

## ÖRGÜTLERDE KURUMSAL SIR VE BİR TEHDİT UNSURU OLARAK DEDİKODU

Elif AKKAŞ\*

Ömer L. ANTALYALI\*\*

Emin KAYA\*\*\*

### Özet

Örgütler, sözlü veya yazılı iletişimin yaygın ve hatta zorunlu olduğu ortamlardır. Sözlü iletişimin formal hali kadar informal haline de örgütlerde sıkça rastlanır. Bu yaygın informal iletişim yollarından biri de dedikodudur. Örgüt için değerlendirildiğinde dedikodu, örgüt üyelerinin veya örgütle ilgili herhangi bir bilginin informal bir biçimde değerlendirilmesi süreci olarak özetlenebilir. Bu çalışma ile, alternatif bir iletişim yolu olarak dedikodunun değerlendirilmesi yapılmış, dedikodunun örgüt için özellikle kurumsal sırlar noktasında tehdit unsuru olarak öne çıkmasının yanında, çalışanlar için bir motivasyon ve kaynaşma aracı olabileceği, yöneticiler için de yönetildiği taktirde değişime direnci kırma noktasında faydalı bir araç olabileceği fikirlerine ulaşılmıştır. Yöneticiler, dedikoduyu engellenemeyen bir gerçek olarak kabul ederek dikkate almalı, bazı noktalarda kontrolünü sağlamak üzerine çalışmalı, gerekli noktalarda dedikoduyu yöneterek örgüt lehine çevirmeli, çalışanlar arasındaki güncel dedikodu konularına ulaşmak suretiyle örgütün iç müşterilerinin memnuniyet ölçümleri de yapılmalıdır. Dedikoduyu bir mücadele cephesi olarak belirlemek veya yok saymak yerine, bir iletişim kanalı olarak kabul ederek hareket etmelidir. Konuyla ilgili taranan literatürden ulaşılan bu sonuçlar çalışma kapsamında tartışılmış, öneriler sunulmuştur.

## RUMOR AS AN ORGANIZATIONAL SECRET AND A THREAT

### Abstract

Organizations are places that oral or written communication is common and even mandatory. Informal state of oral communication is seen commonly as formal state in organizations. One common way of this informal communication is rumors. Rumors can be evaluated as a process of information flowing informally inbetween the members of the organization. Along with this study, the rumor has been evaluated as an alternative way of communication. We have noticed that rumors besides being a threat towards the secrets of the organization; they can be used as a tool for motivation and incorporation. We have also thought that, if used properly by the managers, it can be a useful tool at the point of resistance. Managers should consider rumors as an unhindered fact, and try to take control in some points, especially in those where they can manage the rumors and turn it into the organization's favor. The organizations should also measure the satisfaction of internal customers through the latest rumors. Instead of denying the rumors, managers should use it as a communication channel. Along with this study we have discussed the results gathered from the literature and some suggestions have been made.

### Giriş

Örgütler, insanlardan müteşekkil yapılardır. Bu yapılarda yaşananlara bütünsel olarak bakıldığında, tıpkı doku ve organlardan meydana gelen ve doku ve organlarının etkilerini yaşayan bir insan gibi, insanlardan meydana gelen ve bünyesindeki insanların özelliklerini taşıyan bir bütün görülür.

Örgütlerin yaşamında, örgüt amaçları doğrultusunda zorunlu olarak gelişen iletişimle birlikte, insani ihtiyaçların doğasında olan informal iletişim isteği de kendini gösterir. İnfomal iletişimin çeşitlerinden biri olan dedikodu, kavram olarak çekiştirme, eleştirme, yorum yapma

\* Arş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, [elif.akkas88@hotmail.com](mailto:elif.akkas88@hotmail.com)

\*\* Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [omer\\_antalyali@yahoo.com](mailto:omer_antalyali@yahoo.com)

\*\*\* Y. Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, [eminkayasdu@gmail.com](mailto:eminkayasdu@gmail.com)

gibi kavramlarla örtüşürülebilir. Farklı fonksiyonlara sahip bir gerçek olarak kabul edilmesi gereken dedikodu, örgütler için bazen tehdit unsuru olsa da, yönetildiği veya kontrol edildiği takdirde örgüte fayda sağlayan bir iletişim modeli haline de getirilebilir.

## 1.Örgütsel İletişim

Telman ve Ünsal (2005) iletişimin insanların birlikte yaşamaya başlamalarından itibaren etkileşimlerde yer alan imgesel iletilerin karşılıklı ulaştırılmasıyla, bazı anlamları paylaşma süreçleri olduğunu söylemiştir. İletişim, insani ilişkilerde olduğu gibi örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir gerçeklik ve süreçtir (içinde: Durğun, 2006:113). Akat ve arkadaşlarının (1997) tanımına göre de örgütsel iletişim, örgüt işleyişinin sağlamak ve örgütsel amaçlara ulaşmak için hem örgütün iç dinamikleri, hem de çevre ile yapılan daimi bir bilgi aktarımı, fikir teatisi, ve gerekli olan ilişkilerin kurulmasını sağlayan toplumsal bir süreçtir (içinde: Kocabaş, 2006:248). İletişim, örgütsel anlamda bütünü meydana getiren tüm parçalar arasındaki bilgi ve anlayış aktarımını sağlayan yatay ve dikey kanallardır. Dolayısıyla iletişim, örgüt kültüründe daimi ve önemli bir yere sahiptir. Telefon görüşmeleri, yazışmalar, toplantılar, emir ve direktifler gibi formel şekillerde görülebilir (Şimşek vd., 2008: 159). Bu formel iletişim yollarının yanında, informal olan iletişim yolları da mevcuttur. Bunların başında söylenti ve dedikodu gelmektedir (Solmaz, 2006: 563). Örgütsel iletişim dendiğinde sadece örgüt amaçlarına yönelik formel iletişim akla gelmemelidir; çalışanlar arasındaki insani ilişkilerden doğan iletişim türü, informal iletişim olarak adlandırılır. Genellikle belirli hedefi olmayan ve plansız gelişen informal iletişim, örgütlerde dikkate alınmayan hatta tehlikeli bulunarak çoğu kez engelleme yoluna gidilen bir iletişim türüdür (Atak, 2005:62).

## 2.Dedikodu Kavramı

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 bir kaynağa dayanan veya tamamen hayal ürünü olan olay ya da durumların (özel hayatlara yönelik vs.) konuyla ilgili sorumluluğu olmayan kişilerce konuşulması değil, aynı zamanda örgütün daha çok üst düzey yönetimin bilgisindeki sırlarının (ticari sır-açıklanmamış bilgi kapsamındaki veriler), önce örgüt içinde konuşulması sonra da örgüt dışına sızdırılması ya da örgütteki süreçlerin (değişimler, maaş, yeni personel alımları gibi) değerlendirilmesi şeklinde de kendini gösterebilir.

Dedikodu kavramına yakın bir kavram olan söylenti, Allport ve Postman'ın (1947) tanımına göre kesinliğini kanıtlayacak nitelikte veriler olmadan, genellikle kulaktan kulağa yayılan gündelik bir önermedir. Haber kaynaklarının güvenilir olmaması ve eksik bilgi sebebiyle söylentiler fısıltı gazetesine dönüşür (içinde: Köse vd., 2010:184).

Dedikodu, yayılma gücüyle formel bir iletişim modelinden çok daha öndedir. Bir Çin atasözünde dedikodunun bu özelliği şu şekilde vurgulanmıştır: 'Fısıldanan sözler, çok kere yüksek sesle söylenenlerden daha uzağa gider'(Güneş, 2010:www.makalemarketi.com).

## 3.Örgütlerde Bilgi ve Kurumsal Sır

Örgütlerin varlıkları arasında en mühim olanlarından biri, sahip olunan bilgi birikimidir. Üzerinde çalışılan projeler, hedeflenen ihaleler, kurum içi elektronik posta trafiği, toplantılardaki konuşmalar, yazılı evraklar gibi her biri kurumun bugününe ve geleceğine

yönelik ipuçları veren bilgilerin korunması, örgütün başarı sağlaması ve başarılarını sürdürmesi için hayati önem taşımaktadır.

Bu bilgi birikimi daha çok ticarî sır ya da açıklanmamış bilgi kavramları ile karşımıza çıkmaktadır. Ticarî sır, hukukî zeminde; bir ticarî işletme veya şirketin çalışma alanı ile ilgili olan belirli sayıda mensupları ve/veya diğer görevlilerce bilinen, sadece bu yetki sahiplerinin ulaşabildiği özellikte, özellikle rakipler tarafından öğrenilmesi halinin kuruma zarar verebildiği, örgütün mali başarısını ve verimliliğini etkileyen; organizasyon yapısı, malî-iktisadî veriler, nakit durumu, AR-GE çalışmaları, stratejiler, hammadde kaynakları, üretimin teknik özellikleri, fiyatlandırma, pazarlama çalışmaları, pazar payları, müşteri ağları, sözleşme bağlantıları gibi hemen her türlü bilgi ve belge olarak tanımlanmıştır (Kanun Tasarısı, Madde 2-(1)-a). Ticarî sır hususu, tanımından da anlaşılabilir gibi örgütün kurumsal bütünlüğünde büyük öneme haiz bir konudur. Hukukî veya mesleki açıdan hiçbir zorunluluğu olmamasına rağmen bireysel çıkarlar veya örgüt sırlarına değer vermeme gibi sebepler ile bu tür kurumsal sırları (açıklanmamış ihale teklifleri, yeni ürün planları, bir ürüne ait üretim bilgileri, projeler, müşteri talepleri, iş yöntemleri ve planları gibi), yani örgütün rekabet silahlarından herhangi birini açığa çıkaran çalışanlar, örgütlerine geri dönüşü olmayan zararlar verebilirler.

Örgüt sırlarının sızdırılması konusu, Türk Ticaret Kanunu başta olmak üzere çeşitli yasalarla ele alınmıştır. Haksız rekabet (bir kimsenin çalıştığı şirketin imkânlarını, sahibi olduğu şirket menfaatine kullanma), dürüstlük kurallarına aykırılık (çalışılan yerin ticari imkânlarını kendi menfaatine kullanmak - haksız rekabet), ticaret sırlarından faydalanmak (haksız rekabet-dürüstlüğe aykırılık), çalışılan yerin ticari imkanlarını suiistimal etmek gibi suç tanımları belirlenerek, örgüt sırlarının ifşası cezasız bırakılmamıştır (Türk Ticaret Kanunu: 6733/m.56,57,58).

Konuyla ilgili çalışmalar yapan bir diğer resmi kurum da Türk Patent Enstitüsü'dür. Enstitü'nün yayınladığı tebliğler çerçevesinde hazırlanan, 551 Sayılı Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 26. Maddesinde Sır Tutma Yükümlülüğü' vurgusu ile işçi ve işverenlerin buluşlarını, serbest buluş niteliği kazanana kadar gizli tutmaları, başkalarına açıklamamaları ve buluş konusundan yararlanmaları şeklinde yer almıştır (KHK: 1995:36).

#### **4.Dedikodu-Kurumsal Sır İlişkisi**

Örgütler için informal iletişim yollarından biri ve belki de en yaygın olan dedikodu, gerek örgüt çalışanların özel hayatları, gerekse örgütü ilgilendiren herhangi bir konu, örgüt içindeki dedikoduların konusu olabilir. Genel kanı dedikodunun kuruma zarar vereceği yönündedir.

Örgütler için hem kurumsal sırlar bazında hem de örgüt performansı bazında asıl tehlike, dedikodu aracılığı ile mesnetsiz bir şekilde yayılan söylentilerle başlar. Söylentiler büyüyerek yayılır ve kontrol altına alınamadığı takdirde örgütte sarsıntılara sebep olabilir.

Yetki sahibi olmayan kimselere ulaşan veya yetkisini kötüye kullanan kimselerin bilgisindeki kurumsal sırlar, dedikodu kanalıyla çok çabuk yayılabilir. Bu doğal bir süreç olarak meydana gelebileceği gibi, bazen de planlı bir hamlenin parçası olabilir. Rakip örgütlerle işbirliği, örgüte karşı duyulan kin, memnuniyetsizlerle gelişen sinik tutumlar gibi bir çok sebebi olabilecek olan planlanmış dedikodular, örgütlere hayatî zararlar verebilir ve çoğu kez bu zararı önlemek mümkün olmayabilir.

Kurumsal sırların ifşasının yanı sıra, dedikodu örgüt içerisinde farklı biçimlerde ortaya çıkan ve örgüt işleyişinde önemli ölçüde etkileri olan bir konudur. Menfaatlere dayalı olarak (yükselmesi muhtemel olan ya da hedeflenen pozisyondaki çalışanı saf dışı bırakmak, işe yeni

başlayan bir kişinin yükselişini önlemek gibi) ya da tamamen keyfi bir biçimde çalışanlardan bir ya da bir kaçının hayal gücü ile ortaya atılan dedikodular örgütsel huzursuzluk kaynağı olabilir veya yönetimin kontrol altına almakta zorlanacağı sonuçlar doğurabilir.

Bununla beraber dedikodu kavramını, yukarıda verilen kavramsal çerçeve içerisinde düşünülecek olursa, salt olumsuzluk ifade eden bir kavram olarak da düşünmemek gerekir. Öznenin mekanda bulunmadığı bir ortamda özne hakkında yapılan her dedikodunun olumsuz olması ya da - daha ötesi - olumsuz sonuçlar doğurması beklenmeyebilir. Sosyal ilişkilerin karmaşıklığının, hangi sonuçların hangi parametrelere için olduğunun pür ifadesini engellemesi, bilinen bir gerçekliktir. Dedikodu gibi, hem engellenmesi neredeyse imkansız hem de engellendiği takdirde sonuçlarının daha iyi bir olguyu ifade ettiğinden emin olunamayacak kadar karmaşık bir konuda daha özgün ve nitelikli bakış açılarına ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin, dedikoduyu örgüt içi iletişim yollarından biri olarak değerlendiren anlayışa sahip yönetimler, kurum içi dedikoduları iç müşterilerin düşüncelerine ait geri bildirimleri değerlendirmek üzere bir gözlem aracı olarak kullanabilirler ya da örgütsel değişim süreçlerinde örgüt içi dedikodu yönetimi sağlayarak değişime uyum sağlanmasını hızlandırılabilirler.

Tüm bu yönleriyle dedikodu, örgüt içinde hiyerarşik yönetim modellerinde, aynı yatay düzlemin çalışanlarında gözlenen bir problem ya da iletişim yoludur.

## 5. Dedikodu Ve Yönetilebilirliği

Kurumsal sınırlar için dedikodunun zararlı olabileceği yönündeki önermeler doğrulanabilir olsa da, son yıllarda yapılan sosyal-psikolojik çalışmalar dedikodunun farklı işlevlerini ortaya koymakta, özellikle değişim süreçlerinde dedikodunun değişim anahtarlarından biri olarak kullanılabilmesi yönünde fikirler vermektedir.

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Stephanie Brown ve ekibinin, dedikodu yapmanın hormonal etkileri üzerine yürüttüğü çalışmanın sonucuna göre, dedikodu yapan bayanlar daha az strese giriyor ve sosyal bağları kuvvetli oluyor. Bunun sebebi ise dedikodu yapanlarda arttığı gözlenen progesteron hormonu ([www.science20.com](http://www.science20.com)). Bu çalışmadan yola çıkarak dedikodunun, iş dünyasının yeni gerçeklerinden olan artan bayan çalışanları göz önünde bulundurarak, örgütler için bir motivasyon aracı olabileceği dahi söylenebilir. Burada önemli olan dedikodunun bütününe olmasa dahi, örgüte ve örgüt kararlarına yönelik kısmını kontrol etmeye/yönetmeye çalışarak artan motivasyon ile birlikte örgütsel değişim süreçlerinin hızlandırılmasını sağlamaktır.

Dedikodunun psikolojik boyutuna bakıldığı zaman, toplumsal farklılıklar gösterse de genel kanı yetersiz, kıskanç, hırslı, başarısız kimselerin dedikodu yapmaya daha yatkın olduğu şeklindedir. Çalışma ortamlarında yapılan dedikoduların rahatlamak, kıskandığı iş arkadaşını karalamak, örgüte zarar vermek gibi sinik tutumlardan doğan amaçlarla yapıldığı ve tüm dedikoduların örgütlere zarar vereceği, zaman kaybına sebep olacağı, üretim ve verimi düşüreceği sanılır. Oysa yapılan araştırmalar dedikodunun bazı yönleriyle bu derece zararlı olmayabileceğini ortaya koymaktadır.

Knox Üniversitesi Psikoloji Profesörü Frank McAndrew, kötü bir alışkanlık olarak kabul edilen dedikodunun aslında bir yetenek olduğunu ve dedikodu sayesinde çalışma hayatının bilinmeyenlerini ortaya koyulabileceğini ve bu yönüyle oldukça iyi bir araç olabileceğini söylemiştir ([www.forbes.com](http://www.forbes.com)). Dedikodunun farklı işlevlerini ortaya koyan çalışmada McAndrew, dedikodunun sosyal kontrol işlevine vurgu yapmıştır. Dedikodunun örgütteki

sapmalarda caydırıcı bir kuvvet olabileceği gibi, kuralları ihlal edenlerin doğal cezalandırması olarak da değerlendirilebileceğini söylemiştir (McAndrew, 2007:1562).

## 6. Değişime Direncin Kırılması: Dedikodu

Hiçbir zaman durağan olmayan bir çevrede, örgütlerin stabil kalması düşünülemez. Dolayısıyla örgütler için değişim kaçınılmazdır. Değişim, Blake ve Jarvenpaa (1991) tarafından planlı ya da plansız herhangi bir sistemin, bir durumdan başka bir duruma geçmesi olarak tanımlanmaktadır (içinde: Sayılı ve Tüfekçi, 2008:195). Toffler belirli bir olayın zaman içinde gelişmesi olarak tanımlarken, Kozak ve Güçlü benzer bir tanımla, belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşme olarak tanımlamıştır (Toffler, 1981: 466 ; Kozak ve Güçlü, 2003). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere değişim bir süreçtir. Hemen her süreçte olduğu gibi, değişim sürecinin öngörülen veya görülemeyen çeşitli kısıtları olacaktır. Değişimin karşısındaki en büyük kısıt ise değişime gösterilen direnç olagelmıştır.

Wilkins ve Dyer'in (1988) belirttiği gibi çalışanların örgütün mevcut durumuna olan bağlılık düzeyleri ve örgüt kültürünün değişkenliğe açık olma derecesi, değişime direncin ana unsurları olarak karşımıza çıkabilir (içinde: Gizir, 2008: 192). Buradan hareketle değişime direnci kırmanın yolları aranmalıdır. Sözlü iletişimin yaygın olduğu toplumlar için bir alternatif de, dedikodunun yönetilmesi ile bu sürecin örgüt lehine çevrilmesidir.

Süleyman Demirel Üniversitesinde yapılan kontrollü bir deney çalışması ile bu iddia doğrulanmış, dedikodunun yönetilebilen bir unsur olduğu gözlenmiştir. Ara kademe yönetici, değişime gösterilen direnci kırmak üzere dedikoduya müdahil olduğu grupların, değişimi kendi istekleri ile kabullendiği, değişime direnci arttırmak amacı ile dedikoduya müdahil olduğu gruplarda ise direncin arttığı gözlemlenmiştir (Antalyalı vd., 2011).

## Sonuç

Kurumsal sınırlar, muhafaza edilmesi zorunlu birer rekabet silahıdır. Dünyaca ünlü The Coca Cola Company'nin kola sırrı, en meşhur şirket sırrıdır. Üzerine onlarca şehir efsanesi yazılan kolanın sırrı hala bilinmemekte ve bununla orantılı olarak kola piyasasında bu şirketin önüne hiç biri geçememektedir. 1977 yılında Hindistan Hükümeti'yle, The Coca Cola Company arasında çıkan içerik tartışmasında, şirket Hindistan piyasasından çekilmeyi göze alarak içeriğini açıklamayacağını söylemiştir ve iddiaya göre bu sırta sadece 2 kişi vâkıftır ([www.cnnturk.com](http://www.cnnturk.com)).

Bu yönüyle örgüt çalışanlarına sızan her kurumsal sır, örgüt için tehdit unsuruna dönüşebilir. Bu nedenle, kurumsal sınırları muhafaza etmek için caydırıcı tedbirler gereklidir. Gerek örgüt içinde geliştirilecek tedbirlerle gerekse hukukî zeminde yasalarla, örgüt sınırlar korunmalıdır.

Örgüt sınırlarının, örgüt dışına sızmasında etkili olacak faktörlerin başında dedikodu gelmektedir. Dedikodu ile bazen örgütün bütününe has, bazen de örgütün sadece belli bir kısmında bilinmesi gereken bilgiler yayılabilir. Yayılırken söylenti kavramının özellikleri arasında bahsedildiği üzere gerçeklerden uzaklaşarak veya tamamen yanlış olarak yayılabilir. Bu da çeşitli şekillerde örgüte zarar verebilir.

Ancak dedikodu kavramı sadece kurumsal sınırları tehdit eden bir tehlike, çalışanların performansını düşüren zaman kaybettirici bir öge olarak algılanmamalı; insan hayatında yer alan bütün gerçeklerle barışık olarak örgüt yönetimi sergilemek ve bu yolla başarıyı yakalamak adına, dedikoduyu örgüt lehine çevirecek yöntemler geliştirilmelidir.

Dedikodu, çalışanlar arasındaki samimiyetin artmasında, sosyal ilişkilerin gelişmesinde, sosyal statünün belirginleşmesinde etkili olabilecek bir iletişim yöntemidir. Bununla birlikte iş yükünün getirdiği stresten belli ölçülerde uzaklaşılmasında yardımcı olabilir. Bu da çalışanların performanslarının artmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca etkin ve kontrollü bir şekilde kullanıldığında değişim yönetiminde de faydalı olabileceği görülmüştür. Örgütsel informal iletişime yapılacak bilinçli ama örtülü müdahaleler sayesinde yönetimin bir çok boyutu desteklenebilir.

## Kaynakça

- Akat İlter-Göntül Budak-Gülay Budak (1999), 'İşletme Yönetimi', İzmir.
- Allport, Gordon - Leo Postman (1992) 'Söylenti veya Fısıltı Gazetesi'nin Temel Psikolojisi', Der: Ünsal Oskay, **Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş**, Der Yayınları, s. 157-183, İstanbul.
- Antalyalı, Ömer-Elif Akkaş-Ramazan Erdem-Emin Kaya 'Değişime Direncin Kırılmasında Dedikodunun Yönetilmesi: Ara Düzey Yöneticilerin Rolü', **Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, International University of Sarajevo, Bosna Hersek.
- Atak, Metin (2005), 'Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi', **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Temmuz, Cilt 2, Sayı 2.
- Durğun, Serpil (2006), 'Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim', **Yüzcü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: III, 112-132.
- GİZİR, Sıdıka (2008), 'Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme', **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, Aralık, ss. 182-196.
- Kocabaş, Füsün (2006), 'Değişime Uyum Sürecinde İç Ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği', **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:13, Bişkek, ss.247-252.
- 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.
- Köse, Aynur-Mustafa Yılmaz (2010), Fısıltı Gazetesi İçin Yeni Bir Macera: Söylentilerin İletim Mekanı Olarak Çevrimiçi Forumlar, **Milli Folklor Dergisi**, Yıl: 22, Sayı: 8.
- McAndrew, Francis T.-Emily K. Bell, Contitta Maria Garcia (2007), 'Who Do We Tell and Whom Do We Tell On? Gossip as a Strategy for Status Enhancement', **Journal of Applied Social Psychology**, 37, 7, s:1562-1577, Blackwell Publishing.
- Saylı, Halil ve Ahmet Tüfekçi (2008), 'Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü', **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 30, Ocak-Haziran, 193-210.
- Solmaz, Başak, "Söylenti ve Dedikodu Yönetimi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 16, s.563-577, Aralık (2006).
- Telman, Nursel ve Pınar Ünsal (2005), 'İnsan İlişkilerinde İletişim', **Epsilon Yayıncılık**, İstanbul.
- Toffler, Alvin (1981) 'Üçüncü Dalga', (Çev. Ali Seden), **Altın Kitaplar Yayınları**, İstanbul.
- Wilkins, A.L. - Dyer, W.G. (1988). Toward culturally sensitive theories of culture change. **Academy of Management Review**, 13, 522-533.
- <http://www.makalemarketi.com/is-dunyasi/insan-kaynaklari/1344-kurumsal-dedikodu-ve-yan-etkileri.html>  
(Güneş, Durdu) Erişim Tarihi: 13.05.2011
- <http://www.forbes.com/2010/01/28/office-gossip-rumors-workplace-forbes-woman-leadership-secrets.html>  
Erişim Tarihi: 14.05.2011
- [http://www.science20.com/news\\_articles/progesterone\\_reason\\_gossip\\_good\\_you](http://www.science20.com/news_articles/progesterone_reason_gossip_good_you) Erişim Tarihi: 14.05.2011  
10.12
- <http://www.cnnturk.com/2011/ekonomi/sirketler/02/15/coca.colanin.sirri.cozuldu/606969.0/index.html> Erişim Tarihi: 14.05.2011