

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE İLETİŞİMİN ROLÜ

Fatma GEÇİKLİ*

Abstract

Organizational change is the change of any condition affecting the structure, technology and duties of the whole organization in a planned or unplanned way. Designing the new organizational structure, new duty process and the new technological infra-structure of any organization seems easy on the surface. However, the difficulty lies in the application of these designs, in the trust of the employees towards the changing processes and organization and their adaptation. All these factors can be realized through a mutual communication performed by taking the target masses into consideration.

Key Words: Organizational Change, Communication

1. Giriş

20. Yüzyıl insanlığın sosyo-ekonomik ve teknolojik alanda büyük değişim yaşadığı, her türden olay ve olguya yeni bakış açıları geliştirdiği bir dönemi temsil etmektedir. Bu gelişmeler 21.

* Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Bölüm Başkanı

yüzyılda da devam etmekte ve çok hızlı bir şekilde değişim yaşanmaktadır. Bu değişimlerden iş örgütleri de nasibini almakta ve çevrelerindeki hızlı değişim ve gelişmeler nedeniyle önceden göremedikleri çeşitli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Değişimleri görüp işe koyulmayan örgütlerin karşısına çıkan tehditleri alt edip bu yeni küresel dünyada rekabet etmeleri olanaksızdır. Paul Tiffeny "Kimse değişimi yönetmiyor, en iyi ihtimalle değişime yetişmeye çalışıyor" der.

"Değişim bir örgütte veya süreçte geçerli durumun planlı ya da plansız olarak başka bir biçime dönüşmesidir. Örgütsel değişim ise, tüm örgütün yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişimidir." (Ülgen 1993: 167). Sosyal, politik, kültürel ve teknolojik değişimlerin çağımızda ulaştığı hız ve miktar, nitelik ve niceliksel açıdan bakıldığında insanlık tarihi boyunca yer almış olanlardan çok daha fazladır. Bu değişimlerin etkisiyle örgütlerin çevresi dinamik bir durum gösterirken işletmeler de boyut itibarıyla büyümekte, yapı bakımından karmaşıklaşmaktadır. Teknolojik değişimlerin baş döndürücü bir hızla devam ettiği bu çağda dev örgütlerin gelişmemiş yöntemlerle yönetilmeleri ve böylelikle başarılı olmaları beklenemez. Çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmek için örgüt, yönetiminin her alanında değişim yapmak zorundadır.

Değişimle örgüt yönetiminde bir şekil ve düzen değiştirme süreci yaşanır ve bu durum organizasyon yapısını bir bütün olarak etkiler. Özellikle örgüt çalışanlarının bazı niteliklerinin değişmesi gerekeceği gibi onların istekleri de göz önünde tutulmalıdır.

Bir örgütün, yeni organizasyon yapısını, iş süreçlerini, teknolojik yapısını değiştirmeyi kağıt üzerinde tasarlamak kolaydır. En büyük zorluk bu tasarıların uygulamaya geçirilmesi, çalışanların değişen süreçlere ve organizasyona inanmaları, bunları kabul etmeleri, desteklemeleri, uyum göstermeleri ve kullanmalarıdır. Kendileri için değişim yapılan çalışanlar varlık ve mutluluklarının korunması için direnç gösterebilirler. Örgütler sosyo-mekanik sistemler olmaları nedeniyle değişimde "insan faktörü" örgütsel performans açısından kilit rol oynar. İnsanı yönetmek ve anlamak zor ve çapraşık bir iştir. Çalışanlara değişimi anlatmak ve verimli bir iş yaptırmak insanlarla ilişkileri düzenlemekle mümkündür. Değişime karşı direnme iki yönlü ve etkin iletişim sistemiyle büyük oranda azaltılabilir. Örgütün yöntemleri, kuralları, hedefleri ve riskleri çalışanlara açık bir şekilde anlatılır; onların fikirleri, uyarıları kaygıları, şikayetleri dinlenirse, kısaca yönetici, en zor görevlerinden biri olan değişimin iletişimini sağlayabilirse, çift taraflı iletişim bağlamında değişimin çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanabilir. Çift taraflı iletişim, gönderici ve alıcı birimlerin karşılıklı olarak birbirlerini etkileme olanağına sahip oldukları iletişim biçimidir..

Bu çalışmamızda, örgütlerde yeni iklim ve ortam yaratan değişim gerçeğinde iletişimin rolü incelenmiştir.

I. Örgütsel Değişim ve Nedenleri

Değişim, planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanır. "Örgütsel değişim, tüm örgütün maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi önemli performans ölçütlerinde

çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla yapı, teknoloji ve iş süreçlerinin planlı ya da plansız bir biçimde mevcut durumdan bir başka duruma geçmesidir.” (Aldag ve Stearns 1987: 387). Çevre ve örgütler uluslararası çapta hızlı ve çarpıcı bir şekilde değişmektedir. Bir çok organizasyon için tekrarlanan bir zorunluluk değişim ya da yok olmaktır. Tüm dünyada meydana gelen ekonomik ve politik istikrarsızlıklar ve krizler iş yaşamını sorunlu hale getirmiş ve değişim örgütler için artık bir sabit durumuna gelmiştir.

“Değişim planlı ya da plansız gerçekleşebilir. Plansız değişim, işgücü çeşitliliği ve demografisi, hükümet düzenlemeleri ve milli sınırlar ile ideolojideki değişikliklerdir. Planlı değişim ise, değişikliklere etkin bir şekilde ayak uydurmayı amaçlayan örgütsel stratejiler, yapı, teknoloji, ürün ve hizmetlerdeki değişikliklerdir.” (Weiss 1996: 369). Diğer bir deyişle, planlı değişim tesadüfi değil önceden tasarlanan bir değişimdir.

“Değişimi gerektiren çeşitli çevresel ve örgütsel nedenler vardır. Bunları şu şekilde sınıflandırabiliriz.” (Davey 1971: 17)

Çevresel nedenler:

- Kültür ve kültürel değerlerde görülen değişimler,
- Pazar ihtiyaçlarında, koşullarında, yapısında ya da başka pazar parametrelerinde görülen değişimler,
- Teknolojide görülen değişimler,
- Bilim alanındaki değişimler,
- Kaynaklardan yararlanma biçiminde oluşan değişimler,
- Örgüt kurucularının amaçlarında görülen değişimler,

Örgütsel nedenler:

- Örgüt üyelerinin değer ve amaçlarında oluşan değişimler,
- Örgütteki performans düşüklüğü ve yetersizliği,
- Benzer başka örgütlerde değişim programlarının başlatılmış olması,
- Örgüt-içi geliştirilen teknolojik ilerleme.

Bütün bu nedenlerden kaynaklanan değişimin gerçekleşmesi, yönetilmesine bağlıdır. Değişim yönetimi, yeni sistemlerin kurulması, süreç iyileştirme faaliyetleri sonucunda meydana gelen değişimin çalışanlar üzerinde yarattığı negatif etkinin azaltılması ve tepkinin olumlu yönde bir etkiye dönüştürülmesi yönünde yapılan çalışmaların planlanması, koordinasyonu, uygulanması ve denetlenmesini kapsamaktadır. Etkin bir şekilde planlanmayan değişim faaliyetleri, çalışanların değişimi kabullenmemesine ve örgütün istediği yere gelememesine sebebiyet verecek ve sonuç hayal kırıklığı olacaktır. Çünkü, iyi olanaklar kaçabilir, maliyetler artabilir ve çalışanların morali bozulabilir. "Çalışanların moralinin düşük olmasının örgüte şu olumsuz sonuçları olabilir" (Geçikli 1999: 1-6)

- Çözülmesi güç çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olabilir,
- Kıskançlıklar ve çekememezlikler olabilir,
- İşbirliği ruhu kaybolarak, klikleşmeler ortaya çıkabilir,
- Tatminsizlik,
- Devamsızlık sorunu ve personel devri,
- Kötümselik,

- Örgüt dışı ilişkilerde bozulmalar,
- Duygusuzluk ve gevşeklilere neden olabilir,
- Hiyerarşik kademelerde bağlar kopabilir.

“Değişiklikler, iş kayıpları, çalışanların performanslarının ve becerilerinin boşa harcanması gibi sonuçlar doğurabilir. İyi yönetilen bir değişimde bu tür olumsuzlukların derecesi az, kötü idare ediliyorsa yüksek olacaktır.” (Hussey 1998: 12). Değişimde yöneticiler mevcut ve gelecek durum ile organizasyonel ve kişisel geçişi dikkate almalıdırlar. Mevcut durumda örgütün neden değişime ihtiyaç duyduğu, karşılaşacağı fırsatlar ve zorlukların neler olacağı üzerinde durulur. Gelecek durumda ise örgütsel değişimde içte ve dışta meydana gelebilecek etkiler değerlendirilir. Organizasyonel geçişte, örgütün yapısında ve teknolojilerinde değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Kişisel geçişte çalışanların gelecekte karşılaşacakları farklı çevre ve iş konuları dikkate alınarak değişimin yönetilmesi gerekir. Değişimde düşünülmesi gereken en önemli nokta kişisel geçiştir. Kişisel geçişte iletişim sürecinin etkinliği dikkate alınmalıdır. Çift yönlü ve çeşitli hedef kitleleri göz önüne alan bir iletişim stratejisinin hazırlanması gerekir. Değişim yönetimi, değişimin çalışanları nasıl etkileyeceğini anlamakla başlamalı ve onlarla anlamlı bir iletişimin kurulması ile devam etmelidir.

II. Örgütsel Değişim ve İletişim

Bir topluluk içerisinde yaşamını devam ettiren ve diğer canlılarla sürekli olarak ilişki halinde bulunan varlıklar iletişim sistemine ihtiyaç duyarlar. Ancak bir sosyal gruba ait olma ve sosyal gruplar halinde yaşama özelliklerinden dolayı canlılar içerisinde iletişim olgusundan en gelişmiş şekilde faydalanan

insanlardır. Örgütleri oluşturan en önemli değişkenlerden biri insan değişkeni olduğuna göre örgütlerde de iletişim kaçınılmazdır.

Harold J. Leavitt, örgütsel değişim yaklaşımlarına değinirken, bir sanayi işletmesi olarak varsaydığı örgüte en az dört değişkenin etkileşim içerisinde olduğu karmaşık bir sistem olarak bakmayı uygun görmüştür. "Bu değişkenler; görev, yapı, teknoloji ve insan değişkenleridir. Görev, örgütün varoluş nedenini gösteren mal veya hizmet üretimidir. Yapı, iletişim, yetki ve iş akışı dizgelerini içerir. Teknoloji, iş ölçümü tekniklerini ve bilgisayarlarla ilişkin sorunların çözümüyle ilgilidir ve tüm teknik araçları içerir. İnsan değişkeni ise çalışanlar olup aynı zamanda aktör deyimiiyle de anlatılmaktadır." (Leavitt 1971: 559-560). Tüm bu değişkenler dikkate alındığında örgütsel yaşamın başlı başına iletişim etkinliklerini içerisinde topladığı görülmektedir.

İletişim örgüt yönetiminin olmazsa olmaz koşuludur. Örgüt yapısındaki karmaşıklığı önlemek ve düzeni oluşturmak için iletişime ihtiyaç duyulur. Örgüt çalışanlarının bireysel özelliği sayılan ve toplumsallaşmanın bir yansıması olan iletişim, iki kişi arasında ortak bir fikir oluşturmadan düşünce ve inançların paylaşılması yoluyla toplumsal varlığın korunması ve devamına kadar tüm beşeri faaliyetlerde ilkel çağlardan bugüne kadar bütün zamanlarda geçerliliğini ve gerekliliğini korumuştur. Örgütlerde karmaşık ilişkiler ağı iletişimi sağlar. Ayrıca örgüt varlığının korunması ve devam etmesine kadar bütün aşamalarda dikey ve yatay bir şekilde gerçekleştirilen iletişimin rolü vardır.

"Örgütsel iletişim, örgüt üyelerini birbirine bağlayan, örgütle çevrenin etkileşimini, örgütün oluşmasını ve yaşamasını sağlayan bir süreçtir." (Gürgen 1997: 36). "Örgütlerde, yukarıdan

aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz olmak üzere dört çeşit iletişim kanalı vardır. Örgütte bütünlüğün, yönetim ve denetimin sağlanması her şeyden önce yukarıdan aşağıya gelişen otorite ilişkilerinin iyi düzenlenmesini gerekli kılar. Otoritenin gerçekleşmesi için örgütün bir itici güce ve bu güçten çeşitli organlara yayılan düzenli ve uyumlu mesaj akımına gereksinim duyulur. İtici güç, işletmenin üst yönetiminden, mesaj akımı ise ilgili tüm organlara iletilen buyruklarla biçimlenen otoriteden doğar. Burada otorite kavramı, buyruk verme yetkisi, bir diğer deyişle karar verme, düzenleme ve buyrukların yerine getirilip getirilmediğini denetleme olarak anlaşılmalıdır. Otoriteden kaynaklanan buyruklar aşağıya doğru gidildikçe genişleyen iletişim kanallarından geçerek iş görenlere iletilir.” (Sabuncuoğlu v.d. 1998: 61). Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, çalışanların yöneticilerle kurdukları iletişimi kapsar. Yöneticiler tarafından iletilen bilgi, duygu, düşünce ve kanaatlere karşı çalışanların bir tepkisi şeklinde değerlendirilir.

“Yatay ilişkiler, aynı kademedeki yöneticilerin ve çalışanların ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmada, diğer bir anlatımla üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde bu yöneticiler arasında meydana gelen ilişkilerdir.” (Oluç 1959: 285). Çapraz iletişim ise yöneticilerin kendi bölümleri dışındaki çalışanlarla iletişimini ifade eder.

Örgütlerin vazgeçilmezi olan iletişim, gündelik iş sürecinde nesnelere, insanları tanımlar, işbölümü içinde insanlara çeşitli roller yükler, bu rolleri yüklenmiş insanlar rollerinin gereğini yerine getirirlerken geçmiş yaşam tarzını öğrenirler ve iletişim insanların

yeniden üretimde bulunması için gerekli değerlendirme biçimlerini aşılır. Örgütün geçmiş kültürünün öğrenilmesi ve değişimlerle oluşacak yeni değerler dizisinin kabulü ve desteği iletişim kanallarının açık olması ve etkili mesaj alış veriş ile gerçekleşecektir. İletişim, örgütün toplumsal, yasal, ekonomik ve kültürel faaliyetlerinin ve aynı zamanda bunlarda oluşacak değişimlerin can damarıdır. Bilgi, iletişimle birlikte depolanır ve dağıtılır. Ancak örgütsel iletişim kolay değildir. Bu işin en önemli tarafı iletilmek istenen mesajın çalışanlar tarafından tamamen anlaşılması amacıyla bilgi, kanaat ya da düşüncenin bir arada kullanımıyla iletilmesi, alınması ve değiştirilmesidir. İletişim basit bir konuşma ve yazma süreci değildir, karmaşıktır. Örgütsel yaşamın her yönünü etkileyen hatalara zemin hazırlayan çok hassas bir süreçtir.

“Örgüt-içi iletişimin bazı önemli amaçları vardır (CBI, 1990, 56). Bu amaçlar;

1-Kurum içinde karşılıklı anlayışı artırarak: Herkesin, işte çalışma süresi içinde kendilerinden bekleneni kavramasını sağlamak, çalışma gruplarındaki kişilerin grup içindeki görev ve sorumluluklarını ve bunların birbirleriyle nasıl bağlandığını anlamasını sağlamak ve tüm bunların bileşimi ile grubun görev ve amaçlarının temsil edilmesine olanak tanımak ve her kişi ve grubun ortak amaçlar için etkin iletişim kurarak sadece bu amaçların anlaşılmasını değil; aynı zamanda bireyler arasında nasıl paylaşıldığının kavranmasını içerir.

2-Yukarıya doğru bilgi akışını sağlayarak her yöneticinin, sorumlu olduğu elemanın davranış ve isteklerinden kesinlikle haberdar olmaya ve çalışma gruplarını, grup olarak daha iyi performans

gösterecekleri yolları düşünmeye ve tartışmaya cesaretlendirmeye olanak sağlar.

Örgütsel iletişimde çalışanlar arasındaki iletişimi iyileştirme ve geliştirmede en önemli görev yöneticidir. Yönetici, iletişim becerileri yoluyla insanları anlamlı bir değişime motive edebilir ve çalışanları değişimin yararına inandırmak için etkileyici ve ikna edici bir iletişime gereksinim duyar. Örgüt çalışanları çalıştıkları kurumla ilgili her konuda bilgilenmek isterler. Özellikle, değişimin alanına giren onun doğurması muhtemel sonuçlar hakkında önceden edinilen bilgiler değişime direnci azaltabilir.

“Örgüt çalışanlarının gereksinim duydukları bilgiler Tablo-1’deki gibi sınıflandırılabilir.” (Rosenblatt vd. 1982:41-42).

UST DÜZEY YÖNETİCİ İHTİYAÇLARI	ORTA DÜZEY YÖNETİCİ İHTİYAÇLARI
Çalışanların örgüte karşı tutumlarını bilme	Denetleme yetkileri
Örgütün kural, program ve politikalarının ne kadar anlaşıldığını bilme	Denetleme otoritesinin sınırları
Çalışanların verimliliğe katkıda bulunma yollarını tahmin edebilme	Sendika ilişkileriyle ilgili politikalar
	Ust yönetim ve bölümlerle ilişkiler
ÇALIŞANLARIN İHTİYAÇLARI	
İş hakkındaki bilgi	Örgüt hakkındaki bilgi
Gelişme ve ilerleme olanakları	Örgütün geçmişi
İş güvenliği	Endüstrideki yeri ve yapısı
Eğitim olanakları	Satışlar, kar ve finansal durum
Ücret	Araştırma faaliyetleri
Hizmet programı	Ürünler ve reklam programı
Menfaat	Sendika ilişkileri
Departman performansı	Yönetim ve örgüt politikaları
Gelecekteki istihdam durumu	Büyüme planları

Tablo-1. Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları.

Bireyler ve örgütlerle tam olarak yapılan bilgi paylaşımı açıklık ve güvenilirlik ister, çalışanlar kendi çabalarının ve

işletmelerinin hangi konumda olduğunu bilmeleri gerekir. Aksi takdirde değişimleri uygulamaya koymak olanaksızdır.

“Bir düşünür şöyle der; makinelerin temas halinde olan kısımlarını yağlamak ve böylece teknik zararları gidermek konusunda çok şeyler biliyoruz. Fakat insanlar arasındaki ilişkileri yağlamak konusunda fazla bilgimiz yoktur.” (Tosun 1990: 657). Oysa çalışanların verimini artırmak, örgütsel hedefler doğrultusunda çalışanları kanalize etmek, yöneticilerle çalışanlar ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri düzenlemekle yani etkin iletişimle mümkündür.

Yapılan araştırmalarda, değişim projelerinin % 70'inde insan faktörü göz ardı edildiği için başarısız olduğu belirlenmiştir.

“İletişim, katılımın tercih edilmediği, doğrudan ve zorlayıcı yaklaşımların benimsendiği değişim durumları da dahil olmak üzere, tüm değişim ortamlarında yaşamsal bir öneme sahiptir. Katılım konusu çift yönlü bir iletişimden ibarettir. Böylelikle siz düşüncelerinizi belirtirsiniz, karşı taraf endişelerini ortaya koyar, karşılıklı bir bilgilendirme söz konusu olur. Her ne kadar yönetici böylesi bir yöntemi kullanıyor olsa bile bunu diğer iletişim yöntemleri ile destekleme gerekliliği vardır. Değişimin çapı ve etkilenen insanların sayısı ne kadar büyük olursa değişimi desteklemek için gereken iletişim stratejilerinin de o kadar geniş çaplı olması gerekir.” (Hussey 1998: 70)

Değişimin içeriğinin anlatılması ve değişim sonrası oluşacak davranışlar ve becerilere adapte olmak için kurum-içi eğitim çalışmaları etkili bir iletişim yöntemidir. Ayrıca kapalı devre televizyon yayınları, örgüt gazetesi ve çeşitli broşürler de bunu desteklemektedir.

Örgütlerde değişimin iletişiminde altı kişisel davranış biçimi etkilidir:

- Reddetme. (Alışılmışın dışından önerilen değişiklikler ilk anda reddedilir.)
- Direniş. (Genellikle yeniliğin yanlış olduğu durumlarda eğer değişimde fazla ısrar edilirse işler aksayacak ve hedeflere ulaşılamayacak şekilde tavırlar konur.)
- Çürütme. (Duygu, tutum, inanç ve kanaatlerinde değişiklik yapmak istemeyen çalışanlar kendi görüşlerini destekleyen kanıtlar ortaya koyabilirler.)
- Çarpıtma. (Çalışanlar kendilerini bir değişime zorlayacak ve konularıyla tutarsızlık olacağını düşündükleri durumlarda bilgileri çarpıtma yoluna gidebilirler.)
- Kabul ve Uyum. (Değişimin ne olduğunu ve nasıl etki yapacağını anlayıp ona göre davranış geliştirmek.)
- Destek. (Önerilen değişikliğin geliştirilmesi için yolların aranmasıdır.)

Değişime karşı oluşan davranış biçimlerini kabul ve desteklemeye dönüştürebilmek için değişim tasarımlarını bütün hiyerarşik kademeleri dikkate alarak dağıtmak ve yüz yüze sözlü iletişimle de desteklemek gerekir. Kişisel geçişlerde en etkili uygulamalardan biri çift yönlü çeşitli hedef kitleleri göz önüne alan etkili iletişim stratejisinin hazırlanmasıdır.

“Etkili iletişim nasıl işe yarar? Bu soruya verilebilecek cevaplar çok açık olmakla birlikte değişim fırtınası içine girmiş bir örgüt içinde kolaylıkla gözden kaçırılabilirler.” (Hussey 1998: 71-72).

- Değişimin tamamen anlaşılmasını sağlayıp nedenlerini ortaya koyduğu için, değişime yönelik direnişi azaltabilir.
- Eğer uygun olarak yerine getirilirse, kişiler kendilerine değer verildiğini anlayarak daha yapıcı bir tutum takınırlar.
- herkesin krizden haberdar olmasını sağlayarak muhtemel itirazları azaltır ve daha doğrudan bir yaklaşımın uygulanmasını kolaylaştırır, hatta bazen tercih edilebilir hale sokabilir.
- Önemli ve radikal değişim süresince kişilerin beklentilerini kontrol edebilmek önemlidir. Bunu gerçekleştirmek iyi bir iletişim olmadan olanaksızdır.

Sonuç

Değişim, eskinin yerine yeniyi geçirmek gibi basit bir süreç olarak görülebilir. Değişimi uygulamak son derece zordur. Yönetici için en zor olan değişimin iletişimidir. Eğer değişim fikri ve getirisi yeteri kadar anlatılmazsa iletişim bozulabilir ve örgüt şu durumlara karşı karşıya kalabilir; çalışanlar ile yöneticiler arasında anlaşma sağlanamaz, örgütsel hedeflere ulaşamaz, çalışanlar kurumlarına yabancılaşabilir ve ayrılabilirler, üst, orta kademedeki personel arasında çatışma başlar ve ilişkiler bozulabilir.

İletişim, ister doğrudan kabul edilsin isterse zorlayıcı yaklaşımlarla benimsetilmeye çalışılsın tüm değişim ortamlarında yaşamsal öneme sahiptir. Örgüt-içi iletişimin, örgüt içinde karşılıklı anlayışı artırarak çalışanların kendilerinden beklenenleri kavramalarını, kişilerin örgüt içindeki görev ve sorumluluklarını ve

bunların birbirleriyle nasıl bağlandığını ve örgüt hedeflerinin anlaşılmasını sağlamak gibi önemli amaçları vardır.

Yönetici ve çalışan arasındaki iletişim çift yönlü olmalıdır. İş yöntemleri, kuralları, değişimleri, hedefleri ve ilerlemeleri çalışanlara aktarılmalıdır. Çalışanlardan gelecek iletişime açık olmaları onların fikirleri, kaygıları, uyarıları ve şikayetleri dinlenilmelidir. Karşılıklı iletişim, çalışanların moralini yükseltecek, dedikoduları önleyerek anlaşmazlığı ve güvensizliği azaltacak, çalışanlarla yöneticilerin ilişkilerini geliştirecektir.

Kaynakça

- ALDAG, Roman, STEARNS, Timoty; Management; South; Western; 1987
- CONFEDERATION of British Industries (CBI) Başarıda Personelin Önemi, İstanbul , TÜSİAD T790. 1.137, 1990.
- DAVEY, Neil G.; The External Consultants Role In Organizational Change; Business Studies; 1971
- GEÇİKLİ, Fatma, Örgüt-içi Halkla İlişkilerin İşgören Morali Üzerine Etkileri, TES İş Dergisi (Türkiye Enerji , Su ve Gaz İşçileri Sendikası Yayın Organı), 34-41 , 1999
- GÜRGEN, Haluk, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul 1997
- HUSSEY, David; Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi; (çev. Ali Çimen); Timaş Yayınları; İstanbul; 1998
- LEAVITT, Harold J.; Applied Organizational Change In Industry, Structural, Technological and Humanistic Approaches, Bernard L. Hinton, H. Joseph Reitz; Group and Organization; Wadsworth Pub. Co.; California; 1971.

İLETİŞİM FAKÜLTESİ DERGİSİ/Örgütsel Değişimde İletişimin Rolü

- OLUÇ, Mehmet; İşletme Organizasyonu ve Sevk İdaresi; İstanbul; 1959
- ROSENBLATT, S. Bernard, CHEATHAM, T. Richard, WATT, James T.; Communication In Business; 2 nd Ed.; N.J; Printice-Hall Inc.; 1982
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, Örgütsel Psikoloji , Bursa 1998
- TOSUN, Kemal; Yönetim ve İşletme Politikası; İstanbul; 1990
- ÜLGEN, Hayri; İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları; 2. Baskı; İstanbul; 1993
- WEISS, Joseph W.; Organizational Behavior & Change; West Publishing Company; New York; 1996

