölünmektedirler. Yalnız söylenti olarak adlandırılan birinci grupta, görevli yardımcının söylentiye duyurmasından sonra, salonda bulunan deneyci gösterim sırasında konuşmamak gerektiğini hatırlatmaktadır. Söylenti artı reddetme olarak adlandırılan ikinci grupta söylentinin duyurulmasından sonra deneyci şöyle demektedir: “bunlar uydurma, bu hikaye mantığa aykırı, zaten toprakkurtları çok pahalı, üstelik Tarım Bakanlığı bir araştırma yapmış ve McDonald’s’ın %100 sığır eti kullandığını saptamıştır, evet şimdi susalım lütfen”. Görüldüğü üzere deneyci, McDonald’s’ın karşı saldırısında kullandığı kanıtları yeniden ortaya koymaktadır. Üçüncü grupta (söylenti artı ayrılma olarak adlandırılan) deneyci, yardımcı kız öğrenciye şöyle cevap vermektedir: “Bu size komik gelebilir ama geçen hafta ünlü bir restorana gittik ve toprakkurtlarından yapılmış mükemmel bir sosun tadına baktık, evet şimdi susalım lütfen.” Dördüncü grupta (söylenti artı yeniden çağrıştırma olarak adlandırılan) gösterimin sonunda diğer üç grupta olduğu gibi, McDonald’s ile ilgili üç soruyla birlikte (yemekleri güzel / güzel değil, benim aradığım şey / aradığım şey bu değil, kesinlikle gideceğim / kesinlikle gitmem), değerlendirme için bir soru kağıdı dağıtılmıştır. Fakat dördüncü grup diğer

¹⁸⁸ Dessler, a.g.e. s. 441.

üçünden farklı olarak bu üç soruya cevap vermeden önce, öğrenciler soru kağıdı üzerine her zaman gittikleri McDonald's'ın nerede bulunduğunu bu restorana yılda kaç kere gittiklerini ve restoranın bir terası olup olmadığını belirtmişlerdir. Bu dört yaklaşımın sonuçlarına göre, söylentinin, arkasından gelen bir yalanlama ile birlikte sunulması, söylentinin tek başına sunulmasıyla aynı olumsuz etkiyi yapmaktadır. Buna karşılık diğer iki taktik, söylentinin etkisini ortadan kaldırmaktadır. Aslında bu deneyden, yalanlamanın her zaman etkili olmadığı sonucu çıkarılmamalıdır. Genelde, yalanlama medyalarda, televizyonda veya basında çıkmaktadır, bu da ona, belki de deneycinin sahip olmadığı bir inandırıcılık kazandırmaktadır. Sonuç olarak bu deney, görüşlerin oluşturulması ve zorunlu olarak inanılmayan bir söylentinin bu görüşler üstünde yapabileceği etki üzerine epeyce bilgi vermektedir. Yapılan deney ve sonuçları Şekil 8 ile ifade edilmiştir.¹⁸⁹



Şekil 8. Söylenti Üzerine Görüşler

Aslında teorik olarak ifade edecek olursak, belli bir dönemde bir kişi veya bir nesne üzerinde sahip olunan görüş, hafızalarda bu kişi veya nesneyle birleştirilir ve o sırada aklımıza gelen bilgilerle bağlantı kurulur. Bu bilgilerden bazıları olumlu bazıları

¹⁸⁹ Kapferer, a.g.e. s. 297-300.

olumsuz, bazı çağrışımlar güçlü bazıları zayıf olabilir. Söylentilerle başa çıkmada etkili olabilecek aşamalar şöyle sıralanmaktadır:¹⁹⁰

Aşama 1. Tetikte Ol

İlk olarak söylentiye duyduğunuzda, yerine ve söyleme biçimine dikkat edin, daha sonraki raporlar için tetikte olun. On veya daha fazlasını duyarsanız, bunu tekrar eden insanlara nereden duyduklarını sorun. Söylentilerin hedefi olan iş çevreleri; distribütörler, satıcılar ve halkla etkileşim halinde olan diğer çalışanlardan rakiplerinin de aynı problemleri paylaşıp paylaşmadıklarını kontrol etmek isteyebilir.

Aşama 2. Söylentiye Değerlendir

Söylentinin kuruma ne kadar zarar verdiğini gözlemle. Örneğin bir işletme, söylentinin satışları yavaşlatıp yavaşlatmadığını, hedefi olan kişilerin moralini ve motivasyonunu bozup bozmadığını kontrol edebilir veya gözlemleyebilir. Bu söylentiye duyan insanlardan kaçının söylentinin doğruluğuna inandığını değerlendirmeye çalış.

Aşama 3. Bir Karşı Atak Planla

Söylentinin bütün çeşitleri ve nerede yayıldıkları hakkında bilinen tüm gerçekleri topla, söylentinin en fazla yoğunlaştığı bölgelere, karşı atak uygula. Eğer bu belirli bir yer ise sadece o yer için karşı atağı gerçekleştir.

Aşama 4. Karşı Atağı Başlat

Söylentiye uzmanların desteği ile sağlam ve geçerli kanıtlarla aşama aşama çürüt. Söylentinin içerdiğinden daha fazlasını inkar etme. Söylentinin yanlış ve haksız olduğunu vurgula ve yalanları yaymanın şirkete yapılan bir haksızlık olduğunu belirt.

Çileden çıkan Chrysler sözcüsü “bu, yılan gibi bir şey, tam onu öldürdüğümüzü düşünürken kuyruğu oynamaya başladı” diye söylenir. Atlantik’in öte yanından ise Volkswagen sözcüsünün “tek bir hisse bile satın almak niyetinde değiliz” sesi

¹⁹⁰ E.Louis Boone, David, L. Kurtz. & Judy R. Block, *Contemporary Business Communication*, Prentice Hall, Inc, New Jersey: 1997, s. 24.

yankılanır. Bütün bu yalanlamalar fakir ve eski Chrysler'in, genişlemekte olan Volkswagen ile evlenmek (birleşmek) üzere olduğuna dair söylentileri yok edememiştir. Yokluklar, kıtlıklar, enflasyon ve yoğun yabancı rekabeti olan bir dönemde Amerika'nın söylenti çarkları kontrolsüz bir şekilde döner ve bu halkın da dedikoducu olmasına neden olur. Ekonomik baskılar, Three Mile Adası'ndaki nükleer kaza ve DC-10'un çatlayan pylonları (çelik direkleri) da eklenince Amerikalılar neye ve kime inanacaklarını bilemedikleri gibi liderleri de bir zamanlar sahip oldukları güvenilirliği kaybetmişlerdir. O zaman yapılacak tek şey ise en sıcak söylenti üzerinde yoğunlaşmaktır.¹⁹¹

James Esposito ve Ralph Rosnow tarafından yapılan "Yönetimin Bakışı" çalışmalarında bir şirkette söylentileri önlemek için dört stratejiden bahsedilir. Bu stratejileri şöyle sıralamak mümkündür:¹⁹²

1. **Çalışanları Bilgilendirme.** Çalışanlar özellikle, kendilerini direkt olarak etkileyecek durumlar karşısında hassastır. Örneğin, yönetim ve sendika ilişkileri, iş ilerlemeleri, yer değişimi için fırsatlar ve potansiyel iş bırakmalar çalışanların oldukça hassas oldukları konuların başında gelir. Tamamen dürüst olunmalı çünkü yarı doğrular ek söylentiler yaratacak ve resmi sözcülerin inanırlılığını da beraberinde yok eder.
2. **Söylentilere Dikkat etme.** Çalışanların endişe kaynakları belirlendiği takdirde söylentilerin altında yatan nedenler ortaya çıkar. Böylece, çalışanlara geribildirimle (feedback) olayların nasıl ele alındığı hakkında bilgi verilerek olası korkular ortadan kaldırılmış olur.
3. **Zaman Kaybetmeden Harekete Geçme.** Söylentiler, zamanla yerleştikçe, onları kontrol etmek daha zor olur. Gerçekler hızlı bir şekilde açıklanmalı fakat doğru olmayan söylenti tekrar edilmemelidir çünkü tekrar inancı pekiştirir. Eğer söylenti doğru ise kabul edilir.

¹⁹¹ Rowan, a.g.e. s. 130.

¹⁹² Wilcox, Ault & Agee., a.g.e. s. 522-524.

4. **Personeli Eğitme.** Söylentiler ve zararlı etki potansiyelleri üzerine workshop düzenlemek, başlamadan önce söylentileri durdurmaya veya engellemeye yardımcı olabilir.

Söylentiler genellikle resmi değişkenlere duyulan bir güvensizlikten doğduklarına göre, önleyici anahtar aynı zamanda kaynakların inandırıcılığıdır. Kaynağın inandırıcı olarak algılanması için, konuşması veya söylemesi yeterli değildir arkasında inandırıcılık kanıtlarının bulunması, başka bir ifadeyle her seferinde doğruyu olduğu gibi söylemiş birinin olması gerekir. Bu tavsiyenin kriz dönemlerinde uygulanması özellikle zordur çünkü bu dönemlerde genellikle bilgileri açığa vurmamak veya gizlemek tercih edilir.¹⁹³

O halde; a) söylentiyle onu tanımlayarak ve dalga geçerek başa çıkmak,

b) söylentiye tekrar etmeden çürüterek yok etmek ve

c) eğer söylenti doğru ise bir samimiyet ortamı oluşuncaya kadar yorum yapmayı ertelemek gerekir. Söylentilerin yayılmasını önlemek mümkün olmasa da Rosnow, onun çabucak azalabileceğine inanır. Bunu yapmanın bir yolu, halkı söylentinin doğası hakkında aydınlatmak, söylentilere karşı hassasiyetlerini azaltmaktır. Bir diğer yol, *söylenti klinikleri* kurmaktır (60'larda Chicago, Detroit, Los Angeles ve diğer şehirlerdeki sokak olayları sırasında yapıldığı gibi). Bu şekilde gerçeği ve söylentiye karşılaştırarak soğukkanlılığı yaratmak umulur. Örneğin, Three Mile Adası (Three Mile Island) krizi sırasında, Pennsylvania Valisi Richard Thornburgh, bir söylenti kontrol merkezi açarak bu merkezi herkesin kolayca arayabilmesi ve herkese kolay ulaşabilmek için telefonlarla donatmıştır.¹⁹⁴

II. Dünya Savaşı sırasında Boston'da ünlü günlük gazete *Herald Traveler* bir girişim başlatmış ve bu girişim çok kısa sürede 40 büyük Amerikan gazetesi ile çok sayıda ABD ve Kanada dergisi tarafından taklit edilmiştir. Bu gazete, her seferinde okuyucuların kendiliklerinden bildirdiği ya da halk arasında dolaşan ve gazete için çalışan bir haberciler grubunun öğrendiği, gündemdeki söylentilerden birinin çürütülmesine ayrılan haftalık bir sütun oluşturmuştur. Söylentileri çürütme genellikle, sözüne güvenilen liderlerle görüşmeye veya söylentinin iddialarının imkansızlığını

¹⁹³ Kapferer, a.g.e. s. 321.

¹⁹⁴ Rowan, a.g.e. s. 137.

ortaya koyan olguların sunulmasına dayanır. Her yalanlama aynı zamanda söylentiye tanıtmaya sonucunu doğurur. Buna yönelik örneğin, söylentiden her zaman olumsuz biçimde bahsedilerek yazı düzleminde birçok önlem alınır (söylentinin, bir şaka, yalan haber, bir balon ve uydurma haber olduğu şeklinde). Bazen de daha karmaşık veya daha alaycı bazı söylentiler özel bir muamele görür.

Psikologların yardımıyla, *Söylentiler Kliniği*, bir söylentinin dayanılmaz bir büyüleyiciliğe veya çekiciliğe sahip olmasının nedenleri üzerine yorumlar getirir. Sürekli okuyucular, söylentilere, gazeteyi arada sırada okuyanlardan daha az inanırlar. Söylentilere hiçbir şekilde inanmayan kişiler belki de çok güven duydukları bir kaynak olarak düzenli şekilde basını takip eden kişilerdir. Söylenti kliniklerinin çoğalması, yalnızca bazı uydurma söylentiler üzerine iyileştirici etkilere sahip olmakla kalmamış aynı zamanda koruyucu etkiler de yapmıştır. Şu ya da bu haberin neden şüpheli olduğu ve “psikanalizin yapılmasına” çalışılan uydurma bir söylentiye benzediği gösterilmiştir. İşte bu açıdan söylentilere ayrılmış özel sütunların bulunmasının bir *aşılama* fonksiyonu sözkonusudur. Ancak kulaktan kulağa yoluyla herhangi bir bilgi alan kişiye bu bilginin doğruluğu veya yanlışlığını göstermek imkansız olduğuna göre, Söylenti Klinikleri, her türlü haber karşısında artan bir kuşku yaratabilirler.¹⁹⁵ Söylentiler ve bunların etkileriyle savaşmada dikkate alınması gereken ipuçlarını şöyle sıralayabiliriz.¹⁹⁶

1. Düzeltici bir harekete geçmeden önce söylentinin yapısının ve etkisinin analiz edilmesi gerekir. Pek çok söylenti nispeten zararsızdır ve kısa zamanda yok olur.
2. Söylentinin nedeni araştırılmalı ve yoğun olduğu işletme bölgeleri saptanmalıdır. Böylece, söylentinin yerel, bölgesel veya ulusal seviyede ilgilenilmesi gerektiğine karar verilmelidir.
3. Söylentiye çürütecek veya onaylayacak tam ve güvenilir bilgiler toplanmalıdır.
4. Bir söylentiye inkar ederken gerekli olduğundan daha fazla tekrar etmekten kaçınılmalıdır.

¹⁹⁵ Kapferer, a.g.e. s. 317-319.

¹⁹⁶ Wilcox, Ault & Agee. a.g.e. s. 524.

5. Söylentileri çürütmek için dışarıdan uzmanlar ve güvenilir halk ajansları kullanılmalı, eğer söylenti belirli ve tanımlanabilir gruplar arasında ise grup liderlerinin desteği kaydedilmelidir.

Söylentilerle başa çıkmak için gittikçe daha fazla şirket profesyonel söylenti-savaşçıları büroları oluşturmuştur. Yok edilmeye çalışılan her söylentinin bir ters etkisi olabilir. Bunun en tipik örneği, Exxon ve Mobil tarafından gazetelere verilen tam sayfa ilanlardır. Bu ilanlarda, büyük rafinerilerin fiyatları yükseltmek için petrolü beklettikleri söylentilerine cevap verilir. Ancak bu ilanlara rağmen söylentiler yeni hikayelerle devam etmiştir. Doğru ya da (eğlenceli) ilgi çekici söylentilerin bazıları akla yatkın bulunur ve akla yatkın olan söylentilerin yok edilmesi çok daha zordur. Birçok psikolog söylentilerin çıkış ve yayılma nedenlerini inceleyerek, düz mantığın saçma sapan bir fikri uzun süre canlı tutabileceğini ileri sürer. Örneğin, McDonald's, "hamburgerlerinin protein değerini arttırmak için hamburgerlere toprakkurdu katmaktadır" şeklindeki yanlış (hatalı) bir haberle başa çıkmak için yaklaşık bir yıl harcamak zorunda kalmıştır. Çok anlamsız ya da saçma olsalar da söylentilerden bazılarının pratik olarak yok edilmeleri mümkün değildir.¹⁹⁷ İşte tüm bu nedenlerden dolayı bir söylentiği yok etmenin zorluğunun, yayıldıkça değişmesine bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

Söylentilerin artmasını önlemek için Knapp tarafından verilen beş basamaklı öğütler ilgi çekmektedir. Bunlar, farkına varmadan, söylentilerin neden her zaman rahatsız ettiğini ortaya çıkarır. Öyleyse:¹⁹⁸

1. Öncelikle, halkın dışardan bilgilenme yoluna gitmeyecek şekilde resmi medyalara (basın, radyo, televizyon) tam olarak güvenmesi gerekir.
2. İkinci olarak, kitlenin yöneticilerine *tam olarak inanması*, krizin ve savaşın yarattığı meseleleri çözmek için elinden geleni yapan yönetime güven duyması gerekir. Şu halde, söylentilerin mayası olan güvensizlik ve şüpheden kaçınılmalıdır.

¹⁹⁷ Rowan, a.g.e. s. 130.

¹⁹⁸ Kapferer, a.g.e. s. 16-17.

3. Bir olay gündeme geldiğinde olabildiğince hızlı *azami bilginin verilmesi* önem gösterir. Söylentiler, halkın kendisine sorduğu ve cevap veremediği kendiliğinden sorulardan doğar. Eğer olay açık değilse, söylentiler olayı anlama ihtiyacını giderirler.
4. Bilgi vermek, bunların algılandığını güvence altına almaz. Öyleyse bunların herkes tarafından en iyi şekilde algılanması sağlanmalıdır. Bunun için de bütün *bilgisizlik adacıklarını yok etmek* gerekir. Örneğin, Knapp, İngiliz ordusunun yeni bir girişimini; askerlerin her türlü konuyu sorabildikleri ve en açık şekilde doğru cevaplar alabildikleri eğitici toplantıların organizasyonunu örnek gösterir.
5. Sıkıntı, monotonluğu ortadan kaldıran en ufak şayialar için bile bir açıklık yarattığına göre halkı, işle veya boş zamanların örgütlenmesi yoluyla aylaklıktan uzak tutmak önemlidir.

Söylentilerin ortadan kalkmasında,

- a) grubun bütün üyelerinin söylentiye duyması,
- b) topluluğun ilgisinde ani bir değişimin olması,
- c) konuyu aydınlatan kesin haberlerin edinilmesi gibi faktörler söz konusu olduğunda, söylentilerin etkileri pek fazla görülmez ve tümüyle yayılmadan yok olurlar.¹⁹⁹ “Anlamları için söylentilere kulak vermek” isimli makalede Robert Hersey şöyle demektedir: “Söylentileri alt etmenin en iyi yolu, söylentinin mantıksızlığını kanıtlamak yerine, söylentinin konusu hakkında gerçek üstüne gerçek sunmaktır. Sadece resmi bir inkar söylentiye tek başına yok edemez”.

Yöneticiler söylentileri, bireyleri söylentilere karşı hassas hale getiren belirsizlik ve endişe gibi şartları azaltarak veya katılımcıların herşeye inanmalarını sağlayan bilgi boşluklarını kapatarak önleyebilirler. Söylentileri **önlemek** adına öncelikle;

- Söylentilerin çıkışını azaltmak
- Bireylerin herşeye inanır durumlarını ortadan kaldırmak
- Söylentilerin yayılmasını azaltmak gerekir.

¹⁹⁹ Ozankaya, a.g.e. s. 272.

• Söylentilerin Çıkışını Azaltmak

Açıklanmayanı Açıklamak. Pek çok durumda belirsizlik endişeye göre daha kolay yayılır. Çünkü belirsizlik olayların açıklanmasını gerektirir. En yaygın senaryo, “boşlukları doldur” türünde gerçekleşir. Örnek olarak, birinin işten ayrılıyor olması onun yerini kimin alacağı belirsizliğini ortaya çıkarır bu da çeşitli söylentilere yol açar. Bireyler doğal olarak personel değişiminin kendilerini nasıl etkileyecekleri ile ilgilenir ve bu konuda spekülasyonlar üretir.

Endişenin Yayılmasını Önlemek. Kurumlarda endişe yayma çabaları nadir olarak görülür. Sakin ve akli başında yöneticiler problemlerin ya da meselelerin endişe yaratacak kadar korkunç olmadığını açıklarlar.

Söylentileri Önceden Sezmek. Özellikle belirsiz ve endişe yaratıcı olaylardan kaçınmak gerekir. Söylentilerin önlenmesi, potansiyel söylentileri önceden sezebilen bir gözlemci gerektirir.

• Bireylerin Herşeye İnanır Durumlarını Ortadan Kaldırmak

Workshop Düzenlemek. Söylenti workshoplarıyla, söylentilere kuşkuyla bakılması gerektiği vurgulanır. Workshoplar, söylentinin doğası, söylentinin yayılması ve potansiyel sonuçları ile ilgili dikkatli ve seçilmiş bilgileri içerir. Önceden ve düşünmeden yapılan güvensizlik iklimi taşıyan workshoplar durumu daha kötüye götürebilir. Güven duygusu olmayan çalışanlar, workshop’ı, yönetimin, adaletsiz uygulamalarını değerlendirmelerini engellemek için yapılmış bir girişim olarak görürler.

Güven Oluşturmak. Güvene yönelik workshoplar daha etkili yapılmakla beraber zararlı söylentilerin inanırlılık derecesini de azaltır. Güven, belirsiz olayların daha sağlıklı yorumlanmasına neden olur.

• **Söylentilerin Yayılmasını Azaltmak.**

Zararlı söylentiler yayılırken tekrar edilir. Bu durum, endişeyi arttırır, belirsizliği ortaya çıkarır ve bireylerin söylentiye karşı inançlarını pekiştirir. Bunun için yayılmanın etkilerini önceden azaltmak için erken önlem almak gerekir.

Söylentileri etkisiz hale getirmek için bazen en güçlü önleme çabaları bile yetersiz kalır. Söylentileri;

- Önemsiz söylentilere aldırmmamak
- Gerçeği aktarmak
- Yorumda bulunmak
- Etkili olarak söylentiýi yalanlamak gibi durumlarla etkisiz hale getirmek mümkün görölmür.

Önemsiz Söylentilere Aldırmamak. Söylentilere aldırmmamak, söylentilerin tekrar edilmesine uygun bir ortam hazırlamayacağı için önemli bir adım olarak kabul edilir. Aldırmmamak, söylentiýi nötrleştirmek için kullanılan geçerli ve işe yarayan bir taktik olarak bilinir. Bir söylenti, dikkatli bir şekilde üzerinde durulmadığında ve duymazlıktan gelindiğinde kendi kendine ölür ve yok olur. Yine de birine inanılır gelmeyen bir şey, diğerine inanılır gelebilir. Bu durumda söylentinin boyutuna karar verebilmek için bu işle görevlendirilmiş radar kişilere ve danışmanlara sorulur. Eğer söylentiler kurum üyelerine inanılır gelmiyorsa üzerinde durulmaz. Aldırmama ya da üzerinde durmama yaklaşımını çok az yönetici başarabilir. Söylentiyle ilgili bir soru geldiğinde yönetim, söylentiýi doğrulayarak, inkar ederek ya da yorum yapmaktan kaçınarak çözüm yollarına gitmelidir.

Gerçeği Aktarmak. Söylentiler bir parça da olsa gerçeği bünyelerinde barındırırlar. Söylentilerin etkilerini azaltmanın bir diğer yolu da söylentide yer alan ve doğru olan kısmı kabul etmektir.

Yorumda bulunmak. “Yorum yok” cevabı, “bunun hakkında konuşmak istemiyoruz” veya daha kötüsü “gizleyecek birşeylerimiz var” anlamına gelir ve bu mesajlar daha fazla söylentiye yol açar. Bir halkla ilişkiler uzmanına göre, “yorum yok” kendiliğinden “evet” anlamına gelir ayrıca açıklanmamış bir olay yaratır ve belirsizliğe neden olur.

Etkili Olarak Söylentiye Yalanlamak. Bazen söylentiye güçlü bir şekilde yalanlama, söylentiye inanılrlığı azaltmak için gerekli bir taktik olarak kullanılır. Ancak bu inkarlar sadakatsizlik olarak algılanabilir ve söylentiye olan inanılrlığı artırır. Söylentilerle savaşmada inkarların en etkisiz yol olduğu kabul edilir. Ancak etkili bir yalanlama için;

- Yalanlamanın gerçeğe dayanması
- Kurumun söylediği herşeyin tutarlı olması
- Doğru sözcünün seçilmesi
- Yalanlamaların anlaşılrlığının kolaylığı
- Söylentilerin tekrar edilmemesi
- Şehir toplantılarının düzenlenmesi gerekir.

Pek çok durumda gerçeğe dayanarak söylentiye inkar etme, bireylerin söylentiye olan inançlarını ortadan kaldırmak için en iyi şans olarak görülür. Etik olmanın yanında dürüstlük de en iyi prensip olarak kabul edilir. Tutarlı olunduğunda, dürüstlük yöneticinin itibarını artırır ve güven yaratır. Güvensizlik özellikle de yalanlama zararı ikiye katlar. Kurumların yaptıkları açıklamaların tutarlılıkları ile etkili yalanlamalar söylentinin inanılrlığını azaltır. Doğru sözcü, söylentinin ciddiyeti ve konusuna göre değişir. Yalanlamalar, yetersiz statüde olan birisi tarafından yapıldığında inanılrlığı azalır. Yalanlamalar kısa ve kesin olmalıdır. Uzun, belirsiz ve kafa karıştırıcı yalanlamalar ikna edici değildir ve sanki olayın üstünü örtme çabası olarak görülür. Daha sık duyulan söylentinin inanılma ve yayılma şansı daha yüksektir çünkü tekrar inancı pekiştirir. Şehir toplantıları ise, söylentinin yayıldığı bireyler, gruplar ya da topluluklarla konuşmacı arasındaki diyalogdur. Toplantılar etkili olduklarında, belirsizlik ortadan kalkar, yönetime güven artar ve söylentiye inanma durumu kaybolur.

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak aşağıdaki şekilde, söylentileri önlemek ve etkisiz hale getirmek için geliştirilen teorik çerçeve görülmektedir.²⁰⁰

AŞAMA	BAŞLAMA	DEĞERLENDİRME	YAYILMA
Aşama ile ilgili faktörler	Belirsizlik &Endişe	Çabuk inanma	Zaman-Tekrar
ÖNLEME			
1. Üretilmesini (ortaya çıkmasını) Azaltma Durumu			
- açıklanmayan açıkla	√		
- endişeyi dağıt (giderme)	√		
- söylentileri sezinle	√	√	
2. İnanırlılığı Azaltma Durumu			
- söylenti workshop'u düzenle		√	
- güven oluşturun		√	
3. Söylentinin Yayılmasını Azaltma Durumu			
- erken fark et			√
ETKİSİZ HALE GETİRME			
1. Önemsiz Söylentilere Aldırmama Durumu			√
2. Söylenti Doğrulama Durumu	√		
3. Yorum Yapma Durumu	√		
4. Etkili Bir Şekilde Yalanlama Durumu			
- gerçeğe dayandır		√	
- içsel tutarlılık sağla		√	
- uygun sözcük seç		√	
- anlaşılır ileti kullan		√	
- söylenti tekrar etme			√
- şehir toplantıları formatı kullan	√	√	√

Şekil 9. Söylentileri Önleme ve Etkisiz Hale Getirmek İçin Teorik Çerçeve

Söylenti sürecinin dinamiklerini anlayan bireyler, zararlı ve yıkıcı söylentilere dahil olmaya ve inanmaya daha az eğilimlidirler ve söylentilere karşı set oluştururlar. Eğer bireyler herhangi bir mesajın içeriğine karşı gerekli değerlendirmeyi yapmayı öğrenir ve mesajı barındıran güdülerini sorgularlarsa, yalan hikayeleri ya da söylentileri dinlemede ve başkalarına aktarmada eğilimli olmayacaklardır. Bu anlamda söylenti kontrolüne yönelik basamaklar geliştirilmiştir. Buna göre;²⁰¹

²⁰⁰ Difonzo & Bordia & Rosnow., a.g.e., s.55

²⁰¹ Koenig, a.g.e., s.171-173

A. Prosedür Hazırlama

1. Söylenti ilk duyulduğunda, iddianın ve hedefin söylenme şeklini ve yerini tespit etmeli
2. Orijinal aktarımın doğruluğunu görmek için diğer söylentilere dikkat etmeli
3. Eğer söylentiler on veya ondan daha fazla sayıda tekrarlanırsa, bunu aktaran kişiye, yayanlara, yöneticilere ve halkla etkileşim halinde olanlara bir öneri göndermeli
4. Rakiplerin de aynı problemi paylaşıp paylaşmadıkları kontrol edilmeli

B. Değerlendirme

1. Satış artışlarındaki düşüş veya yavaşlama kontrol edilmeli
2. Telefon görüşmeleri ve elektronik postaları cevaplamak için gereken mesai saatleri gözden geçirilmeli
3. Kurumdaki bireylerin moral durumları gözlemlenmeli
4. Halkın yüzde kaçının söylentiye inandığını bulmak için Pazar araştırması tasarlanmalı
5. Söylentinin kara olması beklenen etkileri için tehdit değerlendirmeleri yapılmalı

C. Medya Kampanyası

1. Çalışanlar ve üst yönetime sunmak için varolan problem hakkında bütün gerçekler toplanmalı ve bu olayı destekleyip “sükut altındır” görüşünü savunan kişilerin karşı koymalarına hazırlıklı olunmalı
2. Bir önceki aşamada toplanan bilgilere dayanarak kampanyayı uygulamak için bölgelere karar verilmeli, eğer söylenti yerel ise onunla yerel ortamda ilgilenilmeli, eğer ulusal boyutta ise ulusal boyutta problemi ele almalı
3. Toplanan bilgilere dayanarak söylentinin demografik özelliklerine dair bilgi edinilmeli
4. Uygun medya çıkışları seçilmeli ve uygun mesajlar oluşturulmalı
5. Hangi noktaların çürütüleceğine karar verilmeli

6. Yanlış ve haksız olunan noktalar tespit edilmeli
7. Durumu kurumun yararına çevirmek için, uygun olduğu düşünülen bireylerle ilişki kurulmalıdır.

2.13. Kurum İçi Halkla İlişkiler Açısından Kurumsal Söylentiler

Bir mesajın vericiden alıcıya iletilmesiyle başlayan iletişim sürecinde bilgi, toplanır, işlenir ve dağıtılır. İletişim sürecindeki; fikir üretme, kodlama, mesaj alma, kod açma, anlama ve harekete geçme aşamalarının herhangi birinde ya da birlerinde kesintiler veya engeller olabilir.

Kurumlardaki resmi iletişim ağlarından mesajın dolaşması beklenir ancak resmi olmayan iletişim ağları çok daha fazla görülür. Söylenti-dedikodu ağı bir kurumdaki en büyük resmi olmayan iletişim ağı olarak bilinir. Resmi olmayan sözlerle dayanmasına rağmen, söylentiler, mesajlar şeklinde bu ağlar yoluyla ulaştırılır. Söylenti olarak nitelendirilen bu mesajlar, kurumda iş düzenini bozabilir ya da çalışanların moralini düşürebilir. İnsanlara sağlanacak doğru ve zamanında bilgi, söylentileri durdurmak ve önlemek için etkili bir yol olarak görülür. Dedikoduyu söylentinin özel bir şekli olarak kabul ettiğimizde, dedikodu zaman harcatırken bir takım yararlı amaçlara da hizmet eder. Dedikodu morali artırır, sosyalleşmeyi sağlar ve grup normları için bir rehberdir.

Kurumlarda iletişim problemleri daima vardır. Mesaj, karmaşık, duygulanmayı arttıracak veya alıcının ruhi durumunu bozacak şekilde olduğunda, iletişim sürecinde kopukluk meydana gelir. İletişim engellerini ortadan kaldırmak için;

- Alıcıyı anlamak
- Sözlü ve sözsüz geribildirim kullanmak
- Mesajları dikkatli zamanlamak
- Fiziksel engelleri ortadan kaldırmak
- Karmaşık işaretlerden kaçınmak
- Doğru dil kullanmak
- Savunmayı en aza indirmek

- Elektronik maili etkili kullanmak
- Mesaj bombardımanını azaltmak gerekir.

İletişim sürecindeki iletişim problemleri aynı zamanda ikna edici iletişimle çözülebilir. İknanın seviyesi, ne istediğini tam olarak bilerek, problemin çözümü ile elde edilecek yararları ortaya koyarak ve diğerlerinin ilgilerini çekerek bazı tekniklerle artırılır.²⁰² Genel olarak halkla ilişkiler uygulaması içinde yer alan kurum içi halkla ilişkiler, kurumda çalışanlarla, kurum ve çevresi arasında güvene ve karşılıklı iyiniyete dayalı ilişkiler geliştirip, kurumda verimliliği arttırmayı amaçlar. İletişimin sınır tanımadığı çok yoğun ve yaygın olduğu bir ortamda doğal olarak kurum çalışanları ilgili haberleri öğrenmek isterler. Yönetimin sadece kurum dışına değil kurum içine karşı da sorumlulukları vardır. Başka bir deyişle bir kurum sadece kurum dışına bilgi vermekle değil aynı zamanda kurum çalışanlarına da bilgi vermekle yükümlüdür. Ancak resmi iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda devreye giren resmi olmayan iletişim, kurumsal iletişimi sağlar. Söylenti ve dedikodular olarak bilinen resmi olmayan iletişim kuru kuru işlemez, esprili ve esnektir, iddia edildiği gibi ağır da değildir, her yere sızarak çalışanların ilişkilerinde önemli bir yer edinir. Sosyal bir ihtiyaç olarak kabul edilen söylenti ve dedikodular iletişim sürecinde kaçınılmaz olarak varlıklarını sürdürürler.

Kurumsal iletişim sürecinde işleyen söylenti mekanizması kabul edilebilirlik sınırını aştığı zamanlarda tehlikeli olurlar. Bu tehlikeyi azaltabilmek ya da önleyebilmek için kurum içi halkla ilişkiler gerektiği yerde devreye girer ve probleme müdahale eder. Bu durumda, söylenti aktivitesinin içerdiği süreçlerin anlaşılması ve söylentinin potansiyel zararlarını azaltmak için söylentilerin kontrol altına alınması halkla ilişkiler uzmanları için büyük önem taşır. O halde halkla ilişkiler uzmanlarının, söylenti sürecinde;²⁰³

- a) Katılımcılar (söylenti aktivitesine katılanlar)
- b) İnsanların söylentiye ne ölçüde inandıkları
- c) Söylentinin ne ölçüde doğru olduğu (çarpıtılmışlığının tersine)

gibi durumlarla ilgilenmeleri gerekir.

²⁰² Dubrin, a.g.e, s.314-315

²⁰³ Difonzo & Bordia, (2002), a.g.e., s.2

Kurum içi halkla ilişkiler, kurum içi iletişimin resmi bir şekli olarak çalışanlara bir anlam iletir. Kurum içi halkla ilişkiler yönetimle çalışanlar arasındaki bilgi ihtiyacı boşluğunu kapatmak için gereklidir. Bu sayede kurumun faaliyet yeteneği daha verimli bir hale gelir. Bir süreç olarak değerlendirildiğinde kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları;

- Kurum çalışanlarını ilgileri, hassasiyetleri ve ihtiyaçlarına göre gözlemlene ve inceleme, elde edilen bilgileri taşıdıkları öneme göre değerlendirme,
- Bu analizlerin sonuçlarını, karar süreçlerine dahil ederek bunları iletişim açısından değerlendirmeye tabi tutma,
- Kurumun bilgi akışını uygun araçlarla çalışanlara yönelik kullanıma sokma gibi görevlerini yerine getirmelidir.

Bunlardan özellikle bilgi akışı aşaması önem taşır. Çünkü kurum içi halkla ilişkiler bu bilgileri iletebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Kurum içi iletişimin resmi bir şekli olan kurum içi halkla ilişkiler, tıpkı kurum dışı halkla ilişkilerde olduğu gibi, kurumun ya da yönetimin ilgilerini kurum içi hedef kitleye karşı temsil eder ve aynı zamanda kurum içi hedef kitle olarak kabul edilen çalışanların isteklerini de yönetime iletir.²⁰⁴ Bu açıdan baktığımızda kurum içi halkla ilişkilerin bir aracı rolü olduğunu söyleyebiliriz.

Söylenti ve dedikodular, kurumlarda verimliliği azaltan patolojik bir durum olarak kabul edilir ve tümüyle önlenmesi mümkün değildir. Kurumlara yönelik yapılan çalışmalarda, resmi yapının yanında bir de resmi olmayan yapılaşma ve onlara bağlı olarak işleyen karar mekanizması, denetim ve haberleşme sistemi vardır. Kurumun tabanında ya da orta düzeyinde oluşan gruplar, genellikle resmi olmayan yapının temelini oluştururlar. Kurumlarda belli nedenlerden dolayı çalışanlar belli kümelerde toplanırlar. Bu kümelerin resmi hiçbir anlamı yoktur ancak kendi aralarında seçtikleri bir liderleri vardır ve bu lider örgütün resmen atadığı biri değildir. Lider konumundaki bu kişi söylenti ve dedikodunun oluşmasında ve resmi olmayan iletişimde önemli bir rol oynar ve gruptaki kişileri yönlendirir, onların düşünce ve hareketlerini etkiler. İşte buradan hareketle, kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları bu kişilerin önerilerinden faydalanarak ve kurum içi iletişimde bunları sisteme sokarak söylenti ve dedikoduyu azaltır aynı zamanda verimi de etkiler. Örneğin; resmi olmayan toplantı sayısı

²⁰⁴ Ayla Okay., Aydemir Okay., Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları., Der Yayınları No: 349., İstanbul, 2002, s.298

arttırılabilir, grup liderlerinin her toplantıya katılması sağlanarak görüşleri alınabilir. Kurumlarda iletişim aksaklıklarından dolayı meydana gelen olumsuzlukları engellemek için iletişim alanında bilgili ve deneyimli halkla ilişkiler uzmanlarına ihtiyaç vardır çünkü bu bir uzmanlık işidir. Halkla ilişkiler birimleri hem kurum içi hem de kurum dışına yönelik herşeyi görebilmeli ve iyi değerlendirmelidir.²⁰⁵ Gerek halkla ilişkiler birimleri ve gerekse halkla ilişkiler uzmanları, kurumlarda resmi olmayan iletişimin etkilerini azaltmak için bilgi ve deneyimlerini kullanmalıdırlar.

Halkla ilişkiler uzmanlarının yapmaları gereken şey, zararlı söylentileri önlemek ya da azaltmak için söylentiyle ilgili, belirsizlik, endişe ve inanç unsurlarını belirleyip yok etmektir. Bir iletişim uzmanının temel amacı elbette belirsizliği azaltmaktır. Özellikle halkla ilişkiler uzmanları, resmi iletişimde dürüst, güvenilir ve tutarlı olmalıdır. Eğer belirsizlik ortadan kaldırılamazsa halkla ilişkiler uzmanları grubun kontrol duygusunu geliştirmelidirler. Halkla ilişkiler uzmanları için samimiyet en iyi politikadır. İşten çıkarma söylentilerinin onaylanmadığı durumlarda uzmanlar bunun nedenini açıklamalıdır. Benzer şekilde, halkla ilişkiler uzmanlığı görevi gören yöneticiler işten çıkarılmalar hakkında çalışanlara söz hakkı tanıyarak ya da en kötü senaryoyu hazırlayarak bile yardımcı olurlar. Çünkü bu durumda belirsizlik-endişe ilişkisi azalmış olur. Halkla ilişkiler uzmanları, zararlı ve yalan söylentiye inancı azaltmak için, uygun ve güvenilir kaynaklarla söylentiye çürütmelidirler. Uzmanlar, söylentiye gözardı etmek yerine, onu yok etmeli, sorumluluk almalı ya da güveni arttırmalıdır. Çünkü, çalıştığı ortama güveni olmayan insanlar söylentiye daha çok inanırlar. O halde katılımcı yaklaşım ve karşılıklı ya da uyumlu iletişim anlayışı halkla ilişkilerde mükemmelliği getiren önemli özelliklerdir.²⁰⁶ Bütün bunlar kurum içi iletişim açısından kurum içi halkla ilişkilerin kurumlar için bir gereklilik olduğunu ve önemli bir rolü bulunduğunu göstermektedir.

²⁰⁵ Metin Kazancı., Halkla İlişkiler, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar:7, 3. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara:1999, s.247-248

²⁰⁶ Difonzo & Bordia., (2002), a.g.e., s., 15

3. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili başlıklara ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, genel tarama modeline göre yürütülmüştür. Tarama modeli, geçmişte gerçekleşmiş bir durumu ya da mevcut bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek veya örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.²⁰⁷ Bu araştırma ile “Türkiye’nin en büyük 500 şirketi” sıralamasında yer alan kurumlardaki üst düzey yöneticilerin kurumsal söylentiler, etkileri ve söylentilere karşı geliştirilen stratejiler hakkındaki görüşleri değerlendirildiğinden, araştırma tarama modeline uygun bir çalışmayı yansıtmaktadır. Bu çalışmada; “Kurumsal Söylentiler” hakkında genel bir yargıya ulaşılmaya ve ayrıca elde edilecek sonuçlar doğrultusunda kurumsal söylentilere yönelik alınması gereken önlemlerle ilgili çeşitli öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni “Türkiye’nin en büyük 500 şirketi” sıralamasında bulunan tüm kurumlardır. Öncelikle, Capital Dergisi tarafından 2001 yılı sonuçlarına dayanarak oluşturulan “Türkiye’nin en büyük 500 şirketi” sıralamasına giren kurumların listesi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Evrenin tümüne ulaşmak istenmiş ancak bazı nedenlerden dolayı ulaşılamamıştır. Çizelge 1’de bu kurumlar sıralanmaktadır.

²⁰⁷ Karasar, Niyazi., Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler, 8. Baskı, Ankara:1998 Nobel Yayın Dağıtım

Çizelge 1. Ulaşılamayan Kurumlar

Bir başka kurumla birleşenler	3
Ortaklıkları biten ya da ayrılanlar	4
Kapatılanlar	6
Ulaşılamayanlar	9
Yoğunlukları dolayısıyla yanıtlayamayanlar	11
Aynı gruba bağlı olanlar	14
Doğrudan yanıtlamak istemeyenler	16
Toplam	63

Çizelge 1’den de görüleceği üzere, ulaşılmaayan kurumlar ve neden ulaşılmaadığı sıralanmıştır. Bütün bu nedenlerden dolayı ulaşılmaayan kurumlar dışındaki sayı evreni temsil etmektedir. Evreni temsil eden bu kurumların hepsine anket gönderilmiş ve verilen süre içinde yanıtlamaları istenmiştir. Verilen sürenin bitiminden sonraki ısrarlı izleme çabalarına karşın anketlerin ancak 170 tanesi yanıtlanmış olarak geri dönmüştür. Böylece anketlerin geri dönüş oranı %34 düzeyinde gerçekleşmiştir. Ankete katılan üst düzey yöneticilerin çalıştığı kurumlar, tekstil, gıda, petrokimya, metal, hizmet, bilişim, kağıt ve orman ürünleri, enerji, tarım ürünleri ve yapı gereçleri üzerinedir.

Bu kurumlar çalışan sayılarına göre üç kümeye ayrılmıştır. Çalışan sayısı 100’den az olan küçük, 100-500 arasında olanlar orta, 500’den çok olanlar büyük ölçekli kurum olarak değerlendirilmiştir. Çizelge 2 çalışan sayılarına göre kurumların dağılımını göstermektedir.

Çizelge 2. Kurumların Çalışan Sayıları

Çalışan Sayıları	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Küçük ölçekli (100’den az)	16	9,4	10,5	10,5
Orta ölçekli (100-500)	59	34,7	38,8	49,3
Büyük ölçekli (500’den fazla)	77	45,3	50,7	100,0
Toplam	152	89,4	100,0	
Boş	18	10,6		
Toplam	170	100,0		

Ankete katılan kurumların çalışan sayıları Çizelge 2’de görülmektedir. Buna göre 16 kurumun çalışan sayısı 100’den azdır. 59 kurumun çalışan sayısı da 100 ile 500 arasında değişmektedir. Kurumların 77’sinde ise çalışan sayısı 500’den fazladır. Ancak 18 kurumdan çalışan sayısı hakkında veri elde edilememiştir. Örneklemdaki 170 kurumun

toplam 152 tanesi çalışan sayılarını belirtmiştir. Kurumların 77'sinde çalışan sayısı 500'den fazladır ve ankete katılım daha çok büyük ölçekli işletmeler tarafından gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 3. Kurumların Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tekstil	35	20,6	20,6	20,6
Gıda	29	17,1	17,1	37,6
Petrokimya	25	14,7	14,7	52,4
Metal	21	12,4	12,4	64,7
Hizmet	15	8,8	8,8	73,5
Bilişim	13	7,6	7,6	81,2
Kağıt ve Orman Ürünleri	9	5,3	5,3	86,5
Enerji	8	4,7	4,7	91,2
Tarım Ürünleri	8	4,7	4,7	95,9
Yapı Gereçleri	7	4,1	4,1	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 3'te kurumların sektörlere göre dağılımı görülmektedir. Çizelge 3'e bakıldığında, 35 kurumun tekstil sektörünü temsil ettiği görülmektedir. Buna göre en çok kurum tekstil sektöründe bulunmakta bunu gıda , petrokimya, metal ve hizmet sektörleri izlemektedir. Enerji, tarım ürünleri ve yapı gereçleri sektörlerinde etkinlik gösteren kurumların sayılarının birbirine yakın olması da dikkati çekmektedir.

Çizelge 4. Kurumların Statülere Göre Dağılımı

Statü	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kamu	5	2,9	2,9	2,9
Özel	134	78,8	78,8	81,8
Yabancı	13	7,6	7,6	89,4
Yabancı Ortaklı	18	10,6	10,6	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Yukarıdaki Çizelgeye bakıldığında, kurumların statülerine göre dört ayrı grupta ele alındığı görülmektedir. Çizelge 4'te kurumların 134 tanesi özel statülü, 18 tanesi yabancı ortaklı, 13 tanesi yabancı ve 5 tanesi de kamu kurumları olarak yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, ankete katılımın daha çok özel statülü kuruluşlar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

Çizelge 5. Kurumların Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

Kuruluş Yılları	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1935-1945	2	1,2	1,3	1,3
1946-1955	10	5,9	6,4	7,6
1956-1965	17	10,0	10,8	18,5
1966-1975	31	18,2	19,7	38,2
1976-1985	30	17,6	19,1	57,3
1986-1995	56	32,9	35,7	93,0
1996-2000	11	6,5	7	100,0
Toplam	157	92,4	100,0	
Boş	13	7,6		
Toplam	170	100,0		

Çizelge 5, ankete katılan kurumların kuruluş yıllarına göre dağılımını göstermektedir. Buna göre, 1980’li yıllardan sonra kurulanların sayısı 97’dir. 13 kurumun kuruluş yıllarına ait bilgi ise belirtilmemiştir. Yukarıdaki Çizelgeye bakıldığında ankete katılan 12 kurumun 1935-1955 yılları arasında, 78 kurumun ise 1956-1985 yılları arasında kurulduğu görülmektedir.

Çizelge 6. Katılımcıların Birimlere Göre Dağılımı

Birimler	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İnsan kaynakları	57	33,5	33,5	33,5
Müşteri ilişkileri	26	15,3	15,3	48,8
Halkla ilişkiler	53	31,2	31,2	80,0
Kurumsal iletişim	20	11,8	11,8	91,8
Diğer	14	8,2	8,2	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 6 ise, anketi yanıtlayan katılımcıların birimlere göre dağılımını göstermektedir. Katılımcılara kurumlarında halkla ilişkilerle ilgili işleri hangi birimin yürüttüğü sorulmuş ve yine katılımcıların yaklaşık %34’ü insan kaynakları birimi olarak belirtmişlerdir. Halkla ilişkiler işlerini yürüten halkla ilişkiler birimlerinin oranı ise yaklaşık %31’dir. Çizelge 6’ya bakıldığında, diğer başlığı altında birimlerini ifade eden katılımcıların oranı ise yaklaşık %8 olarak görülmektedir. Bu başlık altında yer alan birimleri şu şekilde sıralamak mümkündür; Basın-yayın bürosu, pazarlama-satış direktörlüğü, personel departmanı, mali ve idari işler müdürlüğü, reklam ajansı, şirket müdürlüğü ve yönetim.

Çizelge 7. Halkla ilişkiler Birimlerinin Kuruluş Yılları

Halkla İlişkiler Birimlerinin Kuruluş Yılları	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1976	1	,6	1,3	6,6
1979	1	,6	1,3	7,9
1980	1	,6	1,3	9,2
1981	2	1,2	2,6	11,8
1984	1	,6	1,3	13,2
1985	2	1,2	2,6	15,8
1987	1	,6	1,3	17,1
1990	9	5,3	11,8	28,9
1991	1	,6	1,3	26,3
1993	1	,6	1,3	27,6
1994	2	1,2	2,6	30,3
1995	10	5,9	13,2	43,4
1996	6	3,5	7,9	51,3
1997	7	4,1	10,5	65,8
1998	6	3,5	7,9	68,4
1999	7	4,1	7,9	76,3
2000	7	4,1	9,2	85,5
2001	7	4,1	9,2	94,7
2002	3	1,8	3,9	98,7
2003	1	,6	1,3	100,0
Toplam	76	44,7	100,0	
Boş	94	55,3		
Toplam	170	100,0		

Çizelge 7, kurumlarda halkla ilişkiler birimlerinin kuruluş yıllarının dağılımını göstermektedir. Kurumlarda halkla ilişkiler birimlerinin özellikle 90'lı yıllardan sonra kurulduğu görülmektedir. 1990'da başlayan ivmeyle 1995 yılında hareket kazanan halkla ilişkiler birimlerinin kurulması insan kaynakları birimlerinin yerini artık halkla ilişkiler birimlerinin aldığı şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 8. Katılımcıların Konumlarına Göre Dağılımı

Konumlar	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İletişim danışmanı	8	4,7	4,7	4,7
Kurumsal iletişim direktörü	13	7,6	7,6	12,4
Halkla ilişkiler yöneticisi	58	34,1	34,1	46,5
İnsan kaynakları yöneticisi	75	44,1	44,1	90,6
Diğer	16	9,4	9,4	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 8'de, katılımcılar konum itibariyle değerlendirildiğinde, uygulanan ankete katılan üst düzey yöneticilerin %44'ünün insan kaynakları yöneticisi olduğu görülmektedir. Yine Çizelge 8'e baktığımızda katılımcılardan halkla ilişkiler yöneticisi olarak yanıt verenlerin oranı ise %34'dür. Katılımcıları yaklaşık %9'u da konumlarını

diğer başlığı altında belirtmişlerdir. Buna göre ankete yanıt veren üst düzey yöneticilerin diğer olarak nitelendirdikleri konumlar ise; basın-yayın sorumlusu, genel müdür yardımcısı, müşteri temsilcisi, satış ve pazarlama müdürü /direktörü, personel müdürü/şefi, reklam ajansı sorumlusu, iletişim ve eğitim uzmanı, şirket müdürü, yönetici, şirket ortağıdır.

3.3. Verilerin Toplanması

“Türkiye’nin ilk 500 şirketi” sıralamasında yer alan kurumların üst düzey yöneticilerinin *Kurumsal Söylentiler* ile ilgili görüş ve düşüncelerini ölçecek olan bu araştırmada, verilerin toplanmasında, ilgili alanyazının araştırılması ve veri toplama aracının geliştirilmesi amacıyla belge tarama ve anket yöntemi kullanılmıştır. Belge taramada konuyla ilgili Türkçe ve İngilizce olarak yayımlanmış kitaplardan, araştırma bulgularından, süreli yayınlarda yer alan makalelerden ve İnternette yararlanılmıştır. Kuramsal açıklamaların yanısıra, uygulamada karşılaşılan sorunlar ve araştırma sonuçları gözden geçirilmiştir.

Araştırmada temel alınan “Söylenti Yönetimi” ölçeği yazarlar, Nicholas DiFonzo ve Prashant Bordia tarafından araştırmacıya gönderilmiş ve bu ölçeğin Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Buna göre ölçek uyarlamada yer alan, maddelerin orijinal dilden hedef dile çevrilmesi, çevirinin değerlendirilmesi ve deneysel formunun geliştirilmesi, orijinal formla deneysel formdaki maddelerin eşdeğer olduğunun saptanması, yeni formun geçerlik ve güvenilirliğinin saptanması gibi aşamalar dikkate alınmıştır. Buradan hareketle orijinali İngilizce olan ölçek, Yabancı Diller Merkezinden üç okutman tarafından çevrilmiştir. Çeviri tamamlandıktan sonra orijinal ölçekteki maddelerle çevrilen maddelerin aynı olup olmadığı denenmiştir. Çevirinin Türkçe geçerliliğini test etmek üzere ise iki ayrı Türk Dili uzmanından faydalanılmıştır.

Literatür taramasından sonra, bilgi toplama anketinin ilk taslağı geliştirilmiştir. Bu taslak, beş ayrı uzman tarafından incelenmiştir. Bu incelemeler sırasında dile getirilen eleştiri ve öneriler doğrultusunda ankette bazı düzeltmeler yapılmıştır. Aynı uzmanların inceleme ve onaylamalarının ardından ankete son şekli verilmiştir. Pilot çalışma

Eskişehir Organize Sanayi Bölgesindeki 22 kurumun üst düzey yöneticileriyle gerçekleştirilmiş, bunun sonunda anket son halini almış ve evrene uygulanmıştır.

Uygulanan ölçek iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, kurumlar hakkında bilgiler, ikinci kısımda ise söylenti etkileri, söylentilere yönelik geliştirilen stratejiler ve söylentilere ilişkin görüşlerin alınacağı Likert tipi ölçek bulunmaktadır. Geniş kullanım alanına sahip olan Likert Ölçeği, bir konu veya davranışı belirlemek amacıyla oluşturulmuş yargılara, yanıtlayan kişinin katılımının ya da reddinin derecesini ölçmek amacıyla oluşturulmuş bir ölçek türüdür.²⁰⁸ Cronbach Alpha, sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda güvenilirliği hesaplamada kullanılan en uygun yöntem olarak kabul edilmekte ve yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Beş kademeli Likert tipinde hazırlanan ölçek 46 madde ve 3 alt gruptan oluşmaktadır. Bu alt gruplar; Söylenti etkileri, söylentilere yönelik geliştirilen stratejiler ve söylentilere ilişkin görüşlerdir. Her grubun altına ilgili ifadeler sıralanmış ve ilk iki grupta 17, üçüncü grupta da 12 madde yer almıştır.

Ölçeğin güvenilirliği ise, aynı amaca yönelik olarak oluşturulan bir grup değişkenin iç tutarlılığını ölçmeye yönelik kullanılan Cronbach Alpha analiziyle belirlenmiştir. Bir iç tutarlılık metodu olan Cronbach's Alpha; ölçekte yer alan soruların gruplara bölünmesi ve bu gruplara göre yanıt verenlerin yanıtları arasındaki ilişkilerin incelenmesi temeline dayanır.²⁰⁹ İlgili analiz sonuçları Çizelge 9'da görülmektedir.

Çizelge 9. Ölçek Gruplarının Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Grupları	Alfa Katsayısı
Söylenti Etkileri	0.93
Kurum Kalitesinin Kaybı	0.89
Motivasyon Kaybı	0.84
Performans kaybı	0.87
Söylentilere Yönelik Stratejiler	0.76
Belirsizliği Yapılandırma	0.80
Resmi İletişimi Arttırma	0.70
Söylentilerle İlgili Görüşler	0.86

Ölçekte yer alan değişkenlerin genel olarak iç tutarlılık düzeyine bakıldığında, ilk gruptaki 17 maddeli ölçeğin iç tutarlılığı 0.93 bulunmuştur. Söylenti etkilerine yönelik oluşturulan ilk grup 3 alt grup altında toplanmış ve bu alt gruplar için de güvenilirlik

²⁰⁸ Borg, W.R. & Gall, M.D. Educational Research, New York: Longman, 1989

²⁰⁹ Büyükoztürk, Şener., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum., Ankara: Pegem Yayıncılık, Kasım:2002, s.21-30

analizi yapılmış ve Cronbach Alpha katsayısının 0.84 ile 0.89 arasında değiştiği görülmüştür. İkinci gruptaki 17 maddelik ölçeğin iç tutarlılığı ise 0.76'dır. Söylentilere yönelik geliştirilen stratejilere ait bu grup iki alt gruba ayrılmış ve bu alt gruplar için de güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre, belirsizliği yapılandırma ve resmi iletişimi artırma alt gruplarının Cronbach Alpha katsayısı 0.70 ve 0.80 arasında değişmektedir. Üçüncü gruptaki 12 maddelik ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ise 0.86 olarak bulunmuştur. Sözkonusu rakamın en fazla 1 değerinde olabileceği düşünüldüğünde ortaya çıkan güvenilirlik katsayılarının kullanılabilir değerler olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bütün bu bulgular ise söylenti etkilerinin üç farklı boyutu olduğunu göstermektedir. Söylenti etkileri ve söylentilere yönelik geliştirilen stratejileri ölçmek için geliştirilen anket sorularına verilecek yanıtlar, "Hiç etkili değil"den "Çok etkili" ye kadar uzanan beş kategoriden oluşmaktadır. Bu kategoriler, 1=Hiç etkili değil, 2= Biraz etkili, 3= orta derecede etkili, 4= Etkili, 5= Çok etkili şeklinde puanlanmıştır. Söylentilerle ilgili görüşleri ölçmek için sorulan sorulara verilen yanıtlar da "Hiçbir zaman"dan "Her zaman"a kadar uzanan beş kategoriden oluşmuş ve 1= Hiçbir zaman, 2=Bazen, 3= Nadiren, 4= Çoğu zaman, 5= Her zaman şeklinde puanlanmıştır.

Söylenti etkilerinin bulunduğu ölçekteki faktörlerin altlarında yer alan maddeler, *kurum kalitesinin kaybı*, *motivasyon kaybı*, *performans kaybı* şeklinde adlandırılmıştır. Buna göre, belirtilen 17 söylenti etkisinden 7 tanesinin kurum kalitesinin kaybına yüklemeye bulunduğu görülmektedir (Bu maddeler ölçekte yer aldıkları sıralarıyla verilmiştir).

Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Kurum Kalitesi Kaybı	Motivasyon Kaybı	Performans Kaybı
7. Satışların düşmesi	1. Yönetim ve çalışanlar arasındaki güven kaybı	9. Moralin azalması
8. Geç kalmalarda/işe gelmemelerde artışlar	2. Yönetim ve sermaye sahipleri arasında güven kaybı	10. Kişinin itibarının azalması
12. Sabotaj türü davranışlar	3. Çalışanların kendi aralarında güven kaybı	11. Kurumun itibarının azalması
13. Basında olumsuz yayınların çıkması	4. Müşteriler arasında güven kaybı	16. Çalışanların stresinin artması
14. Sigorta ücretlerinde/kazançlarda düşüşler	5. Verimin azalması	
15. Yönetime karşı cezalandırıcı eylemler	6. Gereksiz yere iş değişiklikleridir	
17. Sendika eylemi ya da grevler şeklinde sıralanmaktadır.		

Söylentilere yönelik geliştirilen stratejilerle ilgili ölçekteki faktörlerin altlarında yer alan maddeler ise, *belirsizliği yapılandırma ve resmi iletişimi arttırma* şeklinde isimlendirilmiştir. Söylentilere yönelik geliştirilen 17 stratejinin belirsizliği yapılandırma ve resmi iletişim arttırma maddeleri şunlardır;

Faktör 1 Belirsizliği Yapılandırma	Faktör 2 Resmi İletişim Arttırma
3. Neden yorum yapamayacağınızı açıklamak ya da tam bilgi verme	1. Söylentiye kulak asmamak
8. Söylentiye yayan kişileri araştırmak ve/veya onları cezalandırma	2. "Yorum yok" demek
9. Özellikle kuruma karşı güveni arttırmaya çalışma	4. Söylentiye doğrulamak
10. Söylentiden etkilenmiş grupları en kötü olasılığa karşı cesaretlendirme	5. Kurumdaki bir yetkilinin söylentiye yalanlaması
11. Tam bilgi içeren resmi mesajlar için bir zaman çizelgesi hazırlama	6. Güvenilir dış kaynaklarca söylentinin yalanlanması
12. Gerçekleşecek olayın söylentisinden etkilenmiş kişilerin fikirlerini araştırmak için komiteler kurma	7. Karşı söylentiler yaymak
13. Gerçekleşecek olan değişimi yönetmek için kullanılacak değerlerin belirlenmesi	17. Ortada dolaşan söylentileri size iletecek bir çalışanın belirlenmesi
14. Gerçekleşecek olan olaya karar verilmesini sağlayacak prosedürlerin belirlenmesi	
15. Söylentiyle mücadele için bir telefon hattı kurma	
16. Gerçekleşecek olan değişimin kararlarının nasıl alınacağını açıklama	

Bu sonuçlar doğrultusunda Çizelge 9'da da görüldüğü gibi ölçeğin, grupları dengeli olarak temsil ettiği ve hem genel hem de alt kategoriler düzeyinde güvenilir sonuçlar sağladığı söylenebilir.

Veri toplama anketindeki sorular, kurum bilgileri, söylentilerin etkileri, söylentilere karşı geliştirilen stratejiler ve söylentiye ilişkin görüşlerle ilgili konulara yönelik sorulmuştur.

"Türkiye'nin en büyük 500 şirketi" sıralamasında yer alan bu kurumlara yine Capital Dergisi'nin verdiği adres ve telefon numaralarından ulaşılmıştır. Listede yer alan her kurum 26 Mayıs-6 Haziran 2003 tarihleri arasında araştırmacı tarafından tek tek telefonla aranmış ve anketi ulaştırma yolu tespit edilmiştir. Buna göre, çok sayıda

kurumun üst düzey yöneticilerinin e-postaları alınmış ve anket formu 9,10,11 Haziran 2003 tarihlerinde e-posta adreslerine gönderilmiştir. E-posta anketler katılımcılara Internet ortamında <http://webct.anadolu.edu.tr> adresinden ulaştırılmış ve kendilerinden anketi doldurduktan sonra yine e-posta yoluyla göndermeleri istenmiştir. Katılımcılar tarafından doldurularak gönderilen 96 e-posta anket <http://webct.anadolu.edu.tr/sonuc.asp> adresinde toplanmış ve değerlendirilmiştir. Telefon görüşmeleri sonucu anket formu, posta yoluyla isteyen kurumlara ekte pulu yapıştırılmış geri dönüş zarflarıyla birlikte postalanmıştır.

Ayrıca araştırmacının kendisi ve anketörler tarafından yüzyüze görüşme yoluyla anketler elden verilmiştir. 9,10,11 Haziran 2003 tarihinden başlamak üzere e-posta yoluyla kurumlara gönderilen anketlerin doldurularak en geç temmuz başında geri gönderilmesi istenmiştir. 4,5,6 Temmuz 2003 tarihlerinde geri dönüş sayısını arttırmak üzere hatırlatma amaçlı ikinci e-postalar gönderilmiştir. İkinci hatırlatmalar sonrasında elde edilen veriler yeterli olmadığından 18,19,20 Temmuz 2003 tarihlerinde üçüncü ve son hatırlatmalar yapılmıştır. Ancak veriler, e-posta dışında, elden, mektup ve faks yoluyla da sağlanmıştır. Anketlerin geri dönüşümü, 96 tanesi e-postayla olmak üzere, 3 tanesi faks, 46 tanesi elden ve 25 tanesi de posta yoluyla sağlanmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak e-postanın tercih edilmesinin sebebi, e-posta anketlerin hız ve maliyet açısından avantajlı olmasıdır. E-posta anketler, Internet bağlantısına sahip olanların oranının hızla artması sebebiyle de giderek yaygınlaşan bir anket türü olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca e-posta anketler hızlı ve düşük maliyetli olmanın yanında şu kolaylıkları da sağlamaktadır:²¹⁰

- ✓ Yanıtlayan kişiye internete bağlandığı her an ankete yanıt verme kolaylığı sağlaması;
- ✓ e-postası olanların günde en az bir kere postalarını kontrol etmesi sebebiyle anketi gözden kaçırmamasının imkansızlığı;
- ✓ “anket formu elimize geçmedi” bahanesinin ortadan kalkması;
- ✓ sanal ortamın getirdiği rahatlıkla nesnelliğin artması;

²¹⁰ Altunışık, Remzi., Recai Coşkun., Engin Yıldırım., Serkan Bayraktaroğlu., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SSPS Uygulamalı**, (Genişletilmiş 8. Baskı), Sakarya: Sakarya Kitabevi: Ekim 2002 s.74-75.

- ✓ telefon gibi araçlarla karşılaştırıldığında zaman sınırlamasının olmaması;
- ✓ giden e-postalar kaydedilebildiği için “anketin ulaştığı toplam denek sayısı” konusunda hata yapma ihtimalinin azalması

Ancak e-posta anketlerin bu üstünlüklerinin yanında zayıf yönleri de vardır ve bunları da şu şekilde sıralamak mümkündür;

- ✓ Sadece e-postası olan deneklere uygulanabilir olmasının getirdiği kısıtlama;
- ✓ e-postası olanların bir kısmının gerçekten e-posta ve bilgisayar kullanımı konusunda yeterli olmamaları;
- ✓ Herhangi bir zorlama olmaması nedeniyle yanıtlayan kişilerin anketi görmezden gelme veya dikkate almama ihtimalinin olması

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Söylenti etkileri, söylentilere yönelik stratejiler ve söylentilerle ilgili görüşlerin belirleneceği araştırma sonucunda elde edilen verilere farklı istatistiksel analiz teknikleri uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinde ve yapılan diğer analizlerde, tersi belirtilmedikçe .05 anlamlılık düzeyi temel alınmıştır.

Çalışmada, araştırmacının kendisi tarafından elden verilen, e-posta ve posta yoluyla gönderilen anketlerden toplanan veriler bilgisayara aktarılmış ve araştırmanın amacına yönelik sorulara yanıt olacak biçimde çözümlenmiştir. Veriler, SPSS (Statistical Program for Social Sciences) paket programına aktarılarak veri çözümleme işlemleri yapılmış ve elde edilen sonuçlar “bulgular ve yorum” başlığı altında değerlendirilmiştir.

Araştırmada; söylenti sıklığı, kurum içi ve kurum dışı söylenti yüzdelerinin belirlenmesi, söylentilerin ortaya çıktığı durumlar gibi söylenti yönetimi ile ilgili durum saptamasına yönelik soruların değerlendirilmesinde, söylenti etkileri ve söylenti stratejileri ile ilgili ölçek maddelerinin değerlendirilmesinde ve katılımcılarla ilgili verilerin değerlendirilmesinde merkezi dağılım ölçülerinden; söylenti etkileri, söylenti stratejileri ve söylentilere ilişkin görüşlerin sektörler, birimler, konumlar ve kurum

büyükülüğü açısından değışip değışmediğini belirlemek amacıyla varyans analizinden; ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla faktör analizinden; söylenti etkileri ve stratejileri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizinden ve ölçek maddelerinin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı hesaplamasından yararlanılmıştır.



4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma sırasında toplanan verilerin istatistiksel çözümlemelerine ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmektedir. Bulgular belli başlıklar altında toplanmakta ve birbiriyle ilişkili olanlar ortak bir başlık altında sunulmakta ve yorumlanmaktadır. Anketin öndenemesi yapıldıktan ve güvenilirlik katsayısı belirlendikten sonra anket, çalışmanın evreni olarak belirlenen “Türkiye’nin en büyük 500 şirketi” sıralamasında yer alan tüm kurumların üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Kurumsal Söylenti Yönetimi Ölçeği uygulanan 500 kurumda ankete katılan üst düzey yönetici sayısı 170, geri dönüş oranı ise %34’dür. Ölçek 46 madde ve 3 alt gruptan oluşmaktadır. İstatistiksel çözümlemeler bu gruplarda bulunan maddelere verilen yanıtlar doğrultusunda her kategori için ayrı ayrı yapılmıştır.

Söylentiler, halkla ilişkiler ve iletişim uzmanları tarafından değerlendirildiğinde, her zaman zararlı olmamalarına rağmen kurumsal iletişim sürecinde resmi iletişimi engellemeleriyle bilinirler. İletişim varolduğu sürece söylentiler de devam etmekte ve iletişimi yönlendirmektedir. Buradan hareketle katılımcılara söylentileri hangi sıklıkta duydukları sorulmuş ve alınan cevaplar aşağıda Çizelge 10’da ifade edilmiştir:

Çizelge 10. Söylentilerin Duyulma Sıklıklarına Göre Dağılımı

Söylenti Sıklıkları	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yılda bir defadan az	11	6,5	6,5	6,5
Yılda bir	12	7,1	7,1	13,5
6 ayda bir defa	28	16,5	16,5	30,0
3 ayda bir defa	25	14,7	14,7	44,7
Ayda bir defa	30	17,6	17,6	62,4
Haftada bir defa	41	24,1	24,1	86,5
Günde bir defa	11	6,5	6,5	92,9
Günde bir defadan fazla	12	7,1	7,1	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	100,0

Çizelge 10’a göre, söylentiler duyulma sıklıklarına göre değerlendirildiğinde katılımcıların %24’ünün haftada bir söylenti duydukları görülmektedir. Katılımcıların

%18'i ayda bir, %17'si ise 6 ayda bir söylenti duyduklarını ifade etmişlerdir. Yılda bir ve günde bir defadan fazla diyenlerin oranı %7 iken günde bir defa ve yılda bir defadan az diyenler de cevapların %7'sini oluşturmaktadır. Genel olarak sonuçlara bakıldığında, katılımcıların yaklaşık %56'sının söylenti duyma sıklığı günde bir defadan fazla ile ayda bir arasında değişmektedir. O halde, söylentilerin yaygın olduğu ve katılımcıların ortalama olarak haftada bir söylenti duydukları söylenebilir.

Katılımcılardan kurum içi ve kurum dışı söylentileri yüzdelik oranları bakımından belirtmeleri istenmiş, sonuçlar Çizelge 11 ve Çizelge 12'de verilmiştir.

Çizelge 11. Kurum İçi Söylenti Yüzdeleri Dağılımı

Kurum İçi Yüzdesi	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	1	,6	,6	,6
5	2	1,2	1,2	1,8
10	3	1,8	1,8	3,5
20	3	1,8	1,8	5,3
25	2	1,2	1,2	6,5
30	9	5,3	5,3	11,8
35	1	,6	,6	12,4
40	14	8,2	8,2	20,6
50	23	13,5	13,5	34,1
60	23	13,5	13,5	47,6
65	5	2,9	2,9	50,6
70	40	23,5	23,5	74,1
75	1	,6	,6	74,7
80	22	12,9	12,9	87,6
85	4	2,4	2,4	90,0
90	14	8,2	8,2	98,2
95	2	1,2	1,2	99,4
99	1	,6	,6	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 11'e göre söylentiler kurum içi ve kurum dışı şeklinde ayrıldığında anketi cevaplayan katılımcıların yaklaşık %24'ü bir başka ifade ile 40 tanesi söylentilerin %70 oranında kurum içinden kaynaklandığını ve yine bu oranda kurum içi söylentileri daha çok duyduklarını ifade etmişlerdir. Çizelge 11'den de görüleceği üzere, katılımcıların daha çok kurum içi söylenti duyduklarına yönelik yanıtları %50 ve %80 oranları arasında değişmektedir.

Çizelge 12. Kurum Dışı Söylenti Yüzdeleri Dağılımı

Kurum Dışı Yüzdesi	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	1	,6	,6	,6
5	2	1,2	1,2	1,8
10	14	8,2	8,2	10,0
15	4	2,4	2,4	12,4
20	21	12,4	12,4	24,7
25	1	,6	,6	25,3
30	41	24,1	24,1	49,4
35	5	2,9	2,9	52,4
40	22	12,9	12,9	65,3
50	24	14,1	14,1	79,4
60	14	8,2	8,2	87,6
65	1	,6	,6	88,2
70	9	5,3	5,3	93,5
75	2	1,2	1,2	94,7
80	3	1,8	1,8	96,5
90	3	1,8	1,8	98,2
95	2	1,2	1,2	99,4
99	1	,6	,6	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 12'ye göre ise, katılımcıların %24'ü kulaklarına gelen ve kendilerinin ilgilendikleri kurum dışı söylentilerin varlığını %30 olarak belirtmişlerdir. Bir başka ifade ile, her iki Çizelgeye bakıldığında, katılımcılar söylentilerin %70'inin daha çok kurum içinden %30'unun ise kurum dışından kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Bu verilere göre; kurum içi söylentiler üst düzey yöneticilerin ilgilendiği söylentiler içinde ağırlık göstermekte ve kurum dışı söylentiler de bunu tamamlamaktadır.

Çizelge 13. Söylentilerin Ortaya Çıkma Durumları

Ortaya Çıkma	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bilgi eksikliği durumunda	63	37,1	37,1	37,1
Belirsizlik durumunda	80	47,1	47,1	84,1
Endişe durumunda	14	8,2	8,2	92,4
Şüphe durumunda	10	5,9	5,9	98,2
Diğer	3	1,8	1,8	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 13, ankete katılan üst düzey yöneticilerin söylentilerin ortaya çıkma nedeniyle ilgili düşüncelerini göstermektedir. Yukarıdaki Çizelgeden de görüldüğü gibi

katılımcıların %47'si söylentilerin daha çok “belirsizlik” durumlarında ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların %37'si ise daha çok “bilgi eksikliği” durumunda söylentilerin ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Söylentilerin daha çok endişe durumlarında ortaya çıktığını ifade edenlerin oranı %8 iken, katılımcıların %6'sı söylentilerin şüphe durumunda ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Katılımcıların %2'si ise söylentilerin yenilik ve değişim durumlarında ortaya çıktığını ifade etmişler ve bu oran diğer başlığı adı altında değerlendirilmiştir.

Söylenti aktivitesini, gelecekle ilgili tahminleri kontrol etmek ve belirsiz olaylar üzerinde bir anlam oluşturmak şeklinde yorumladığımız zaman, söylentilerin daha çok belirsizlik durumlarında ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Başka bir ifadeyle söylenti, belirsizliği ortadan kaldırarak bilgiyi değerlendirme ve olayları anlama çabasıdır.

Çizelge 14'de iş güvenliği, iş tatmini, personel değişiklikleri, özel hayat ve yeniden yapılanma ile ilgili kurum içi söylenti çeşitleri görülmektedir. Katılımcılardan bu söylenti çeşitlerini dikkate alarak kulaklarına en sık gelenleri birden üçe kadar sıralamaları istenmiştir

Çizelge 14. Kurum İçi Söylenti Çeşitleri Sıralaması

Kurum İçi Söylentiler	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İş Güvenliği	1,00	27	15,9	44,3
	2,00	14	8,2	23,0
	3,00	20	11,8	32,8
	Toplam	61	35,9	100,0
	Boş	109	64,1	
	Toplam	170	100,0	
İş Tatmini	1,00	38	22,4	34,2
	2,00	37	21,8	33,3
	3,00	36	21,2	32,4
	Toplam	111	65,3	100,0
	Boş	59	34,7	
	Toplam	170	100,0	
Personel Değişimi	1,00	33	19,4	27,0
	2,00	58	34,1	47,5
	3,00	31	18,2	25,4
	Toplam	122	71,8	100,0
	Boş	48	28,2	
	Toplam	170	100,0	
Özel Hayat	1,00	13	7,6	20,6
	2,00	18	10,6	28,6
	3,00	32	18,8	50,8
	Toplam	63	37,1	100,0
	Boş	107	62,9	
	Toplam	170	100,0	
Yeniden Yapılanma	1,00	41	24,1	36,3
	2,00	28	16,5	24,8
	3,00	44	25,9	38,9
	Toplam	113	66,5	100,0
	Boş	57	33,5	
	Toplam	170	100,0	
Diğer	1,00	7	4,1	35,0
	2,00	11	6,5	55,0
	3,00	2	1,2	10,0
	Toplam	20	11,8	100,0
	Boş	150	88,2	
	Toplam	170	100,0	

Çizelge 14'te de görüleceği üzere, katılımcılar kurum içi söylenti çeşitlerinden iş güvenliği ile ilgili olanları %16'lık bir oranla ilk sırada, %8'lik bir oranla ikinci sırada ve %12'lik bir oranla ise üçüncü sıraya yerleştirmiştir. Kurum içi söylenti çeşitlerinden iş tatmini ile ilgili olanların ilk üç sıralamasına bakıldığında yaklaşık %20'ser gibi eşit bir dağılım görülmektedir. Yine Çizelge 14'e bakıldığında, personel değişiklikleri ile ilgili kurum içi söylentileri katılımcılar %19 ile birinci, %34 ile ikinci ve %18 ile üçüncü şeklinde sıralamışlardır. Kurum içi söylentilerden özel hayatı ilk sırada

gösterenler yaklaşık %8 iken, %11'i ikinci sırada ve %19'u da üçüncü sırada göstermiştir. Yeniden yapılanma söylentilerini ise katılımcılar %24 ile ilk sıraya, %17 ile ikinci sıraya ve %26 ile üçüncü sıraya yerleştirmişlerdir. Kurum içi söylenti çeşitlerini diğer olarak belirten katılımcıların oranı ise toplam %12 olarak görülmektedir. Diğer başlığı altında sıralanan kurum içi söylentiler, daha çok ücretler ve ücretlerdeki dengesizlikler, sendikal konular, yeni yatırımlar, rekabet, satış ve iş takibi gibi konulara yoğunlaşmaktadır. Çizelge 14'e bakıldığında, katılımcıların %72'si personel değişiklikleri ile ilgili söylentileri, yaklaşık %67'si ise yeniden yapılanma, %65'i iş tatmini ile ilgili söylentileri ilk üç sıralamaya yerleştirmişlerdir. Bütün bu cevaplar dikkate alındığında katılımcılar tarafından kurum içi söylentilerle ilgili verilen yanıtların hemen hepsinin kurumsal değişimler, kurumsal yapılanmalarla ilgili endişeleri de yansıttığı görülmektedir. Kulaklarına gelen kurum içi söylentileri katılımcılar; yönetim, ücretler, ürün/hizmet/üretim, işten çıkarılmalar, personel değişiklikleri ve diğer şeklinde değerlendirmişlerdir.

Çizelge 15. En Son Duyulan Kurum İçi Söylenti

En Son Duyulan Kurum içi Söylenti	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yönetim hakkında	37	21,8	21,8	21,8
Ücretler hakkında	59	34,7	34,7	56,5
Ürün/hizmet üretim hakkında	22	12,9	12,9	69,4
İşten çıkarılmalar hakkında	13	7,6	7,6	77,1
Personel değişiklikleri hakkında	36	21,2	21,2	98,2
Diğer	3	1,8	1,8	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 15'te görüldüğü gibi katılımcıların yaklaşık olarak %35'i kendilerini ilgilendiren ve kulaklarına en son gelen kurum içi söylentinin ücretler hakkında olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların yaklaşık %22'si son olarak yönetim hakkında, yaklaşık %21'i ise personel değişiklikleri hakkında kurum içi söylenti duyduklarını ifade etmişlerdir. Son olarak ürün/hizmet ve üretim hakkında söylenti duyanların oranı %13 ve işten çıkarılmalar hakkındaki söylentilerin oranı ise yaklaşık olarak %8'dir. Katılımcıların yaklaşık %2'si ise kulaklarına en son gelen kurum içi söylentiye diğer başlığı altında, çalışan memnuniyeti ve özel yaşam şeklinde değerlendirmişlerdir.

Çizelge 16’da ürün/hizmet kalitesi, müşteri tatmini, kurum imajı ve borsa/hisse senetleri ile ilgili kurum dışı söylenti çeşitleri görülmektedir. Katılımcılardan bu söylenti çeşitlerini dikkate alarak kulaklarına en sık gelenleri birden üçe kadar sıralamaları istenmiştir.

Çizelge 16. Kurum Dışı Söylenti Çeşitleri Sıralaması

Kurum Dışı Söylentiler	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ürün hizmet kalitesi	1,00	63	37,1	41,7
	2,00	50	29,4	74,8
	3,00	38	22,4	100,0
	Toplam	151	88,8	100,0
	Boş	19	11,2	
	Toplam	170	100,0	
Müşteri Tatmini	1,00	30	17,6	21,1
	2,00	59	34,7	62,7
	3,00	53	31,2	100,0
	Toplam	142	83,5	100,0
	Boş	28	16,5	
	Toplam	170	100,0	
Kurum imajı	1,00	53	31,2	37,3
	2,00	35	20,6	62,0
	3,00	54	31,8	100,0
	Toplam	142	83,5	100,0
	Boş	28	16,5	
	Toplam	170	100,0	
Hisse Senetleri	1,00	3	1,8	10,7
	2,00	15	8,8	53,6
	3,00	10	5,9	35,7
	Toplam	28	16,5	100,0
	Boş	142	83,5	
	Toplam	170	100,0	
Diğer	1,00	5	2,9	50,0
	2,00	1	,6	10,0
	3,00	4	2,4	40,0
	Toplam	10	5,9	100,0
	Boş	160	94,1	
	Toplam	170	100,0	

Çizelge 16’ya göre, ürün/hizmet kalitesi ile ilgili kurum dışı söylentileri katılımcıların %37’si ilk sıraya, %29’u ikinci sıraya ve %22’si de üçüncü sıraya yerleştirmiştir. Müşteri tatmini ile ilgili kurum dışı söylentileri ise katılımcılar ilk sırada %18, ikinci sırada %35 ve üçüncü sırada ise %31 oranı ile belirtmişlerdir. Yine Çizelge 16’da görüleceği üzere kurum imajı ile ilgili kurum dışı söylentileri yaklaşık %32’lik bir oran hem birinci hem de üçüncü olarak sıralarken %21’lik oran da ikinci olarak sıralamıştır. Borsa/hisse senetleri işlemleri ile ilgili söylentileri ilk sıraya yerleştirenlerin oranı ise

%2 olarak görülmektedir. Çizelge 16'da sıralanan kurum dışı söylentilerden ürün/hizmet ile ilgili olanların genel toplamına bakıldığında, katılımcıların %89'u bu söylentiye ilk üç sıraya yerleştirmişlerdir. Yine Çizelge 16'ya bakıldığında katılımcıların %6'sının kurum dışı söylentileri diğer başlığı altında belirttikleri görülmektedir. Diğer başlığı altında ifade edilen kurum dışı söylentiler ise, kurumsal evlilik, ekonomik kriz, yatırımlar, satışlar, yeni oluşumlar ve çalışma saatleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Kulaklarına gelen kurum dışı söylentileri katılımcılar Çizelge 17'de ürün ya da hizmet kalitesi, hisse senetleri işlemleri, kurum imajı, müşteri tatmini ve diğer şeklinde değerlendirmişlerdir.

Çizelge 17. En Son Duyulan Kurum Dışı Söylenti

En Son Duyulan Kurum Dışı Söylenti	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ürün/hizmet kalitesi hakkında	46	27,1	27,2	27,2
Hisse senetleri işlemleri hakkında	10	5,9	5,9	33,1
Kurum imajı hakkında	63	37,1	37,3	70,4
Müşteri tatmini hakkında	37	21,8	21,9	92,3
Diğer	13	7,6	7,7	100,0
Toplam	169	99,4	100,0	
Boş	1	,6		
Toplam	170	100,0		

Çizelge 17'de görüldüğü gibi katılımcıların %37'si kulaklarına en son gelen kurum dışı söylentinin kurum imajı hakkında olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların %27'si son olarak ürün/hizmet kalitesi hakkında, yaklaşık %22'si ise müşteri tatmini hakkında kurum dışı söylenti duyduklarını ifade etmişlerdir. Borsa/hisse senetleri işlemleri hakkında söylenti duyanların oranı %6 şeklinde ifade edilmiştir. Katılımcıların yaklaşık %8'i ise kulaklarına en son gelen kurum dışı söylentiye diğer başlığı altında, ücretler, kurumsal evlilik, ürün fiyatları, yatırımlar, yeni iş alanları, yönetim kararları, kurumun mali yapısı, ürünlere yapılan son zamlar ve hiçbirisi şeklinde değerlendirmişlerdir.

Çizelge 18'de söylenti sıklıkları ve söylenti durumlarının çapraz karşılaştırması başka bir ifadeyle, bilgi eksikliği, belirsizlik, endişe ve şüphe durumlarında söylentilerin hangi sıklıkta ortaya çıktıkları yönündeki ilişki görülmektedir.

Çizelge 18. Söylenti Sıklıkları ve Söylenti Durumlarının Çapraz Karşılaştırması

Söylenti Sıklıkları	Söylenti Durumları					Toplam
	Bilgi Eksikliği Durumunda	Belirsizlik Durumunda	Endişe Durumunda	Şüphe Durumunda	Diğer	
Yılda bir defadan fazla	6	1	2	1	1	11
Yılda bir defa	5	4	2	1		12
6 ayda bir defa	7	19	1	1		28
3 ayda bir defa	9	11	4	1		25
Ayda bir defa	14	12	1	2	1	30
Haftada bir defa	14	18	4	4	1	41
Günde bir defa	3	8				11
Günde bir defadan fazla	5	7				12
Toplam	63	80	14	10	3	170

Çizelge 18 söylenti sıklıkları ve söylentinin ortaya çıktığı durumlar arasındaki çapraz ilişkiyi göstermektedir. Buna göre, söylentiler daha çok belirsizlik durumlarında ortaya çıkmaktadır. Çizelge 18'e bakıldığında, belirsizlikten sonra daha çok bilgi eksikliği durumunda söylentilerin ortaya çıktığı bunu endişe ve şüphe durumlarının takip ettiği görülmektedir.

Diğer başlığı altındaki durumlar ise katılımcılar tarafından yenilik ve değişim olarak ifade edilmiştir. Çizelge 18'de katılımcılar, bilgi eksikliği durumunda genellikle, haftada bir ya da ayda bir sıklıkta; belirsizlik durumunda 6 ayda bir; endişe durumunda haftada bir ya da 3 ayda bir; şüphe durumunda ise haftada bir söylenti duyduklarını belirtmişlerdir. Genel toplama bakıldığında ise söylentilerin daha çok belirsizlik durumlarında haftada bir sıklıkta ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Buradan hareketle Çizelge 18'in; söylentilerin duyulma sıklıklarına göre dağılımını gösteren Çizelge10 ve söylentilerin ortaya çıkma durumlarını gösteren Çizelge 13'teki verileri desteklediği söylenebilir.

Çizelge 19’da, Kurum içi söylentiler ve söylentinin ortaya çıktığı durumların çapraz karşılaştırması görülmektedir.

Çizelge 19. Kurum İçi Söylentiler ve Söylenti Durumlarının Çapraz Karşılaştırması

Söylenti Durumları	Kurum İçi Söylentiler						Toplam
	Yönetim Hakkında	Ücretler Hakkında	Ürün/ Hizmet Üretim Hakkında	İşten Çıkarılmalar Hakkında	Personel Değişiklikleri Hakkında	Diğer	
Bilgi eksikliği durumunda	14	19	9	5	13	3	63
Belirsizlik durumunda	19	29	9	5	18		80
Endişe durumunda	3	7	1	2	1		14
Şüphe durumunda	1	3	2	1	3		10
Diğer		1	1		1		3
Toplam	37	59	22	13	36	3	170

Çizelge 19’da Kurum içi söylentiler ve söylentilerin ortaya çıktığı durumların çapraz karşılaştırması görülmektedir. Buna göre, ücretlerle ilgili söylentiler daha çok belirsizlik durumlarında ortaya çıkmaktadır. Yönetim ve personel değişiklikleri ile ilgili söylentiler de aynı şekilde daha çok belirsizlik durumlarında kendisini göstermektedir. Çizelge 19’a bakıldığında, ürün / hizmet / üretim ve işten çıkarılmalar hakkındaki söylentilerin eşit bir dağılımla hem belirsizlik hem de bilgi eksikliği durumlarında ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Çizelge 20’de ise, kurum dışı söylentilerle söylenti durumlarının çapraz karşılaştırması verilmektedir. Burada, ürün/hizmet kalitesi, hisse senetleri işlemleri, kurum imajı ve müşteri tatmini hakkındaki kurum dışı söylentilerle söylenti durumları arasındaki ilişki görülmektedir.

Çizelge 20. Kurum Dışı Söylentiler ve Söylenti Durumlarının Çapraz Karşılaştırması

Söylenti Durumu	Kurum Dışı Söylentiler					Toplam
	Ürün/ Hizmet Kalitesi Hakkında	Hisse Senetleri İşlemleri Hakkında	Kurum İmajı Hakkında	Müşteri Tatmini Hakkında	Diğer	
Bilgi eksikliği durumunda	17	3	18	19	6	63
Belirsizlik durumunda	19	6	35	15	4	79
Endişe durumunda	3	1	8	1	1	14
Şüphe durumunda	7		2	1		10
Diğer				1	2	3
Toplam	46	10	63	37	13	169

Kurum dışı söylentilerle, söylenti durumlarının çapraz karşılaştırmasında ise kurum dışı söylentilerin yine daha çok belirsizlik ortamlarında ortaya çıktığı görülmektedir. Çizelge 20’de görüldüğü gibi, kurum imajı hakkındaki söylentiler daha çok olup belirsizlik durumunda yoğunlaşmıştır. Kurum imajıyla ilgili kurum dışı söylentileri ürün/hizmet kalitesi söylentileri ve müşteri tatmini söylentileri takip etmekte onlar da yine daha çok belirsizlik ortamlarında ortaya çıkmaktadırlar.

Çizelge 21’de kurum içi söylentilerin birimler başka bir ifadeyle, insan kaynakları, müşteri ilişkileri, halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim birimleri arasındaki çapraz karşılaştırması görülmektedir.

Çizelge 21. Kurum İçi Söylentiler ve Birimlerin Çapraz Karşılaştırması

Kurum İçi Söylentiler	Birimler					Toplam
	İnsan Kaynakları	Müşteri İlişkileri	Halkla İlişkiler	Kurumsal İletişim	Diğer	
Yönetim hakkında	13	5	10	8	1	37
Ücretler hakkında	18	9	24	4	4	59
Ürün/hizmet üretim hakkında	7	3	7	1	4	22
İşten çıkarılmalar hakkında	6	2	3		2	13
Personel değişiklikleri hakkında	10	7	9	7	3	36
Diğer	3					3
Toplam	57	26	53	20	14	170

Çizelge 21’de kurum içi söylentilerle, birimlerin çapraz karşılaştırması görülmektedir. Buna göre, ücretler hakkındaki kurum içi söylentiler hemen her birimde ilk sırada yoğunlaşmaktadır. İkinci sırada yer alan ürün /hizmet /üretim hakkındaki söylentiler halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimlerinde aynı dağılımdayken, yönetim hakkındaki söylentiler de birimlerde aynı önem sırasına sahiptir. Personel değişiklikleri ile ilgili olanlar da yine birimler arasında üçüncü sırada ve aynı önem derecesini göstermektedir. Çalışan memnuniyeti ve özel yaşam diğer başlığı altında yer alan kurum içi söylentilerdir.

Çizelge 22, ürün/hizmet kalitesi, hisse senetleri işlemleri, kurum imajı ve müşteri tatmini gibi kurumdışı söylentilerle birimler arasındaki karşılaştırmayı göstermektedir.

Çizelge 22. Kurum Dışı Söylentiler ve Birimlerin Çapraz Karşılaştırması

Kurum Dışı Söylentiler	Birimler					Toplam
	İnsan Kaynakları	Müşteri İlişkileri	Halkla İlişkiler	Kurumsal İletişim	Diğer	
Ürün/hizmet kalitesi hakkında	13	7	16	4	6	46
Hisse senetleri işlemleri hakkında	2	3	4	1		10
Kurum imajı hakkında	20	10	18	11	4	63
Müşteri tatmini hakkında	18	3	13	2	1	37
Diğer	3	3	2	2	3	13
Toplam	56	26	53	20	14	169

Çizelge 22’de kurum dışı söylentiler ve birimlerin çapraz karşılaştırmasına bakıldığında ise, kurum imajı hakkındaki söylentilerin birimler arasında farklılaşmadığı aksine her birimde aynı önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak, ürün/hizmet kalitesi, müşteri tatmini, hisse senetleri işlemleri ile ilgili olan kurum dışı söylentiler de birimler arasında farklılaşmaktadır. Kurumsal evlilik, ürün fiyatları, yatırımlar, yönetim kararlarıyla ilgili söylentiler kurum dışı olarak nitelendirilmekte ve diğer başlığı altında yer almaktadır.

Çizelge 23’de kurum içi söylentilerle konumlar başka bir ifadeyle, iletişim danışmanı, kurumsal iletişim direktörü, halkla ilişkiler yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi arasındaki karşılaştırma görülmektedir.

Çizelge 23. Kurum içi Söylentiler ve Konumların Çapraz Karşılaştırması

Kurum İçi Söylentiler	Konumlar					Toplam
	İletişim Danışmanı	Kurumsal İletişim Direktörü	Halkla İlişkiler Yöneticisi	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Diğer	
Yönetim hakkında	2	2	14	16	3	37
Ücretler hakkında	1	5	23	27	3	59
Ürün/hizmet/ üretim hakkında	1	1	7	8	5	22
İşten çıkarılmalar hakkında			1	8	4	13
Personel değişiklikleri hakkında	4	5	13	13	1	36
Diğer				3		3
Toplam	8	13	58	75	16	170

Çizelge 23’de kurum içi söylentilerle, konumların çapraz karşılaştırması görülmektedir. Buna göre, insan kaynakları yöneticisi, halkla ilişkiler yöneticisi, kurumsal iletişim direktörü, iletişim danışmanı ve diğer başlığı altında yer alan katılımcılar arasında kurum içi söylentiler farklılık göstermemektedir.

Çizelge 24’de ise kurum dışı söylentilerin konumlar arasındaki karşılaştırması verilmektedir.

Çizelge 24. Kurum Dışı Söylentiler ve Konumların Çapraz Karşılaştırması

Kurum Dışı Söylentiler	Konumlar					Toplam
	İletişim Danışmanı	Kurumsal İletişim Direktörü	Halkla İlişkiler Yöneticisi	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Diğer	
Ürün/hizmet kalitesi hakkında	1	5	13	17	10	46
Hisse senetleri işlemleri hakkında			5	5		10
Kurum imajı hakkında	5	4	22	30	2	63
Müşteri tatmini hakkında	2	1	13	19	2	37
Diğer		2	5	4	2	13
Toplam	8	12	58	75	16	169

Kurum dışı söylentiler ve konumların karşılaştırmasıyla ilgili olarak Çizelge 24’e baktığımızda, öncelikle kurum imajı sonra ürün hizmet kalitesi ve müşteri tatmini son olarak da hisse senetleri işlemleri hakkındaki söylentilerin konumlar arasında aynı öneme sahip olduğu görülmektedir. Diğer başlığı altında yer alan söylentiler ise kurumsal evlilik, ürün fiyatları, yatırımlar, yönetim kararlarıyla ilgilidir. Sonuç olarak, ne kurum içi ne de kurum dışı söylentilerin hem birimler hem de konumlar bazında farklılık göstermediği başka bir ifadeyle, Çizelge 15 ve Çizelge 17’deki verileri ayrı ayrı desteklediği söylenebilir.

Çizelge 25.1 kurumsal söylentilerin etkileri hakkında katılımcıların görüşlerini yansıtmaktadır. Öncelikle kurumsal ortamda söylentilerin etkileri sıralanmış ve katılımcılardan söylentilerin neden olabileceği zararları dikkate alarak cevaplamaları istenmiştir.

Çizelge 25.1. Söylentilerin Yönetim ve Çalışanlar Arasındaki Güven Kaybına Etkileri

Yönetim ve Çalışanlar Arasındaki Güven Kaybı	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	6	3,5	3,5	3,5
Biraz etkili	25	14,7	14,7	18,2
Orta derecede etkili	30	17,6	17,6	35,9
Etkili	51	30,0	30,0	65,9
Çok etkili	58	34,1	34,1	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.1'e göre, yönetim ve çalışanlar arasındaki güven kaybında söylentilerin %30 oranında etkili ya da %34 oranında çok etkili olduğu konularında yoğunlaşma görülmektedir. Buna göre katılımcıların %64'ü söylentilerin yönetim ve çalışanlar arasındaki güven kaybında etkili ya da çok etkili olduğunu belirtmiştir. Söylentilerin yönetim ve çalışanlar arasındaki güven kaybında orta derecede ya da biraz etkili olduğunu belirten katılımcıların oranı %33 iken, %4 gibi bir oran da hiç etkili olmadığını ifade etmiştir.

Çizelge 25.2. Söylentilerin Yönetim ve Sermaye Sahipleri Arasındaki Güven Kaybına Etkileri

Yönetim ve Sermaye Sahipleri Arasındaki Güven Kaybı	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	38	22,4	22,4	22,4
Biraz etkili	45	26,5	26,5	48,8
Orta derecede etkili	25	14,7	14,7	63,5
Etkili	44	25,9	25,9	89,4
Çok etkili	18	10,6	10,6	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.2'de söylenti etkilerinden, yönetim ve sermaye sahipleri arasındaki güven kaybı konusunda ise katılımcıların yaklaşık olarak %26'sı biraz etkili ya da etkili şeklinde ifade etmişlerdir. Hiç etkili olmadığı hususunda ise katılımcılar %22'de birleşmişlerdir. Buna göre, katılımcıların %49'u, söylentilerin yönetim ve sermaye sahipleri arasındaki güven kaybında hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 25.3. Söylentilerin Çalışanların Kendi Aralarındaki Güven Kaybına Etkileri

Çalışanların Kendi Aralarındaki Güven Kaybı	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	4	2,4	2,4	2,4
Biraz etkili	37	21,8	21,8	24,1
Orta derecede etkili	29	17,1	17,1	41,2
Etkili	75	44,1	44,1	85,3
Çok etkili	25	14,7	14,7	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.3’de verilen bir diğer söylenti etkisi de çalışanların kendi aralarındaki güven kaybıdır. Söylentilerin neden olabileceği zararları gözönüne alarak cevap veren katılımcılar söylentilerin çalışanların kendi aralarındaki güven kaybında %44 oranında etkili olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın %2 gibi düşük bir oran da hiç etkili olmadığı hususunda birleşmişlerdir. Çizelge 25.3’e bakıldığında katılımcıların %59’u söylentilerin çalışanların kendi aralarındaki güven kaybında etkili ya da çok etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Çizelge 25.4. Söylentilerin Müşteriler Arasındaki Güven Kaybına Etkileri

Müşteriler Arasındaki Güven Kaybı	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	27	15,9	15,9	15,9
Biraz etkili	32	18,8	18,8	34,7
Orta derecede etkili	39	22,9	22,9	57,6
Etkili	46	27,1	27,1	84,7
Çok etkili	26	15,3	15,3	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.4’e bakıldığında, söylentilerin müşteriler arasındaki güven kaybında etkili olup olmadığı görülmektedir. Buna göre, katılımcıların %35’i söylentilerin böyle bir etkisinin hiç olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların % 42’si ise söylentilerin müşteriler arasındaki güven kaybında etkili ya da çok etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Çizelge 25.5. Söylentilerin Verimin Azalmasına Etkileri

Verimin Azalması	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	20	11,8	11,8	11,8
Biraz etkili	38	22,4	22,4	34,1
Orta derecede etkili	30	17,6	17,6	51,8
Etkili	59	34,7	34,7	86,5
Çok etkili	23	13,5	13,5	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.5'te verimin azalmasıyla ilgili söylenti etkilerinin yüzdeliklerine bakıldığında, %35 katılımcı etkili olduğunu, %22 katılımcı da biraz etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Hiç etkili olmadığı konusunda ise katılımcılar %12'de birleşmişlerdir. Buna göre, katılımcıların %49'u söylentilerin verimin azalmasında etkili ya da çok etkili olduğunu, %44'ü ise hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 25.6. Söylentilerin Gereksiz Yere İş Değişikliklerine Etkileri

Gereksiz Yere İş Değişiklikleri	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	44	25,9	25,9	25,9
Biraz etkili	40	23,5	23,5	49,4
Orta derecede etkili	50	29,4	29,4	78,8
Etkili	30	17,6	17,6	96,5
Çok etkili	6	3,5	3,5	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.6'da katılımcıların %50'si, söylentilerin, gereksiz yere iş değişikliklerinde hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirtirken, etkili ya da çok etkili olduğunu ifade eden katılımcılar ise %22'dir. Buna göre, söylentilerin gereksiz yere iş değişikliklerinde çok etkili olmadığı sonucu çıkarılabilir.

Çizelge 25.7. Söylentilerin Satışların Düşmesine Etkileri

Satışların Düşmesi	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	52	30,6	30,6	30,6
Biraz etkili	39	22,9	22,9	53,5
Orta derecede etkili	31	18,2	18,2	71,8
Etkili	32	18,8	18,8	90,6
Çok etkili	16	9,4	9,4	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.7'de ise satışların düşmesine yönelik olarak katılımcıların %54'ü söylentilerin hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın etkili ya da çok etkili olduğu konusunda ise bu oran %29 olarak görülmektedir. Buna göre, söylentilerin satışlar üzerinde çok etkili olmadığı sonucu çıkarılabilir.

Çizelge 25.8. Söylentilerin Geç Kalmalar/İşe Gelmemeler Üzerindeki Etkileri

Geç Kalmalarda İşe Gelmemelerde Artış	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	66	38,8	38,8	38,8
Biraz etkili	50	29,4	29,4	68,2
Orta derecede etkili	25	14,7	14,7	82,9
Etkili	21	12,4	12,4	95,3
Çok etkili	8	4,7	4,7	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Söylentilerin geç kalmalarda ya da işe gelmemelerdeki artışlar üzerine etkisi konusunda Çizelge 25.8’de görüldüğü gibi katılımcıların %68’i hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirtmektedir. Etkili ya da çok etkili olduğu konusunda %17 katılımcı görüş belirtmektedir. Öyleyse, söylentilerin geç kalmalar ya da işe gelmemeler üzerindeki etkisinin çok olmadığı sonucu çıkarılabilir.

Çizelge 25.9. Söylentilerin Moralin Azalmasına Etkileri

Moralin Azalması	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	5	2,9	2,9	2,9
Biraz etkili	24	14,1	14,1	17,1
Orta derecede etkili	35	20,6	20,6	37,6
Etkili	73	42,9	42,9	80,6
Çok etkili	33	19,4	19,4	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.9’da söylentilerin, moralin azalması üzerindeki etkilerine bakıldığında ise, %62’si etkili ya da çok etkili olduğunu, %17’si de hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirtmiştir. Orta derecede etkili olduğunu ifade eden katılımcıların oranı ise %21’dir. O halde söylentilerin, çalışanların moralleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Çizelge 25.10. Söylentilerin Kişinin İtibarının Azalmasına Etkilerine

Kişinin İtibarının Azalması	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	12	7,1	7,1	7,1
Biraz etkili	35	20,6	20,6	27,6
Orta derecede etkili	29	17,1	17,1	44,7
Etkili	80	47,1	47,1	91,8
Çok etkili	14	8,2	8,2	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.10’da görüldüğü gibi söylentilerin kişinin itibarının azalmasında etkili ve çok etkili olduğunu düşünen katılımcıların oranı %55 iken hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirten katılımcıların oranı ise %28’dir. Buna göre, söylentiler, kişinin itibarının azalmasında etkilidir denilebilir.

Çizelge 25.11. Söylentilerin Kurumun İtibarının Azalmasına Etkileri

Kurumun İtibarının Azalması	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	22	12,9	12,9	12,9
Biraz etkili	20	11,8	11,8	24,7
Orta derecede etkili	38	22,4	22,4	47,1
Etkili	70	41,2	41,2	88,2
Çok etkili	20	11,8	11,8	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.11’e bakıldığında, katılımcıların %53’ü söylentilerin kurumun itibarının azalmasında etkili ya da çok etkili olduğunu belirtmektedir. Söylentilerin kurumun itibarı üzerinde hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu ifade eden katılımcılar ise %25’tir. Buradan, söylentileri kurum itibarının azalması üzerinde etkili olduğu sonucunu çıkarmak mümkündür.

Çizelge 25.12. Söylentilerin Sabotaj Türü Davranışlara Etkileri

Sabotaj Türü Davranışlar	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	74	43,5	43,5	43,5
Biraz etkili	54	31,8	31,8	75,3
Orta derecede etkili	16	9,4	9,4	84,7
Etkili	14	8,2	8,2	92,9
Çok etkili	12	7,1	7,1	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.12’de söylentinin sabotaj türü davranışlar üzerindeki etkileri görülmektedir. Katılımcıların %76’sı söylentilerin böyle bir etkisinin hiç olmadığını ya da biraz

olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların sadece %15'i etkili ya da çok etkili olduğunu belirtmiştir. Buna göre, söylentilerin sabotaj türü davranışlar üzerinde çok etkili olmadığı söylenebilir.

Çizelge 25.13. Söylentilerin Basında Olumsuz Yayınların Çıkmasına Etkileri

Basında Olumsuz Yayınların Çıkması	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	36	21,2	21,2	21.2
Biraz etkili	55	32,4	32,4	53.5
Orta derecede etkili	31	18,2	18,2	71.8
Etkili	28	16,5	16,5	88.2
Çok etkili	20	11,8	11,8	100.0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.13'de söylentilerin etkileriyle ilgili olarak katılımcıların %54'ü, basında çıkabilecek olumsuz yayınlar üzerinde söylentilerin hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirtmişlerdir. Yine Çizelge 25.13'e bakıldığında %29 katılımcının söylentilerin bu konuda etkili ya da çok etkili olduğunu belirttikleri görülmektedir. Buradan, söylentilerin basında olumsuz yayınların çıkmasında çok etkili olmadığı sonucu çıkarılabilir.

Çizelge 25.14. Söylentilerin Sigorta Ücretleri ve Kazançlardaki Düşmeye Etkileri

Sigorta Ücretleri ve Kazançlarda Düşme	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	82	48,2	48,2	48,2
Biraz etkili	31	18,2	18,2	66,5
Orta derecede etkili	29	17,1	17,1	83,5
Etkili	18	10,6	10,6	94,1
Çok etkili	10	5,9	5,9	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.14'de görüldüğü gibi katılımcıların %66'sı söylentilerin, sigorta ücretleri ve kazançlar üzerinde hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın sadece %17'si etkili ya da çok etkili olduğunu ifade etmiştir. O halde, söylentilerin, sigorta ücretleri ve kazançlardaki düşme üzerinde çok etkili olmadığını söylemek mümkündür.

Çizelge 25.15. Söylentilerin Yönetime Karşı Cezalandırıcı Eylemler Üzerindeki Etkileri

Yönetime Karşı Cezalandırıcı Eylemler	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	70	41,2	41,2	41,2
Biraz etkili	39	22,9	22,9	64,1
Orta derecede etkili	27	15,9	15,9	80,0
Etkili	24	14,1	14,1	94,1
Çok etkili	10	5,9	5,9	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.15'e bakıldığında katılımcıların, %65'i, söylentilerin yönetime karşı cezalandırıcı eylemler üzerinde hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların, %20'si ise etkili ya da çok etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, söylentilerin yönetime karşı cezalandırıcı eylemlerde çok etkili olmadığı sonucu çıkarılabilir.

Çizelge 25.16. Söylentilerin Çalışanların Stresinin Artmasına Etkileri

Çalışanların Stresinin Artması	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	5	2,9	2,9	2,9
Biraz etkili	25	14,7	14,7	17,6
Orta derecede etkili	34	20,0	20,0	37,6
Etkili	77	45,3	45,3	82,9
Çok etkili	29	17,1	17,1	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.16'da söylentilerin çalışanların stresinin artması üzerindeki etkileri görülmektedir. Katılımcıların %62'si söylentilerin etkili ya da çok etkili olduğunu, %18'i ise biraz etkili ya da hiç etkili olmadığını belirtmişlerdir. Orta derecede etkili olduğunu düşünen katılımcıların oranı ise %20'dir. O halde söylentilerin, çalışanların stresinin artmasında etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Çizelge 25.17. Söylentilerin Sendika Eylemi Ya da Grevler Üzerindeki Etkileri

Sendika Eylemi Ya da Grevler	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	67	39,4	39,4	39,4
Biraz etkili	36	21,2	21,2	60,6
Orta derecede etkili	30	17,6	17,6	78,2
Etkili	17	10,0	10,0	88,2
Çok etkili	20	11,8	11,8	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 25.17'ye bakıldığında söylentilerin sendika eylemleri ya da grevlere neden olduğu konusundaki etkileri görülmektedir. Buna göre, katılımcıların %61'i söylentilerin sendika eylemi ya da grevler üzerinde hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirtmektedirler. Buna karşın katılımcıların %22'si etkili ya da çok etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Buradan, söylentilerin sendika eylemi ya da grevler üzerinde etkili olmadığı sonucu çıkarılabilir.

Söylenti etkileri maddeleri ve bunların unsurları Çizelge 25.1'den ve Çizelge 25.17'ye kadar verilmiştir. Buna göre, 7 etki; satışların düşmesi, geç kalmalarda / işe gelmemelerde artış, sabotaj türü davranışlar, basında olumsuz yayınların çıkması, sigorta ücretleri / kazançlarda düşüş, yönetime karşı cezalandırıcı eylemler, ve sendika eylemi-grevler, ilk faktör maddelerine yüklemede bulunmakta ve bu maddeler kurum kalitesinin kaybı olarak nitelendirilmektedir. İkinci faktöre yüklenen etkiler motivasyon kaybı olarak adlandırılmakta ve 6 etki maddesi; yönetim ve çalışanlar arasındaki güven kaybı, yönetim ve sermaye sahipleri arasındaki güven kaybı, çalışanların kendi aralarındaki güven kaybı, müşteriler arasındaki güven kaybı, verimin azalması, gereksiz yere iş değişiklikleri bu faktörde yer almaktadır. Üçüncü faktöre ise 4 etki maddesi yüklenmekte; moralin azalması, kişinin itibarının azalması, kurumun itibarının azalması ve çalışanların stresinin artması, ve performans kaybı olarak adlandırılmaktadır.

Söylentiler yönelik geliştirilen stratejiler Çizelge 26.1'den ile Çizelge 26.17'ye kadar verilmekte ve bu stratejilerin katılımcılar tarafından nasıl değerlendirildiği belirtilmektedir.

Çizelge 26.1. Söylentiye Kulak Asmama

Söylentiye Kulak Asmama	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	55	32,4	32,4	32,4
Biraz etkili	30	17,6	17,6	50,0
Orta derecede etkili	31	18,2	18,2	68,2
Etkili	46	27,1	27,1	95,3
Çok etkili	8	4,7	4,7	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 26.1 söylentilere yönelik geliştirilen stratejiler hakkında katılımcıların görüşlerini yansıtmaktadır. Buna göre, katılımcıların %50'si söylentilere kulak asmama stratejisinin hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu ifade etmektedir. Etkili ya da çok etkili olduğu konusunda katılımcıların oranı ise %32'dir. O halde söylentilere kulak asmama stratejisinin çok etkili olmadığı ve söylentileri dikkate almak gerektiği söylenebilir.

Çizelge 26.2. Yorum Yapmama

“Yorum yok“ Demek	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	79	46,5	46,5	46,5
Biraz etkili	36	21,2	21,2	67,6
Orta derecede etkili	36	21,2	21,2	88,8
Etkili	16	9,4	9,4	98,2
Çok etkili	3	1,8	1,8	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 26.2'de görüldüğü gibi söylentilere yönelik geliştirilen stratejilerden, yorum yapmamanın hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu ifade eden katılımcılar %68'dir. Katılımcıların sadece %12'si bu stratejinin etkili ya da çok etkili olduğunu ifade etmektedir. O halde, söylentilere kulak asmamak gibi yorum yapmama stratejisinin de hiç etkili olmadığı söylenebilir.

Çizelge 26.3. Neden Yorum Yapılmadığını Açıklama Ya da Tam Bilgi Verme

Neden Yorum Yapamayacağını Açıklama ya da Tam Bilgi Verme	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	8	4,7	4,7	4,7
Biraz etkili	14	8,2	8,2	12,9
Orta derecede etkili	24	14,1	14,1	27,1
Etkili	71	41,8	41,8	68,8
Çok etkili	53	31,2	31,2	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Söylentilere yönelik geliştirilen stratejilerden bir diğeri de neden yorum yapamayacağını açıklamadır. Çizelge 26.3’de katılımcıların %73’ü bu stratejinin etkili ve çok etkili olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların %13’ü ise bu stratejinin hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu ifade etmişlerdir. O halde söylentinin ortaya çıktığı durumlarda yöneticilerin neden o konu hakkında yorum yapmadıklarını ya da tam bilgi vermediklerini açıklamaları gerektiği etkili bir strateji olarak kabul edilebilir.

Çizelge 26.4. Söylenti Doğrulama

Söylenti Doğrulama	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	48	28,2	28,2	28,2
Biraz etkili	20	11,8	11,8	40,0
Orta derecede etkili	31	18,2	18,2	58,2
Etkili	50	29,4	29,4	87,6
Çok etkili	21	12,4	12,4	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 26.4’de ise, katılımcıların yaklaşık %40’ı söylenti doğrulama stratejisinin hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirtirken %42’si de etkili ya da çok etkili olduğunu ifade etmektedir. Söylenti doğrulama stratejisinin orta derecede etkili olduğunu belirten katılımcılar ise %18’dir. Söylenti doğrulama stratejisinin etkili olduğu ya da hiç etkili olmadığı konusunda katılımcılar hemen hemen aynı oranlarda yanıt vermişlerdir. Öyleyse, söylentiler gerekli durumlarda doğrulanmalıdır denilebilir.

Çizelge 26.5. Kurumdaki Bir Yetkilinin Söylenti Yalanlaması

Kurumdaki Bir Yetkilinin Söylenti Yalanlaması	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	33	19,4	19,4	19,4
Biraz etkili	29	17,1	17,1	36,5
Orta derecede etkili	34	20,0	20,0	56,5
Etkili	42	24,7	24,7	81,2
Çok etkili	32	18,8	18,8	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 26.5'e bakıldığında, kurumdaki bir yetkilinin söylenti yalanlamasıyla ilgili strateji hakkında hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu düşünen katılımcıların oranı %37'dir. Katılımcıların %44'ü, söylentilere yönelik bu stratejinin etkili ya da çok etkili olduğunu belirtmişlerdir. Ortaya çıkan söylenti kurumdaki bir yetkilinin yalanlaması durumunun söylentileri önlemede etkili bir yol olduğu söylenebilir.

Çizelge 26.6. Güvenilir Dış Kaynakların Söylenti Yalanlaması

Güvenilir Dış Kaynaklarca Söylentinin Yalanlanması	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	20	11,8	11,8	11,8
Biraz etkili	27	15,9	15,9	27,6
Orta derecede etkili	34	20,0	20,0	47,6
Etkili	52	30,6	30,6	78,2
Çok etkili	37	21,8	21,8	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 26.6'da katılımcıların %53'ü, söylentilerin güvenilir dış kaynaklar tarafından yalanlanması stratejisinin etkili ve çok etkili olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların %28'i ise hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Çizelge 26.5 ile karşılaştırıldığında güvenilir dış kaynakların söylenti yalanlaması bir kurum yetkilisinin söylenti yalanlamasından daha etkili bulunmaktadır.

Çizelge 26.7. Karşı Söylentiler Yayma

Karşı Söylentiler Yayma	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	84	49,4	49,4	49,4
Biraz etkili	49	28,8	28,8	78,2
Orta derecede etkili	27	15,9	15,9	94,1
Etkili	7	4,1	4,1	98,2
Çok etkili	3	1,8	1,8	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 26.7’de, söylentileri önlemeye yönelik olarak katılımcıların %79’u, karşı söylentiler yaymanın hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu stratejinin çok etkili ya da etkili olduğunu belirten katılımcılar ise %6’dır. O halde söylentileri önlemeye yönelik olarak karşı söylentiler çıkarmanın ya da yaymanın etkili bir strateji olmadığı söylenebilir.

Çizelge 26.8. Söylenti Yayan Kişileri Araştırma ve/veya Onları Cezalandırma

Söylenti Yayan Kişileri Araştırma ve/veya Onları Cezalandırma.	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	44	25,9	25,9	25,9
Biraz etkili	46	27,1	27,1	52,9
Orta derecede etkili	44	25,9	25,9	78,8
Etkili	26	15,3	15,3	94,1
Çok etkili	10	5,9	5,9	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 26.8’e bakıldığında, söylenti yayan kişiyi araştırma ve cezalandırmaya yönelik stratejinin çok etkili olmadığı görülmektedir. Katılımcıların %53’ü hiç etkili değil ya da biraz etkili olarak belirtmektedir. Etkili ya da çok etkili olduğu konusunda katılımcıların oranı %21’dır. Bu stratejinin orta derecede etkili olduğunu belirten katılımcıların da %26 olduğu görülmektedir. O halde bu tür bir stratejinin etkili olmadığını söylemek mümkündür.

Çizelge 26.9. Özellikle Kuruma Karşı Güveni Arttırma

Özellikle Kuruma Karşı Güveni Arttırma	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	5	2,9	2,9	2,9
Biraz etkili	11	6,5	6,5	9,4
Orta derecede etkili	31	18,2	18,2	27,6
Etkili	69	40,6	40,6	68,2
Çok etkili	54	31,8	31,8	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 26.9’da, söylentiler karşısında özellikle kuruma karşı güveni arttırmaya çalışma stratejisinin etkili ve çok etkili olduğu görülmektedir. Katılımcıların %73’ü bunu ifade ederken, %10’u ise hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirtmektedir. Öyleyse söylenti durumlarında kuruma karşı güven ortamını güçlendirmenin doğru bir strateji olduğu söylenebilir.

Çizelge 26.10. Söylentiden Etkilenenleri En Kötüye Karşı Cesaretlendirme

Söylentiden Etkilenmiş Grupları En Kötü Olasılığa Karşı Cesaretlendirme.	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	16	9,4	9,4	9,4
Biraz etkili	26	15,3	15,3	24,7
Orta derecede etkili	48	28,2	28,2	52,9
Etkili	64	37,6	37,6	90,6
Çok etkili	16	9,4	9,4	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 26.10’da görüldüğü üzere, söylentiden etkilenmiş grupları en kötü olasılığa karşı cesaretlendirme stratejisini katılımcıların büyük çoğunluğu, %47’si etkili ve çok etkili olarak belirtmişlerdir. Katılımcıların %25’i de bu stratejinin hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu düşünmektedir. O halde söylentiden etkilenen grupları en kötüye karşı cesaretlendirmek gerektiğini söylemek mümkündür.

Çizelge 26.11. Tam Bilgi İçeren Zaman Çizelgesi Hazırlama

Tam Bilgi İçeren Resmi Mesajlar İçin Bir Zaman Çizelgesi Hazırlama	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	8	4,7	4,7	4,7
Biraz etkili	16	9,4	9,4	14,1
Orta derecede etkili	33	19,4	19,4	33,5
Etkili	85	50,0	50,0	83,5
Çok etkili	28	16,5	16,5	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Söylentilere yönelik geliştirilen stratejilerden biri de tam bilgi içeren resmi mesajlar için bir zaman Çizelgesi hazırlamaktır. Çizelge 26.11’de görüldüğü gibi bu stratejiyi etkili ve çok etkili bulan katılımcılar %67’dir. Hiç etkili olmadığını belirten katılımcı sayısı ise oldukça azdır. Buna göre, bilgilendirici resmi mesajlar, katılımcılara göre etkili bir strateji olarak kabul edilmektedir.

Çizelge 26.12. Söylentiden Etkilenmiş Kişilerin Fikirlerini Araştırmak İçin Komiteler Kurma

Gerçekleşecek Olayın Söylentisinden Etkilenmiş Kişilerin Fikirlerini Araştırmak İçin Komiteler Kurma	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	19	11,2	11,2	11,2
Biraz etkili	28	16,5	16,5	27,6
Orta derecede etkili	52	30,6	30,6	58,2
Etkili	53	31,2	31,2	89,4
Çok etkili	18	10,6	10,6	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Gerçekleşecek olayın söylentisinden etkilenmiş kişilerin fikirlerini araştırmak için komiteler kurmaya yönelik geliştirilen stratejiyi katılımcıların %42’si etkili ya da çok etkili bulmaktadır. Çizelge 26.12’de görüldüğü üzere, hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirten katılımcılar %28’dir. Başka bir ifadeyle, söylentilerden etkilenmiş kişilerin düşüncelerini araştırmak adına kurulacak komitelerin etkili bir strateji olduğu sonucunu çıkarmak mümkündür.

Çizelge 26.13. Gerçekleşecek Değişimin Yönetimi İçin Kullanılacak Değerlerin Belirlenmesi

Gerçekleşecek Olan Değişimi Yönetmek İçin Kullanılacak Değerlerin Belirlenmesi	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	10	5,9	5,9	5,9
Biraz etkili	18	10,6	10,6	16,5
Orta derecede etkili	49	28,8	28,8	45,3
Etkili	67	39,4	39,4	84,7
Çok etkili	26	15,3	15,3	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 26.13, gerçekleşecek olan değişimi yönetmek için kullanılacak değerlerin belirlenmesiyle ilgili strateji hakkında katılımcıların görüşlerini göstermektedir. Buna göre, değişimle ilgili olarak kullanılacak değerlerin belirlenmesini etkili ve çok etkili

bulan katılımcıların oranı yaklaşık %55'dir. Hiç etkili olmadığı yönündeki yanıtların oranının düşük olması Ankete katılan üst düzey yöneticilerin bu stratejiyi etkili bulduklarını göstermektedir.

**Çizelge 26.14. Gerçekleşecek Olaya Karar Verilmesini Sağlayacak
Prosedürlerin Belirlenmesi**

Gerçekleşecek Olan Olaya Karar Verilmesini Sağlayacak Prosedürlerin Belirlenmesi	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	8	4,7	4,7	4,7
Biraz etkili	19	11,2	11,2	15,9
Orta derecede etkili	48	28,2	28,2	44,1
Etkili	68	40,0	40,0	84,1
Çok etkili	27	15,9	15,9	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Söylentiler karşısında gerçekleşecek olan olaya karar verilmesini sağlayacak prosedürlerin belirlenmesiyle ilgili stratejiyi katılımcıların büyük çoğunluğunun yaklaşık %56'sının etkili ve çok etkili olarak belirttiği Çizelge 26.14'de görülmektedir. Katılımcıların %28'i ise bu stratejiyi orta derecede etkili bulurken yaklaşık %16'sı da hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu ifade etmiştir.

Çizelge 26.15. Söylentiyle Mücadele İçin Bir Telefon Hattı Kurma

Söylentiyle Mücadele İçin Bir Telefon Hattı Kurma	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	44	25,9	25,9	25,9
Biraz etkili	55	32,4	32,4	58,2
Orta derecede etkili	33	19,4	19,4	77,6
Etkili	31	18,2	18,2	95,9
Çok etkili	7	4,1	4,1	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 26.15'de katılımcıların %58'i söylenti stratejilerinden, söylentiyle mücadele için telefon hattı kurmanın hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu belirtmişlerdir. Çizelge 26.15'de görüldüğü üzere, bu stratejinin çok etkili olduğunu ifade eden katılımcıların sayısı oldukça azdır. Buna göre, ankete katılan üst düzey yöneticiler söylentiyle mücadele için bir telefon hattı kurulmasına yönelik stratejiyi etkili bulmamaktadır.

Çizelge 26.16. Gerçekleşecek Değişimin Kararlarının Nasıl Alınacağını Açıklama

Gerçekleşecek Olan Değişimin Kararlarının Nasıl Alınacağını Açıklama	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	8	4,7	4,7	4,7
Biraz etkili	13	7,6	7,6	12,4
Orta derecede etkili	44	25,9	25,9	38,2
Etkili	63	37,1	37,1	75,3
Çok etkili	42	24,7	24,7	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 26.16’da gerçekleşecek olan değişimin kararlarının nasıl alınacağını açıklamakla ilgili stratejinin %62 oranında etkili ve çok etkili olduğu görülmektedir. Yine Çizelge 26.16’da görüleceği üzere bu stratejinin orta derecede etkili olduğunu belirtenlerin oranı da %26’dır. Katılımcıların %13’ü ise hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, yöneticilerin söylentilere karşı kullanabilecekleri stratejilerden birinin de belirsizliği ortadan kaldıracak stratejiler olduğu söylenebilir.

Çizelge 26.17. Söylentileri İletecek Bir Çalışanın Olması

Ortada Dolaşan Söylentileri İletecek Bir Çalışanın Olması	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç etkili değil	37	21,8	21,8	21,8
Biraz etkili	61	35,9	35,9	57,6
Orta derecede etkili	42	24,7	24,7	82,4
Etkili	26	15,3	15,3	97,6
Çok etkili	4	2,4	2,4	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Ortada dolaşan söylentileri iletecek birinin olmasıyla ilgili geliştirilen strateji konusunda katılımcıların %18’i çok etkili ya da etkili olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın Çizelge 26.17’de görüldüğü gibi, katılımcıların %58’i bu stratejinin hiç etkili olmadığını ya da biraz etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, söylentileri iletecek bir çalışanın olması katılımcılara göre etkili bulunan bir strateji değildir.

Strateji maddeleri ve bunların unsurları Çizelge 26.1’den 26.17’ye kadar verilmiştir. Buna göre, 10 strateji; neden yorum yapamayacağını açıklama, söylentiye yayan kişileri araştırma ve onları cezalandırma, özellikle kuruma karşı güveni arttırmaya çalışma, söylentiden etkilenmiş grupları en kötü olasılığa karşı cesaretlendirme, tam bilgi içeren

resmi mesajlar için bir zaman Çizelgesi hazırlama, gerçekleşecek olayın söylentisinden etkilenmiş kişilerin fikirlerini araştırmak için komiteler kurma, gerçekleşecek olan değişimi yönetmek için kullanılacak değerlerin belirlenmesi, gerçekleşecek olan olaya karar verilmesini sağlayacak prosedürlerin belirlenmesi, söylentiyle mücadele için bir telefon hattı kurma ve gerçekleşecek olan değişimin kararlarının nasıl alınacağını açıklama ilk faktör maddelerine yüklemde bulunmakta ve bu maddeler belirsizliği yapılandırma olarak nitelendirilmektedir. İkinci faktörün maddelerine yüklenen stratejiler resmi iletişimi artırma olarak adlandırılmakta ve 7 strateji; söylentiye kulak asmama, yorum yapmama, söylentiye doğrulama, kurumdaki bir yetkilinin söylentiye yalanlaması, güvenilir dış kaynaklarca söylentinin yalanlanması, karşı söylentiler yayma ve ortada dolaşan söylentileri iletecek bir çalışanın olması bu unsurda yer almaktadır. Araştırma bulguları, iki bağımsız strateji bulunduğunu ve her ikisinin de söylentilerle başa çıkmada etkili olduğunu göstermektedir.

Katılımcılara kulaklarına gelen söylentilerin asılsız olup olmadığı sorulmuş ve verdikleri yanıtlar Çizelge 27.1 ile 27.12 arasında gösterilmiştir.

Çizelge 27.1. Söylentilerin Asılsız Olması

Kulağıma Gelen Söylentiler Asılsızdır	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiçbir zaman	3	1,8	1,8	1,8
Bazen	76	44,7	44,7	46,5
Nadiren	45	26,5	26,5	72,9
Çoğu zaman	46	27,1	27,1	100,0
Her zaman	,	,	,	,
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 27.1’de katılımcılar duydukları söylentilerin çoğu zaman asılsız olduğunu %27’lik bir oran ile ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcılar kulaklarına gelen söylentilerin her zaman asılsız olduğuna dair görüş belirtmemişlerdir. Çizelge 27.1’deki dağılıma bakıldığında, anketi yanıtlayan üst düzey yöneticilerin genelde asılsız söylentiler duydukları sonucu çıkarılabilir. O halde, söylenti yönetimi konusunda etkili stratejiler geliştirilmesi gerekliliği doğrulanmaktadır.

Çizelge 27.2. Söylentilerin Değişime Uğraması

Bu Söylentiler Asılsız Olduğu İspatlanıncaya Kadar Değişime Uğrar	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiçbir zaman	4	2,4	2,4	2,4
Bazen	53	31,2	31,2	33,5
Nadiren	29	17,1	17,1	50,6
Çoğu zaman	73	42,9	42,9	93,5
Her zaman	11	6,5	6,5	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Katılımcıların %43'ü duydukları söylentilerin çoğu zaman asılsız olduğu ispatlanıncaya kadar değişime uğradığını Çizelge 27.2'de belirtmişlerdir. Bu söylentilerin hiçbir zaman değişime uğramadığını ifade eden katılımcıların azlığı dikkate alındığında söylentilerin genel olarak yayılma sürecinde değişime uğradığı sonucunu çıkarmak mümkündür.

Çizelge 27.3. Söylentiden Şüphelenme

Kurum Çalışanları Söylentiler Karşısında Şüphelenirler	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiçbir zaman	4	2,4	2,4	2,4
Bazen	43	25,3	25,3	27,6
Nadiren	25	14,7	14,7	42,4
Çoğu zaman	81	47,6	47,6	90,0
Her zaman	17	10,0	10,0	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 27.3'e bakıldığında, kurum çalışanlarının söylentiler karşısında çoğu zaman ya da her zaman şüphelendiklerini belirten katılımcı oranı %58'dir. Çalışanların hiçbir zaman şüphelenmediklerini ifade eden katılımcı sayısı ise oldukça düşüktür. Buna göre, kurum çalışanlarının ortaya çıkan söylentilere genelde şüphe ile baktıkları söylenebilir.

Çizelge 27.4. Söylentiye İnanma

Kurum Çalışanları Duydukları Söylentilere İnanırlar	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiçbir zaman	2	1,2	1,2	1,2
Bazen	53	31,2	31,2	32,4
Nadiren	27	15,9	15,9	48,2
Çoğu zaman	80	47,1	47,1	95,3
Her zaman	8	4,7	4,7	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Kurum çalışanlarının duydukları söylentiye her zaman ya da çoğu zaman inandıklarını belirten katılımcıların oranı %52'dir. Çizelge 27.4'de hiçbir zaman diyen katılımcı sayısının azlığı karşısında, kurum çalışanlarının çoğu zaman söylentilere inandıkları sonucunu çıkarabiliriz.

Çizelge 27.5. Söylentilerin Önemi

Bu Söylentiler Kurum Çalışanları İçin Önemlidir	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiçbir zaman	1	,6	,6	,6
Bazen	59	34,7	34,7	35,3
Nadiren	19	11,2	11,2	46,5
Çoğu zaman	74	43,5	43,5	90,0
Her zaman	17	10,0	10,0	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 27.5, söylentilerin kurum çalışanları için ne kadar önemli olduğuna dair katılımcıların düşüncelerini göstermektedir. Kurum çalışanları söylentilere çoğu zaman inandıkları gibi önem de vermektedirler. Katılımcıların %55'i söylentilerin kurum çalışanları için çoğu zaman ya da her zaman önemli olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın Çizelge 27.5 de görüleceği üzere söylentilerin hiç önemli olmadığını düşünen kurum çalışanı sayısı yok denecek kadar azdır

Çizelge 27.6. Söylentilere Karşı Duyulan Huzursuzluk

Bu Söylentiler Karşısında Kurum Çalışanları Huzursuz Olurlar	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiçbir zaman	2	1,2	1,2	1,2
Bazen	49	28,8	28,8	30,0
Nadiren	17	10,0	10,0	40,0
Çoğu zaman	83	48,8	48,8	88,8
Her zaman	19	11,2	11,2	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 27.6'da katılımcıların %60'ı kurum çalışanlarının söylentiler karşısında çoğu zaman ya da her zaman huzursuz olduğunu belirtmişlerdir. Çizelge 27.6'dan da görüleceği gibi, çalışanların söylentilerden hiçbir zaman huzursuzluk duymadığını ifade eden katılımcıların oranı çok düşüktür. Buna göre, kurum çalışanlarının genelde söylentiler karşısında huzursuz oldukları sonucunu çıkarabiliriz.

Çizelge 27.7. Söylentilerin Önyargılarla Örtüşmesi

Bu Söylentiler Kurum Çalışanlarının Önyargılarıyla Örtüşür	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiçbir zaman	5	2,9	2,9	2,9
Bazen	54	31,8	31,8	34,7
Nadiren	25	14,7	14,7	49,4
Çoğu zaman	80	47,1	47,1	96,5
Her zaman	6	3,5	3,5	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 27.7'ye bakıldığında, kurum çalışanlarının söylentilerle önyargılarının her zaman örtüştüğünü ve hiçbir zaman örtüşmediğini belirten katılımcı sayısının az olduğu görülmektedir. Ancak katılımcıların %47'si söylentilerle önyargıların çoğu zaman örtüştüğünü belirtmişlerdir. Bazen diyen katılımcıların oranı ise yaklaşık %32'dir. Buradan, söylentilerin çalışanların önyargılarıyla genelde örtüştüğü sonucu çıkarılabilir.

Çizelge 27.8. Söylentilerin Etkileşim Alanı Yaratması

Bu Söylentiler Kulaktan Kulağa Yayılırken Bir Etkileşim Alanı Yaratır	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiçbir zaman	3	1,8	1,8	1,8
Bazen	23	13,5	13,5	15,3
Nadiren	21	12,4	12,4	27,6
Çoğu zaman	109	64,1	64,1	91,8
Her zaman	14	8,2	8,2	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Katılımcıların büyük çoğunluğu başka bir ifadeyle %72'si söylentilerin kulaktan kulağa yayılırken bir etkileşim alanı yarattığını belirtmişlerdir. Çizelge 27.8'e bakıldığında aksini ifade eden katılımcı sayısının çok düşük olduğu görülmektedir. O halde söylentinin çıktığı andan itibaren yayıldığı süre içinde geniş bir etkileşim yarattığı söylenebilir.

Çizelge 27.9. Söylentilerin Yayılması

Bu Söylentiler Ortaya Çıktıkları Andan İtibaren Hızla Yayılırlar	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiçbir zaman	2	1,2	1,2	1,2
Bazen	16	9,4	9,4	10,6
Nadiren	13	7,6	7,6	18,2
Çoğu zaman	97	57,1	57,1	75,3
Her zaman	42	24,7	24,7	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 27.9’da görüldüğü gibi, katılımcıların neredeyse hepsi, %82’si söylentilerin ortaya çıktıkları andan itibaren hızla yayıldığını ifade etmişlerdir. Söylentilerin hiçbir zaman hızla yayılmadığını belirten katılımcıların oranı ise sadece %1’dir. Bu verilere göre, bir söylentinin ortaya çıktığı andan itibaren hızla yayıldığı sonucunu çıkarmak mümkündür.

Çizelge 27.10. Söylentilerin Yerleşik Bir İletişim Ağından Yayılması

Bu Söylentiler Yerleşik Bir İletişim Ağından Yayılırlar	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiçbir zaman	12	7,1	7,1	7,1
Bazen	40	23,5	23,5	30,6
Nadiren	17	10,0	10,0	40,6
Çoğu zaman	80	47,1	47,1	87,6
Her zaman	21	12,4	12,4	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Söylentilerin yerleşik bir iletişim ağından yayıldığını söyleyen katılımcıların oranları Çizelge 27.10’da görülmektedir. Buna göre, söylentilerin hiçbir zaman yerleşik bir iletişim ağından yayılmadığını belirten katılımcıların oranı %7’ye genellikle bu ağlar aracılığıyla yayıldığını belirten katılımcıların oranı ise %60’dır. Buradan da söylentilerin fısıltı gazetesi gibi daha çok yerleşik bir iletişim ağından yayıldığı sonucuna varabiliriz. Söylentiler resmi olmayan iletişim ağlarından (söylenti-dedikodu ağı) yayıldığı gibi, web, İntranet gibi elektronik iletişim ağlarından ve yerleşik bir iletişim ağından da yayılabilmektedir.

Çizelge 27.11. Söylentilerin Bir Grup İnsan Arasından Yayılması

Bu Söylentiler Bir Grup İnsan Arasından Yayılırlar	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiçbir zaman	5	2,9	2,9	2,9
Bazen	46	27,1	27,1	30,0
Nadiren	29	17,1	17,1	47,1
Çoğu zaman	74	43,5	43,5	90,6
Her zaman	16	9,4	9,4	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 27.11’de, katılımcıların %53’ü çoğu zaman ve her zaman söylentilerin bir grup insan arasından yayıldığını belirtmektedir. Söylentilerin bir grup insan tarafından yayıldığı konusunda bazen diyen katılımcılar %27 iken hiçbir zaman diyen katılımcıların oranı ise %3’tür. Söylentilerin ortaya çıkması için iki ya da daha fazla insanın biraraya gelmesi gerektiği düşünüldüğünde, söylentilerin bir grup insan arasından yayıldığını söylemek mümkündür.

Çizelge 27.12. Söylentilerin Yayıldığı Kanalların Örgütlü Olması

Söylentilerin Yayıldığı İletişim Kanalları Örgütlüdür	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Hiçbir zaman	45	26,5	26,5	26,5
Bazen	80	47,1	47,1	73,5
Nadiren	35	20,6	20,6	94,1
Çoğu zaman	9	5,3	5,3	99,4
Her zaman	1	,6	,6	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 27.12’de, söylentilerin yayıldığı iletişim kanallarının örgütlü olduğu konusunda hiçbir zaman diyen katılımcılar %27 iken her zaman diyenler neredeyse hiç yoktur. Ancak katılımcıların %47’si bu kanalların bazen örgütlü olduğunu belirtmektedir. Çoğu zaman örgütlü olduğunu düşünen katılımcı oranı ise yaklaşık %5’tir. Buna göre, katılımcıların söylentilerin yayıldığı iletişim kanallarının genelde örgütlü olmadığına inandıkları sonucu çıkarılabilir.

Çizelge 28.1 ve 28.2 katılımcıların iletişim kanallarından daha çok hangisini kullandıklarını göstermektedir.

Çizelge 28.1. Resmi İletişim Kanalları

Resmi İletişim	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
5	3	1,8	1,8	1,8
10	3	1,8	1,8	3,5
20	2	1,2	1,2	4,7
25	1	,6	,6	5,3
30	7	4,1	4,1	9,4
40	7	4,1	4,1	13,5
45	1	,6	,6	14,1
50	30	17,6	17,6	31,8
55	4	2,4	2,4	34,1
60	16	9,4	9,4	43,5
65	2	1,2	1,2	44,7
70	31	18,2	18,2	62,9
75	6	3,5	3,5	66,5
80	32	18,8	18,8	85,3
90	21	12,4	12,4	97,6
95	2	1,2	1,2	98,8
98	1	,6	,6	99,4
99	1	,6	,6	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 28.1’de ankete yanıt veren üst düzey yöneticilerin %86’sı %50 ve daha üzeri oranlarda resmi iletişim kanallarını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu veriler altında, kurumsal iletişimde daha çok resmi iletişim kanallarının kullanıldığı söylenebilir.

Çizelge 28.2. Resmi Olmayan İletişim Kanalı

Resmi Olmayan İletişim	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
1,00	1	,6	,6	,6
2,00	1	,6	,6	1,2
5,00	2	1,2	1,2	2,4
10,00	22	12,9	12,9	15,3
20,00	31	18,2	18,2	33,5
25,00	6	3,5	3,5	37,1
30,00	31	18,2	18,2	55,3
35,00	2	1,2	1,2	56,5
40,00	16	9,4	9,4	65,9
45,00	4	2,4	2,4	68,2
50,00	29	17,1	17,1	85,3
60,00	7	4,1	4,1	89,4
65,00	1	,6	,6	90,0
70,00	8	4,7	4,7	94,7
75,00	1	,6	,6	95,3
80,00	2	1,2	1,2	96,5
90,00	3	1,8	1,8	98,2
95,00	3	1,8	1,8	100,0
Toplam	170	100,0	100,0	

Çizelge 28.2’de de görüleceği üzere, katılımcıların %32’si de %50 ve üzeri oranlarda resmi olmayan iletişim kanallarının kullanıldığını ifade etmektedir. Buradan da yine kurumsal iletişim sürecinde resmi olmayan iletişim kanallarının kullanıldığını ancak etkin olarak resmi kanalların kullanıldığı sonucunu çıkarabiliriz. Her ne kadar kurumsal iletişimde resmi iletişim kanallarının daha çok kullanıldığı ifade edilse de resmi olmayan iletişim kanallarıyla da iletişimin sağlandığı gerçeği gözardı edilmemelidir.

Çizelge 29. Söylentilere İlişkin Ölçek Puanlarının Sektörler Arası Karşılaştırması

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Söylenti Etkileri	Gruplar arası	3849,721	9	427,747	2,310	,018*
	Gruplar içi	29622,632	160	185,141		
	Toplam	33472,353	169			
Söylentilere Yön. Stratejiler	Gruplar arası	807,543	9	89,727	1,113	,357
	Gruplar içi	12900,363	160	80,627		
	Toplam	13707,906	169			
Söylentilere İlişkin Görüşler	Gruplar arası	964,363	9	107,151	1,999	,043*
	Gruplar içi	8576,084	160	53,601		
	Toplam	9540,447	169			
Toplam Ölçek Puanları	Gruplar arası	9639,443	9	1071,049	2,134	,030*
	Gruplar içi	80302,35	160	501,890		
	Toplam	89941,79	169			

Söylentilere ilişkin ölçek puanlarının sektörler arası karşılaştırmasını veren Çizelge 29’a bakıldığında, söylentilere yönelik stratejilerin sektörler arası karşılaştırmasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p=,357$). Söylenti etkileri ile kurum içi ve kurum dışı söylentilere ilişkin görüşlerin sektörler arasında farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında ise anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir ($p=,018$ ve $p=,043$). Tüm ölçeğin toplam puanları sektörler arası karşılaştırıldığında ise aradaki farkın yine anlamlı olduğu görülmektedir ($p=,030$).

Çizelge 30. Söylentilere İlişkin Ölçek Puanlarının Birimler Arası Karşılaştırması

		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Söylenti Etkileri	Gruplar arası	1914,435	4	478,609	2,502	,044*
	Gruplar içi	31557,918	165	191,260		
	Toplam	33472,353	169			
Söylentilere Yön. Stratejiler	Gruplar arası	96,416	4	24,104	,292	,883
	Gruplar içi	13611,490	165	82,494		
	Toplam	13707,906	169			
Söylentilere İlişkin Görüşler	Gruplar arası	94,457	4	23,614	,412	,799
	Gruplar içi	9445,990	165	57,248		
	Toplam	9540,447	169			
Toplam Ölçek Puanları	Gruplar arası	3332,403	4	833,101	1,587	,180
	Gruplar içi	86609,39	165	524,905		
	Toplam	89941,79	169			

Söylentilere ilişkin ölçek puanlarının birimler arası karşılaştırmasını veren Çizelge 30'a bakıldığında, söylentilere yönelik stratejilerin birimler arası karşılaştırmasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p=,883$). Kurum içi ve kurum dışı söylentilere ilişkin görüşlerin birimler arasında farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında da anlamlı bir farklılık olmadığı ($p=,799$) görülmektedir. Çizelgeye bakıldığında söylenti etkileri bakımından birimler arasında anlamlı bir farklılık ($p=,044$) olduğu görülmektedir.

Çizelge 31. Söylentilere İlişkin Ölçek Puanlarının Konumlar Arası Karşılaştırması

		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Söylenti Etkileri	Gruplar arası	1074,321	4	268,580	1,368	,247
	Gruplar içi	32398,032	165	196,352		
	Toplam	33472,353	169			
Söylentilere Yön. Stratejiler	Gruplar arası	50,960	4	12,740	,154	,961
	Gruplar içi	13656,946	165	82,769		
	Toplam	13707,906	169			
Söylentilere İlişkin Görüşler	Gruplar arası	213,643	4	53,411	,945	,440
	Gruplar içi	9326,804	165	56,526		
	Toplam	9540,447	169			
Toplam Ölçek Puanları	Gruplar arası	1134,941	4	283,735	,527	,716
	Gruplar içi	88806,85	165	538,223		
	Toplam	89941,79	169			

Söylentilere ilişkin ölçek puanlarının konumlar arası karşılaştırmasını veren Çizelge 31'e bakıldığında, söylenti etkileri ($p=,247$), söylentilere yönelik stratejiler ($p=,961$) ve söylentilere ilişkin görüşlerin ($p=,440$) konumlar arası karşılaştırmasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p=,357$). Buna göre, iletişim danışmanı, kurumsal iletişim

direktörü, halkla ilişkiler yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi ve diğer olarak adlandırılan üst düzey yöneticilerin görüşleri farklılaşmamaktadır.

Çizelge 32. Söylentilere İlişkin Ölçek Puanlarının Çalışan Say. Göre Karşılaştırması

		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Söylenti Etkileri	Gruplar arası	44,544	2	22,272	,111	,895
	Gruplar içi	30025,13	149	201,511		
	Toplam	30069,68	151			
Söylentilere Yön. Stratejiler	Gruplar arası	86,072	2	43,036	,553	,576
	Gruplar içi	11594,87	149	77,818		
	Toplam	11680,94	151			
Söylentilere İlişkin Görüşler	Gruplar arası	136,021	2	68,010	1,231	,295
	Gruplar içi	8229,920	149	55,234		
	Toplam	8365,941	151			
Toplam Ölçek Puanları	Gruplar arası	70,582	2	35,291	,068	,934
	Gruplar içi	77093,41	149	517,405		
	Toplam	77163,99	151			

Söylentilere ilişkin ölçek puanlarının çalışan sayısına göre karşılaştırmasını veren Çizelge 32'ye bakıldığında, söylenti etkileri ($p=.895$), söylentilere yönelik stratejiler ($p=.576$) ve söylentilere ilişkin görüşlerin ($p=.295$) çalışan sayısına göre karşılaştırmasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p=.934$). Buna göre, iletişim danışmanı, kurumsal iletişim direktörü, halkla ilişkiler yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi ve diğer olarak adlandırılan üst düzey yöneticilerin görüşleri farklılaşmamaktadır.

Söylenti etkileri ve söylentilere yönelik geliştirilen stratejiler arasındaki ilişki olup olmadığını görmek için ise, değişkenler arasındaki bağıntı, pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısı .31 olarak bulunmuştur (pearson $r=.312$ ve $p=.05$). Buna göre söylenti etkileri ve söylenti stratejileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Çizelge 33. Söylentilere Etkileri ve Söylenti Stratejileri İlişkisi

		Söylenti Etkileri	Söylenti Stratejileri
Söylenti Etkileri	Pearson Korelasyon	1	,312*
	n	170	170
Söylenti Stratejileri	Pearson Korelasyon	,312*	1
	n	170	170

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın sonuçlarını tartışmaya geçmeden önce, çalışmanın belirli sınırlılıkları ve değerleri akılda tutulmalıdır. Öncelikle bütün verilerin olduğu gibi rapor edildiği belirtilmelidir. Ancak katılımcılar, sadece en son, en önemli veya en anlamlı söylenti olaylarını ve etkilerini hatırlamış ve strateji etkililiğini belirtirken kendi bakış açılarından hareket etmiş olabilirler. Bu gibi sınırlılıkların engelleri bütün alan araştırmalarında vardır ve gerçekten olmuş olanla ifade edilen şey arasında farklılık söz konusu olabilir.

Ankete katılan üst düzey yöneticilerin ortalama olarak haftada bir söylentilerle karşılaşması gerçekten çarpıcıdır. Ancak katılımcıların genel olarak günde bir defadan fazla ile ayda bir arasında değişen oranlarda söylenti duydukları görülmektedir. Üst düzey yöneticiler haftada bir sıklıkta duydukları söylentilerin daha çok kurum içinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Bununla beraber, kurumsal iletişim sürecinde, ilgili oldukları işler hakkında anlaşılmaz olaylarla karşılaşan kişilerin, söylentilerle bilgi boşluklarını doldurmaları ve olaylara hazırlıklı olmaya çalışmaları, söylentilerin daha çok belirsizlik durumlarında ortaya çıktığı fikrini pekiştirmektedir.

Söylenti, gelecekle ilgili tahminleri kontrol etmek, belirsiz olaylar üzerinde bir anlam oluşturmak şeklinde yorumlandığında, belirsizliği ortadan kaldırarak bilgiyi değerlendirme ve olayları anlama çabalarının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bunlara ek olarak, söylentiler; yeniden yapılanma, personel değişiklikleri ve işten ayrılmalar gibi hem kurum içi hem de kurum dışı sayılabilecek genel kurumsal değişikliklerle birlikte ortaya çıkmaktadır. Bu durum da, üst düzey yöneticilerin hem içsel ve hem de dışsal söylenti duyabileceklerini ve bunun için kurum içi ve kurum dışında anlamlı seçimler yaparak değişimle ilgili iletişim çabalarına girmeleri gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Ayrıca; yeniden yapılanma, personel değişiklikleri ve işten ayrılmalar gibi söylentiler aynı zamanda kurumsal değişimler ve kurumlarda yeniden yapılanmalarla ilgili endişeleri de yansıtmaktadır. Özellikle halkla ilişkiler uzmanları, biri iç hedef kitleye diğeri de dış hedef kitleye olmak üzere iki boyutlu iletişim çabası içinde bulunmalıdır.

Söylentilerin muhtemel olumsuz etkilerine karşı ankete katılan üst düzey yöneticiler, kurum kalitesinin kaybı, motivasyon kaybı ve performans kaybı şeklinde sıralanan üç farklı alanda tetikte olmalıdırlar. Bu çalışma, genel olarak bakıldığında, söylentinin zararlı etkilerinin yaygın olduğu konusunda güçlü kanıtlar sunmaktadır. Söylentiler karşısında bütün üst düzey yöneticiler her boyut için bu türden etkilere dikkat etmelidir. Söylentilerin, güveni aşındırdığı ve güvenin azalmasının olumsuz söylentilere inanılabilirlik kattığı düşünüldüğünde hem kurumsal kaliteyi hem motivasyonu ve hem de performansı korumak ve geliştirmek adına kurumsal güveni arttırmak ve desteklemek anahtar bir önlem olabilir.

Bu çalışmada, söylentilerin olumsuz etkileri daha çok; verimin ve moralin düşmesi, çalışanların stresinin artması, kişi ve kurum itibarının azalması, yönetim ve çalışanlar ile çalışanların kendi aralarında güven kaybı üzerine yoğunlaşmıştır.

Söylentileri önlemek ya da etkisiz hale getirmek için üst düzey yöneticiler aktif bir plan ya da program hazırlayabilirler. Bu çalışma; söylentiler karşısında neden yorum yapamayacağını açıklama ya da tam bilgi verme, kurumdaki bir yetkilinin ve güvenilir dış kaynaklarca söylentinin yalanlanması, kuruma karşı güveni artırma, söylentiden etkilenen grupları cesaretlendirme, tam bilgi içeren resmi mesajlar için zaman çizelgesi hazırlama, söylentiden etkilenenlerin fikirlerini araştırmak üzere komiteler kurma, gerçekleşecek değişimi yönetmek için kullanılacak değerlerin belirlenmesi ve değişim kararlarının nasıl alınacağını açıklama gibi stratejilerin etkin olarak kullanılabileceğini ortaya çıkarmaktadır. Buna karşın; söylentileri iletecek bir çalışanın olması, söylentiyle mücadele için telefon hattı kurma, söylentiye yayan kişiyi cezalandırma, karşı söylentiler yayma, söylentiye doğrulama, kulak asmama ve yorum yapmama stratejilerinin çok etkili olmadığını da göstermektedir. Özellikle güvenilir dış kaynak tarafından söylentinin inkar edilmesi, tam bilgi verme ve güveni artırma etkin stratejiler

olarak kabul edilmeli, söylentiye kulak asmamanın ve “yorum yok” demenin ise etkili bir strateji olmadığı bilinmelidir. Söylentilerin üst düzey yöneticiler tarafından genellikle asılsız olarak algılanması karşısında, söylenti yönetimi konusunda etkili stratejiler geliştirme gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Kurumlardaki üst düzey yöneticiler, ve etkili resmi iletişim ile belirsizliği ve söylentiye olan inancı azaltarak, söylentileri ve beraberinde gelecek etkileri en iyi şekilde önlemelidirler. O halde bu çalışma, genel olarak söylenti yönetiminde belirsizliği ortadan kaldırmanın etkili olduğunu ortaya koyar. Genelde, bir kurumsal değişimde belirsizliği tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmamasına rağmen, belirsizliğe bağlı olan stratejiler, o anki olayların anlamı ve gelecekle ilgili durum hakkındaki soruların ve şüphelerin azaltılmasında önemli ölçüde yardımcı olacaktır. Bu çalışma ayrıca, resmi iletişimi artırma stratejisinin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Sonuç olarak, söylentiler karşısında, kurumdaki güvenilir kişilerin ya da güvenilir dış kaynakların zamanlı, tutarlı, kısa ve bütüncül iletişim çabalarının söylenti etkisini azalttığını söyleyebiliriz. Bununla beraber, kurumlardaki iletişim memnuniyeti ve güven ikliminin, belirsizliği yapılandırmada olumlu yönde etkili olduğu görülmektedir.

Bütün bu sonuçlardan yola çıkarak bir söylentiye önleme ve söylenti yönetimi planı çıkarılabilir. Buna göre;

Temel Önleme Aşamaları

- Düzeni korumak için söylentilerin önceden sezinlenmesi
- Güveni ve inanılrlığı arttırmak için çalışmalar yapılması (yapılanlar ve söylenenlerin uygun olması)
- Çeşitli iletişim kanallarıyla düzenli bilgilendirmeler yapılması (e-mail hatırlatmaları, basın açıklamaları, yüzyüze konuşmalar vb...)
- İletişimi bilgi ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi (iş yavaşlatma ile ilgili bir bilgiyi çalışanlara aktarmak ortaklara aktarmaktan farklı olacaktır)
- Kalite kaybı, motivasyon kaybı ve performans kaybına dayanarak söylentilerin olası etkilerinin gözlenmesi gerekmektedir.

Kurumsal Değişimler Sırasındaki Aşamalar

- Gerçekleşecek değişimi yönetecek değerlerin belirlenmesi (kalite, karlılık, tasarruf vb...)
- Gelecekte gerçekleşecek değişikliklere karar verilmesini sağlayacak prosedürlerin belirlenmesi
- Belirli bir zaman aralığının sağlanması (örneğin, belirli bir bilgi ne zaman mümkün olacak, değişimin her bir unsuru ne zaman olacak, vb...)
- Tam bilgi içeren resmi mesajların önceden açıklanması
- Değişim alternatiflerini açıklamak için komiteler kurulması
- Her tür mümkün sonuç için hazırlamak üzere, söylentinin zararlarından potansiyel olarak etkilenen insanların desteklenmesi

Mevcut Söylentiyle Mücadele Aşamaları

- Doğru söylentinin veya söylentinin doğru olan kısmının kabul edilmesi
- “Yorum Yok” cevabından kaçınılması, bu şekilde davranmak gerekiyorsa nedeninin açıklanması
- Söylentinin uygun bir kaynak tarafından yalanlanması (üst düzey yöneticiler vb...)
- Olumsuz söylentinin güvenilir bir dış kaynak tarafından yalanlanması
- Olumsuz söylentilerin açık, güçlü, kesin mesajlarla çürütülmesi
- Olumsuz söylentilerin tutarlı mesajlarla çürütülmesi gerekmektedir.

Söylentilerin zararlı etkilerini önlemede, samimiyet ve inanılabilirlik önemli rol oynar. Üst düzey yöneticiler, söylediklerinde dürüst ve açık olarak algılanıyorsa özellikle kurum içi ve kurum dışında artan spekülasyonlar kontrol edilebilir düzeydedir. Gerek liderlik ve gerekse yönetim için güvenilirliği arttırarak, söylenti-dedikodu ağının yönetilmesi kurumsal iletişim açısından bir gereklilik olarak kabul edilebilir.

Söylentinin genellikle resmi iletişime duyulan güvensizlik, belirsizlik ve kurumsal değişimler sırasında ortaya çıktığı düşünüldüğünde önemli olan kaynağın inandırıcılığıdır. Kaynağın inandırıcı olarak algılanması için, konuşması veya söylemesi yeterli değildir aynı zamanda inandırıcılık kanıtlarının da bulunması gereklidir. Özellikle kriz dönemlerinde bilginin açığa vurulmaması ya da gizlenmesi tercihine karşı olarak inandırıcılık ve güven koşullarının sağlanması gerekliliği ortaya çıkar.

Kurumsal iletişim ve özellikle kurum içi iletişim, kurum içinde bilgi akışındaki dengeyi kurmak konusunda önemlidir ve yönetim ile çalışanların bilgi ihtiyacı arasındaki boşlukları doldurmak için gereklidir. İşte bu noktada yöneticiler, insanları söylentilere karşı hassas hale getiren belirsizlik ve endişe gibi şartları azaltarak veya potansiyel katılımcıların herşeye inanmalarını sağlayan bilgi boşluklarını kapatarak önleyebilirler. Genellikle bu bilgi boşluklarının resmi iletişim kanalları ile doldurulması beklenir. Ancak resmi iletişimde yetersiz ve eksik kalınması durumunda devreye giren resmi olmayan iletişim kanallarıyla kurumsal iletişim süreci işlemeye devam eder.

Yapıcı olsun, yıkıcı olsun, söylentiler ve dedikodular her zaman yaşamımızın bir parçasıdır. Bilgi açlığını doyumak, belirsizliği gidermek ve karşılıklı iletişimi sürdürmek için resmi iletişimin olmadığı ya da yetersiz kaldığı her yerde karşımıza çıkar ve bizleri yönlendirir. İletişim ve etkileşim varolduğu sürece resmi olmayan iletişim başka bir ifadeyle söylenti ve dedikodular da varlıklarını sürdürecektir.



ANKET FORMU**TÜRKİYE’NİN EN BÜYÜK 500 ŞİRKETİNDE
KURUMSAL SÖYLENTİ YÖNETİMİ ÇALIŞMASI****Sayın Yetkili**

Bu araştırma, halkla ilişkiler departmanı ya da kurumsal iletişim departmanı bulunan kurumlarda işleyen kurumsal iletişim sürecinde, kurumsal söylenti yönetimini ve bunlara karşı geliştirilen stratejileri belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlenirken, Capital Dergisi tarafından 2001 yılı sonuçlarına dayanılarak oluşturulan “Türkiye’nin en büyük 500 şirketi” sıralaması dikkate alınmıştır. Bağlı olduğunuz şirketin ismi de bu sıralamada bulunduğu için araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Bu araştırma doktora çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir. Toplanan veriler yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacak ve başka hiçbir kişi ya da kuruluşa iletilmeyecektir. Anket sonucunda elde edilen veriler, topluca değerlendirilecek, kurum ismi kullanılmayacaktır.

Sizden ricamız, ilişikteki anketi doldurup en kısa sürede ilgili kişiye iletmenizdir. Bu araştırmanın güvenilirliği, sizin vereceğiniz yanıtların doğru ve içten olmasına bağlıdır. Anketin zamanında geri gönderilmesi de sorulara vereceğiniz yanıtlar kadar önemlidir. Yapılan ön denemelerde anketi doldurma işleminin yaklaşık 10 dakika sürdüğü saptanmıştır. Sizin için zamanın son derece değerli olduğunu bilerek, kısa ve anlaşılır sorular hazırlanmaya özen gösterilmiştir. Eğer anketi doldurup, ekteki pulu yapıştırılmış geri dönüş zarfı ile en kısa sürede geri gönderebilerseniz çalışma aksamadan tamamlanmış olacaktır. Ayrıca, istenilmesi durumunda, bu çalışmadan elde edilecek sonuçlar özetlenerek size iletilecektir.

Anketi yanıtlayıp geri göndermekle araştırmaya sağlayacağınız değerli katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali Atıf BİR
Anadolu Üniversitesi
İletişim Bilimleri Fakültesi

Arş. Gör. Başak SOLMAZ
Anadolu Üniversitesi
İletişim Bilimleri Fakültesi
Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Bölümü
Tel: (0 222) 335 05 80 – 2531
Faks: (0 222) 320 45 20
e-mail: basaks@anadolu.edu.tr

Sık Kullanılan Kavramlar

Söylenti, belli bir grup için önem taşıyan, doğrulanamayan, yerel ya da güncel ilgi ve önem taşıyan ve herşeyden önce inanılmak istenen bilgidir. Söylenti doğru olabilir ya da olmayabilir. Ağızdan ağıza, faks, elektronik posta ya da diğer iletişim kanallarıyla yayılabilir. Bir söylenti aktarılırken genellikle “*duyduğuma göre.....*” sözleriyle başlar.

Kurum içi söylentiler, öncelikle şirket personeli, toptan ya da perakende satıcılar gibi kurumun ürün ya da hizmetlerinin üretim, dağıtım ya da satışı ile bağlantısı olan kişileri ilgilendiren söylentilerdir

Kurum dışı söylentiler, öncelikle müşteriler, basın, sermaye sahipleri ya da halk gibi kurumun ürünlerini/hizmetlerini/hisselerini satın alan ya da faydalanan veya satın alma ve faydalanma potansiyeli olan kişileri ilgilendiren söylentilerdir.



KURUMSAL SÖYLENTİ YÖNETİMİ

1. Kurumunuzda, sizi ilgilendiren ya da ilgilendirdiğini düşündüğünüz söylentiler hangi sıklıkla kulağınıza gelmektedir?
☐ Yılda bir defadan az
☐ Yılda bir defa
☐ 6 ayda bir defa
☐ 3 ayda bir defa
☐ Ayda bir defa
☐ Haftada bir defa
☐ Günde bir defa
☐ Günde bir defadan fazla
2. Kulağınıza gelen tüm kurum içi ve kurum dışı söylentileri, yüzde ağırlıklarıyla değerlendirseydiniz herbirinin ağırlığı ne olurdu? (Lütfen her iki seçenek için ortalama bir yüzde veriniz ve toplamının %100 olmasına dikkat ediniz).
☐ %..... Kurum içi
☐ %..... Kurum dışı

%100 = TOPLAM

3. Kurumunuzda size göre söylentiler en çok hangi durumda ortaya çıkmaktadır?
☐ Daha çok bilgi eksikliği durumunda
☐ Daha çok belirsizlik durumunda
☐ Daha çok endişe durumunda
☐ Daha çok şüphe durumunda
☐ Başka (Lütfen belirtiniz).....
4. Aşağıda yeralan *kurum içi* söylenti çeşitlerinden genel olarak kulağınıza en sık gelen ilk üç tanesini sıralayınız. (1 en yüksek, 3 en düşük ağırlığa karşılık gelmektedir)
☐ İş güvenliği ile ilgili
☐ İş tatmini ile ilgili
☐ Personel değişiklikleri ile ilgili
☐ Özel hayat ile ilgili
☐ Yeniden yapılanma ile ilgili
☐ Başka (Lütfen belirtiniz).....
5. Kulağınıza en son gelen ve sizi ilgilendiren ya da ilgilendirdiğini düşündüğünüz *kurum içi* söylentiye belirtiniz.
☐ Yönetim hakkında
☐ Ücretler hakkında
☐ Ürün/hizmet ya da üretim hakkında
☐ İşten çıkarılmalar hakkında
☐ Personel değişiklikleri (terfi, atama vb....) hakkında
☐ Başka (Lütfen belirtiniz).....
6. Aşağıda sıralanan *kurum dışı* söylenti çeşitlerinden genel olarak kulağınıza en sık gelen ilk üç tanesini sıralayınız. (1 en yüksek, 3 en düşük ağırlığa karşılık gelmektedir)
☐ Ürün/hizmet ile ilgili
☐ Müşteri tatmini ile ilgili
☐ Kurum imajı ile ilgili
☐ Borsa/hisse senetleri ile ilgili
☐ Başka (Lütfen belirtiniz).....

7. Kulağınıza en son gelen ve sizi ilgilendiren ya da ilgilendirdiğini düşündüğünüz *kurum dışı* söylentiye belirtiniz.
- () Ürün ya da hizmet kalitesi hakkında
 () Hisse senetleri işlemleri hakkında
 () Kurum imajı hakkında
 () Müşteri tatmini hakkında
 () Başka (Lütfen belirtiniz).....

AŞAĞIDAKİ SORUYU LÜTFEN SÖYLENTİLERİN NEDEN OLABİLECEĞİ ZARARLARI DİKKATE ALARAK CEVAPLAYINIZ.

8. Söylentiler konusundaki deneyimlerinize dayanarak, aşağıda sıralanan söylenti etkilerinden her birinin ne kadar zarar verdiğini belirtiniz.

	Hiç Etkili Değil	Biraz Etkili	Orta Derecede Etkili	Etkili	Çok Etkili
1. Yönetim ve çalışanlar arasındaki güven kaybında	()	()	()	()	()
2. Yönetim ve sermaye sahipleri arasında güven kaybında	()	()	()	()	()
3. Çalışanların kendi aralarında güven kaybında	()	()	()	()	()
4. Müşteriler arasında güven kaybında	()	()	()	()	()
5. Verimin azalmasında	()	()	()	()	()
6. Gereksiz yere iş değişikliklerinde	()	()	()	()	()
7. Satışların düşmesinde	()	()	()	()	()
8. Geç kalmalarda/işe gelmemelerde artışlarda	()	()	()	()	()
9. Moralin azalmasında	()	()	()	()	()
10. Kişinin itibarının azalmasında	()	()	()	()	()
11. Kurumun itibarının azalmasında	()	()	()	()	()
12. Sabotaj türü davranışlarda	()	()	()	()	()
13. Basında olumsuz yayınların çıkmasında	()	()	()	()	()
14. Sigorta ücretlerinde/kazançlarda düşüşlerde	()	()	()	()	()
15. Yönetime karşı cezalandırıcı eylemlerde	()	()	()	()	()
16. Çalışanların stresinin artmasında	()	()	()	()	()
17. Sendika eylemi ya da grevlerde	()	()	()	()	()

9. Söylentilere yönelik geçmiş tüm deneyimlerinizi gözönünde tutarak, aşağıdaki her bir stratejinin, söylentileri etkisiz hale getirme ve/veya önlemede ne ölçüde etkili olduğunu belirtiniz.

	Hiç Etkili Değil	Biraz Etkili	Orta Derecede Etkili	Etkili	Çok Etkili
1. Söylentiye kulak asmamak	()	()	()	()	()
2. "Yorum yok" demek	()	()	()	()	()
3. Neden yorum yapamayacağınızı açıklamak ya da tam bilgi vermek	()	()	()	()	()
4. Söylentiye doğrulamak	()	()	()	()	()
5. Kurumdaki bir yetkilinin söylentiye yalanlaması	()	()	()	()	()
6. Güvenilir dış kaynaklarca söylentinin yalanlanması	()	()	()	()	()

7. Karşı söylentiler yaymak	()	()	()	()	()
8. Söylenti yayan kişileri araştırmak ve/veya onları cezalandırmak	()	()	()	()	()
9. Özellikle kuruma karşı güveni arttırmaya çalışmak	()	()	()	()	()
10. Söylentiden etkilenmiş grupları en kötü olasılığa karşı cesaretlendirmek	()	()	()	()	()
11. Tam bilgi içeren resmi mesajlar için bir zaman çizelgesi hazırlamak	()	()	()	()	()
12. Gerçekleşecek olayın söylentisinden etkilenmiş kişilerin fikirlerini araştırmak için komiteler kurmak	()	()	()	()	()
13. Gerçekleşecek olan değişimi yönetmek için kullanılacak değerlerin belirlenmesi	()	()	()	()	()
14. Gerçekleşecek olan olaya karar verilmesini sağlayacak prosedürlerin belirlenmesi	()	()	()	()	()
15. Söylentiyle mücadele için bir telefon hattı kurmak	()	()	()	()	()
16. Gerçekleşecek olan değişimin kararlarının nasıl alınacağını açıklamak	()	()	()	()	()
17. Ortada dolaşan söylentileri size iletecek bir çalışanın belirlenmesi	()	()	()	()	()

10. Aşağıdaki ifadeleri, kulağınıza gelen tüm kurum içi ve kurum dışı söylentileri dikkate alarak okuyunuz ve size en uygun olanı işaretleyiniz.

	Hiçbir Zaman	Bazen	Nadiren	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Kulağıma gelen söylentiler asılsızdır	()	()	()	()	()
2. Bu söylentiler asılsız olduğu ispatlanıncaya kadar değişime uğrar	()	()	()	()	()
3. Kurum çalışanları söylentiler karşısında şüphelenirler	()	()	()	()	()
4. Kurum çalışanları duydukları söylentilere inanırlar	()	()	()	()	()
5. Bu söylentiler kurum çalışanları için önemlidir	()	()	()	()	()
6. Bu söylentiler karşısında kurum çalışanları huzursuz olurlar	()	()	()	()	()
7. Bu söylentiler insanların önyargılarıyla örtüşür	()	()	()	()	()
8. Bu söylentiler kulaktan kulağa yayılırken bir etkileşim alanı yaratır	()	()	()	()	()
9. Bu söylentiler ortaya çıktıkları andan itibaren hızla yayılırlar	()	()	()	()	()
10. Bu söylentiler yerleşik bir iletişim ağından (fısıltı gazetesi vb.) yayılırlar	()	()	()	()	()
11. Bu söylentiler bir grup insan arasından yayılırlar	()	()	()	()	()
12. Söylentilerin yayıldığı iletişim kanalları örgütlüdür	()	()	()	()	()

11. Kurumsal iletişiminizde iletişim kanalı/kanallarını yüzde ağırlıklarıyla değerlendirseydiniz herbirinin ağırlığı ne olurdu? (Lütfen tüm seçenekler için ortalama bir yüzde veriniz ve toplamının %100 olmasına dikkat ediniz).
 () %..... Resmi iletişim kanalı (yazışmalar, toplantılar, kurum yayınları, panolar vb...)
 () %..... Resmi olmayan iletişim kanalı (söylentiler, yemekler, ziyaretler, vb...)
12. Kurumunuzda halkla ilişkilerle ilgili işleri hangi birim yürütmektedir?
 () İnsan Kaynakları
 () Müşteri İlişkileri
 () Halkla İlişkiler
 () Kurumsal İletişim
 () Başka (Lütfen belirtiniz).....
13. Çalıştığınız kurumda bulunduğunuz konum nedir?
 () İletişim Danışmanı
 () Kurumsal İletişim Direktörü
 () Halkla İlişkiler Müdürü
 () İnsan Kaynakları Müdürü/Direktörü
 () Başka (Lütfen belirtiniz).....
14. Halkla İlişkiler biriminiz hangi yıl kurulmuştur?
 (.....)
15. Halkla ilişkiler biriminizde kaç kişi görev yapmaktadır?
 (.....)
16. Halkla ilişkiler biriminde çalışanların eğitim durumu nedir? (Lütfen, her seçeneğin karşısına kaç kişi olduğunu yazınız).
 () İlköğretim :.....
 () Lise :.....
 () Üniversite :.....
 () Yüksek Lisans :.....
 () Doktora :.....
 () Başka (Lütfen belirtiniz).....

ŞİRKET BİLGİLERİ

Şirketinizin Kuruluş Yılı :.....

Çalışan Sayısı :.....

Statüsü: () Kamu () Özel () Yabancı () Yabancı Ortaklı () Başka.....

Etkinlik Gösterdiği Sektör :.....

Son olarak, varsa lütfen yorumlarınızı ve önerilerinizi belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Managing Internal and External Rumors
A Survey of Experienced Communications Professionals**

This survey is being administered to a select group of communications and public relations professionals. It will assess the prevalence of different types of rumors that exist inside and outside of organizations, the effects of these rumors and strategies used to prevent and neutralize rumors. Please answer all questions. If you wish to comment on any question or qualify your answers, please feel free to use the space in the margins or the back page. Your comments will be read and taken into account.

Thank you for your help

MANAGING RUMORS

A rumor is an unverified bit of information about something of importance to a group. It is like news in every way except that it is not verified. It may or may not be true. It may be spread by word-of-mouth, fax, electronic mail, or any other communication channel. It is often introduced by the phrase "I heard that...."

Q-1 On average, about how frequently does a rumor reach your ear (i.e., you hear it or hear that is circulating) that is of concern or potential concern to you? (circle one number).

1. LESS THAN ONCE PER YEAR
2. YEARLY
3. SEMI-ANNUALLY
4. QUARTERLY
5. MONTHLY
6. WEEKLY
7. DAILY
8. MORE THAN ONCE PER DAY

In the next 3 questions, you will be asked about how prevalent different types of rumors are.

Internal rumors are of primary interest to company personnel or suppliers or vendors, that is, people who are associated with the production or distribution or sale of the organization's products/services/stocks.

External rumors are of primary interest to customers or press or stockholders or the general-public, that is, people who purchase/use or potentially purchase/use the organization's products/services/stocks.

Q-2 Out of all the rumors that have reached your ear, about what percentage were primarily internal rumors, primarily external rumors, or were primarily both types? (Please give approximate percentages for each type. Please keep in mind that these percentages should add up to 100 %).

- A. _____ % WERE PRIMARILY INTERNAL
- B. _____ % WERE PRIMARILY EXTERNAL
- C. _____ % WERE PRIMARILY BOTH
- D. _____ % WERE PRIMARILY OTHER....(specify)

TOTAL= 100%

There are many types of internal rumors. Some are primarily about changes that may threaten job security (the loss or potential loss of jobs), or about changes that may threaten job satisfaction. These would typically include rumors of layoffs, downsizing, re-organization, reduced pay or increased job responsibilities.

Other internal rumors may also be primarily about personnel changes (changes in staffing due to turnover or promotion/demotion) or may be gossip (slander or innuendo primarily about private or personal matters).

Q-3 Out of all the internal rumors that have reached your ear, about what percentage were primarily about job security, primarily about job satisfaction, primarily about personnel changes, primarily gossip, or were primarily about some other topic? (Please give approximate percentages for each type. Please keep in mind that these percentages should add up to 100%).

- A. _____ % WERE PRIMARILY JOB SECURITY
 B. _____ % WERE PRIMARILY JOB SATISFACTION
 C. _____ % WERE PRIMARILY PERSONNEL CHANGES
 D. _____ % WERE PRIMARILY GOSSIP
 E. _____ % WERE PRIMARILY OTHER....(specify)

TOTAL= 100%

The next question (and some others in this survey) requests an example. We have included these requests because we wish to ensure that we accurately understand your responses and we wish to obtain some sense of the rich detail that is often involved in rumor situations. Please feel free to mask any details so as to preserve the anonymity of this questionnaire.

Q-4 Please give an example of a recent internal rumor that reached your ear and that was of concern or potential concern to you. The rumor stated:

Similarly, there are many types of external rumors. Some are primarily about changes that would affect stock prices or earnings (for example, as with potential mergers, forthcoming earnings reports, or costly management errors). Others are primarily about the quality of the product or service that the organization produces (for example, that it may be unsafe). Still others are primarily about the organization's reputation (for example, that the organization is in some way untrustworthy or bad).

Q-5 Out of all external rumors that have reached your ear, about what percentage were primarily stock market rumors, primarily stock market rumors, primarily product/service quality rumors, primarily organizational reputation rumors, or were primarily about some other topic? (Please give approximate percentages for each type. Please keep in mind that these percentages should add up to 100%).

- A. _____ % WERE PRIMARILY STOCK MARKET
 B. _____ % WERE PRIMARILY PRODUCT/SERVICES QUALITY
 C. _____ % WERE PRIMARILY ORGANIZATIONAL REPUTATION
 D. _____ % WERE PRIMARILY OTHER....(specify)

TOTAL= 100%

Q-6 Please give an example of a recent external rumor that reached your ear and that was of concern or potential concern to you. The rumor stated:

Another important purpose of this study is to assess what the effects of rumors are and how severe these effects typically are.

Q-7 Based on your overall experience with rumors, how severe, on average, were each of the following rumor effects?

NEVER means the effect never occurred

SMALL means the effect was small

MEDIUM means the effect was

LARGE means the effect was large

Circle one word to indicate severity (if effect has never occurred, circle "NEVER")

moderate

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. loss of trust between management & workers/ staff..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 2. loss of trust between management & stockholders..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 3. loss of trust among coworkers..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 4. loss of trust by customers..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 5. decreased productivity..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 6. unnecessary turnover..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 7. decreased sales..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 8. increased lateness/absenteeism..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 9. lowered morale..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 10. sullied reputation of an individual..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 11. sullied reputation of corporation..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 12. sabotage-type behaviors..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 13. bad press..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 14. securities price/earnings dropped..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 15. punitive action against management..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 16. increased employee stress at work..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 17. fueled union action or strike..... | NEVER SMALL MEDIUM LARGE |
| 18 other (specify): _____ | SMALL MEDIUM LARGE |

Q-8 Of the most serious effects that have occurred, please give a recent example of how a rumor caused the effect (s) to occur (if possible, please quantify the effect in terms of % change, for example, % change in productivity or information requests):

A further purpose of this study is to assess what strategies are in use to prevent and/or neutralize rumors and how effective these strategies are perceived to be.

Q-9 Based on your overall experience with rumors, how effective, on average, were each of the following specific strategies in preventing and/or neutralizing rumors?

NEVER means strategy was never used

LOW means low average effectiveness

MEDIUM means medium avg. effectiveness

HIGH means high avg. effectiveness

circle one word to indicate effectiveness (if effect has never used, circle "NEVER")

- | | |
|---|-----------------------|
| 1. ignore the rumor | NEVER LOW MEDIUM HIGH |
| 2. satate "no comment"..... | NEVER LOW MEDIUM HIGH |
| 3. explain why you cannot comment or give full information..... | NEVER LOW MEDIUM HIGH |
| 4. confirm the rumor..... | NEVER LOW MEDIUM HIGH |
| 5. deny rumor by company official..... | NEVER LOW MEDIUM HIGH |
| 6. deny rumor by trusted outside source..... | NEVER LOW MEDIUM HIGH |
| 7. spread counter rumors..... | NEVER LOW MEDIUM HIGH |
| 8. search for and/or seek to punish people who | |

planted the rumor.....	NEVER LOW MEDIUM HIGH
9. specifically attempt to increase trust.....	NEVER LOW MEDIUM HIGH
10. encourage potentially affected parties to prepare for the worst.....	NEVER LOW MEDIUM HIGH
11. set time-line for official message which will contain full information.....	NEVER LOW MEDIUM HIGH
12. establish committees to explore options for people affected by upcoming changes.....	NEVER LOW MEDIUM HIGH
13. state values that will be used to guide the upcoming changes.....	NEVER LOW MEDIUM HIGH
14. state procedures by which the upcoming changes will be decided.....	NEVER LOW MEDIUM HIGH
15. establish a rumor hotline.....	NEVER LOW MEDIUM HIGH
16. explain how upcoming change decisions will be made.....	NEVER LOW MEDIUM HIGH
17. have an employee inform you of rumors that are circulating.....	NEVER LOW MEDIUM HIGH
18. other (specify).....	LOW MEDIUM HIGH

Q-10 Please give a recent example of how one or more of these strategies was effective in preventing and/or neutralizing a rumor.

this next section asks questions related to the psychological and situational variables affecting the rumor. To answer these questions, we have found it helpful to have a particular rumor in mind.

Please think of instance when a rumor (but not a gossip type rumor) occurred that reached your ear and that you considered harmful or potentially harmful. Please choose a rumor that has since been proven false beyond a reasonable doubt (other participants are being asked for rumors that proved true—we wish to obtain an even sampling of both kinds).

Q-11 Please the false rumor here (it may be one you have already mentioned):

Q-12 Please describe the situation out of which the rumor arose:

Rumors may spread through different groups of people. For the remaining questions in this section, answer with respect to one group of people who heard and/ or passed the rumor.

Also, rumors may change over time. For the remaining questions in this section, please answer for the point in time just prior to when the rumor was proven false.

The first question deals with how accurate/distorted the rumor became.

Q-13 For the rumor above, how accurate or true (as opposed to distorted or false) did the rumor prove to be? (circle one number)

- 1 COMPLETELY FALSE
- 2 MOSTLY FALSE
- 3 HALF FALSE & HALF TRUE
- 4 MOSTLY TRUE
- 5 COMPLETELY TRUE

The next question deals with how the rumor changed over time.

Q-14 From the time when the rumor started until when the rumor was proven false, to what extent did the rumor tend to become more accurate (as opposed to more distorted)?

- 1 BECAME MUCH MORE DISTORED
- 2 BECAME SOMEWHAT MORE DISTORED
- 3 STAYED ABOUT THE SAME
- 4 BECAME SOMEWHAT MORE ACCURATE
- 5 BECAME MUCH MORE ACCURATE

The next several questions deal with psychological and situational variables. As with all the questions in this section remember to answer with respect to a particular group of people who heard and/or passed the rumor.

Q-15 Overall, how uncertain (filled with questions about what current events meant or what future events were likely to occur) were people?" (circle one number)

- 1 NOT AT ALL UNCERTAIN
- 2 A LITTLE UNCERTAIN
- 3 SOMEWHAT UNCERTAIN
- 4 MOSTLY UNCERTAIN
- 5 EXTREMELY UNCERTAIN

Q- 16 Overall, how confident were people that this rumor was true? (circle one number)

- 1 NOT AT ALL CONFIDENT
- 2 A LITTLE CONFIDENT
- 3 SOMEWHAT CONFIDENT
- 4 MOSTLY CONFIDENT
- 5 EXTREMELY CONFIDENT

Q- 17 Overall, to what extent did people have reduced sense of control or power over events affecting their lives ? (circle one number)

- 1 NOT AT ALL REDUCED SENSE OF CONTROL
- 2 A LITTLE REDUCED SENSE OF CONTROL
- 3 SOMEWHAT REDUCED SENSE OF CONTROL
- 4 MOSTLY REDUCED SENSE OF CONTROL
- 5 EXTREMELY REDUCED SENSE OF CONTROL

Q-18 Overall, how important (significant, consequential) was the rumor to people ? (circle one number)

- 1 NOT AT ALL IMPORTANT
- 2 A LITTLE IMPORTANT
- 3 SOMEWHAT IMPORTANT
- 4 MOSTLY IMPORTANT
- 5 EXTREMELY IMPORTANT

Q-19 Overall, how anxious (worried/concerned) were people? (circle one number)

- 1 NOT AT ALL ANXIOUS
- 2 A LITTLE ANXIOUS
- 3 SOMEWHAT ANXIOUS
- 4 MOSTLY ANXIOUS
- 5 EXTREMELY ANXIOUS

These next questions continue with psychological variables. Please continue to answer with respect to a particular group of people who heard and/or passed the rumor.

Q- 20 Overall, to what extent did people desire or want the rumor to be true? (circle one number)

- 1 GREATLY DESIRED RUMOR TO BE FALSE
- 2 SOMEWHAT DESIRED RUMOR TO BE FALSE
- 3 NEUTRAL
- 4 SOMEWHAT DESIRED RUMOR TO BE FALSE
- 5 GREATLY DESIRED RUMOR TO BE TRUE

Q- 21 Overall, to what extent did the rumor agree with or was consistent with peoples' biases (preconceived notions, attitudes, and/or prejudices)? (circle one number)

- 1 GREATLY DISAGREED WITH PEOPLES' BIASES
- 2 SOMEWHAT DISAGREED WITH PEOPLES' BIASES
- 3 NEITHER AGREED NOR DISAGREED
- 4 SOMEWHAT AGREED WITH PEOPLES' BIASES
- 5 GREATLY AGREED WITH PEOPLES' BIASES

Q-22 Overall, to what extent would you characterize the people as gullible (as opposed to skeptical)? (circle one number)

- 1 HIGHLY SKEPTICAL
- 2 SOMEWHAT SKEPTICAL
- 3 NEITHER SKEPTICAL NOR GULLIBLE
- 4 SOMEWHAT GULLIBLE
- 5 HIGHLY GULLIBLE

The next several questions deal with patterns of communication.

Q-23 When a rumor is passed from one person to another, it may involve a great deal of interaction (discussion and clarification), or it may involve very little interaction. Overall, how interactive was a typical discussion of the rumor? (circle one number)

- 1 NOT AT ALL INTERACTIVE
- 2 A LITTLE INTERACTIVE
- 3 SOMEWHAT INTERACTIVE
- 4 MOSTLY INTERACTIVE
- 5 EXTREMELY INTERACTIVE

Q-24 Overall, how active (frequently transmitted) was the rumor? ? (circle one number)

- 1 INACTIVE
- 2 A LITTLE ACTIVE
- 3 SOMEWHAT ACTIVE
- 4 MOSTLY ACTIVE
- 5 EXTREMELY ACTIVE

Q-25 A rumor may pass through an established communication network (e.g., an office grapevine) or through a group of people who never communicated before. Overall, how established were the communication channels of the group? (circle one number)

- 1 NOT AT ALL ESTABLISHED
- 2 A LITTLE ESTABLISHED
- 3 SOMEWHAT ESTABLISHED
- 4 MOSTLY ESTABLISHED
- 5 EXTREMELY ESTABLISHED

Q-26 The grapevine is an established informal communication network . To what extent could the communication network through which this rumor passed be considered a grapevine? (circle one number)

- 1 DEFINITELY NOT A GRAPEVINE
- 2 A LITTLE LIKE A GRAPEVINE
- 3 SOMEWHAT LIKE A GRAPEVINE
- 4 MOSTLY LIKE A GRAPEVINE
- 5 DEFINITELY A GRAPEVINE

Finally, a few details about yourself for statistical purposes.

Q-27 You are (circle one number)

- 1 MALE
- 2 FEMALE

Q-28 Your present age: _____ YEARS

Q-29 Your current title: _____

Q-30 You are a (circle one number)

- 1 CORPORATE COMMUNICATIONS OR PUBLIC RELATIONS OFFICER
- 2 COMMUNICATIONS OR PUBLIC RELATIONS CONSULTANT
- 3 OTHER (specify): _____

Q-31 The primary industry or industries in which you work/consult:

Q-32 Your total years of experience in communications: _____ YEARS

Is there anything else you wish to tell us about the types of rumors that occur, their prevalence, their effects, strategies you have used to prevent and/or neutralize rumors, and their effectiveness? If so, please use this space for that purpose.

Also, any comments you wish to make that you think may help us in future efforts to understand the topic of managing rumors will be appreciated, either here or in a separate letter.

KAYNAKÇA

- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Engin Yıldırım, Serkan Bayraktaroğlu., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SSPS Uygulamalı**, (Genişletilmiş 8. Baskı), Sakarya: Sakarya Kitabevi: Ekim 2002.
- Bettinghaus P. Erwin., **Persuasive Communication**, 3rd Ed. Holt, Rinehart and Winston, U.S.A:1980.
- Boone L. Louis, David L. Kurtz., **Contemporary Business**, 8.Edition, The Dreyden Press, Florida:1996.
- Boone, E. Louis, David, L. Kurtz, Judy, R. Block., **Contemporary Business Communication**, Prentice Hall, Inc, New Jersey: 1997.
- Borg, W.R., M.D. Gall., **Educational Research**, Longman, New York, 1989.
- Büyüköztürk, Şener., **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum.**, Ankara: Pegem Yayıncılık, Kasım:2002
- Courtland, L. Bovee, Marian Burk Wood, John V. Thill, George P. Dovel., **Management**, McGraw-Hill, Inc, 1993.
- Dance, E.X. Frank., **Human Communication Theory, Original Essays**. Holt, Rinehartand Winston, Inc., U.S.A: 1967.
- Davis Keith., "The Care and Cultivation of the Corporate Grapevine", **Management Review**, October:1973.
- DeCenzo, A. David., **Human Relations, Personal and Professional Development**, Prentice-Hall, Inc., U.S.A: 1997.

Denisoff, R. Serge, Ralph, Wahrman., **An Introduction To Sociology**, 3rd Edition, Macmillan Publishing Co., Inc, New York: 1983.

Dessler, Gary., **Management**. Prentice Hall, Inc. U.S.A: 1998.

Difonzo Nicholas, Prashant Bordia., “Corporate Rumor Activity, Belief and Accuracy,” **Public Relations Review**, Vol:28, No:1, February 2002

Difonzo, Nicholas, Prashant Bordia., “A Tale Of Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change”, **Human Resource Management**, Vol.37, No.3 & 4, Fall / Winter 1998.

Difonzo, Nicholas, Prashant Bordia, Ralph L. Rosnow., “Reining in Rumors”, **Organizational Dynamics**, Summer 1994,(a) 23-1.

Difonzo, Nicholas, Prashant Bordia., “ Rumor and Prediction: Making Sense (but Losing Dollars) in the Stock Market”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.71, No.3, September, 1997.

Difonzo, Nicholas, Prashant Bordia., “How Top PR Professionals Handle Hearsay: Corporate Rumors, Their Effects and Strategies to Manage Them” **Public Relations Review**, 26(2), Summer 2000.

Donald, C. Mosley, Paul, H. Pietri, Leon, C. Megginson., **Management**, Harper Collins Publishers, Inc, U.S.A:1996.

Dönmezer, Sulhi., **Sosyoloji**, Genişletilmiş 8. Baskı, Ankara: Savaş yayınları: 4, 1982.

Dubrin, Andrew J., **Applying Psychology, Individual Organizational Effectiveness**, 5th Edition, Prentice Hall, Inc. New Jersey, 2000.

Duverger, Maurice., **Siyaset Sosyolojisi**, Çeviren: Şirin Tekeli, Bilgi Dizisi:28, Varlık Yayınları Sayı:188.

Erdem Aynur, “**Dedikodu Niye Yapılır**” Pazar Sabah, 15 Haziran 2003

Eren, Erol., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul:1998

Fisher, B. Aubrey., **Small Group Decision Making** , Second Edition, McGraw-Hill, Inc., 1981.

Fisher, B. Aubrey., **Interpersonal Communication Pragmatics of Human Relationships**, Random House, Inc., New York: 1987.

Fiske, John., **İletişim Çalışmalarına Giriş**. Çev: Süleyman İrvan, Bilim ve Sanat Yayınları, Birinci Basım, Ankara:1996

Frunzi, George L, Patrick E. Savini., **Supervision The Art of Management**, 4th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Goffee Rob & Gareth Jones, **Kurum Kültürü**, Çeviren: Kıvanç Kutmandu, MediaCat Kitapları, Ankara: 2002.

Goodman B. Michael., “Corporate Communication: The American Picture”, **Corporate Communications: An International Journal**, Volume 5. Number 2. 2000.

Gökçe, Orhan., **İletişim Bilimine Giriş**, Turhan Kitabevi, Ankara:1993.

Gönül, Sevgi., “**Dedikodunun Her Çeşidi Tatlıdır**”, Hürriyet Pazar, 3 Şubat 2002.

Gürgen, Haluk., **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, 1.Basım. İstanbul: Der Yayınları, Yayın No: 221, 1997.

Güvenç, Bozkurt., **Antropoloji (İnsanbilim)**, (Editör: Merih Zılhoğlu), Anadolu Üniversitesi Yayın No: 698, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 340, Eskişehir:1999.

Hicks, Herbert G. & C. Ray Gullett., **Organizasyonlar: Teori ve Davranış.**, Çev: Besim Baykal., İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1., Genel İşletme Dizisi No:1., İstanbul: Kasım 1981

Hodgetts, Richard M. ., **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama.**, Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu., Ed: Canan Çetin., 5.Baskı, Der Yayınları, İstanbul:1997

Hogg, Michael, **Sosyal Psikolojik Açıdan Grupla Bütünleşme**, Çeviren: Aliye Mavili Aktaş, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997.

Jablin, Fredric M., Linda L. Putman, Karlene H. Roberts, Lyman W. Porter., **Handbook of Organizational Communication An Interdisciplinary Perspective.** Stage Publications, Inc. U.S.A:1987.

Jamieson, Harry., **İletişim ve İkna**, Çevirenler: Nejdet Atabek, Banu Dağtaş, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları, Mayıs 1996.

Jandt, E. Fred., **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler.** Çev: Levent Akın, Vedat G. Diker. Hayat Yayınları:25, Çanta Kitapları Dizisi:1, Birinci Baskı, İstanbul: Kasım 1998.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem.,**Yeni İnsan ve İnsanlar**, 10. Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul: 1998.

Kammeyer, C.W. Kenneth, George Ritzer, Norman R. Yetman., **Sociology**, Fourth Edition, Simon & Schuster, Inc., U.S.A: 1990.

Kapferer, Jean-Noel., **Dünyanın En Eski Medyası Dedikodu ve Söylenti**. Çev: Işın Gürbüz, İletişim Yayınları 174, İstanbul: 1992.

Karasar, Niyazi., **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, 8. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım Ankara:1998.

Kazancı, Metin ., **Halkla İlişkiler**, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar:7, 3. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara:1999.

Kocabaş, Füsun, Müge Elden, Nilay Yurdakul., **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, İletişim Yayınları; 511, Birinci Baskı, İstanbul:1999.

Koçel, Tamer., **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul: 2001, Beta Yayınları.

Koenig, Fredrick., **Rumor In The Marketplace, The Social Psychology of Commercial Hearsay**, Auburn House Publishing Company, London:1985.

Koenig, Samuel., **Sosyoloji Toplum Bilimine Giriş**, Çeviren: S.Sucu, O. Aykaç, İstanbul: Ütopya Kitabevi Yayınları, Ekim 2000.

Kurtkan, Bilgiseven, Amiran., **Genel Sosyoloji**, 5. Baskı, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1995.

Külebi, Ahmet., **Grup Dinamiğinde İnsan Davranışı**, Ankara: Bilim Yayınları, 1986.

Lundberg, George A., Clarence C. Schrag, Otto N. Larsen., **Sosyoloji**, Cilt:1. Çev: Özer Ozankaya., Ankara: Işın Yayıncılık, 1985.

Macionis, J. John., **Sociology**, Sixth Edition, Prentice Hall, Inc, New Jersey: 1997.

Mc Quail, Denis, Sven Windahl., **Kitle İletişim Çalışmaları İçin İletişim Modelleri**, Yayına Hazırlayanlar: Banu Dağtaş, Uğur Demiray.,A.Ü., Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:92, Eskişehir: Ocak 1994.

Mondy R. Wayne & Shane R. Premeaux, **Management**. 7th Ed. Prentice-Hall, Inc. 1991.

Morgan Gareth., **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çeviren: Gündüz Bulut, MESS Yayın No:280, İstanbul:1998.

Mowen, John C., **Consumer Behavior**, Macmillan, Inc. New York: 1993.

Mutlu, Erol., **İletişim Sözlüğü**, 2. Baskı, Toplum Dizisi:2, Ark Yayınevi: Ankara, 1995.

Nicholson, Nigel., “Dedikodu Hakkında Yeni Bilgiler”, **Güncel Psikoloji**, Mart/Nisan 2002.

Odabaşı, Yavuz., **Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi**, A.Ü. Yayınları, No: 908, İşletme Fakültesi Yayınları, No:2, Eskişehir: 1996.

Okay, Ayla & Aydemir Okay., **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları No:349, İstanbul:2002

Oskay, Ünsal., **Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş**, Der Yayınları: 94, İstanbul: 1992.

Oskay, Ünsal , **İletişimin A B C’si**, 3. Baskı, Der Yayınları: 213, İstanbul: 2001.

Ölçer, Ferit., “Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen boyutları ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 40, Sayı 473, Mayıs 2001.

Öncü, Ayşe., **Örgüt Sosyolojisi**, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara:1982.

Özkalp, Enver, Kırel, Çiğdem., **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:149, Eskişehir: 2001.

Paksoy, Mahmut, Ahmet Cevat Acar., **Örgütsel İletişim**, (Editör: İnan Özalp), Anadolu Üniversitesi Yayınları No:964, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:533, Eskişehir:1998.

Pavitt, Charles, Ellen Curtis., **Small Group Discussion.**, Gorsuch Scarisbrick, Publishers.,U.S.A:1990.

Raymond V.Lesikar & John D. Pettit & Marie E. Flatley., **“Lesikar’s Basic Business Communication”**. 8th Ed. Mcgraw-Hill, U.S.A. 1999.

Robbins, Stephen P., **Managing Today**, International Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey: 1997.

Rose, M. Arnold., **Sociology**, The Study of Human Relations, 2nd Edition, Alfred A. Knopf, Inc. New York, 1967.

Rose, Jerry D., **Introduction to Sociology**, 4th Edition, Rand McNally College Publishing Company, Chicago, 1980.

Rowan, Roy., Where Did That Rumor come From?., **Fortune**, August 13, 1979.

Sabuncuoğlu, Zeyyat., **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa:2001.

Schaefer, T. Richard, Robert P. Lamm., **Sociology**, U.S.A: McGraw-Hill, 5th Edition, 1995.

Severin, J. Werner, James W. Tankard, Jr., **İletişim Kuramları: Kökenleri Yöntemleri ve Kitle İletişim Araçlarında Kullanımları**, Çev: Ali Atıf Bir, N. Serdar Sever., Eskişehir: 1994.

Sigmand B.Norman & Arthur H. Bell. **Communication for Management and Business**. 5th Ed. Scott, Foresman and Company, U.S.A: 1989.

Şişman, Mehmet, **Örgüt Kültürü**, A.Ü. Yay. No:732, Eğitim Fak. Yay No:39, Eskişehir, 1994.

Tebbutt, Melanie., **Women's Talk?: A Social History of "Gossip" in Working-class Neighbourhoods, 1880-1960**, Ashgate Publishing Company, U.S.A: 1995.

Toktamışoğlu, Murat., **Kot Pantolonlu Yönetici İş Yaşamında Akıl ve Ruhun Sentezi**, Media Cat Kitapları, Ankara, Ekim 2001

Tubbs, L. Stewart, Sylvia Mass., **Human Communication**, 6. Edition, Mcgraw-Hill Inc, NewYork: 1991.

Usluata, Ayseli., **İletişim**, İletişim Yayınları, Cep Üniversitesi

Uzunçarşılı Ülkü & Meral Toprak & Oğuz Ersun., **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2000-4, İstanbul:2000.

Varey F. Richard & John White., "The Corporate Communication System of Managing" **Corporate Communication: An International Journal**, Volume 5. Number 1. 2000.

Varol, Muharrem., **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, (Ders Notları) A.Ü. İletişim Fak. Yay. No:2, Ankara 1993.

Wilcox, Dennis. L., Phillip H. Ault., Warren K. Agee., **Public Relations Strategies and Tactics**, 5th Edition, Addison-Wesley Educational Publishers Inc. U.S.A: 1998.

Williams, W. John, Steven A. Eggland., **Örgütlerde İletişim**. Çev: Yılmaz Büyükerşen, Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir., A. Ü. Yayınları:628, Birinci Baskı, Eskişehir:1991.

Yerkovich, Sally., Gossiping as a Way of Speaking, **Journal of Communication**, Winter, 1977.

Yüncü, Fatma., **İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara:1992.

Zılhoğlu, Merih., **İletişim Nedir.**, Cem Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul: 1993.

<http://www.as.udayton.edu/com/FACULTY/Kenny/chap12.htm>

<http://chadwick.jlmc.iastate.edu/theory/ur.htm>

<http://www.kadinlar.com/kadin/dedikodu.htm>

<http://oak.cats.ohiou.edu/ed383697/urres.htm>

<http://www.evrensel.net/03/07/13/kose.html>

<http://members.tripod.com/MustafaCemal/boomerang/gossip.htm>

http://hsf.usf.edu/kmbrown/Diffusion_of_Innovations_Overview.htm