

## DEĞİŞİME DİRENCİN KIRILMASINDA DEDİKODUNUN YÖNETİLMESİ: ARA DÜZEY YÖNETİCİLERİN ROLÜ

Ömer L. ANTALYALI\*

Elif AKKAŞ\*\*

Ramazan ERDEM\*\*\*

Emin KAYA\*\*\*\*

### Özet

Günümüz piyasasında örgütlerin kendilerini çevrelerinde gerçekleşen değişikliklerden soyutlaması düşünülemez. Örgütün faaliyetlerini devam ettirmesi için çevreyi takip etmesi ve uyum sağlaması gereklidir. Örgütün çevresindeki değişikliklere uyum sağlamasındaki başarısı, büyük ölçüde, örgüt üyelerinin değişimi doğru bir şekilde algılamaları ve istenilen şekilde ayak uydurmalarına bağlıdır. Bu doğru algının oluşturulabilmesinde şüphesiz iletişim en önemli araçlardan biridir. Değişimle alakalı formal yollarla kurulan iletişim çabaları, değişimin istenilen düzeyde algılanmasını sağlamak için yeterli olmayabilir. Çünkü mevcut durumu değiştirmek çoğu zaman değişimden etkilenecek kişiler tarafından istenmeyen, direnç gösterilen bir durumdur. Bu direncin kırılmasında formal iletişimin yanında informal iletişimin oluşturduğu etkiler de hesap edilmelidir. Bu direnç kırılabildiği ölçüde değişim başarılı olacaktır.

Bu çalışmanın amacı, değişim kararlarına karşı örgüt üyelerinin oluşturduğu direncin kırılmasında dedikodu yönetiminin etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü'nde bir deney çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde okuyan öğrencilerinden homojen özellikleri taşıyan gruplar örneklem olarak seçilmiş ve karşı çıkılmaları beklenen bir değişim programını onaylayıp onaylamadıkları sorulmuştur. Grupların karar verme süreçlerinde ara düzey bir yöneticinin öğrencilerle informal iletişim kurması sağlanmış ve bu iletişimin süreci nasıl etkilediği incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, ara düzey yönetici informal iletişim kanallarıyla örgüt üyelerinin yeni sisteme dair fikirlerini istenilen yönde şekillendirebilmektedir.

## THE USAGE OF RUMORS AT THE POINT OF RESISTANCE: THE ROLE OF MID LEVEL MANAGERS

### Abstract

It is impossible for the organizations to isolate themselves from the changes happening in their environment. In order to continue their activities, the organizations must follow the environment and harmonize with it. The success of this process depends mostly on the perception of the members toward change and also to the extent they temporize. Communication is the most important tool in making up the right perception. The formal ways of communication may not be sufficient to reach the desired level of change. Since change is something undesirable by the members who are going to be affected by it; the informal communication as well as formal communication should be considered to break the resistance to change. Change will be successful to the degree that resistance is broke. The purpose of this study is to investigate the effect of rumors in breaking the resistance to change. For this purpose we have done an experiment in Suleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Health Management Department. Groups with homogeneous characteristics of students from this department have been chosen as a sample for this study and asked them whether they approved an exchange program which they were opposed to. During the process of decision-making a mid level manager contacted the students informally. We have examined how this communication process has affected the

\* Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, omer\_antalyali@yahoo.com

\*\* Arş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, elif.akkas88@hotmail.com

\*\*\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, raerdem@yahoo.com

\*\*\*\* Y. Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, eminkayasdu@gmail.com

decision-making. According to the results the mid level manager was successful to change the minds of the students according to the desired direction.

## Giriş

İnsan hayatındaki değişim gerçeği, örgütler açısından bazen isteyerek seçilen, bazen de mecbur kalınan, yaptırıma sahip bir olgu olarak ortaya çıkabilir. Örgütlerdeki değişim genellikle yapısal, süreçsel veya davranışsal düzeylerde meydana gelmektedir. Etkinliği, verimliliği ya da motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak gibi çeşitli amaçlarla ortaya çıkabilen örgütsel değişimin gerçekleşme süreci; örgüt çalışanlarının önceki sistemlere olan bağlılıkları ve memnuniyetleri, yeni sisteme bakış açıları, güvensizlik, sosyal kayıp ihtimali, ön görülen zahmetler gibi çok farklı direnç kaynaklarına göre şekil alan, yönetilmesi gereken, genellikle sıkıntılı bir süreçtir (Töremen, 2002).

Örgütsel ortamda bir diğer yadsınamaz gerçek ise dedikodu kavramıdır. Dedikodu, ortamda bulunmayan kişiler ya da sahibi ortamda olmayan fikirler hakkında yapılan informal konuşmalardır. Sözlü iletişimin yaygın olduğu toplumlarda sık karşılaşılan bir gerçek olarak dedikodu kavramı, örgütsel olarak ele alındığında, sadece olay ya da durumların konuyla ilgili sorumluluğu olmayan kişilerce konuşulması şeklinde karşımıza çıkmayabilir. Aynı zamanda örgüt işleyişine müdahil olabilecek boyutta etki sahibi ve özellikle değişim süreçlerindeki direnç kaynaklarından biri olan toplu muhalefetin meydana geliş sebeplerinden de olabilir. Bu yönüyle örgüt içi iletişim yollarından biri olan dedikodunun, yönetildiği takdirde örgüt içinde hem bir geribildirim unsuru olarak kullanılması hem de değişim süreçlerindeki dirençlerin kırılarak değişimin tamamlanmasında katkı sağlaması muhtemel bir yönetim alanı olduğu söylenebilir. (Akkaş vd., 2011)

## 1. Literatür Araştırması

Örgütlerin temel kuruluş amaçlarından birisi olan varlıklarını devam ettirme amacı, günümüzde etkisini arttırarak koruyan bir gereklilik haline gelmiştir. Sürekli değişen çevresel koşullar, artan rekabet, yasal süreçler gibi etkenler değişimi vazgeçilmez bir unsur olarak örgütlerin önüne çıkartmaktadır. Değişim kavramına ilişkin farklı tanımlar mevcuttur:

Toffler (1981:466) değişimi, belirli bir olayın zaman içinde gelişmesi olarak ifade ederken, benzer bir tanım yapan Kozak ve Güçlü (2003), belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşme olarak tanımlamıştır. Değişime ilişkin başka bir tanım da Çelebioğlu (1981: 9) tarafından, temellilik ve süreklilik kavramının karşıtı olarak nitelendirilmiştir. Toman (1997:10) ise değişimin, örgüt içinde oluşması istenen durumların gerçekleşmesinde kilit rol oynayan kavramlar arasında yer aldığını belirtmiştir.

Örgütsel değişim kavramı da bu tanımlar çerçevesinde açıklanmıştır. Alıç (1990:2) Örgütün bütün sistemlerinin çevredeki diğer sistemlerle ve kendileriyle geliştirdiği iletişim ve etkileşim biçimlerinde görülen değişim örgütsel değişim olarak tanımlamaktadır. Dinçer (1998:8), örgütsel değişimin kapsamının, örgütsel olguların pek çoğunu içine alabilecek kadar geniş olduğunu vurgulamakta; Balcı (1995:47) ise, örgütsel değişimin, örgüt yapısındaki etkilerini ön plana çıkarmaktadır. Gareth'e (1998:511) göre örgütsel değişim, örgütlerin mevcut durumlarının gelecekte olmasını istedikleri duruma geçmesini sağlayan süreçtir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998:208) örgütsel değişimi, örgütlerin yapılarının çevrelerine uyum sağlaması olarak tanımlarlar.

Örgütsel değişimi başarılı bir şekilde uygulamak uzun süre ve emek isteyen bir durumdur. Uygulanacak örgütsel değişim programının içeriği, örgüt yapısında büyük etki de yapsa veya

son derece küçük çapta bir değişim de olsa, değişim sürecinde direnç ile karşılaşılması çok muhtemel bir durumdur (Güven, 2006:82). Bu direncin kırılmasında değişim programının başarılı bir şekilde uygulanması önemli rol oynamaktadır (Antalyalı-Kaya, 2011).

Değişim yönetimi ile ilgili yapılan pek çok araştırma iletişimin ve dolayısıyla örgüt üyelerinin değişimi istenilen şekilde algılamalarının önemini ortaya koymuştur. Örgütsel değişimi başarılı bir şekilde uygulayabilmek için, çalışanların değişime iyi hazırlanması gereklidir (Armenakis vd., 1999).

Lewis (2000), değişim programının hayata geçirilmesi konusunda yaptığı bir çalışmada, örgüt üyelerine değişim programının anlatılması ve örgüt üyelerinin değişim programını nasıl algıladıkları konusunda iletişim problemleri bağlamında analizler yapmış ve etkili iletişimin değişimi yönetmedeki başarısını ortaya koymuştur. Etkili iletişim formal ya da informal bir şekilde gerçekleştirilebilir.

İnformal iletişim başlığı altında incelenmesi gereken dedikodu kavramı da alışlagelenden farklı bir perspektifle ele alınacak olursa, değişim sürecinde kullanılabilir bir iletişim yöntemi olarak düşünülebilir. Dedikodu ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle dedikodunun olumsuz etkilerinden bahsetmiş ve dedikoduyu önlemeye yönelik araştırmalar yapılmıştır. Bununla beraber “dedikodunun yönetilmesi” gibi bir perspektif ile konuya bakılacak olursa, dedikodunun zararlı etkilerinden korunmanın yanı sıra dedikoduyu örgüt lehine çevirerek istenilen değişiklik ve tutumların oluşması sağlanabilir. Dedikodunun farklı işlevlerini ortaya koyan çalışmada McAndrew (2007), dedikodunun sosyal kontrol işlevine vurgu yapmaktadır.

Dedikodu ve söylenti, kuruluşların hiyerarşik, biçimsel düzeninde yanıtlanamayan, çalışanların ihtiyaçlarının resmi olmayan kanallarla karşılanmaya çalışıldığı bir iletişim şeklidir (Solmaz, 2006). Dedikodu ile aktarılan bilgiler gerçek ya da gerçek dışı olabilmektedir (Jandt, 2002:27). Bu yüzden yöneticiler örgüt içindeki dedikoduyu yönetebilmelidir. Örgütü ilgilendiren bilgilerin dedikodu ile yanlış bir şekilde yayılması hem örgüt çalışanlarına hem de örgüte zararlı etkiler yapabilir.

Dedikodu olarak yayılan yönetim mesajları, istenilen şekilde oluşturulursa önemli bir bilgi kaynağı olarak kullanılabilir. Özellikle örgütsel değişim sürecinde dedikodular, değişime ilişkin yeni bilgilerin aktarılmasında önemli bir bilgi kaynağı olarak işlemektedir. (Eroğlu, 2005)

Dedikodu ve söylentinin etkisinin araştırıldığı bir çalışmada (Eroğlu, 2005); dedikodu biçimsel iletişim kanallarıyla birlikte kontrollü olarak kullanılmış ve kurum içinde daha verimli, hızlı ve etkili bir iletişim ağı yaratılmıştır. Ayrıca örgüt üyelerinin örgüt ruhunun ve sosyal ilişkilerinin gelişmesine ve bu sayede verimliliğin ve etkinliğin artırılmasına yardımcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **2. Araştırmanın Konusu**

Araştırmanın konusu dedikodu yönetiminin değişim talebine karşı tutumlar üzerinde etkisidir. Örgüt üyelerinin yönetici tarafından deklare edilen bir değişim programına karşı tutumlarının, ara düzey yöneticinin farklı informal yaklaşımlarından nasıl etkilendikleri araştırılmıştır.

## **3. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Örgüt yönetimi için çeşitli problemlere sebep olan ve iyi yönetilmediği takdirde beklentilerin aksine örgüte kısa ve uzun vadede olumsuz etkiler yapması muhtemel olan değişim süreçlerinin kontrol mekanizmalarından biri olarak dedikodunun kullanılıp kullanılmayacağı deneysel bir araştırma sonucunda ortaya konmuştur. Elde edilen bulguların değişimi

uygulayacak yöneticilere fikir vermesi hedeflenmiştir. Araştırmanın amacı, dedikodu yönetimini mümkün kılarak, etkin bir değişim sürecinin uygulanmasında kullanılabilecek informal iletişim yöntemlerine katkıda bulunmaktır.

#### **4. Araştırmanın Kısıtları**

Bu çalışma sayısal olarak küçük gruplar üzerinde deneysel olarak yapılmıştır, dolayısıyla tüm evrene genellemek için yeterli olmayabilir. Başka örgütlerde ve daha fazla yapılacak deneyde sonuçların değişip değişmediği gözlemlenmemiştir. Uygulama boyunca her gruba değişime yönelik tutumlarını belirtmeleri için yaklaşık yarım saat süre tanınmıştır. Dolayısıyla karar vermeleri için daha uzun süre tanındığı zaman oluşturacakları tutumlar gözlemlenmemiştir. Deneyin kontrollü bir biçimde gerçekleştirilebilmesi adına mecbur kalınan bu tür kısıtlar kontrollü deney çalışmalarının genel handikabıdır. Bununla beraber değişimin üst düzey bir yönetici tarafından deklare edilmesinin ardından örgüt üyelerinde değişime karşı oluşan tepkilerin nelerden ve nasıl etkilendiğini –bir boyutuyla- belirlemek adına çalışma titizlikle yürütülmeye çalışılmıştır.

#### **5. Araştırmanın Yöntemi**

##### **5.1. Araştırmanın Evreni Ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın evrenini Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü'nde öğrenim gören öğrenciler oluşturmuştur. Örneklem birinci sınıf öğrencilerinden seçilmiş, sadece kontrol gruplarından birisi ikinci sınıf öğrencilerinden oluşturulmuştur. Seçilen öğrenciler genel not ortalamalarına ve birinci-ikinci öğretim durumlarına göre sıralanmış ve bu sıralama baz alınarak öğrenciler 10'ar kişilik gruplara homojen bir biçimde dağıtmaya çalışılmıştır. 2 tanesi kontrol grubu olmak üzere toplamda 6 tane grup oluşturulmuş olup, uygulama 60 kişi üzerinde gerçekleştirilmiş ve ara düzey yöneticinin etkisi araştırılmaya çalışılmıştır. Kontrol gruplarından birinin ikinci sınıf öğrencilerinden seçilmesinin nedeni; çalışanların örgütte geçirdikleri süre ile değişime karşı gösterdikleri direnç arasında pozitif bir korelasyon olduğuna yönelik iddiadır (Antalyalı-Kaya, 2011).

##### **5.2. Deneyin Hazırlanması Ve Uygulanması**

Değişime karşı oluşacak direncin kırılmasında dedikodunun yönetilebilirliğini ve ara düzey yöneticilerin bu çerçevedeki etkilerini araştırmak için kontrollü bir deney düzeneği oluşturulmuştur. Hem öğrencilere hem de genel anlamda örgüte faydalı olacağı düşünülen bir değişim programı, yeni sisteme ilişkin öğrencilerin fikrinin araştırıldığı havasıyla üst düzey bir yönetici tarafından öğrencilere deklare edilmiş, daha sonra ara düzey yöneticilerin farklı informal iletişim içerikleri ile öğrencilerin değişim programına gösterecekleri direnç kontrol edilmeye çalışılmıştır. Uygulamanın detayları şu şekildedir:

Öncelikle yeni sistemi anlatan yazılı bir metin hazırlanmıştır. (Ek:1) Uygulamadan önce metnin geçerliliğini test edebilmek için farklı bir fakültede metnin anlaşılabilirliği araştırılmıştır. Sonuçlara göre metin tekrar düzenlenmiş ve metnin geçerliliği sağlanmıştır. Uygulama daha önceden belirlenen 10'ar kişilik grupların sırasıyla bir toplantı odasına çağrılmasıyla başlamıştır. I. Grup toplantı odasına geldiğinde üst düzey yönetici olarak dekan yardımcısı yeni bir sistem uygulayacaklarını ve yeni sisteme ilişkin öğrencilerin görüşlerini almak istediklerini belirterek, yeni sistemin izahının yapıldığı yazılı metinleri dağıtmış ve aralarında tartışıp görüşlerini işaretlemelerini istedikten sonra salondan ayrılmıştır. Ara düzey

yönetici olarak öğrencilerin ismen bildikleri fakat daha önce diyaloglarının olmadığı bölümde yeni göreve başlayan bir araştırma görevlisi belirlenmiştir. Öğrencilerin, araştırma görevlisine ilişkin ön bilgilerinin deney düzeneğini bozmaması adına böyle bir seçim yapılmıştır. Araştırma görevlisi grupla gerçekleştirilen tartışma esnasında yeni sisteme ve üst düzey yöneticiye ilişkin her grupta farklı tutumlar sergilemiştir.

Ara düzey yöneticinin uyguladığı farklı tutumlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo:1 Uygulama Yapılan Gruplar**

Uygulama Yapılan Grup	Ara Düzey Yöneticinin Tutumu	
	Sisteme İlişkin Tutum	Üst Düzey Yöneticiye İlişkin Tutum
I. Grup	Olumlu	Olumlu
II. Grup	Olumsuz	Olumsuz
III. Grup	Olumsuz	Olumlu
IV. Grup	Olumlu	Olumsuz
V. Grup (1. Sınıf)	Kontrol Grubu	Kontrol Grubu
VI. Grup (2. Sınıf)	Kontrol Grubu	Kontrol Grubu

**I. Grup:** Bu gruplarda üst düzey yöneticinin sözlü açıklamasından sonra yeni sistemin izahının yapıldığı metin dağıtılıp okutturulmuş ve ardından ara düzey yönetici öğrencilerin aralarında etkileşim kurmasına izin vererek tartışmaya hem yeni sisteme ilişkin hem de üst düzey yöneticiye ilişkin olumlu bir tutum sergileyerek katılmıştır. Öğrencilerden yeni sisteme ilişkin gelen soruları bu tavırla cevaplamış, hem üst düzey yöneticinin hem de sistemin olumlu yönlerine vurgu yapmıştır. Ortalama yarım saat süren tartışmanın sonunda öğrencilerden yeni sistemi onaylayıp onaylamadıklarını işaretlemeleri istenerek uygulama bitirilmiştir.

**II. Grup:** Bu gruplarda üst düzey yöneticinin sözlü açıklamasından sonra yeni sistemin izahının yapıldığı metin dağıtılıp okutturulmuş ve ardından ara düzey yönetici öğrencilerin aralarında etkileşim kurmasına izin vererek tartışmaya hem yeni sisteme ilişkin hem de üst düzey yöneticiye ilişkin olumsuz bir tutum sergileyerek katılmıştır. Öğrencilerden yeni sisteme ilişkin gelen soruları bu tavırla cevaplamış, hem üst düzey yöneticinin hem de sistemin olumsuz yönlerine vurgu yapmıştır. Ortalama yarım saat süren tartışmanın sonunda öğrencilerden yeni sistemi onaylayıp onaylamadıklarını işaretlemeleri istenerek uygulama bitirilmiştir.

**III. Grup:** Bu gruplarda üst düzey yöneticinin sözlü açıklamasından sonra yeni sistemin izahının yapıldığı metin dağıtılıp okutturulmuş ve ardından ara düzey yönetici öğrencilerin aralarında etkileşim kurmasına izin vererek tartışmaya yeni sisteme ilişkin olumsuz, üst düzey yöneticiye ilişkin ise olumlu bir tutum sergileyerek katılmıştır. Öğrencilerden yeni sisteme ilişkin gelen soruları bu tavırla cevaplamış, yeni sistemin olumsuz yönlerine, üst düzey yöneticinin ise olumlu yönlerine vurgu yapmıştır. Ortalama yarım saat süren tartışmanın sonunda öğrencilerden yeni sistemi onaylayıp onaylamadıklarını işaretlemeleri istenerek uygulama bitirilmiştir.

**IV. Grup:** Bu gruplarda üst düzey yöneticinin sözlü açıklamasından sonra yeni sistemin izahının yapıldığı metin dağıtılıp okutturulmuş ve ardından ara düzey yönetici öğrencilerin aralarında etkileşim kurmasına izin vererek tartışmaya yeni sisteme ilişkin olumlu, üst düzey yöneticiye ilişkin ise olumsuz bir tutum sergileyerek katılmıştır. Öğrencilerden yeni sisteme ilişkin gelen soruları bu tavırla cevaplamış, yeni sistemin olumlu yönlerine, üst düzey yöneticinin ise olumsuz yönlerine vurgu yapmıştır. Ortalama yarım saat süren tartışmanın sonunda öğrencilerden yeni sistemi onaylayıp onaylamadıklarını işaretlemeleri istenerek uygulama bitirilmiştir.

**V. – VI. Grup:** Bu gruplar kontrol grubu olup, üst düzey yöneticinin sözlü açıklamasından sonra yeni sistemin izahının yapıldığı metin dağıtılmış ve ardından ara düzey yönetici öğrencileri yalnız bırakarak yeni sistemi aralarında tartışarak görüşlerini işaretlemelerini istemiştir. Bu gruplara herhangi bir yönlendirme yapılmamıştır. Birinci kontrol grubu 1. sınıf öğrencilerinden, ikinci kontrol grubu ise 2 sınıf öğrencilerinden oluşmaktadır. Uygulamanın iki kontrol grubuna yapılmasındaki amaç örgütte geçirilen süre ile değişime yönelik tutumlarda oluşabilecek farklılıkların test edilmesidir.

Uygulama esnasında dedikodunun etkisi oldukça belirgin gözlemlenmiştir. Ara düzey yöneticinin üst düzey yönetici hakkında gösterdiği olumsuz söylemler öğrencileri hemen etkilemiş, üst düzey yöneticiyi sadece olumsuz yönleriyle değerlendirmelerine neden olmuştur. Tersine ara düzey yönetici üst düzey yönetici ile ilgili olumlu bir tavır sergilediğinde ise öğrenciler bundan da hemen etkilenmiş ve olumlu bir değerlendirme yapmışlardır.

Bununla beraber üst düzey yönetici ile ilgili oluşan / oluşturulan tutumlar, son tahlilde değişim programına yönelik tutumlarda herhangi bir etki yapmamıştır.

### 5.3. Araştırmanın Bulguları

Uygulamadan elde edilen bulgular Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo:2 Bulgular

Uygulama Yapılan Grup	Yeni Sistemin Onay Durumu	
	Yeni Sistemi Onaylayanların Sayısı	Yeni Sistemi Onaylamayanların Sayısı
I. Grup	9	1
II. Grup	1	9
III. Grup	1	9
IV. Grup	8	2

V. Grup (I. Sınıf)	9	1
VI. Grup (II. Sınıf)	1	9

Elde edilen bulgulara göre kontrol gruplarının tutumları birbirinden farklı olmuştur. Birinci sınıf öğrencilerinden oluşan V. grupta önerilen 10 kişiden 9'u yeni sistemi onaylamış, ikinci sınıf öğrencilerinden oluşan VI. grupta ise 10 kişiden 9'u yeni sisteme karşı çıkmıştır. Benzer bir şekilde yeni bir sistem önerisinde bulunup değişime karşı direncin ölçülmeye çalışıldığı başka bir araştırmada (Antalyalı-Kaya, 2011) etkileşime izin verilmeden de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmada örgüte yeni katılmış üyelerin %62'si değişimi kabul ederken örgütte daha çok vakit geçirmiş üyelerin sadece %48'i değişimi onaylamış, çoğunluk değişime karşı çıkmıştır. Etkileşime izin verilmediğinde elde edilen bu sonuçlar elde ettiğimiz bulgulara benzer özelliktedir. Etkileşime izin verildiği zaman hakim tutum diğer örgüt üyeleri tarafından daha kolay benimsenmekte ve değişim konusundaki tutumlarda hemfikirleşme oranı artmaktadır. Etkileşim karar vermede kilit rol oynayabilmektedir.

II. – III. gruplara ve I. – IV. gruplara kendi içlerinde bakılacak olursa, bu grupların içerisindeki temel fark ara düzey yöneticinin üst düzey yönetici hakkındaki yönlendirme farklılığıdır. II. ve III. gruplardan elde edilen bulgular arasında bir farkın olmaması, aynı şekilde I. ve IV. gruplardan elde edilen bulgular arasında bir farkın olmaması göstermektedir ki ortada örgüt üyelerini olumlu/olumsuz etkileyecek bir sistem tartışılırken üst düzey yöneticiye ilişkin kanaat arka planda kalmaktadır. Örgüt elemanının üst düzey yöneticiye ilişkin olumsuz bir algısı oluşsa bile sistemi olumlu buluyorsa desteklemeye devam etmektedir. Aynı şekilde üst düzey yöneticiye ilişkin olumlu bir algısı oluşsa bile sistemi olumsuz buluyorsa reddetmeye devam etmektedir. Neticede eğer değişimin yararlı olacağı kanısı oluşturulabilirse üst düzey yönetici hakkında ki olumsuz tutumların son tahlilde etkili olmadığı söylenebilir.

Ara düzey yöneticinin etkisini araştırmak için belirlenen kontrol grubunda (V. grup) 10 kişiden 9'unun yeni sistemi kabul etmesi yapılan araştırmada değişime karşı olumlu bir tutumun olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla ara düzey yöneticinin sistemi desteklediği I. ve IV. gruplar ara düzey yöneticinin etkisini anlamak adına fikir vermemektedir. Beklendiği üzere ara düzey yönetici de grupla hem fikir olmuş vaziyette çalışma sonlandırılmış ve olumlu sonuçlar alınmıştır. Çalışma sonrasında ara düzey yönetici olarak görevlendirilen işbirlikçi, grupların toplantının en başından itibaren sistemi güzel bulduklarını ve onaylayacaklarını ifade ettiklerini gözlemlemiştir. Bununla beraber II. ve III. gruplarda durum farklıdır. Ara düzey yönetici bu gruplarda yarım saatlik tartışma esnasında grubun fikrini olumsuz yöne çevirebilmiştir. Neticede bu gruplarda 10 kişiden 9'u değişim programını onaylamamıştır. Ara düzey yöneticinin sergilediği olumsuz tutum olumlu bir kanıyı değiştirebilmektedir. II. ve III. gruplardan elde edilen bulgulardan hareketle örgüt üyelerinin göstereceği tutumlar olumsuz olmuş olsaydı da, ara düzey yöneticinin bu tutumları dedikodu mekanizmasını örgüt lehine kullanarak olumlu bir hale değiştirebileceği düşünülebilir.

## Sonuç

Uygulamadan elde edilen bulgulara göre informal iletişimin bir parçası olan dedikodu beklenildiği gibi örgüt üyelerinde önemli etkilere yol açmıştır. Fakat bu etkiler karar verme sürecinde sadece kendilerini ilgilendiren kısımlarda kendisini göstermektedir. Üst düzey

yönetici ile ilgili oluşturdukları tutum değişim programına karşı oluşturdukları tutumu etkilememektedir. Çalışmada ara düzey yöneticinin üst düzey yönetici hakkında yaptığı olumlu ve olumsuz dedikodular, örgüt üyelerinin değişime ilişkin verecekleri kararları etkilememiştir. Burada bir değişim programında dedikodunun etkisini, üst düzey yönetici pozisyonundaki kişilere ilişkin oluşturulan kanaatlerden ziyade program hakkında oluşturulan kanaatlerde aramak gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

Gruplardaki hemfikirleşmenin sağlanması da dedikodunun etkisi ile bağdaştırılabilir. Gerek değişim programının onaylandığı gerekse reddedildiği gruplarda olsun hiçbir grupta ortada bir sonuç elde edilmemiştir. Büyük çoğunluk reddetmiş veya büyük çoğunluk onaylamıştır. Değişime ilişkin tutumlar, gruba hakim genel tutumun etkisiyle şekillenmektedir.

Etkileşime izin verilip oluşmuş bir kanıyı da ara düzey bir yönetici informal iletişimin bir parçası olarak tanımladığımız dedikoduyu kullanarak değiştirebilmektedir. Eğer değişimden etkilenen örgüt üyelerine, kendilerini ilgilendiren konularda oluşması istenilen şekilde bir informal iletişim ara düzey yönetici tarafından kurulursa sonucun istenilen şekilde oluşması sağlanabilmektedir.

Bulgularda çıkarılabilecek bir diğer sonuç da örgüt üyelerinin dedikodudan sadece kendilerini ilgilendiren kısımlar kadar etkilendiğidir. Ara düzey yöneticinin üst düzey yöneticiye karşı yaptığı dedikodu örgüt üyelerinin değişim kararını vermesinde etkili olmamıştır. Dedikodu ile üst düzey yöneticiyi karşı olumlu bir tutum oluşturulmasına rağmen III. Grupta değişimin reddedilmesi bu durumu açıklamaktadır.

Sonuç olarak değişimin yönetilmesinde dedikodunun önemli bir rol oynayabileceğini söyleyebiliriz. Örgütlerde oluşturulmak istenilen tutumların oluşmasını sağlamada dedikodu kullanılabilir. Dedikodunun örgüt içi ilişkilerdeki önemini anlamak adına yapılacak daha kapsamlı çalışmalar, örgütlere yararlı olacak sonuçlar çıkartabilir.

## Kaynakça

- Akkaş, Elif, Antalyalı, Ömer L. ve Kaya, Emin (2011) “Örgütlerde Kurumsal Sır ve Bir Tehdit Unsuru Olarak Dedikodu,” **Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, International University of Sarajevo, Bosna Hersek.
- Alıç, Mehmet (1990) “Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı,” **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir.
- Antalyalı, Ömer L., Kaya, Emin (2011) “Değişime Direncin Kontrolünde Sunum Şeklinin Etkisi: Algı Yönetimi Perspektifiyle Bir Deney Çalışması,” **10. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, s. 300-302.
- Armenakis, Achilles A, Harris G. Stanley ve Hubert S. Feild (1999), “Making Change Permanent: A Model For Institutionalizing Change,” **Research in Organizational Change and Development**, Vol. 12, s.97-128.
- Balcı, Ali (1995) “Örgütsel Gelişme,” **Pegem. Yay.** No:18. Ankara.
- Çelebioğlu, Fuat (1981) “Davranış Açısından Örgütsel Değişim,” **İstanbul Üniversitesi Yayını**, İstanbul.
- Diñer Ömer, (1998) “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,” **Beta Yayınları**, İstanbul.
- Eroğlu, Erhan (2005) “Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi,” **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Sayı: 13, Bişkek, Kırgızistan.
- Gareth, R. Jones (1998) “Organizational Theory: Text and Cases,” **Wesley Publishing Company**, USA.



Güven, Ceren (2006) “İş Görenlerin Değişim Yönetimi Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi Ve Kamuda Bir Uygulama,” **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Master Tezi**, Ankara.

Jandt, E. Fred (2002) “Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler, Çev: Levent Akın, Vedat G. Diker,” **Hayat Yayınları**, İstanbul.

Kozak, Meryem A., Güçlü Hatice (2003) “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme,” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, İnternet Adresi: <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=25&cilt=5&sayi=1&yil=2003/>, Erişim Tarihi 10.05. 2011.

Lewis, K. Laurie (2000), “Communicating Change: Four Cases of Quality Programs,” **The Journal of Business Communication**, Vol. 37 No. 2, s.128-155.

McAndrew, T. Francis, Emily K. Bell, ve Contitta M. Garcia (2005) “Who Do We Tell and Whom Do We Tell On? Gossip as a Strategy for Status Enhancement,” **Journal of Applied Social Psychology**, Vol: 37, No:7, pp. 1562–1577

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz Melek (1998) “Örgütsel Psikoloji,” **Alfa Yayınları**, Bursa.

Solmaz, Başak (2006), “Söylenti ve Dedikodu Yönetimi,” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 16, s.563-577.

Toffler, Alvin (1981) “Üçüncü Dalga, (Çev. Ali Seden),” **Altın Kitaplar Yay.** İstanbul.

Toman, T. (1997) “Reaping a Return on Knowledge, (Akt: Töremen Fatih (2002), Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 1, Sayfa: 185-202,” **America’s Community Banker** Vol:6, No:2.

Töremen, Fatih (2002) “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 1, s. 185-202