

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN YÖNETİCİLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM YÖNETİMİ

Fatma GEÇİKLİ*

The Evaluation of Organizational Communication From The Manager's Point of View and Its Management

The consistent improvement and development of an organization within its objectives depend on its managers and employees to function towards the same principles and values. The approval of these principles and values by all the employees is possible only by a mutual communication should be made a part of the organization's culture. If a manager is not responsive to suggestions, do not appreciate the successful employees, do not use the formal communication channels and if always send messages on negative matters, the employees lose their confidence towards the organization and as a result, communication and interaction come to an end.

From this point of views, managers of the organizations are the people responsible for the successful functioning of the communication within the organization. In this context, the evaluation of organizational communication from the managers' point of view and managing organizational communication are dealt with in our study.

Key words: Manager, organization, organizational communication.

Giriş

Bilişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve küreselleşme uluslararası sınırları ortadan kaldırmış ve iletişimi çok önemli hale getirmiştir. Gelişen bu koşullar verimlilik ve etkinliğin anahtarı olan örgüt-İçi ve örgüt-dışı iletişimi ön plana çıkarmış, örgütleri iletişim odaklı bir yönetim anlayışına yöneltmiştir.

Örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir olgusu olan iletişim, örgüt çalışanları arasında uyumu ve koordinasyonu sağlamadan, başarılı ve verimli bir şekilde yönetilmesine

kadar her aşamada geçerlidir. Bir çok örgütün başarısızlığının temel nedenlerin-

den biri iletişim sürecinin işleyişindeki bozukluktur. İletişim sürecinin gerektiği gibi işleyememesinin örgüte maliyeti oldukça yüksektir. Zaman, para ve kaliteli insan gücü gibi bir çok kayıplara neden olabilir.

Bir örgütü yönetmek, verimliliği artırmak, işlerin yönetimini daha basit ve kolay hale getirmek iletişimle mümkündür. Yöneticinin bir örgütü koordine ederken zamanının

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

büyük bir bölümünün iletişimle geçtiğini düşünürsek, doğru ve etkili iletişim gereksiniminin kaçınılmaz olduğu ortaya çıkar. Bu bağlamda, yönetici örgüt içinde ve dışında gerçekleştireceği iletişimi ifade ve içerik olarak belirli amaçlara göre planlayıp, özenli bir şekilde düzenlemelidir.

İletişim genelde bireyin kendi iç yapısından başlayarak birey ile birey; birey ile grup; birey ile toplum; grup ile grup; grup ile toplum ve toplumlar arasındaki doğal ya da düzenlenmiş yaşayış amaçları yönünde karşılıklı ilişki ve etkileşimi içerir. (Aşkun, 1982: 1). Yönetici açısından iletişim, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek ve örgütün işleyişini sağlamak için planlama, yöneltme, örgütlenme, eşgüdümleme ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmeye yönelik örgüt içi ve örgüt dışı bilgi alışverişinin gerçekleştirilmesidir.

Bu çalışmamızda örgütsel iletişimin yönetici açısından değerlendirilmesi ve örgütsel iletişim yönetimi üzerinde durulmaktadır.

Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi

Örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal bir eşgüdümüdür. (Shnein, 1996: 11). Örgüt, toplumsal gereksinimlerin bir bölümünü karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için güçlerin, eylemlerini eşgüdümleyen iş görenlerden oluşan toplumsal, açık bir sistemdir. (Başaran, 1984: 56). Diğer bir deyişle örgüt, üyeler arası ilişkilerden oluşan toplumsal bir yapıdır. (Marc ve Simon, 1958: 1-4). Yönetim, örgüt içerisindeki çalışanlar arasında işbirliği sağlama ve onları bu amaca doğru yöneltme iş ve çabalarının toplamıdır. (Tosun, 1974: 5).

Yönetici ise yönetim görevini yerine getiren kişidir. Ünlü yönetim bilimci "Peter Drucker" yöneticiyi "bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi" olarak tanımlamaktadır. Dış ve iç bilgiyi toplayan, işleyen ve ileten kişidir. Yönetici bu bilginin toplanmasında ve dağıtılmasında iletişimi etkili bir şekilde kullanmak zorundadır.

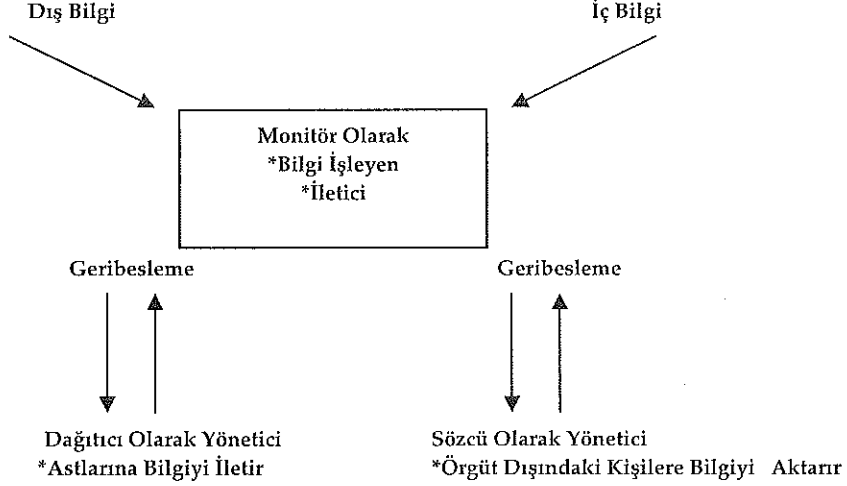
İletişimin açık, içerikli, direkt olması ve örgüt yöneticisinin, iletişimin bir örgütün bel kemiği olduğunu unutmaması gerekir. Uygun iletişim yöntemini benimsemiş kişisel yaşamda ne kadar önemliyse örgütsel yaşamda da o kadar önemlidir. Çalışanlar kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu bilmedikleri zaman bunu gerçekleştirmeleri de mümkün değildir. Gerçekleştirilse bile aksaklıklar olacaktır. Büyük ve karmaşık örgütlerde kimin hangi konuda kime karşı sorumlu olduğunun belirlenmemesi mesajların yanlış kişilere yönlendirilmesine neden olabilir. Bu bağlamda yöneticiye iletişimsel koordinasyonu sağlamak gibi önemli görevler düşmektedir. Kim, kimden emir ve bilgi alacağını öğrenirse, herkesle iletişim kurmasından kaynaklanan zaman ve kaynak kaybı önlenmiş olur.

Yöneticilerin içine düştükleri en ilginç yanlışlıklardan biri de iş görenlerden gelen bilgilere ilgisiz davranmalarıdır. Oysa çalışanların bilmedikleri bir çok bilginin yöneticiler tarafından bilinmesi ne kadar gerçekse, bir takım şeylerin de yöneticilerin gözlerinden kaçarak çalışanlar tarafından bilinmesi o kadar gerçektir. (Sabuncuoğlu, 1998: 62).

İletişim açısından iki tür yöneticiden söz edilebilir; dışa kapalı ve dışa açık yönetici. Açıklık bilgiyi paylaşmak demektir. (Williams vd., 2001: 57-59). Dışa kapalı

yönetici; kesin bir karara varduktan sonra bunu çalışanına söylemeyi tercih eden kişidir. Oysa çalışanlar yöneticilerin kararlarını kesinleşmeden önce bilmeyi isterler

ve bu son derece doğaldır. Çünkü örgütle ilgili gelişmelerin veya değişikliklerin hemen uygulamaya konulması ve çalışanların buna uyum göstermeleri oldukça zordur. Dışa



Şekil 1: Bilgi Ağ Merkezi Olarak Yönetici
(Daft vd.; 1998; 481)

açık yönetici; kesin bir karara varmadan önce bunu çalışanlarına sormayı ya da söylemeyi tercih eden kişidir. Yöneticilerin çoğu çalışanların kararlara katılımının ne kadar önemli olduğunu bilirler. Bu ifade kararları çalışanların alması gerektiği anlamını taşımaz. Kararlara katılım yöneticinin karar vermeden önce çalışanlara fikirlerinin sorulmasını ifade eder. Bu şekilde davrananlara dışa açık yöneticiler denir. Bazı olağanüstü durumlarda dışa açık yöneticiler çalışanlardan karar vermelerini bile isteyebilir. Çünkü örgütlerin temel paydaşlarından biri ve en önemlisi çalışanlardır.

Örgütlerin başarıya ulaşması, verimlilik ve etkinliğin artması çalışanların teşviki ve tatminiyle orantılıdır. Yöneticilerin iletişim şekli ise çalışanların teşvik ve tatmin edilmesiyle direkt ilgilidir. Örneğin, emirler yağdırmak (şöyle yap, böyle yap gibi), tehditler savurmak (işine

son veririm, olumsuz sicil veririm, hiçbir yerde iş bulamazsın, karşımda konuşamazsın gibi), alaycılık (nihayet bir işi beceribildin gibi), dinlemeden eleştirmek, her alanda uzmanmış gibi davranmak ve yapılan işi takdir etmemek gibi olumsuz iletişimsel davranışlar çalışanların teşviklerini kırmaya, moral düşüklüğüne ve dolayısıyla verimsizliğe neden olmaktadır.

Yönetici, açık ve etkili iletişim olarak adlandırdığımız çift yönlü iletişim olan gönderici ve alıcı birimlerin karşılıklı olarak birbirlerini etkileme olanağına sahip olduğu iletişim biçimini kullanmalıdır. Böyle bir iletişim biçiminin gerçekleşmesinde yöneticiye düşen önemli sorumluluklar bir kaynakta şöyle özetlenmektedir (Zoga, 1970: 259);

1-Yönetici iletişimin anlam, ruh ve önemini kabul etmeli ve benimsemelidir. Bu şekilde en üst yöneticiden en alttaki çalışana kadar herkes aynı şeyi düşünür, duyar ve yapar duruma

gelebilir. İletişimin gereksizliğine inanmış bir yönetici ve yönetici grubunun örgütü başarıya götürmesi mümkün değildir.

2-Yönetici iletişimin, başarısının bir parçası olduğuna inanmalıdır. Bu inanca sahip olmayan yöneticilerin bulunduğu bir örgütte yönetimin işlemlerini sağlayan çarklar geleneksel ilke ve kurallardır.

3-İletişim düzeni, çalışanlar üzerine kurulmuş bir yapıdır. Her bir çalışanın bu düzendeki görevinin önemi mutlaka kabul edilmelidir. Eğer iletişim düzeninin bir basamağında aksaklık olursa bu genele yansır.

Ayrıca yönetici açık ve etkili iletişimin temelini oluşturan şu faktörlere de dikkat etmelidir;

1-Çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlamalı, ayrıca kendisi de çalışanlara güvenmeli.

2-İletişime gereken önemi ve önceliği ver-
meli.

3-Açık iletişimi kurum kültürünün parçası haline getirmeli.

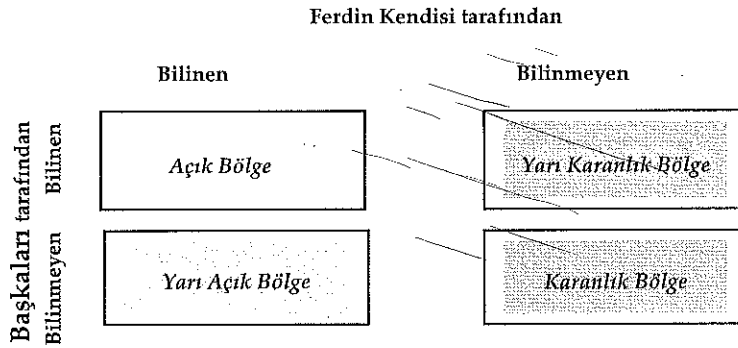
4-Empati geliştirebilmeli; empati, bir kişi-
nin kendisini karşısındaki kişinin yerine
koyarak olaylara onun bakış açısıyla bak-

ması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumun ona iletilmesi sürecine denir. Empatik dinlemede birey, karşısındakini ne över ne yargılar ne de suçlar. Ama, onu anlamaya çalışır. Bu anlayış insanların birbirlerine yaklaşmasına ve aralarında gerçeğe dayanan sevginin gelişmesine yol açar. (Dökmen, 1996: 135-138).

5-Olumlu eleştirilere duyarlı olup gerektiğinde fikir alışverişinde bulunabilmeli, çalışanların faydalı fikirlerini alıp geliştirebilmeli.

6-Yöneticiler, örgütte meydana gelen de-
ğişimlerle ilgili çalışanları bilgilendirmeli ve
çalışanları teşvik etme yolunun engel koymak
değil engelleri kaldırmak olduğunu
bilmelidirler.

Alfred Adler "birlikte yaşadığımız insanlara karşı tutumunuz, onları anlamaya bağlıdır" der. Bu oldukça zor gerçekleşecek bir durumdur. Oysa yönetici çalışanları tanımaya ve anlamaya çalışan kişi olmalıdır. Bu bağlamda çalışanları anlamak için kişilerarası iletişim stillerini gösteren Johari Penceresini kullanabilir. Johari Penceresinde, açık, karanlık, yarı açık ve yarı karanlık olmak üzere dört bölge yer almaktadır.



Şekil 2: Johari Penceresi
(Sayers ve Bingaman vd., 1993: 264)

Açık bölge iletişim biçimini belirleyen iki temel boyutun en avantajlı bölgesidir. İletişim çerçevesinin bu bölgesinde fertler hem başkaları tarafından bilinme hem de başkalarını tanıma da yüksek değerlere sahiptir.

-Karanlık bölge ferdin kendisini başkalarından soyutladığı bölgedir.

-Yarı açık bölge fertle ilgili başkalarının bildiği bilgileri kapsar.

-Yarı karanlık bölge ferdin bildiği başkalarının bilmediği bilgileri kapsar.

Yönetici Johari Penceresini kullanarak hem elemanlarını hem de kendini tanıma fırsatını bulabilir. Çalışanların fikirlerine değer vererek, güvene dayanan ilişkiler geliştirmeye çalışarak, açık sözlü olarak ve kapılarını elemanlarına her zaman açık tutarak kişilerarası iletişimi gerçekleştirebilir. Yönetici Johari Penceresini uyguladığı zaman kendisiyle yüzleşme olanağı da bulacaktır. Gerçekte olumlu bir çalışma ortamını gösteren faktörlerden biri açık ve samimi iletişim kanallarıdır. Pencere ne kadar açık ise, bilgi, duygu, düşünce, kanaat ve tutumlar ne ölçüde paylaşılıyorsa ilişkiler o kadar olumlu olur. İletişim sadece yukarıdan aşağıya doğru olumsuz konularda olursa, çalışanlar yöneticiden korkar ve mümkün olduğunca uzaklaşmaya çalışır. Çalışanların, bilgilerinin ve görüşlerini saklama eğilimine girmesi örgüte verimsizlik olarak geri döner.

Kişilerarası iletişimin kişinin iç dünyasına bile yansıdığı durumlar, gelecekte çalışanın daha etkin bir şekilde iletişime katılmasıyla sonuçlanmaktadır. Böylece hem yöneticiler hem çalışanlar kendilerinden beklenen enformasyonu sağlayarak başarıya ulaşabilmektedir. (Bovee vd., 1993: 539).

Bir örgütte bütünlüğün sağlanması için, yöneticinin değerlendirmekten çok anlamak

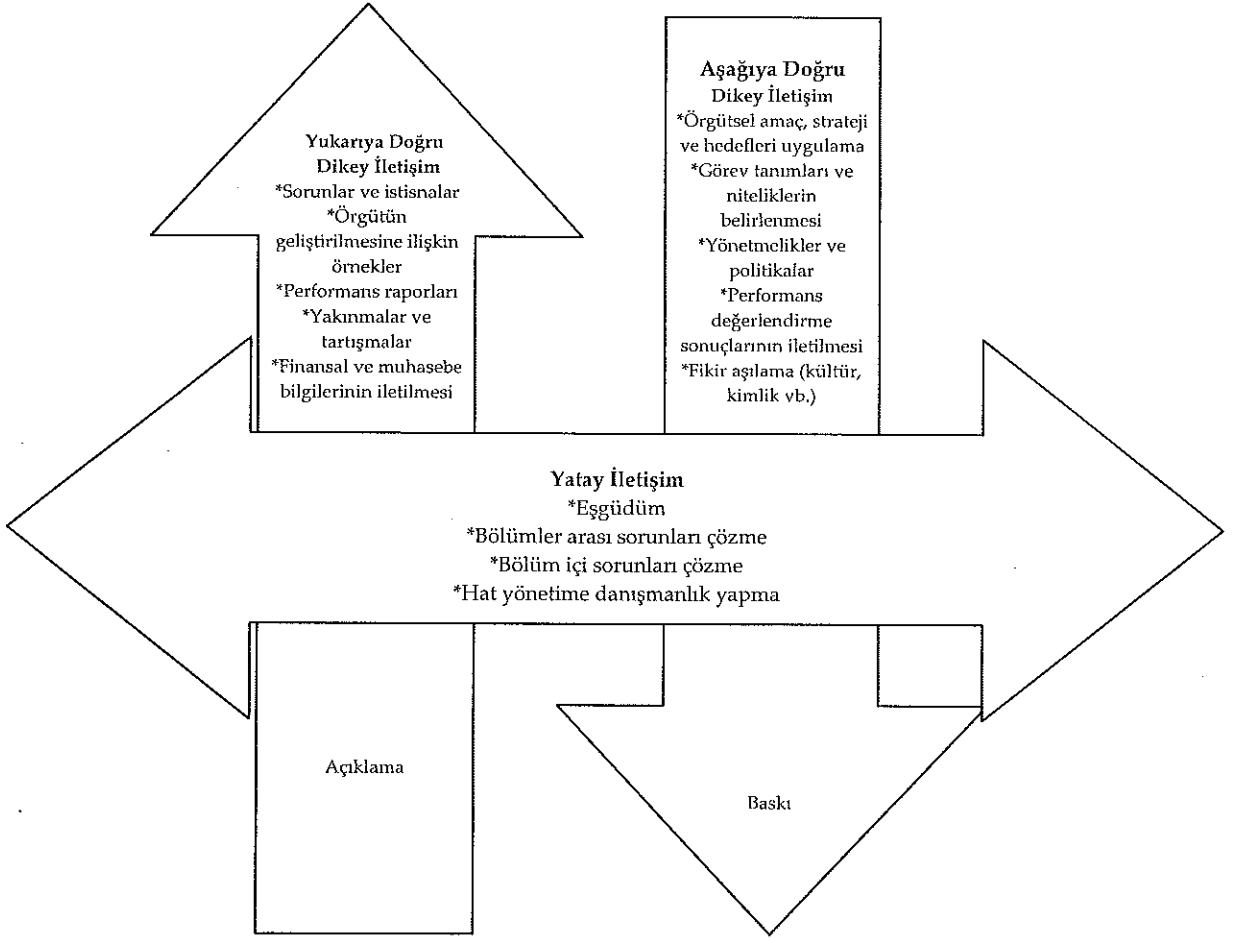
amacıyla grup üyelerini dinlemesi, üyeler arasındaki doğru iletişimin sorumluluğunu üstlenmesi, ifade edilmemiş duygulara karşı duyarlı olması, azınlıkta kalan görüşleri koruması, tartışmayı yönlendirmesi ve sürdürmesi ve özetleme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. (Margerison, 1989: 99). Kısacası açık bir yönetim şekli geliştirmesi gerekir. Açık yönetim, örgüt içi ve örgüt dışı, çalışanların gereksinimi olan ve öğrenmek istediği bilgiye kolayca ulaşmasını sağlayan bir kavramdır. Yönetici, açık yönetim şekliyle açık iletişim kültürünü de oluşturmaktadır. Açık iletişim kültürü ise yöneticinin iletişim yönetimini başarıyla sürdürmesine bağlıdır.

Örgütsel İletişim Yönetimi

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yöneltme, eşgüdüm sağlama ve kontrol gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla örgüt içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alışverişidir.(Türkmen, 2000: 40). Örgüt içerisinde iletişimin çeşitli fonksiyonları vardır; bilgi depolamak ve dağıtmak, örgüt üyelerini motive etmek, bireysel çabaları koordine ve kontrol etmek ve kişisel duyguları olumlu ya da olumsuz yönde belirtmek gibi. (George ve Jones, 1999: 450).

Örgütsel iletişim, yapısal olarak biçimsel olan ve biçimsel olmayan şekilde karşımıza çıkar. Biçimsel iletişim; örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise; çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişilerarası bir iletişimdir.(Gürgen, 1997: 63)

Biçimsel örgüt yapısı; dikey (aşağı ve yukarı doğru), yatay ve çapraz bir şekilde gerçekleşmektedir.



Şekil 3: Örgütlerde Aşağı, Yukarı ve Yatay İletişim Kanalları
(Daft vd., 1998: 488)

Dikey iletişim: aşağı doğru iletişim ve yukarıya doğru iletişim şeklinde sınıflandırılmaktadır. Aşağıya doğru iletişim; bilgi ve mesajların yönetimin en üst basamağından başlayarak en alt basamağına kadar akışını ifade eder. Örgütsel amaç ve stratejilerin uygulanmaları, görev tanımları ve niteliklerinin belirlenmesi, yönetmelik ve politikalar, performans değerlendirme sonuçları, toplantılar, sürekli gazeteler, örgüt broşürlerinin iletilmesini kapsar. Yukarı doğru iletişim, bilgi ve mesajların en alt

basamaktan başlayarak en üst basamağına kadar akışını ifade eder. Örgütteki sorun ve istisnalar, gelişim önerileri, performans raporları, şikayet ve anlaşmazlıklar, finansal ve muhasebe bilgileri, gayri resmi tartışmalar, anket ve oylamalar gibi bilgilerin iletilmesini kapsar.

Yatay iletişim: bölümler arası bilgi alışverişini ifade eder. Bölümler arası ve bölüm içi sorunların çözülmesi, koordinasyon komiteleri (bir örgütün içindeki farklı bö-

lümelerde olup bitenden personeli haberdar edebilmek için, değişik bölüm temsilcilerinin bir araya getirilmesinden çok büyük faydalar sağlanabilir [Sillars, 1995: 29]) ile ilgili bilgileri kapsar.

Çapraz iletişim: bazı olağanüstü durumlarda bir yönetici kendi bölümü dışında çalışan diğer iş görenlerle doğrudan ilişki kurabilir. Örneğin, bir kaza ya da yangın durumunda fabrikanın güvenlik işlerinden sorumlu müdür yardımcılarında biri tüm iş görenlere dikey kanallar olmaksızın doğrudan emir verebilir. İşte bu duruma çapraz iletişim denilmektedir. Karmaşık ve çoğu zaman uzun olan dikey kanalların sakıncalarını giderme ve olağanüstü durumlarda zaman kazanma olanağı vermesi bakımından önem taşımaktadır. (Sabuncuoğlu v.d., 1998: 66)

Biçimsel olmayan örgüt yapısı, örgütün biçimsel iletişim sisteminin yetersiz olduğu durumlarda oluşan boşluğu doldurmaktadır. Genelde biçimsel iletişimin esprili olmamasına, kuru ve rutin olmasına karşın biçimsel olmayan iletişim esprilidir. Her yere sızar ve çalışanların ilişkilerinde belirli bir

ağırlığa sahiptir. (Kazancı, 1995: 245). Biçimsel yapı, gerekli bilgileri aktaramadığı zaman biçimsel olmayan yapı "fısıltı gazetesi" olarak da bilinen bir çeşit dedikodu olarak dinlenme aralarında, çay saatlerinde birbirleriyle görüşen çalışanlar arasında ortaya çıkar. Bu tür bilgiler gerçeği yansıtmadığı için üst düzey yöneticiler tarafından güvenilmeyen ve teşvik edilmeyen bir durumdur.

Bu durum bütün biçimsel olmayan iletişimlerin kötü olduğu anlamına gelmez. Çalışanların işleri veya iş sorunları hakkında fikir alışverişinde bulunmaları iş ortamını geliştirici nitelikte olabilir.

Örgütlerde iki tür biçimsel olmayan iletişim vardır. (Daft, 1998: 492). Bunlardan ilki; kolaçan ederek yönetim (Management By Wandering Around) olup yöneticilerin örgütün çeşitli bölümlerini gezerek, çalışanlarla yüz yüze iletişim kurarak bilgi alışverişinde bulunmasıdır. İkincisi ise ağızdan ağza dedikodu zinciridir (Salkım; Grapevine). Örgütle ilgili bilgi ve mesajların bireyden bireye dolaşmasıdır.

Engeller

Bireysel

Kişilerarası dinamikler
Kanallar ve ortam
Semantik
Uyumsuz ipuçları

Örgütsel

Statü ve güç farklılıkları
Bölüm gereksinimleri ve hedefler
Göreve uymayan iletişim ağı
Resmi kanalların eksikliği

Giderme yolu

Aktif dinleme
Uygun kanal seçimi
Başkalarının bakış açısına yönelik bilgi
Kolaçan ederek yönetme (MBWA)

Güven ortamı
Resmi kanalların gelişimi ve kullanımı
İletişim gereksinimlerini karşılayacak şekilde örgüt veya grup yapısını değiştirmek
Resmi ve gayri resmi çoklu kanalların teşviki

Şekil 4: İletişim engelleri ve üstesinden gelme şekilleri (Daft vd., 1998: 497)

İletişim yönetimi içinde özellikle üzerinde durulması gereken en önemli faktör iletişim engelleridir. İletişim engelleri hem bireysel hem de örgütsel açıdan geçerli olmaktadır.

1-Bireysel engellerin ilki çalışanların algı, duygu, heyecanları, yargı ve saplantılarını kapsar. Örneğin, başkalarının gereksinimlerini katı bir şekilde algılama ve sınıflandırma düşüncelerin değişim ve gelişimini engeller. İletişim başlamadan önce bireyin kafasında bir yargı oluşursa iletişim başarısız olur. Ayrıca, farklı özgeçmiş veya bilgilere sahip olan insanlar, iletişimi farklı şekillerde yorumlayabilirler.

İkincisi, iletiyi göndermek için yanlış kanal ve ortam seçilirse sorun olabilir. Örneğin, bir mesaj duygusal olursa, yazmaktan çok yüzyüze aktarılması daha iyi olur. Rutin mesajların yazılı bir şekilde iletilmesi en iyi yoldur. Ancak yazmak da, hızlı bir şekilde gerçekleşecek geri beslemeden yoksundur.

Üçüncüsü, semantik engellerdir. Bu engeller sık sık iletişim sorunları yaratabilir. Dil, yazı, terminoloji ve simgelerde karışıklık, kelime lere ve şekillere farklı anlamlar yüklemek gibi engeller sık sık iletişim sorunlarına yol açabilir.

Dördüncü olarak, sözlü ve sözsüz iletişim arasındaki uyumsuzluk da, alıcıların kafasını karıştıracaktır. Ses tonu ve beden dili kelimelerle uyum içinde olmalı ve hareketler ile kelimeler birbirine zıt olmamalıdır.

2- Örgütsel engeller: örgütsel engeller bir bütün olarak örgüt içi faktörlere bağlıdır. İlk olarak; statü sorunu ve güç farklılıkları söz konusudur. Alt basamaktaki insanlar kötü haberleri hiyerarşinin üst basamaklarına taşımada gönülsüz olabilirler. Böylece ilk basamaklara yanlış izlenimler verebilirler.

Üst basamaktaki kişiler ilgi göstermeyebilir veya alt statüdeki insanların çok az katkıda bulduklarını düşünebilirler.

İkinci olarak; gereksinimler ve amaçlar açısından bölümler arası farklılıklar iletişim engelleyebilir. Her bir bölüm, sorunları kendi açısından algılar. Örneğin, üretim bölümü üretim verimliliğiyle ilgilenir ve pazarlama departmanının, ürünü bir an önce müşteriye ulaştırma gereksinimini tam olarak anlamayabilir.

Üçüncü olarak, iletişim akışı takım veya örgütün görevine uymayabilir. Rutin olmayan görevler için merkezi bir iletişim yapısı kullanılıyorsa, sorunları çözmek için yeterli bilgi dolaşımı oluşmayacaktır. Örgüt, bölüm veya takım ancak iş görenler arasında iletişim akış miktarı göreve uyduğu zaman çok daha verimli olacaktır.

Dördüncü olarak biçimsel kanalların eksikliği iletişim verimliliğini azaltır. Örgütler, iş gören araştırmaları, açık kapı politikaları, duyurular, haber mektupları, görev kartları ve nitelikli personel aracılığıyla yeterli derecede yukarı, aşağı ve yatay iletişim sağlamalıdır. Bu biçimsel kanallar olmaksızın örgüt bir bütün olarak iletişim sağlayamaz.

İletişim engellerinin üstesinden gelmek için iki yol vardır; bireysel beceriler ve örgütsel faaliyetler.

1- Bireysel beceriler; belki de en önemli bireysel beceri aktif dinlemedir. Aktif dinleme, soru sorma, ilgi gösterme ve ara sıra doğru yer ve zamanda konuşmacının sözünün arasına girerek konuşmacıyı onaylamaktır. Aktif dinleme aynı zamanda iletişim zincirini tamamlamak için göndericiye "feedback" sağlar.

İkincisi; bireyler mesajlar için uygun kanal seçmelidir. Karmaşık mesaj yüz yüze veya telefonla görüşme gibi zengin kanallar aracılığıyla gönderilmelidir.

Üçüncüsü; göndericiler ve alıcılar, birbirlerinin görüşlerini anlamak için özel bir çaba göstermelidirler. Yöneticiler mesajı iyi yönlendirebilsinler, ön yargıları hissedebilsin ve anlaşılmayan yorumları netleştirebilsinler diye bilgi alıcısıyla kendilerini özdeşleştirirler.

Dördüncü bireysel beceri, çevrede gezinerek yönetmektir. Yöneticiler bürolarından dışarı çıkmaya ve başkalarıyla olan iletişimlerini kontrol etmeye gönüllü olmalıdırlar. Yöneticiler direkt gözlem ve yüz yüze toplantılarla örgüt hedeflerinin anlaşılmasını sağlayabilir. Önemli bilgi ve değerleri doğrudan başkalarına aktarma olanağı doğar.

2- Örgütsel faaliyetler; yöneticilerin örgüt için yapabilecekleri en önemli şey belki de güven ve şeffaflık iklimi yaratmaktır. Bu, insanların birbirleriyle dürüstçe iletişim kurmasını sağlayacaktır. Astlar korkusuzca olumlu mesajlar yanında olumsuz mesajları da iletmekte kendilerini serbest hissedeceklerdir. Çalışanlar arasındaki kişisel becerileri geliştirme çabaları, şeffaflık, dürüstlük ve güveni artırmak için yapılmalıdır.

İkinci olarak yöneticiler, resmi bilgi kanallarını geliştirmeli ve kullanmalıdırlar.

Üçüncü olarak yöneticiler, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim dahil çoklu kanalları teşvik etmelidirler.

Dördüncü olarak yapı, iletişim gereksinimlerine uygun olmalıdır.

Sonuç

Hızla değişen iş yaşamıyla birlikte yöneticilik anlayışı da tamamen değişmiştir. Başarılı bir yöneticinin bir otorite ve yöneten olmaktan çok iletişime açık, danışmacı, destekleyici, çatışmaları üretken tartışmalarla çözen, birleştirici ve sadece yönetmek yerine kendini sürecin içine katarak sinerji yaratan kişi olması gerekmektedir. Çalışanların örgüt hedeflerine kanalize olması; örgütü ve yöneticiyi benimsemesi; onun neler yapabileceğini ve vizyonunun neler olduğunu bilmesiyle mümkündür. Geleneksel yönetim anlayışında yöneticinin yönetim rolü planlama, örgütleme, eşgüdümleme, yönlendirme ve kontrol olarak tanımlanmıştır. Buna karşılık çağdaş yönetici planlamadan çok yol gösterici olmayı, yönlendirmeden çok yetkilendirmeyi, örgütlemeyi çok ortak çalışmayı, kontrolden çok değerlendirmeyi öngörmektedir.

İletişim, yönetici için ek bir yük değil asli bir görevdir. Türk kültür yapısında daha çok otokratik yönetim tarzı geçerli olduğu için bu durum genellikle yöneticileri ketum olmaya teşvik eder. Bu bağlamda bilgilerin ve duyguların paylaşılması mümkün değildir. Oysa etkili ve gerçek iletişim, duygu, düşünce ve fikirlerin özgürce paylaşımıdır. Çalışanları dinlemek, onların fikir ve görüşlerine karşı duyarlı olmak, hem söylenenleri hem de onun arkasındaki duyguları anlamaya çalışmak bir yöneticide olması gereken en önemli iletişim becerileridir. Yöneticinin konuşma, dinleme ve anlatım tarzı çalışanları yönlendirmede, cesaretlendirmede ve teşvik etmede etkili olacaktır.

Yönetici, etkili iletişim ile çalışanlara kuruluşun vizyonu, misyonu, hedefleri ve değerleri hakkında her türlü bilgiyi eksiksiz olarak vermelidir. Eksik ve gizlenmiş bilgilerle çalış-

şanların örgütle bütünleşmeleri mümkün değildir.

Yöneticiler, örgütlerindeki işgal etmiş oldukları mevkilerin gereğini yerine getirip, başarılarının çözümlenmelerini yaparken, çalışanların, başarılarının bir sonucu olduğunu unuturlar. Oysa, örgütün temel kaynağı çalışanlardır. M. A. Allison şöyle der; en iyileri işe alın; hak ettiklerini ödeyin; sık iletişim kurun; heyecanlandırın ve ödüllendirin;

onlara inanın; yollarından çekilin; ayaklarınızı yerden keseceklerdir.

Sık ve etkili iletişim kurmanın örgüte kazandıracığı faydaları şöyle sıralayabiliriz; örgütte ürün ve hizmette verimin artması; maliyetin düşürülmesi; kaynak kaybının önlenmesi; işlerin daha kısa sürede yapılması; örgütün gelişmesi için gönüllü işbirliği; birlikte alınan kararlara güven ve destek; örgüt hedeflerine motive olmak; örgütte dayanışma sağlamak; yaratıcılığa katkıda bulunmak.

Kaynakça:

- BAŞARAN, İ. E. (1984); **Yönetime Giriş**; A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları; No:135; Ankara.
- BOVEE, Courtlan L.; Wood, Marian Burkjhil; John V. Dovel; George P. (1993); **International Edition Management** ; USA Mc. Graw Hill.
- DAFT, Richard L.; Marcic, Dorothy (1998); **Understanding**; The Dryden Press; Harcourt Brace College Publishers; USA.
- DÖKMEN, Üstün (1996); **İletişim Çatışmaları ve Empati**; Dördüncü Basım; Sistem Yayıncılık; İstanbul.
- GEORGE, J. And Jones, G. R. (1999); **Organizational Behaviour**; Second Edition; Addison-Wesley.
- GÜRGEN, Haluk (1997); **Örgütlerde İletişim Kalitesi**; Der Yayınları; İstanbul.
- KAZANCI, Metin (1997); **Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler**; İkinci Baskı; Turhan Kitabevi Yayınları; Ankara.
- MARCH, J. G. And Simon, H. A. (1958); **Organization**; John Willey and Sons Inc.; New York.
- MARGERISON, Charles (1989); **Nasıl Bir Yöneticisiniz?**; Çev: Yakut Güneri; Modern Yönetim Dizisi; İlgi Yayıncılık; İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; Tüz, Melek (1998); **Örgütsel Psikoloji**; Alfa Yayınları; Bursa.
- SAYERS, Frank; Bingaman, Christine E.; Graham, Ralph; Wheeler Mardy (1993); **Yöneticilikte İletişim: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dersi**; Çev: Doğan Şahiner; Birinci Baskı; İstanbul.
- SCHEIN, E.H. (1995); **Örgüt Psikolojisi**; Çev: Mustafa Tosun; TODAİ Yayınları; No:173.
- SILLARS, Stuart (1995); **İletişim**; Özgün Matbaacılık A. Ş.; Ankara.
- TOSUN, Kemal (1974); **İşletme Yönetimi**; Birinci Cilt; Fakülteler Matbaası; İstanbul.
- TÜRKMEN, İsmail (2000); **Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli**; Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları; Ankara.
- WILLIAMS, John W.; Egglend, Steven A. (2001); **İşletmelerde İletişim**; Çev: Büyükerşen, Yılmaz; Öz-Alp, Şan; Seçim, Hikmet; Bir, Ali Atıf; Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları; Eskişehir.
- ZOGA, Erfun (1970); **İdarecilik Sanatı**; Türk Sevk ve İdare Derneği; İstanbul.