

## ÖRGÜTLERDE İNFORMAL İLETİŞİM SÜRECİ: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE<sup>1</sup>

DOI NO: 10.5578/jeas.9446

MERAL BEKTAŞ\* RAMAZAN ERDEM\*\*

### ÖZ

İnfomal iletişim, örgüt üyelerinin ilişkileri sonucu kendiliğinden oluşan iletişim şeklidir. Formal iletişim, bir örgütün iskelet sistemini oluştururken, infomal iletişim süreci bir örgütün merkezi sinir sistemini oluşturmaktadır. Çalışanların; infomal gruplar oluşturarak bilgi paylaşımında bulunmaları, kurum içi sohbetlere katılmaları, bir yerden bir yere laf taşıyıcılar aracılığıyla dedikodu ve söylenti ağını harekete geçirmeleri, örgütlerdeki kabul edilemez davranışların daha kabul edilebilir bir duruma gelmesini sağlamak için şakalar yapmaları, birlikte vakit geçirerek sosyal etkinlikler düzenlemeleri, örgütlerdeki sanal iletişim kanallarını kullanarak infomal iletişim kurmaları ve yöneticilerin çalışanlarını infomal olarak ziyarete gitmeleri örgütlerdeki infomal iletişim kanallarının belli başlıları arasında yer alır.

Çalışma sonucunda, örgütlerdeki infomal iletişim kanallarının örgütler için birçok avantaj ve dezavantajları olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle özellikle örgüt yöneticilerinin formal iletişim sürecini destekleyen infomal iletişim sürecini de göz önünde bulundurarak bu infomal iletişim kanallarını hafife almamaları gerekir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel iletişim, formal iletişim, infomal iletişim, infomal iletişim kanalları.

**Jel Kodları:** M10, M12

## INFORMAL COMMUNICATION PROCESS IN ORGANIZATIONS: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

125

### ABSTRACT

Infomal communication is the spontaneous form of communication which is a result of the relationship between the members of the organization. Formal communication when creating the skeletal system of an organization, infomal communication constitutes the central nervous system of an organization. Employees; forming infomal groups to share information, participating intra-organizational small talks, mobilizing the gossip and rumors network through scandalmonger, making jokes to transform unacceptable behaviors in organizations into more acceptable ones, spending time together and arranging social events, using virtual communication to communicate informally in organizations and manager's infomal visitations to their employees are certain of infomal communication channels take place in organizations.

In conclusion of this study; infomal communication channels in organizations have emerged many advantages and disadvantages. Therefore, especially the managers of the organizations must take into account the infomal communication channels that supports the formal communication process and should not underestimate these infomal communication channels.

**Keywords:** Organizational communication, formal communication, infomal communication, infomal communication channels.

**Jel Codes:** M10, M12

<sup>1</sup> Bu çalışma "Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi:Burdur İli Kamu Kurumları Örneği" başlıklı proje kapsamında Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından 3204-D1-12 numaralı Doktora Projesi kapsamında desteklenmiştir.

\*Yard. Doç. Dr. , Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Bölümü, e-mail: meraltahtasakal@hotmail.com

\*\* Prof. Dr. , Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü, e-mail: ramazanerdem@sdu.edu.tr

## GİRİŞ

Örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerin daha sağlıklı yürütülebilmesi için örgütlerde iyi bir iletişim ağının kurulması gerekir. Çünkü her alanda olduğu gibi örgütsel ilişkilerde de iletişim, hayati öneme sahiptir. Karşılıklı duygu, düşünce ve bilgi paylaşımı süreci olan iletişimin, örgütsel boyutunda formal iletişim ve informal iletişim yer alır. Formal iletişime göre daha hızlı yayılma imkânı bulan informal iletişim örgütlerde bazen prosedürler nedeniyle tıkanma noktasına gelen kararların alınmasında, süreci hızlandırarak bu sürece olumlu katkıda bulunabilir. Çünkü informal iletişim kanalları formal iletişim kanallarına göre bazen daha hızlıdır. Düzenlenen sosyal etkinlikler, çalışanların katıldıkları kurum içi sohbetler ya da çalışanların kendi aralarında oluşturdukları informal gruplar, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun gelişmesine yardımcı olabilir, çalışanların kendi aralarında yaptıkları şakalarla mesai saatleri daha çekilir bir duruma getirilebilir, yöneticilerin çalışanlarını informal ziyarete gitmeleri ile çalışanlar yönetime ulaştırmak istedikleri dilek, şikâyet ya da önerilerini yönetim kademelerine ulaştırma fırsatı bulabilirler. Bunun yanında bir yerden bir yere laf taşıyan çalışanların yaydıkları dedikodu ve söylentilerle örgütlerde su yüzüne çıkmakta zorlanan olaylar su yüzüne çıkabilir. Ancak örgütlerdeki birçok faktörden etkilenen iletişim olgusu bazen, informal iletişim kanalları nedeniyle kontrolden çıkarak zehirli bir yapıya bürünebilir ve örgüt çalışanları arasındaki ilişkileri zedeleyebilir. Bunun sonucu olarak çalışanlar strese girerek, iş performanslarında düşüşler yaşanabilir.

Örgütlerde, informal iletişim sürecinin örgütsel anlamda avantaja dönüştürülebilmesi için özellikle yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çalışanlarına sürekli kontrol ediyor izlenimi vermeden yöneticiler, çalışanların arasına karışarak, laf taşıyanlar aracılığıyla yayılan dedikodu ve söylentilerin esintilerini hissedebilir, kurum içi sohbetler esnasında kendilerine ulaştırılan dilek ve şikâyetleri değerlendirebilir, küçük şakalardaki inceliklerin farkına varabilir, çalışanların oluşturduğu informal grupların işleyişini gözlemleyebilir, katıldıkları sosyal etkinliklerde çalışanların aile ve iş arkadaşları ile ilgili ilişkileri hakkında bilgi sahibi olarak informal iletişim kanallarının işleyişi hakkında genel bir değerlendirme yaparak örgütsel iletişim sürecinin daha olumlu bir şekilde devam etmesini sağlayabilirler.

Örgütsel iletişim sürecinin informal boyutunda birçok informal iletişim kanalı yer almaktadır. Bu boyutların fazla olması nedeniyle bu çalışmada Koçel (2007:410)'in ele aldığı örgütler-

deki informal iletişim kanalları arasında yer alan informal gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler, laf taşıyıcılar, dedikodu ve söylenti ağı, sosyal etkinlikler, şakalar ve informal sanal iletişim kanalları ele alınmış ve informal iletişim kanallarının örgütsel avantajları ve dezavantajları hakkında genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Literatürde örgütlerdeki informal iletişim süreci ile ilgili derli toplu kavramsal çerçeve sunan çalışmaların çok fazla olmaması nedeniyle, bu derleme makalenin bundan sonraki çalışmalara teorik zemin oluşturması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. Bundan sonraki süreçlerde informal ilişkiler ağını ele alan nitel ve nicel çalışmaların yapılması planlanmaktadır.

## 1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Kişilerarası mesaj gönderme ve alma süreci olan iletişim kavramının dört binden fazla tanımı yapılmış olsa da (BÜLBÜL, 2001:3) iletişim, belli başlı şu sorulara cevap aramaktadır. Bu sorular; Kim? (Gönderici), Ne söylüyor? (Mesaj), Hangi Yolla? (Kanal), Kime? (Alıcı) ve Hangi sonuçla? (Yorumlanmış anlamgeribildirim) sorularıdır (SCHERMERHORN, 2010:406). İletişim, ne konuşma ne de yazmadır, iletişim paylaşım anlamına gelir (DAFT diğ., 2010:647). İletişim sürecindeki ana öge anlatmak iken, iletişim açısından temel amaç anlaşılmasıdır. Bu nedenle bireysel düzeyde, iletişim kuran ve iletişimi başlatan kişi kendisini, duygu ve düşünce dünyasını, ilişkilerini, ilişkilerinin kendisindeki karşılıklarını açıklamak ve karşısındaki kişiye iletmek ister (BALTAŞ ve BALTAŞ, 1998:19).

Örgütsel düzeyde gerçekleştirilen örgütsel iletişim ise, örgütün işleyişini sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü oluşturan çeşitli departmanlar ve örgüt ile çevresi arasında devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi sağlayan toplumsal bir süreçtir. Bu nedenle, örgütsel iletişim toplumsal iletişimin içinde değerlendirilir (GÜNEY diğ., 2001:199).

Örgütsel iletişim; örgüt dışı iletişim ve örgüt içi iletişim olarak ikiye ayrılır. Örgüt içi iletişim, örgüt çalışanlarıyla gerçekleştirilen iletişim şekli iken örgüt dışı iletişim, örgütün dış çevresiyle kurduğu iletişim şeklidir (BOVÉE and THILL, 2010:41). İletişimin örgütsel boyutunu formal iletişim ve informal iletişim oluşturur.

İletişim ister formal ister informal olarak gerçekleşsin bu süreç, canlı organizmaların kan damarları kadar önemlidir. Nasıl ki canlı organizmalar kan damarlarına ve bu damarlardaki kana ihtiyaç duyuyorsa, örgütler de iletişime

ihtiyaç duyarlar. İletişimin önemini daha iyi anlamaya başlayan örgütler özellikle örgüt çalışanlarıyla yeni iletişim stratejileri geliştirmeye başlamış, bazı durumlarda infomal iletişimin formal iletişimden daha geçerli ve etkili olduğunun farkına varan örgütler, infomal iletişimi daha aktif kullanmaya başlamıştır (SUBRAMANIAN, 2006:1).

### 1.1. Örgütlerdeki Formal İletişim Süreci

Formal iletişim, örgütün kendi iç çevresi ve dış çevresi ile yetkili kişilerce önceden belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürülen iletişim şeklidir (GÖNEN Diğ., 2008:139). Örgütlerdeki formal iletişim; dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleştirilir (CERTO, 1989:332).

Dikey iletişim, örgütlerde farklı kademeler arasında ortaya çıkan iletişim şeklidir. Dikey iletişim bazen üstlerin astlarıyla bazen de astların üstleriyle iletişime geçmesiyle gerçekleşir. Yatay İletişim, aynı kademe ya da eşit statüdeki çalışanlar arasında kurulan iletişim şekli iken çapraz İletişim, farklı kademeler veya farklı bölümler arasında kurulan iletişim şeklidir. Çapraz iletişim fonksiyonel yetki ilişkilerinin sonucunda ortaya çıkar.

### 1.2. Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci

İngilizcede "formal"ın karşıtı olan "infomal" sözcüğü Latince "forma" sözcüğünden türemiş bir sıfattır (MIHÇIOĞLU, 1996:168). İnfomal iletişim, örgüt üyelerinin ilişkileri sonucu kendiliğinden oluşan iletişim şeklidir. İnfomal iletişim, formal iletişimden farklı olarak, görevlerden dolayı değil çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla ortaya çıkar. Çalışanların kapalı kapılar arkasındaki toplantıları, çay kahve molalarındaki fikir alışverişleri, örgüt çalışanlarına ve yöneticilerine bazen problem çözme ve örgütte meydana gelebilecek olaylar hakkında tartışma fırsatı sunar (AKKİRMAN, 2004:155).

Holmes ve Marra (2004) infomal iletişimi, örgütlerin *sosyal yapıstırıcısı* olarak tarif etmişlerdir. Örgüt çalışanları birbirine yakın olsun ya da olmasın kişisel, sosyal veya işleriyle ilgili konularda iletişimsel anlamda ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla infomal iletişim kurma isteği duyarlar. Bazen infomal iletişimdeki "*bilişsel otorite*" daha fazla olduğu için çalışanlar infomal iletişime formal iletişimden daha fazla güven duyarlar (akt. FAY, 2011:212-225).

Formal iletişim bir örgütün iskelet sistemini oluşturuyorsa, infomal iletişim örgütün merkezi sinir sistemini oluşturur (GREENBERG and BARON, 1997:307). Küçük örgütler infomal iletişim için daha elverişli mekânlardır. Bu örgütlerde iletişim genellikle yüz yüze ve infomal olarak gerçekleşir. Bu örgütlerde

çok az formal kontrol ve formal iletişim sistemi vardır. Çünkü üst kademe yöneticiler genellikle direkt olarak günlük işleri yapan iş görenlerle birlikte çalışırlar. Örgütler büyüyüp karmaşıklaştıkça üst kademe yöneticiler ve teknik yani çekirdek çalışanlar arasındaki mesafeler artar. İletişim ve kontrol ise formalleşir (DAFT, 2010:32).

Yöneticiler, mesai saatlerinin en az %80'nini çalışanlarıyla iletişim kurarak geçirirler. Başka bir ifadeyle, bir yöneticinin her saatinin 48 dakikası toplantılarla, telefon konuşmalarıyla, online iletişim ile ya da çalışanlarını infomal olarak ziyaret etmeleri yani çalışanlarıyla infomal iletişim kurmaları ile geçer. Tipik bir yöneticinin ancak zamanının kalan %20'si, okuyarak ya da yazarak masa başı çalışmalarıyla geçer (MINTZBERG, 1973; akt. DAFT et al, 2010:645). Yapılan çeşitli araştırmalara göre, örgüt çalışanlarının zamanlarının %25-70'ini yüz yüze iletişim ile gerçekleştirdikleri, %88-93'ünü ise planlanmamış infomal iletişim ile gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır. Ancak üst kademe yönetimdeki birçok yöneticinin infomal iletişim kanallarının sadece örgütlerde zaman kaybına neden olduğunu ve infomal iletişim kanallarının örgütlerde sadece söylenti ve dedikoduları yaydığını düşündükleri ortaya çıkmıştır (SUBRAMANIAN, 2006:2).

Sabău ve Bibu (2012:252)'nun yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, işyerinde iletişimin %56'sı formal iletişim ile %37'si ise infomal iletişim ile gerçekleştirilmektedir.

Örgütlerde infomal iletişimin başlıca nedenleri (KOÇEL, 2007:414);

- Örgütlerdeki güvensizlik ve gelecek endişesi oluşturan durumlar,
- Örgütlerdeki belirsizlik durumları,
- Örgütlerde ve örgüt yönetiminde büyük çaplı değişiklikler,
- Örgüt çalışanlarının kişisel özellikleri,
- Örgütlerdeki formal kanallarının yetersizliği,
- Örgütlerde formal mesajlara olan güvensizlik,
- Örgütlerde gruplaşma ve klikleşmeler,
- Örgütlerde söylenen ve yapılanlar arasındaki farklılıklar ve

• Bilinçli nedenlerdir.

İnfomal iletişimin özellikleri ise (ERGEN, 2011:7);

- Kalıcı bir yapısı yoktur,
- İletişim kanallarının nasıl çalıştığını gösterir,
- Formal iletişim kanallarına zarar vermeye sevk edebilir,
- Durumsal ve spontanedir,
- Kendi örgütsel yapısını oluşturabilir.

### 1.2.1. İnfomal İletişim Kanalları

İnsanlar, fiziksel ve psikolojik yakınlık kurmak, içgüdüsel olarak iletişim ihtiyacını gidermek ve/veya bir gruba dâhil olmak için infomal iletişime ihtiyaç duyarlar (ERGEN, 2011:7).

Bu çalışmada ele alınan infomal iletişim kanallarının belli başlıları (KOÇEL, 2007:410);

- İnfomal gruplar,
- Yöneticilerin infomal ziyaretleri,
- Kurum içi sohbetler,
- Laf taşıyıcılar,
- Dedikodu ve söylenti ağı,
- Şakalar,
- İnfomal sanal iletişim kanalları,
- Sosyal etkinliklerdir.

#### 1.2.1.1. İnfomal Gruplar

Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim kuran, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile oluşan sosyal bir olgudur (KOÇEL, 2007:468).

Örgütlerdeki gruplar formal gruplar ve infomal gruplar olarak ikiye ayrılırlar (ROBBINS and JUDGE, 2012:130). Formal gruplar, örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda örgütler tarafından oluşturulan ve belli bir görevi gerçekleştirdikten sonra grup üyelerinin görevlerinin sona erdiği gruplardır (KOÇEL, 2007:468). Formal gruplarda bireylerin ilişkileri, iletişim biçimleri, statüleri vb. önceden belirlenmiştir. Tüzükler, yönetmelikler ve hatta yasalarla gruba katılan grup üyelerinin davranış kuralları ve bu kurallara uyulmadığı durumlarda bireylerin hangi tür yaptırımlarla karşılaşacakları önceden sözleşme metinleri ile belirlenmiştir (GÜRGEN, 1997:174).

Yönetim bilminde, kendilerini bir grup olarak algılayan, infomal olarak biraraya gelen, birbirleriyle sürekli ilişki ve iletişim içinde yaşayan, ortak değer yargıları ve normları bulunan, belli bir amacı veya çıkarı olan insan gruplarına ise infomal grup denilir. İnfomal grupların bir lideri vardır ve her grup bir lider etrafında toplanır ya da liderler kendi etraflarında grup oluştururlar. İnfomal gruplar örgütlerdeki yönetim sürecini ve yöneticileri olumlu veya olumsuz olarak etkilerler. Örgütlerde yöneticinin yanında yer alan infomal gruplar yöneticilere yardımcı olurken, yöneticinin karşı olduğu ve olumsuz ilişki içinde bulunduğu gruplar ise yöneticiye karşı gelerek yönetici ile mücadele içinde olurlar. Her yönetici istese de istemesi de örgütlerde infomal gruplarla çalışmak ve/veya bu grupları idare etmek zorundadır (AYTÜRK, 2007:229).

Formal grupların aksine infomal grupların ne formal yapıları ne de örgütsel kuralları vardır. Farklı birimlerden üç beş kişinin düzenli olarak öğlen yemeklerinde buluşmaları veya birlikte kahve içmeleri infomal gruplara verilebilecek örneklerden bazılarıdır. Arkadaşlık grupları ve çıkar grupları da infomal gruplar arasında yer alır (ROBBINS and JUDGE, 2012:13-,131).

İnfomal gruplarda ortaya çıkan ilişkiler bireylerde duygusal tepkiler meydana getirir. Bu duygular aşk, muhabbet, dostluk ya da bazen nefret biçiminde de ortaya çıkabilir. İnfomal ilişki geliştirebilen bireyler birbirlerinin kişilikleri hakkında bilgi sahibi olurlar (MEMDUHOĞLU ve SAYLIK, 2012:7). Örgütlerde bir araya gelen infomal gruplar eğer iyi yönetilemezlerse tahmin edilmeyen farklı grupların oluşumuna neden olarak örgütsel etkinliğe zarar verebilirler (WILSON and ROSENFELD, 1990:158).

İnfomal grupların örgütler için çeşitli avantajları ise; grup üyeleri sosyal ve kültürel değerlerin sürekliliğine önem verirler. Grup üyeliği olmadan grup üyeleri içinde buldukları durumdan memnuniyet duymazlar. Grup üyeleri arasında iletişim kolaylığı vardır (CERTO and CERTO, 2006:413). Kısaca çalışanlar grup içinde kendilerini güvende hissedebilir, sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilir, öz saygılarını arttırabilir, ekonomik ihtiyaçlarını giderebilir ve ortak ilgi alanlarını genişletebilirler (BARLI, 2008:412).

Örgütlerdeki infomal gruplara katılan çalışanlar, yalnızlıktan kurtularak kendilerini grup içinde daha güçlü hissettikleri için moralleri yükselir ve kendilerini kişisel olarak güvende hissederler. Ayrıca gruplar çalışanlara, kendi duygularını ifade etme imkânı vererek diğer grup üyeleriyle haberleşme ve onlarla karşılıklı bilgi paylaşımında bulunma imkânı sunar (BARLI, 2008:412).

Örgütlerde çalışanlara bakıldığı zaman, Türk insanının yalnız kalmamak için bir gruba ait olma gereksinimi duyduğu görülür (SARGUT, 2010:172).

#### 1.2.1.2. Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri (MBWA)

Yöneticilerin infomal ziyaretleri (Management By Walking Around), ilk olarak 1970'li yıllarda Hewlett-Packard bilgisayar şirketindeki Bill Hewlett ve Bill Packard adlı yöneticiler tarafından geliştirilmiş bir kavram olmasına rağmen, örgütlerde Thomas Peters ve Robert Waterman'ın 1982 yılında yazdıkları "*In Search of Excellence*" adlı kitapla popüler olma-ya başlamış ve daha sonra birçok örgütte kul-

lanılmaya başlamıştır (PETERS and WATERMAN 1982; akt. LORENZEN, 1997:52).

Yöneticilerin infomal ziyaretleri, yöneticilerin iş ile ilgili konularda direkt olarak çalışanlarının arasına karıştığı yapısal olmayan bir yaklaşımdır. Katı ve uzaktan yönetim anlayışının aksine infomal ziyaretler, yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını infomal ziyaretler esnasında çalışanlarıyla etkileşimde bulunmaya ayırmalarıdır. Bu uygulama planlanmamış ve samimi olduğu için, yöneticiler bu infomal ziyaretlerle çalışanlarıyla daha rahat sohbet etme fırsatı bulurlar (LURIA and MORAG, 2012:248).

Emmons (2006)'a göre yöneticilerin infomal ziyaretleri, çalışanların gerçek ihtiyaçlarını belirlemek ve çalışanların işi destekleyen ve amaçlara ulaştıran bakışlarını görmek için, çalışanlarla direk bağlantı kurdukları ortamda yöneticilerin etraflarında neler olduğunu görebilmelerine imkân sunar. Bu ziyaretler, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi engelleyen bariyerleri ortadan kaldırır. Yöneticilerin infomal ziyaretleri yönetimin gerçek ilgisi ve çalışanlarına karşı gerçek bağlılıklarının bir göstergesidir. Aynı zamanda iş esnasında çalışanların karşılaştıkları problemlerin üzerine gitmek için yöneticilerin çabalarının somut ve gerçekçi delilidir (akt. AIRAWASHDEH, 2012:523).

Yöneticilerin infomal ziyaretleri öncelikle ast ile üst arasındaki iletişimi geliştirmek amacıyla geliştirilmiş bir yönetim aracı (CLARK, 2011:6) olduğu için bu anlayışının anahtarı yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimidir. Hewlett-Packard'daki bir yönetici tarafından "*çalışma alanıyla her zaman irtibatla olma*" şeklinde tarif edilen yöneticilerin infomal ziyaretleri "*erişilebilir ve ulaşılabilir*" olmakla gerçekleştirilebilir (LORENZ, 1997:57). Buradaki amaç çalışanlar arasındaki bağlantı ve iletişimi arttırmaktır. İnfomal ziyaretler yöneticiler için çok güçlü bir yönetim aracı olabilir. Ancak verimsiz ve etkisiz kullanıldığı zaman yöneticiler için çok büyük zaman kaybı anlamına gelir. Anı maksimum kullanabilmek için öncelikle yöneticilerin bir amacının olması ve hedeflerinin de net olması gerekir (BELL, 2000:42,44).

Yöneticilerin infomal ziyaretlerinin; liderlik yapma ve çalışanlarından bir şeyler öğrenme gibi iki temel amacı vardır. Genel olarak yöneticilerin infomal ziyaretlerini değerlendiren çeşitli yazarlar bu anlayışla ilgili aşağıdaki yorumları yapmışlardır (LURIA and MORAG, 2012:248-249).

- Yöneticilerin infomal ziyaretleri; çalışanlar ve yöneticiler arasında motivasyonu arttırarak çalışanların faaliyetlere katılımını teşvik eder.

- Fombrun ve arkadaşları (1984)'na göre çalışanlarının arasına karışan yöneticiler aslında, iadeyi ziyarette bulunmaları için çalışanlarına örtülü bir teklifte bulunurlar.

- Kunda (1992)'a göre, çalışanlarıyla etkileşimde bulunan yöneticiler ve örgüt çalışanları arasında güvene dayalı ilişkiler ve iyi bir iletişim ortamı oluşur.

- Luthra (2004)'a göre yöneticiler, çalışanların öneri ve şikâyetlerini dinleyerek örgütle ilgili çalışanlardan nicel bilgiler toplayıp örgütün nabzını tutmaya çalışırlar.

- Çalışanları bire bir gözlemleyen yöneticiler, çalışanlarıyla ilgili birinci elden bilgi toplayarak işleriyle ilgili konularda çalışanlarıyla konuşma fırsatı yakalayarak, gerçek zamanda işlerin nasıl yapıldığını gözleme fırsatı bulurlar.

Yöneticilerin infomal ziyaretlerinin birçok artısı olmasına rağmen çeşitli dezavantajları da vardır. Bu uygulama, çalışanlara yöneticileri tarafından sürekli denetlendikleri hissi verebilir, bu durumda da çalışanların çalışma azimleri kırılabilir, çalışanlar yöneticiler ortamda iken iletişime katılmak istemeyebilirler, çalışanların motivasyonları kırılabilir ya da sadece yöneticileri yanlarında iken iyi performans sergileyebilirler. Bu yüzden yöneticilerin infomal ziyaretlerindeki niyetleri çok önemlidir. Daha doğrusu bu niyetin çalışanlara nasıl yansıtıldığı ve çalışanların bunu nasıl algıladıkları önemlidir.

### 1.2.1.3. Kurum İçi Sohbetler

TDK'ya göre sohbet; dostça, arkadaşça konuşarak hoş bir vakit geçirmek, yârenlik etmek anlamına gelir (TDK, 2005:1786). Kurum içi sohbetler genellikle konuşma hazırlığı gerektirmeyen havadan sudan konuşmalardır. Sohbetler, insanları birbirlerine yaklaştırarak birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur (MOUTOUX and PORTE, 1979:1).

McCarthy (2000)'ye göre kurum içi sohbetler görev gereksinimleri gereği zorunlu olmayan konuşmalardır. Gerçek şeylerden uzak, gırgır geçilen ve daha çok kadınların işi olarak görülen kurumsal sohbetler (PULLIN, 2010:458) örgütlerin vazgeçilmez ve göz ardı edilmeyecek kadar önemli olan infomal iletişim kanallarından biridir. Sosyal varlıklar olan çalışanlar yine sosyal ihtiyaçlarından dolayı birbirleriyle sohbet etme ihtiyacı duyarlar. Bu sohbetlerin ko-

nusu bazen iş ile ilgili konular olurken bazen iş dışı konuları da kapsayabilir.

Bir kurumda göreve yeni başlayan bir çalışan, kurum ile ilgili teknik terimleri öğrenirken aynı zamanda grupların kullandıkları jargonları, grup normlarını da öğrenmek zorundadır. Yeni bir işyeri, yeni iş arkadaşlarıyla nasıl konuşulup anlaşılacağı ile ilgili yeni bir iş dilini öğrenmeyi gerektirir. Drew ve Heritage (1992)'e göre dil iş yerinde, sosyal ilişkilerin yönetiminde önemli bir kaynaktır. Kurum içi sohbetler, bu sosyal ilişkilerin dışı vurum şekli ve aynı zamanda işyerlerinde dostça ilişkiler sürdürmenin yollarından biridir. Ancak dili başarılı bir şekilde kullanmak sosyal bir dil yatkınlığı gerektirdiği için farklı bağlamlarda deneyimi ve uzun bir süreci kapsar (akt. HOLMES and FILLARY, 2000:275-276).

Kurum içi sohbetlere sadece çalışanlar değil aynı zamanda yöneticiler de eşlik edebilirler. Bendix şirketinin başkanı W. Michael Blumenthal, "Eğer insanlarla bağlarınızı koparmışsanız başarılı olamazsınız" diyerek çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurabilmek için birçok teknik kullanmış ve sohbetlerin bu tekniklerden en etkili olduğunu vurgulamıştır. Bir çalışanın en önemli özelliği tutumu olduğu için, çalışanlarıyla sohbet eden yöneticiler çalışanlarını teşvik ederek onların moralini ve tutumlarını etkileyebilirler (MOUTOUX and PORTE, 1979:1,10).

Brown ve Levinson (1987), Coupland ve arkadaşları (1992), Laver (1975) gibi çeşitli araştırmacıların yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, kurum içi sohbetlerin örgütlerde bazen belirsizliği azaltarak, sosyal etkileşimi ve sosyal uyumu sağladığı ortaya çıkmıştır (akt. FAY, 2011:214).

Kurum içi sohbetler her zaman örgütsel anlamda olumlu sonuçlar ortaya koymaz, bazen dozu kaçırılan sohbetler örgüt çalışanlarının moralini bozarak diğer çalışanlara olan tutumlarında olumsuz yönde değişikliğe neden olabilir.

Kurum içi sohbetler, çalışanların bir araya gelerek zaman zaman boş boş vakit geçirerek hatta başkalarının dedikodularını yaparak verimsiz zaman geçirmelerine de neden olabilir. Eğer bir çalışan zaman kaybetmek istemiyor ve bu sohbetlere katılarak çalışma verimini düşürmek istemiyorsa; kendisiyle sohbet etmek için yanına gelen arkadaşına bitirmek zorunda olduğu bir işinin olduğunu mutlaka söylemesi gerekir. "Üzgünüm Pınar mesai bitimine kadar bitirmem gereken bir rapor var, daha sonra görüşsek olur mu?" gibi. Bu durumda çalışan kontrolü eline alarak verimsiz ça-

alışma saatlerinden ve istemediği sohbet ortamlarından kurtulmuş olur (HALSEY, 2005:22).

1980'li yıllarda çalışanların daha fazla sosyalleşebilmeleri için kahve molaları veren örgütler, bunun sonucu olarak bu molaların çalışanlar tarafından daha uzun tutularak kurum kültürü haline getirildiğini ve çalışanların işlerini daha az etkili yaptıklarını belirtmişlerdir. Kurum içi sohbetlerde, çalışanlar karşılıklı tartışarak bir sorunu çözmeye, etkin bir şekilde müzakere yapmaya ve çözüm yollarını bulmaya teşvik edilmelidir. Yöneticiler küçük problemleri çözebilmek için kurum içi sohbetlere katılabilirler ve bu sohbetlerle çalışanların kendilerini ifade etmelerine imkân sunarak daha önemli problemlerin çözümü için çalışanları teşvik edebilirler. Bu sohbetler ilerledikçe çalışanlar ve yöneticiler arasında köprüler kurulmuş, varsa aralarındaki buzlar eritilmiş olur. Herkes kartlarını açık oynadığı sürece örgütlerde şeffaf bir çalışma ortamı oluşur. Ancak McArthur bu sohbetlerin dedikodu ortamlarına dönüşmemesi için yöneticilere çeşitli öğütlerde bulunmaktadır. Bu öğütler (akt. COOPER, 2007:10);

- Kendiniz hakkında konuşmaktan çok çalışanlarınıza odaklanın,
- Çalışanların hepsini konuşmaya teşvik edin,
- Konferans, toplantı veya diğer çalışma ortamlarında iletişim kanallarını açık tutun,
- Sohbetleri dedikodu yapmak için değil, çalışanlarınızı kaynaştırmak ve onlarla kaynaşmak için kullanın,
- Sohbetlerdeki detaylara odaklanın ve sorunların temeline inmeye çalışın.

#### 1.2.1.4. Laf Taşıyıcılar

Örgüt çalışanları, örgütsel faaliyetleri yerine getirirken bazen isteyerek bazen de istemeden, düzenli bir şekilde bir yerden bir yere, duydukları infomal bilgileri ulaştırırlar. Bu gibi kişilere örgütlerde laf taşıyıcılar denir. İnfomal iletişimde kilit rol oynayan laf taşıyıcılar bir yerden başka bir yere bilgi aktarımında bulunurken diğer örgüt çalışanlarını da bu sürece dâhil ederler. "Benden duymuş olma ama....." gibi cümlelerle başlayarak, herhangi bir kaynaktan elde ettikleri bilgileri karşılaştıkları başka bireylere aktaran laf taşıyıcıların genel amacı muhatap oldukları bireyleri genellikle "ateş olmayan yerden duman çıkmaz" şeklinde düşünmeye yöneltmektir.

Örgütlerdeki laf taşıyıcıları ortadan kaldırmak, silmek, gizlemek ya da durdurmak mümkün değildir (MISHRA, 1990:222). Ancak "başkalarının sözlerini sana taşıyan bir kimse, bil ki senin

sözlerini de onlara taşıyordur” sözünü ister özel hayatta ister çalışma hayatında olsun kimsenin unutmaması gerekir. Çünkü “Dedikoducu tüccar gibi, aldığı lafı hemen satmak zorundadır”, dedikoducular Ahmet ile ilgili duyduklarını Ayşe’ye, Ayşe ile ilgili duyduklarını Fatma’ya ulaştırma ihtiyacı duyarlar.

Örgüt çalışanları ile ilgili bilgilere hızlı bir şekilde ulaşmak isteyen yöneticilerin, örgütlerdeki laf taşıyıcıların farkına varması ve bu çalışanlarla işbirliği yapması ya da bu kimselerin örgütsel zararlarını aza indirerek örgütsel sürece katkı sağlamaları gerekir. Çünkü yöneticiler bu laf taşıyıcılar aracılığıyla kendilerine ait görüşlerin hızlı bir şekilde yayılmasını sağlayarak çalışanlar arasındaki karşıt görüşleri tespit edebilirler. Bununla birlikte, herhangi bir konu ile ilgili olarak sorunların neler olduğunu ve çalışanların ne düşündüklerini öğrenme fırsatı yakalayan yöneticiler, örgüt için zararlı ve kötü sonuç doğuracak durumlar için gerekli tedbirleri önceden alma fırsatı yakalayabilirler (ATAK, 2005:65).

Bir yerden bir yere laf taşıyan örgüt çalışanları, kurum içi söylenti ağının işlemesine yardımcı olarak dedikodu ve söylentilerin hızlı bir şekilde yayılmasında bir köprü görevi gördükleri için, bir kimse ile ilgili duydukları bilgileri başka birine ulaştırmaktan hoşlanırlar ve muhatap oldukları kimselerinde aynı şekilde davranmasını beklerler. İnfomal iletişim kanallarının temelini oluşturan dedikodu ve söylentiler örgüt için bazen önemli bilgi kaynaklarını oluştururken, göz ardı edildiklerinde bazen de örgütsel düzeni bozacak niteliklere ulaşabilir.

#### 1.2.1.5. Dedikodu ve Söylenti Ağı

İnfomal iletişim kanalları içerisinde yer alan fısıltı gazetesi, dedikodu ve söylenti ağını içine alır. Fısıltı gazetesi üç temel özelliğe sahiptir. Bu özellikler (CERTO and CERTO, 2006:341);

- Örgütlerde birden bire ortaya çıkar ve düzenli olarak kullanılırlar,
- Etkilenmeseler bile, üst kademe yöneticiler tarafından kontrol edilemezler,
- Bu kanallar, çoğunlukla içindeki çalışanların çıkarlarına hizmet etmek için vardır.

Örneğin bir örgütte göreve yeni başlayan bir müdür, çalışanların bürolarının değiştirilmesi, küçülme kararları ya da verilen görevlerin yeniden düzenlenmesi gibi faaliyetleri, fısıltı gazetesindeki söylentileri güçlendirerek devam ettirebilir (ROBBINS and JUDGE, 2012:350) ya da durdurarak çalışanların tepkilerini gözlemleyebilir.

#### 1.2.1.5.1. Dedikodu

TDK’ya göre dedikodu, başkalarını çekiştirmek ve kınamak üzere yapılan konuşmadır (TDK,

2005:481). Jaeger ve arkadaşları (1998), Schein (1994) gibi yazarlar dedikoduyu boş sohbet, çene çalmak, şom ağızlık etmek ya da kötü söz olarak ifade etmişlerdir (akt. KURLAND and PELLE, 2000:429). Dunbar ve Marriott (1997)’un yapmış oldukları araştırmaya göre dedikodunun sohbet süresinin neredeyse üçte ikisini kapsadığı sonucuna ulaşmışlardır (akt. FARLEY et al., 2010:363). Dedikodu herkesin bildiği gibi “dağınık ve belirsiz bir olgudur”, analiz edilmeden önce görülmesi ve duyulması gerekir (WADDINGTON and MICHELSON, 2007:8).

Dedikodu yapan kişilere dedikoducu ya da mecaz anlamda lafçı denir. Dedikoducular aktif dedikoducu ve pasif dedikoducu olarak ikiye ayrılırlar. Dedikodu kumkuması denilen ve işi gücü dedikodu olan bazı çalışanlar, dedikodu sürecinin başrol oyuncusudur. Bu nedenle bire bir dedikoduyu başlatan ve yayan kişiler aktif dedikoducu, dedikoduyu sadece dinleyen ve dedikodu sürecine aktif olarak katılmayan taraf ise pasif dedikoducudur. Dedikoduların istenen düzeyde yayılabilmesi için özellikle aktif dedikoduculara ihtiyaç duyulur.

Dedikodunun örgütlerde hem olumlu hem de olumsuz birçok etkisi vardır (GOUVEIA et al., 2005:57). Örgütler sosyal sistemler oldukları için, yöneticilerin dedikoduyu örgütlerinden uzaklaştırmaları ya da bu süreci engellemeleri mümkün değildir. Bu yüzden dedikodunun kötü bir şey olduğu kanısından uzaklaşarak yöneticilerin bu süreci örgüt yararına kullanmaları gerekir. Çünkü dedikodu bazen örgütlerde yararlı olacak bir dizi amaca hizmet etmektedir. Çalışanların moralini düzeltme, sosyalleşmeyi sağlama, grup normlarına rehberlik etmenin yanında çalışanların problemlerini ifade etmelerine yardımcı olma bu amaçlardan birkaçıdır (SOLMAZ, 2003:27-28). Aynı zamanda dedikodu sayesinde, formal iletişim kanalları ile iyi açıklanamamış konular açığa kavuşturulmuş olur. Örgütsel ortamlar dedikodunun gelişmesi için iyi bir zemin oluştururlar. Crampton et al., (1998:571)’a göre, yöneticilerin çoğu, örgütlerdeki dedikodu mekanizmasından haberdar olsa da, ancak %10’u dedikoduyu kontrol etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Örgütlerde farkına tam olarak varılmadığında dedikodu bazı olumsuzlukları beraberinde getirir. Dedikodu, çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyerek çalışanların verimliliklerini düşürebilir. Formal iletişim kanallarının eksik kaldığı noktada yöneticilerin iletişim becerilerini olumsuz etkileyerek örgütsel ortamda iletişim kopukluklarına neden olabilir.

Dedikodu ile ilgili belli başlı sözlere bakıldığı zaman genellikle olumsuzlukları çağrıştırdıkları görülür. “İnsanlar seninle konuşmayı bıraktığında, arkandan konuşmaya başlarlar”, “Dedikodu, basit ruhlu kimselerin eğlencesidir”, “Başkalarını kötülemek için yapılan dedikodudan duyulan zevk, başkalarını düşürdüğümüz ölçüde kendimizi yükselttiğimizi sanmaktır”, “Dedikodu dinleyen dedikodu yapan kadar hatalıdır”, “Başkalarının dedikodusunu yapan bir gün senin de dedikodunu yapar”. Sözlerin geneline baktığımız zaman, dedikodu yapan kimselerin bu huylarından vazgeçmeyecekleri ve bu nedenle herkesin bir gün mutlaka dedikodu malzemesi olabileceği gerçeğini unutmaması gerektiğine vurgu yaptıkları görülür. İş hayatında yoğun çalışma temposunun ardından verilen bir çay-kahve molasında *Aylin Hanımı* çekiştirmek basit bir sohbet gibi görünse de, içten içe örgüt kültürünü, örgütsel iklimi ve arkadaş ortamlarının havasını olumsuz yönde etkileyebilir.

#### 1.2.1.5.2. Söylenti

Söylenti ile ilgili ilk çalışmalar II. Dünya Savaşı sırasında Amerikalı araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Bu dönemde söylentinin ordunun ve halkın morali üzerindeki olumsuz etkisi tartışılmıştır. Amerikalı Sosyolog T. Shibutani söylenti, kolektif bir tartışma sürecinden kaynaklanan doğaçlama haberler olarak tanımlamıştır (akt. KAPFERER, 1992:12).

Aralarında birçok benzerlik olduğu için söylenti ve dedikodu çoğu kez aynı kavrammış gibi de ele alınır. Suls (1977)’a göre, her ikisinde ortak olan nokta bilginin üçüncü ele ulaşmasıdır (HAGAR, 2009:230). Söylenti, genellikle ağızda ağıza mevcutta güvenilir kanıtlar olmadan bireyden bireye iletilir. Wert ve Salovey (2004)’e göre, söylenti spekülasyon olmasından dolayı dedikodudan ayrılır (akt. HAGAR, 2009:230).

Foster ve Rosnow (2006)’a göre de, söylenti ve dedikodu kavramsal olarak bazı yönleri ile örtüşse de bu kavramlar iki önemli noktada ayrılırlar. Bunlar;

- Bireyler dedikodunun doğruluğunu söylentiden daha az sorgularlar,
- Dedikodu bireylerle ilgili iken, söylenti olaylarla ilgilidir (akt. FARLEY et al., 2010:361-362).

TDK’ya göre söylenti (2005:1802); ağızdan ağıza dolaşan, kesinlik kazanmayan haberdur. Renard (2001)’a göre söylenti, şaşırtıcı içeriği olan doğrulanmamış ya da yanlış kısa haberler anlamına gelir. Söylentiler genellikle geçici bir meraktır, bazen ortaya çıkarlar ve ortadan kaybolurlar bazen de aynı söylentiler tekerrür eder. Söylenti, sosyal bir olgudur; bu nedenle

söylenti yaymak için iki kişi gerekir (akt. HAGAR, 2009:230).

Dedikodu ve söylentinin örgütsel anlamda avantajları olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Ancak Solmaz (2006:574)’ın aktardığı ünlü bir Musevi hikâyesine göre, söylenti ve dedikodunun yayılması durumunda ne kadar etkili olabileceği gözler önüne serilmiştir. “Bir adam yaşadığı topluluk içinde hahamla ilgili bir söylenti yayar. Sonradan yapmış olduğu şey ve verebileceği zararlar konusunda etraflıca düşünür. Hahama gider ve hatasını telafi etmek için her şeyi yapmaya hazır olduğunu söyleyerek affını diler. Haham, adama Kuş tüyü bir yastık al, onu kes ve tüyleri rüzgâra savur der. Adam bunun tuhaf bir talep olduğunu düşünür ama kolay bir şey olduğundan memnuniyetle yerine getirir. İsteğini yerine getirdiğini söylemek üzere hahamın huzuruna geldiğinde haham ona şöyle der. Şimdi git ve rüzgârda savrulan bütün tüyleri tek tek topl. Çünkü sözcüklerinin vermiş olduğu zararı tüyleri tekrar toplamadan telafi edemezsin” der. Başka bir ifadeyle söz ağızdan bir defa çıkar ve önemli olan sözün egemenliğine girmeden onun efendisi olabilmektir. Unutmamak gerek ki; bilgi, doğruluğu söylendiği, kanıtlandığı ya da bir esasa dayandığı için değil biz ona inandığımız için doğrudur.

Söylentilerin olumsuz yanlarını azaltmak için yöneticilerin dikkat etmesi gereken belli başlı hususlar (ROBBINS and JUDGE, 2012:251);

- Çalışanlarla sürekli olarak bilgi paylaşımında bulunmak,
- Uyumsuz, adaletsiz ya da gizli görülebilecek konularla ilgili kararları ve olayları çalışanlara açıklamak,
- *Duydunuz mu? Efendimle...* başlayarak söylenti getiren çalışanı sakın, akılcı ve saygı çerçevesinde dinlemek,
- Astların endişelerini, düşüncelerini ve tavsiyelerini anlatmaları için onları cesaretlendirmek gerekir.

#### 1.2.1.6. Şakalar

İnsanlık tarihinin erken dönemlerinden bu yana din, felsefe, sosyoloji, psikoloji, siyaset, halkbilimi ve tıp gibi değişik alanlarda çalışan araştırmacılar, insanların neden güldükleri ile ilgili muammayı çözmek için uğraşmışlardır. Bu durumun arkasında yatan sır perdesinin aralanmasıyla, gülmeye neden olan faktörlerin fizyolojik ve sosyo-kültürel faktörlerden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Gülme, sıradan görünse de aslında düşünme gibi yalnızca insana mahsus olan bir durumdur. Gülme kavramı insana komikliği, muzipliği, şakayı ve eğlenceyi çağrıştırmaktadır. İş hayatında çalış-



şanlar komik bir olay karşısında gülebilirken, diğer çalışanları cezalandırmak, küçümsemek, alay etmek, onaylamak veya dikkat çekmek için de gülebilirler (SAĞLAM, 2013:101,102).

Şaka güldürmek, eğlendirmek amacıyla karşıdaki kişi veya kişileri kırmadan yapılan hareket veya söylenen sözlerdir (TDK, 2005:1843).

Örgütlerdeki şakalar üç şekilde ortaya çıkabilir. Bunlar (MIDDLETON and MOLAND, 1959:63);

- Kelime oyunları ile yapılan zararsız şakalar,
- Cinsel içerikli şakalar,
- Acımasız şakalardır.

Örgütlerdeki çalışanlar işleri esnasında birçok nedenden dolayı şaka yaparlar. Bu nedenler (DUNCAN et al., 1990:255);

- İşi çekilir hale getirmek,
- İş monotonluğunu gidererek iş ortamındaki gerginliği azaltmak,
- İştaki aitlik duygusu arttırmaktır.

Şakalar toplumdan topluma ya da en azından ortamdaki ortama değişim gösterir. Herhangi bir ortamda yapılan şakalar, bazen hoş vakit geçirilmesine neden olurken bazen de insanların tahammül sınırlarını zorlayarak insanlar arasında buz dağlarının oluşmasına neden olabilirler. Ancak bazı şakalar esprili olur yani içinde ince manalar barındırır, hoşya gider ve insanları güldürürler. Bazen şakalar kabul edilemez davranışların daha kabul edilebilir bir duruma gelmesini sağlar. Ancak bazen *eşek şakası* diye adlandırılan şakalar, güldürmekten ve eğlendirmekten uzaklaşarak karşıdaki kişiyi kırabilir. “*Şaka çok ciddi bir san'attır*” diyen ünlü mizah ustası George Bernard Shaw'ın da belirttiği gibi, her sanatı her insan icra edemez, eğer edebilseydi her yer sanatçılarla dolup taşardı.

İşyerlerinde işlerini sıradan ve sürekli tekrarlanan olaylar olarak gören çalışanlar arasında yapılan bir şaka çalışanlar arasında anlamları ortak kılarak amaç birliği oluşturabilir (FINEMAN et al., 2005:119-214). Sıkıcı bir toplantının ortasında yapılan bir şaka, ortamın atmosferini değiştirerek yüzlerde tebessümüne neden olabilirken, kritik bir görüşme esnasında yapılan bir şaka yüzlerdeki mevcut tebessümü silerek, kaşların çatılmasına neden olabilir.

Örgütlerde yapılan şakalar astlar, üstler veya çalışanların kendi aralarında söylemek isteyip de söyleyemediklerini daha rahat aktarabildikleri bir atmosfer oluşturabilmektedir. Çünkü bazen çok ciddi mesajlar şakalar aracılığıyla daha rahat iletilebilmektedir.

Örgütlerde işler her zaman sorunsuz yürüme-yebilir ancak yöneticilerin yöneticilik yaşamını zevkli hale getirmesi, işlerini sebatla ve azimle sürdürmesi ve sorunları bütün yönleriyle değerlendirmeye çalışması gerekir. Bunları yaparken de özellikle şaka ve mizahı elden bırakmadan çalışmalarını sürdürmeleri ve eleştiriyi gereğinden fazla kişileştirmemeleri gerekir (YÖRÜKER ve NOGAY, 2000:25). Bu nedenle örgütsel yaşamdaki mizah ve şakalar yüzeysel olaylarmış gibi görünse de aslında örgütsel düzeyde gizil etkileri vardır (COLLINSON, 2002:269). Örgütlerde çalışanlar tarafından yapılan şakalar, örgütlerdeki yönetim tarzları, örgütsel kültür ya da örgütlerdeki çatışmalar hakkında bilgiler verir. Çalışanların âhlâki sis perdesi aralandığında yapmış oldukları şakalarla, çalışanların derin duygu ve düşüncelerine ulaşarak örgütle ilgili hissettikleri belirsizlikleri ortaya çıkarılabilir (GABRIEL et al., 2000; akt. COLLINSON, 2002:269).

Roy (1960)'un yapmış olduğu çalışma sonucuna göre, çalışanların işyerlerinin atmosferinden ve rutin olarak yaptıkları işlerin monotonluğundan kurtulmak için şaka yaptıkları, örgütlerdeki bazı çalışanların ise, yapmış oldukları şakalarla diğer çalışanlardan daha popüler hale gelmek istedikleri ortaya çıkmıştır (akt. COOPER, 2005:771). Yapılan şakalar, saldırgan ve korkutucu olmadığı sürece komik olur (SHIFMAN et al., 2007:465) ve insanları güldürerek eğlendirebilirler.

Çalışanlar arasındaki muhalif şakalaşmalar idare edilebilir, kontrol edilebilir hatta bazen terapi niteliğinde tedavi edici bir özelliğe sahip olabilirler. Şakalar örgütsel stresi azalttığı için yöneticilerin bu konuda hoşgörülü olmaları gerekir (RODRIGUES ve COLLINSON, 1995:743).

#### 1.2.1.7. İnfomal Sanal İletişim

Teknolojik gelişmelerin bir parçası olan sanal dünya ve bu dünyadaki iletişim ağları özellikle 1990'lı yıllardan itibaren örgütleri çevreleyerek, kendini bu örgütlere kolay bir şekilde kabul ettirmiş ve örgütlerde yeni iletişim kanallarının daha hızlı bir şekilde yer edinmesine imkân sunmuştur. Bu gelişmeler ışığında internet ağlarının örgütlerin içine girmesiyle birlikte işler bir taraftan hızlanmış diğer taraftan örgüt çalışanlarının beklentilerini arttırmıştır.

Sanal iletişim; duyguların, düşüncelerin ve bilgilerin elektronik araçlar kullanılarak karşı tarafa aktarılması sürecidir. Örgütler artık elektronik uygulamalarla sanal dünyaya taşınmaya başlamıştır. Örgütsel anlamda sanal iletişim; formal sanal iletişim ve infomal sanal iletişim olarak ikiye ayrılır. Formal sanal ileti-

şim; örgütlerde kullanılan ve örgütsel faaliyetlerle ilgili internet aracılığıyla gerçekleştirilen iletişim şeklidir. Örneğin e-devlet, e-evrak uygulamaları ya da her örgütün kendi bünyesindeki intranet ağı sayesinde çalışanların e-posta adresine gelen örgütle ilgili dokümanların yer aldığı ağlardaki belge ve bilgilerin kullanılması gibi. Posta hizmetlerinin elektronik versiyonu olan e-postalar en genel ve en yaygın olarak kullanılan bilgisayar destekli iletişim teknolojisidir (AKKIRMAN, 2004:147). E-postalar örgütlerin vazgeçilmez bir parçası haline geldiği için, günümüz örgütlerinde e-postalar formal ve informal iletişimin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kurumlardaki yazışmaları sağlayan e-postalar yazılı oldukları için daha resmi bir nitelik taşırlar. Örgüt içi ve örgüt dışı bilgi paylaşımında bireyler sahip oldukları şifrelerle bu e-postalara rahatlıkla ulaşabilirler (MOIDEENKUTTY and GHOSH, 2013:87). Sabău ve Bibu (2012)'nin yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, yöneticiler ve çalışanlar arasında e-postalar yüz yüze iletişimden daha fazla kullanılmaktadır.

İnfomal sanal iletişim; bireylerin iş veya iş dışı konulardaki duygu ve düşüncelerini belli kurallara bağlı kalmadan elektronik iletişim araçları ile karşı tarafa ulaştırmasıdır.

İnfomal sanal iletişim ortamları, örgüt çalışanlarının yüz yüze iletişim kuramadıkları ya da yüz yüze iletişim kurmaktan çekindikleri durumlarda yayılma hızını arttırarak, özellikle söylenti ve dedikoduların daha rahat üretilip yayılmasına neden olmaktadır (EĞİNLİ ve BİTİRİM, 2008:136). Bu nedenle meçhulde kalarak karşılıklı bilgi aktarımı sağlayan internet, diğer hiçbir iletişim ortam ve aracında olmadığı kadar dedikoduya zemin hazırlamaktadır. İnsanlar bir takma isim aracılığıyla internette hiç tanımadıkları kişilerle bilgi paylaşımında bulunarak dedikodu yapma olanağı bulmaktadır (SHERIDAN, 2012:128).

ComScore araştırma şirketinin Kasım 2012 yılında yapmış oldukları araştırmaya göre Türkiye'de sosyal ağlarda ziyaretçi başına 8,6 saat geçirilmektedir. Sosyal medyayı hayatımızdan çıkarmak pek de mümkün görünmemektedir.

Özellikle yöneticilerini arkadaş olarak sosyal paylaşım sitelerine ekleyen çalışanların dikkat etmesi gereken hususlardan bazıları aşağıda verilmiştir (GÜN, 2013:6).

- Yazılan ve paylaşılanlardan dolayı yöneticilerde, çalışanın iş sırasında farklı şeylerle uğraştığı izlenimi oluşabilir.

- İş ya da şirket hakkında kızgınlıkla yazılan bir yorum özellikle yöneticiler tarafından okunabilir ve yanlış anlaşılabilir.

- Arkadaş buluşmalarında işe gitmemek için uydurulan küçük bir bahane (hastayım, yorgunum...), başka arkadaşlar tarafından etiketlenen çalışanın yalan söylediğini ortaya çıkarabilir.

- En özel paylaşımlar bu ortamlarda görülebileceğinden dolayı çalışan ve yönetici arasındaki kurumsal bağı zayıflatabilir.

#### 1.2.1.8. Sosyal Etkinlikler

Çalışanlar zamanlarının önemli bir kısmını işyerlerinde geçirirler (NYBERG and OLSEN, 2010:222). İş hayatında sosyal ilişkilerin önemi, hem örgütler hem de örgüt çalışanları için azımsanmayacak kadar büyüktür. Örgütlerdeki bazı işlerin doğası gereği, interaktif bir şekilde ve işbirliği içinde yapılması gerekir (TSCHAN et al., 2004:145).

Sosyal etkinlikler, insanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak, karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmak, eğlenmek, hoşça vakit geçirmek, iyi günde kötü günde birliktelik mesajı vermek amacıyla düzenledikleri etkinlikler toplamıdır. İyi kullanıldığında ve idare edildiğinde sosyal etkinliklerin örgütler üzerinde birçok olumlu etkisi olduğu görülür.

Sosyal etkinlikler çalışanların iş tatminini arttırarak motivasyonlarını yükseltir. Sosyal faktörler çalışanların sağlığı açısından ya da her şeyden önemlisi örgütlerin performansı açısından çok önemlidir. Çünkü bu faktörler örgütsel iklimi etkileyerek (akt. TSCHAN et al., 2004:145) çalışanların iş arkadaşları ile kurdukları iyi ilişkileri düzenler ve örgütsel performanslarını etkiler.

Ancak doğru idare edilmediğinde bazen sosyal etkinlikler, örgütlerle ilgili yalan yanlış bilgilerin yayıldığı ortamlara dönüşebilir. Yöneticileri bu ortamlarda görmek istemeyen çalışanlar için bu ortamlar sıkıcı ve baskıcı olabilir. Ya da doğum günü kutlamalarından hoşlanmayan ve bu tür etkinlikleri hoş karşılamayan bir çalışanın böylesi etkinliklere katılması için zorlanması örgüt çalışanları arasındaki bağları zedeleyebilir.

#### 1.2.2. İnfomal İletişimin Örgütlerdeki Avantaj ve Dezavantajları

İnfomal iletişim örgütlerde, çalışanlar arasında kendiliğinden ya da grupların ilgi alanlarına göre ortaya çıkar. Örneğin çalışanların kendi aralarındaki bakışları, mimikleri, jestleri ya da duruşları informal iletişime destek verir. İnfomal iletişimin örgütlerdeki avantajları azımsanmayacak kadar çoktur.

İnfomal iletişim örgütlerde, birçok örgütsel problemin tartışılmasına ve kararların alınmasına etki eder. İnfomal iletişim ile çalışanlar, kendi duygularını rahatlıkla dile getirebilir, ait olma duygusu geliştirebilir ve gizli bilgileri tartışabilirler. Yöneticiler ise bu yolla, formal iletişim kanalları aracılığıyla elde edemedikleri bilgilere ulaşabilirler. İnfomal iletişim, bilgilerin daha hızlı toplanmasını, dağıtılmasını ve bireyler arasında dayanışma kurulmasını sağlayarak, hızlı karar vermeye yardımcı olur. İnfomal iletişim aynı zamanda ortamdaki stresi azaltan planlanmamış, samimi ve rahatlatıcı özelliklere sahiptir (SUBRAMANIAN, 2006:2,4). Gottlieb (1981), Ray ve Miller (1994)'e göre infomal iletişim, örgütlerde yaşanan problemlerin altında yatan nedenleri açıklığa kavuşturup doğrudan ya da tampon görevi görerek örgütsel stresi azaltmaktadır (akt. FAY, 2011:214).

Ahsan ve Panday (2013:588,592)'ın yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, infomal iletişim bazen çeşitli problemlere neden olsa da, sorumluluklarını yerine getirdikleri sürece farklı departmanlar arasındaki koordinasyonu sağlamaktadır. Ancak departmanlar arasında gerçekleştirilen infomal iletişime ait bilgiler zaman zaman değişikliğe uğrar. Örneğin iletişim kuran departman çalışanlarının karşılıklı sorunları ve kendi aralarındaki bağlılıkları, çalışanların kararlarını ve eylemlerini etkileyerek, çalışanların karşılıklı öğrenmelerini kolaylaştırır.

Dicleli (1974)'ye göre infomal iletişim sürecinin örgütlere sağladığı avantajların bazıları aşağıda verilmiştir.

- İnfomal iletişim, örgütteki iletişim yükünün önemli bir kısmını taşıyarak, örgütün iletişim gereksinimini karşılamak bakımından formal iletişime yardımcı olur ve formal iletişimi tamamlar.
- İnfomal iletişim, örgüt çalışanlarının moralini yükseltir ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlayarak, örgüte olan bağlılığı artırır.
- İnfomal iletişim süreci iyi kullanıldığı takdirde, yöneticiler için etken bir yönetim aracı olabilir.

- İnfomal iletişim, dileklerin, şikâyetlerin ya da önerilerin üstlere ulaştırılmasında, aşağıdan yukarıya doğru iletişimin etken bir aracı olabilir.
- İnfomal iletişim, örgütün çevresindeki değişiklikleri zamanında haber almasına yardımcı olarak örgütlerde bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlar.
- İnfomal iletişim, örgütlerdeki takım çalışmasına ve görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olur (EROĞLU, 2005:20-,207).

Formal iletişim süreci örgütlerin prosedürleri nedeniyle bazen tıkanma noktasına gelebilir, hatta bazen formal iletişim süreci işlemeyebilir (CHISHOLM, 1989; akt. AHSAN and PANDAY, 2013:591), bu durumda infomal iletişim örgütlerin kurtarıcısı olabilir. Çünkü araştırmalara göre, infomal iletişim sürecindeki mesajlar zaman zaman formal iletişim sürecindeki mesajlara göre daha hızlı yayılabilir (CRAMPTON et al., 1998:570).

İnfomal iletişimin örgütlere sağladığı avantajların yanında bazı dezavantajları da vardır. İnfomal iletişim örgütlerde önemsenmediği takdirde bu sürecin bazı olumsuz etkileri örgütlerin işleyişine zarar vermeye başlar. Örgütlerdeki birçok faktörden etkilenen iletişim olgusu bazen kontrolden çıkarak zehirli bir yapıya bürünerek örgüt çalışanları arasındaki ilişkileri zedelemeye başlar. Toksik iletişim olarak adlandırılan bu süreç infomal iletişim ağlarında ortaya çıkan dedikodu, söylenti gibi sözel ifadelerin yanında kişilerin birbirlerine karşı gerçekleştirdikleri olumsuz ve yıkıcı davranışları da kapsar. Toksik iletişim sürecinde örgüt çalışanları genel olarak diğer çalışanlar üzerinde yoğunlaşarak onlara zarar vermeyi hedefleyen söz ve davranışlarda bulunur. Yani toksik iletişimin sözel boyutunda dedikodu ve söylenti yer alırken sözsüz iletişim boyutunda sağlıksız davranışlar ve sözsüz tepkiler yer alır (EĞİNLİ ve BİTİRİM, 2008:124-125). Toksik astlar ve toksik üstler örgütlerde ilişkileri ve bunun sonucu olarak iletişim sürecini olumsuz olarak etkiler.

## SONUÇ

Örgütlerde, informal iletişim kanallarının varlığı hayatın bir gerçeği haline gelmiştir. Bu kanalları tıkamak, akışını durdurmak ya da ortadan kaldırmak pek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle örgütsel düzeyde informal iletişim kanallarının farkına vararak bu kanalları örgüt lehine kullanmak gerekebilir. Çünkü informal iletişim kanalları genel olarak formal iletişim kanallarının boşluklarında ortaya çıkar ve bu boşluklarda filizlenerek büyürler. Bazen bu kanallar formal iletişim kanallarını destekleyerek, formal iletişim kanallarının eksik kaldığı noktalara işaret ederler.

Örgütlerde kendiliğinden oluşan birçok informal iletişim kanalı mevcuttur. Bu kanallar bazen örgütler için olumlu bir özellik gösterirken bazen de bu kanallar örgütler için olumsuz bazı özellikler taşırlar. Bu kanalları olumlu olarak yönetebilmek, yöneticilerin yönetim becerilerine kalmıştır.

Düzenlenen sosyal etkinlikler, çalışanların katıldıkları kurum içi sohbetler ya da çalışanların kendi aralarında oluşturdukları informal gruplar çalışanlar arasında bazen birlik ve beraberlik ruhunun gelişmesine yardımcı olurken bazen bu sohbetler ya da bu informal gruplar amacından uzaklaşarak çalışanların örgütlerde gereksiz zaman harcamalarına neden olurlar.

Çalışanların kendi aralarında yaptıkları şakalar mesai saatlerini bazen daha eğlenceli bir hale getirirken, dozu kaçırılan şakalar bazen çalışanların birbirlerinden uzaklaşmalarına neden olabilir.

Yöneticilerin çalışanlarını informal ziyarete gitmeleri ile çalışanlar yönetime ulaştırmak istedikleri dilek, şikâyet ya da önerilerini yönetim kademelerine ulaştırma fırsatı bulabilirler.

Ancak yöneticilerin bu ziyaretlerindeki niyetleri ve bu niyetleri çalışanlarına aktarma şekilleri çok önemlidir. Çünkü yöneticileri tarafından sadece denetlendiğini düşünen çalışanlar yönetim kademesinden uzaklaşabilir ve informal iletişim kanallarının karanlıklarında yol alabilirler.

Bir yerden bir yere laf taşıyan çalışanların yaydıkları dedikodu ve söylentilerle örgütlerde su yüzüne çıkmakta zorlanan olaylar, su yüzüne çıkabilir ancak dedikodu ve söylenti ağında aşırıya kaçıldığında çalışanların birbirlerine ve örgütlerine karşı duydukları güvenleri azalabilir.

İnfomal sanal iletişim kanallarının cazibesine kendilerini kaptıran çalışanlar, mesai saatlerini gereksiz sohbetlerle geçirerek diğer çalışanların tepkisini çekebilirler.

Sonuç olarak informal iletişim süreci göz ardı edildiğinde veya iyi yönetilemediğinde örgütsel iklime zarar vererek örgütlerde felaketlere de yol açabilir. Çünkü birçok faktörden etkilenen iletişim olgusu, bazen kontrolden çıkarak zehirli bir yapıya bürünür ve örgüt çalışanları arasındaki ilişkileri zedeler. Bunun yanında informal iletişim süreci örgütlerdeki stresi azaltan, samimi ve rahatlatıcı özelliklere sahip olduğu için örgüt çalışanları için bazen iyi bir motivasyon aracı olur. Bu nedenle örgütlerde su yüzüne çıkan bu iletişim kanallarının öncelikle tespit edilerek örgüt yararına kullanılması gerekir.

Bundan sonraki çalışmalarda informal iletişim kanallarının tek tek ele alınarak daha detaylı nitel ve nicel çalışmaların yapılmasının literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- AHSAN, Kamrul and PANDAY, P. Kumar (2013). "Problems of Coordination in Field Administration in Bangladesh: Does Informal Communication Matter?" **International Journal of Public Administration**, 36:8, pp. 588-599.
- AIRAWASHDEH, Eyad T. (2012). "The Impact of Management By Walking Around (MBWA) On Achieving Organizational Excellence Among Employees in Arab Potsh Company", **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences**, (JETEMS), 3 (5), pp. 523-528.
- AKKİRMAN, Ali Deniz (2004). **Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış**, İstanbul, Aktüel Yayınları.
- AYTÜRK, Nihat (2007). **Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri**, Geliştirilmiş 5. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- ATAK, Metin (2005). "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Temmuz, Cilt 2, Sayı 2, ss. 59-67.
- BALTAŞ, Zuhul ve BALTAŞ, Acar (1998). **Beden Dili**, 19. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- BARLI, Önder (2008). **Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış**, 3. Baskı, Erzurum, Aktif Yayınevi.
- BELL, Chip R. (2000). "Managing By Wandering Around", **Association For Quality &Participation**, pp. 42-44.
- BOVÉE, Courtland L. and THILL, John V. (2010). **Business Communication Today**, Tenth Edition, New Jersey Pearson Education.
- BÜLBÜL, A. Rıdvan (2001), **İletişim ve Etik**, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- CERTO, C. Samuel (1989). **Principles of Modern Management**, Boston, Third Edition, Allyn and Boston.
- CERTO, C. Samuel and CERTO, S. Trevis (2006). **Modern Management**, Pearson Education LTD.
- CLARK, Dan (2011). "What Managers Can Learn Walking Around", **Credit Union Journal**, 25 July.
- COOLINSON David L. (2002). "Managing Humour", **Journal Of Management Studies**, 39:3, pp. 269-288.
- COOPER Cecily D. (2005). "Just Joking Around? Employee Humor Expression as an Ingratatory Behavior", **Academy Of Management Review**, Vol. 30, No.4, pp. 765-776.
- COOPER, Natalie (2007). "How To... Engage in Small Talk, Personnel Today", **09595848,-Business Source Complete**.
- CRAMPTON, Suzanne, M., HODGE John W. and MISHRA, Jitendra M. (1998). "The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity", **Public Personnel Management**, Winter, ProQuest, Volume 27, No 4, pp. 569:582.
- DAFT, Richard L. (2010). **Understanding the Theory and Design of Organizations**, South-Western, Tenth Edition, Cengage Learning EMEA.
- DAFT, L. Richard, KENDRICK, Martyn and VERSHININA Natalia (2010). **Management**, South-Western, International Edition.
- DUNCAN, W. Jack, SMELTZER, Larry R. and LEAP, Terry (1990). "Humor and Work: Applications of Joking Behavior to Management", **Journal of Management**, Vol. 16, No. 2, pp. 255-278.
- EĞİNLİ, Aysen Temel ve BİTİRİM, Selin (2008). "Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim", **Selçuk İletişim**, 5,3, ss. 124-140.
- ERGEN, Evangelos (2011). "Turning the Informal Communication Network of an Organization into a Knowledge Tool Through Communities of Practice", **City College, International Faculty of The University of Sheffield**, Thessaloniki, Greece, pp. 1-13.
- EROĞLU, Erhan (2005). "Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi (Afor Taşıma Hizmetleri A.Ş'de Bir Uygulama)", **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 13, Bişkek, ss. 203-218.

FARLEY, Sally D., TIMME, Diane R. and HARD, Jason W (2010). "On Coffee Talk and Break-Room Chatter: Perceptions of Women Who Gossip in the Workplace", **The Journal of Social Psychology**, 150 (4), pp. 361-368.

FAY, Martha J. (2011). "Informal Communication of Co-Workers. A Thematic Analysis of Message", **Qualitative Research in Organizations and Management, An International Journal**, Vol. 6, No. 3, pp. 212-229.

FINEMAN, Stephen, SIMS, David and GABRIEL, Yiannis (2005). **Organizing and Organizations**, London, Sage Publication Ltd.

GOUVEIA, Cm De, VUUREN, Lj Van and CRAFFORD, A. (2005), "Towards a Typology of Gossip in the Workplace", **Journal of Human Resource Management**, 3:2, pp. 56-68.

GÖNEN, Yelda Ö., ÖZTÜRK, Fisun Ü. ve EFİLTİ Seyran (2008). "Örgütlerde Söylenti ve Dedikodu", **7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi**, 22-24 Ekim, Trabzon.

GREENBERG, Gerald and BARON, A. Robert (1997). **Behavior in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall.

GÜN, Nur (2013). "Yöneticiyle Sosyal Medyada Arkadaşlık", **Hürriyet İK Eleman**, 18 Ağustos Pazar.

GÜNEY, Salih vd., (2001). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım.

GÜRGEN, Haluk (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul, Der Yayınları.

HAGAR, Chris (2009). "Information in Isolation, Gossip and Rumour During the UK 2001 Foot and Mouth Crisis-Lessons Learned", **Libri**, vol. 59, ISSN 0024-2667, pp. 228-238.

HALSEY, Carol (2004). "Control How Others Effect Your Productivity", **PA TIMES Education Supplement**, pp. 15-22.

HOLMES, Janet and FILLARY, Rose (2000). "Handling Small Talk at Work: Challenges for Workers With Intellectual Disabilities", **International Journal of Disability, Development and Education**, Vol. 47, No. 3, pp. 273-291.

KAPFERER, Jean Noel (1992). **Dünyanın En Eski Medyası, Söylenti & Dedikodu**, İletişim Yayınları.

KOÇEL, Tamer (2007). **İşletme Yöneticiliği**, 11. Baskı, İstanbul, Arıkan Yayınları.

KURLAND, Nancy B., and PELLIED, Lisa Hope (2000). "Passing The Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace", **Academy of Management, the Academy of Management Review**, April, Vol 25, No:2, pp. 428-438.

LORENZ, Michael (1997). "Management By Wandering Around: Reference Rovering and Quality Reference Service", **The Haworth Press**, Inc, No. 59, pp. 51-57.

LURIA, Gil and MORAG, Ido (2012). "Safety Management By Walking Around (SMBWA): A Safety Intervention Program Based on Both Peer and Manager Participation," **Accident Analysis and Prevention**, (45), pp. 248-257.

MEMDUHOĞLU, Hasan B., ve SAYLIK, Ahmet (2012). "Okullarda İnfomal İlişkiler Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **YYÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:IX , Sayı:1, ss. 1-21.

MIDDLETON, Russell and MOLAND, John (1959). "Humor in Negro and White Subcultures: A Study of Jokes Among University Students", **American Sociological Review**, Vol. 24, No. 1, Feb., pp. 61-69.

MIHÇIOĞLU, Cemal (1996). **Sözcüklerin Öyküsü**, Ankara, Kültür Bakanlığı Başvuru Kitapları, Kültür Bakanlığı Milli Kütüphane Basımevi.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND. Bruce and LAMPEL, Joseph (2010). **Management It's Not You Think**, America, AMACOM Books.

MISHRA, Jitendra (1990). "Managing Grapevine", **Public Personel Management**, Vol. 19, No:2, Summer.

MOIDEENKUTTY, Unnikammu and GHOSH, Somnath (2013). "Mail From the Director", **Journal of the International Academy for Case Studies**, Volume 19, Number 1, pp. 85-91.

MOUTOUX, David and PORTE, Michael (1979). "Small Talk in Industry", **The Journal of Business Communication**, 17:2, pp. 1-11.

NYBERG, Maria and OLSEN, Tenna Doktor (2010). "Meals at Work: Integrating Social and Architectural Aspects", **International Journal of Workplace Health Management** Vol. 3 No. 3, pp. 222-232.

PETERS, Thomas and WATERMAN, Robert H. (1982). **In Search of Excellence**, New York, Harper & Row Publisher.

PULLIN, Patricia (2010). "Small Talk Rapport and International Communicative Competence", **Journal of Business Communication**, Vol. 47, No:4, October, pp. 455-476.

ROBBINS, Stephen P. and JUDGE, Timothy A. (2012). **Essentials of Organization Behavior**, England, Eleventh Edition, Pearson Education Limited.

ROBBINS, Stephen P. and JUDGE, Timothy A. (2012). **Örgütsel Davranış**, Ankara, çev. İnci Erdem, Nobel Yayın Dağıtım.

RODRIGUES, Suzana B. and COLLINSON, David L. (1995). "Having Fun': Humour as Resistance in Brazil", **Organization Studies**, 16/5, pp. 739-768.

SABĂU, Mircea Remus and BIBU, Nicolae Aurelian (2012). "Management Communication: A Case Study of Interpersonal Manager-Subordinates Communication at Three High Schools From Bihor", Vol. 13, Issue 2, May, pp. 248-256.

SAĞLAM, Müzeyyen (2013). "Bektaşî Fıkralarının "Uyumsuzluk Kuramı" Bağlamında İncelenmesi", **Millî Folklor**, Yıl 25, Sayı 98, ss. 100-108.

SARGUT, A. Selami (2010). **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara, 3. Baskı, İmge Kitabevi.

SCHERMERHORN, R. John (2010). **Introduction to Management**, International Student Version, John Wiley & Sons, Inc, Pte Ltd.

SHERIDAN, R. Aslıhan A. (2012). "Kentte Mitsel Korku: "Fısıltı" Depremleri", <http://www.millifolklor.com-14.12.2012>.

SHIFMAN, Limor, COLEMAN, Stephen and WARD, Stephen (2007). "Only Joking? Online Humour in the 2005 UK General Election", **Information, communication&Society**, Vol. 10, No. 4, August, pp. 465-487.

SOLMAZ, Başak (2006). "Söylenti ve Dedikodu Yönetimi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (16), s.563-575.

SUBRAMANIAN, Sharmila (2006). "An "Open Eye and Ear" Approach to Managerial Communication", **The Journal of Business Perspective**, Vol 10, No 2, April-June.

TSCHAN, Fransızca, SEMMER, Norbert and INVERSIN, Laurent (2004). "Work Related and "Private" Social Interactions at Work", **Social Indicators Research**, Jun 67, 1/2; ProQuest Central, pp. 145-182.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2005). 10. Baskı, Ankara.

YÖRÜKER, Sacit ve NOGAY, Gül (2000). **İyi Yönetim Uygulaması İçin Rehber, Araştırma-İnceleme-Çeviri Dizisi**, 2. Basım, Ocak.

WADDINGTON, N Kathryn and MICHELSON, Grant (2007). "Analysing Gossip to Reveal and Understand Power Relationships, Political Action and Reaction to Change Inside Organisations," **Talk, Power and Organizational Change at CMS Conference, Manchester**, July, pp. 1-16.

WADDINGTON, Kathryn (2012). **Gossip and Organizations**, New York London, Routledge, Taylor & Friends Group.

WILSON, David C. and ROSENFELD, Robert H. (1990). **Managing Organizations**, Europe, McGraw-Hill Book Company.

## TEZLER

SOLMAZ Başak (2003). "Söylentilerin Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği", Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.