

'BİLDİRİŞİM' AÇISINDAN İŞLETMELERDE 'YİNE-YAPILANIM' OLGUSU

Dr. Özcan BAŞKAN
MÜ AEF, İngilizce Bölümü, Profesör

ABSTRACT - *In proceeding towards a certain target, a system must maintain an already established equilibrium. But, disruptive factors always tend to upset this balance. Therefore, the system must constantly monitor its status, and must implement necessary adjustments. This can only be achieved by communication within the format of feedback information. In any organization, whether commercial or otherwise, such communication involves a steady and reliable flow of information. But, persons might tend to withhold, event to distort information from others when they feel that their advantageous position might be jeopardized. Therefore, the main problem in re-structuration of an organization is not so much the insufficiency of existing communication paraphernalia, as the interpersonal distribution of information. This latter can only be achieved by healthily ensuring maximum amount of available information, not only along the horizontal axis among departments, but also along the vertical axis between the general manager and the rank-and-file elements.*

I-GENEL ÇERÇEVE BİLDİRİŞİM

1. Tanım

Bildirişim işlemi temelde şu anlama gelmektedir. "*Bilinçli iki birim arasında, karşılıklı bilgi alış-verişi*". Bu işlemi gerçekleştiren birimler üç türlü olabilirler. Kişi olarak bireyler; topluluk olarak âileler veya uluslar; kurum olarak kamu kuruluşları, ya da sanayi ve ticaret işletmeleri.

2. Bildirişim/İletişim

Bu noktada, 'bildirişim' ve 'iletişim' sözcükleri arasında bir ayırım yapılmalıdır. 'İletişim' sözcüğü, yalnızca mekanik ve rutin bir 'aktarma' kavramını içermektedir. Örnekte, iki faks makinesi kendi aralarında uyum sağlayıp, birbirlerine haber geçebilirler. Fakat, bu makineler, yollanan bildirgedeki 'içerik' konusunda birşey bilmezler; bunlar yalnızca birer 'postacı' rolündedirler. Oysa, 'bildirişim' işleminde kesin bir bilinçlilik vardır. Bu da, ancak İnsan'a özgü birşeydir. Onun için, amaçlı olarak yapılan bilinçli aktarım işini belirtmek üzere, buna 'iletişim' değil de 'bildirişim' denmesi çok daha doğru olur.

3. Bildirişim/Bildirim

Burada ikinci bir ayırım daha yapılmalıdır. Türkçe fiillerdeki (-iş) parçacığı 'karşılıklık' belirtir. Örnekte 'görmek/görüşmek', veya 'sevmek/sevişmek'. Bildirişim tek yanlı olunca, buna yalnızca 'bildirim' denmelidir.

Örnekte, edilgen olarak televizyon seyretmek; veya etgen olarak bir topluluğa konuşma yapmak gibi şeyler, böyle tek doğrultudaki bildirim örnekleridirler. Eğer bildirim eylemleri karşılıklı olurlarsa, o zaman bu bilgi alış-veriş işlemlerinin toplamı 'bildirişim' sürecini oluşturur[1].

DENGELEYİM

1. Amaçlılık

Bildirişim işleminde bilinçli bir 'amaçlılık' olduğu için, 'bilgi akışı' ancak belli bir sonuca ulaşmak üzere kullanılır. Eğer ortada bir amaçlılık yoksa, o zaman böyle bir bilgi akışı gerçek anlamdaki 'bildirişim' çerçevesine girmez. Örnekte, bir kinse hapsirdiği zaman veya kızarıp bozardığı vakit, bu davranışlar bilinçli olarak değil de, rastlantısal biçimde yapılmışlardır. Karşı taraf bu davranışları yorumlayıp bunlardan belli anlamlar çıkartabilir; fakat, ortada amaçlı bir bildirişim işlemi yok sayılmalıdır.

2. Denge

Bildirişim konusundaki en kapsamlı amaç, son çözümde, şudur: düzene ilişkin 'denge' durumunu denetim altında tutmak. Çünkü, nesnel Doğa'da, ve dolayısıyla öznel Yaşam'da en geçerli olgu, 'denge' durumu olmaktadır. Bunun en yalın örneği, dimdik yürüme eylemidir. İnsan bir sendelediği zaman, hemencecik kollarını iki yana açıp, bacaklarını da kullanarak, eski dik dengesini yeniden tutturmaya çalışır. Burada, iki ayrı olgu bulunmaktadır. Önce '*denge bozulmuş*' durumu; sonra da, '*denge sağlanmış*' eylemi. Kol ve bacak hareketleri gibi uyarlamalar, ortaya çıkan dengesizlikteki farkı kapatmak için yapılmaktadırlar. Eğer denge bozulmasaydı, böyle bir hareket de gerekmiyecekti.

3. Entropi

'Dengelik/dengesizlik' açısından bakılınca, her hareket bir değişim olarak yorumlanabilir. Eğer Evren'de, dolayısıyla da Doğa'da ve Yaşam'da sürekli bir değişim varsa, demek oluyor ki, ortada bozulmuş bir denge bulunmaktadır; ve de, düzgün bir dengeye doğru ilerlenilmektedir. Örnekte, bir şelâle, yerçekimine uyup aşağı doğru akarak son dengesini bulur; ondan sonra da bir gücü kalmaz. Hiç bir hareketin yer almadığı, tam ve kesin denge durumuna '*salt denge*' adı verilebilir.

Bu 'eylemsizlik' durumuna erişme eğilimini belirtmek üzere '*entropi*' terimi kullanılmaktadır. Bir

düzendeki entropi, yâni '*saydam dağılım*' eğilimi, her zaman için, artma yönündedir. Bu '*çoğalın entropi*' yasasına uygun olarak, tüm Evren de, içindeki toplam ısının eşit ve saydam olarak dağılacığı '*salt denge*' noktasına, yâni, hiç bir hareket ve canlılık kalmıyan, '*ısı ölüm*' aşamasına doğru yavaşça ilerlemektedir. Bu arada kaçınılmaz değişimler de sürüp gitmektedirler.

4. Değişirlik

İşte bu yüzden, Doğa'da değişmeyen tek birşey vardır: o da, adına "*Değişmez değişirlik kuralı*" denen olgudur. Örneğe, yaşayan bütün canlılarda entropi gittikçe artar; ve sonuçta tam bir eylemsizlik, yâni salt denge durumu olan 'ölüm' meydana gelir. Bu bakımdan, 'yaşama' süreci, artma eğilimindeki entropi'ye karşı verilen bir savaşım demektir. Böyle olunca, İnsan açısından yapılacak şey, yararlı değişimlere uyum sağlamak; zararlı değişimlere karşı da direnç göstermektir. Örneğe, sıcak mevsimlerde hafif giysiler, soğuk mevsimlerde kalın giysiler kullanarak vücut ısısını aynı dengede tutmaya yardımcı olmak. Daha genel olarak, hastalıklara karşı, bir yandan, '*aşı yaptıрма*' gibi, önceden koruyucu önlem almak; öte yandan da, hastalık durumunda, '*serum verilme*' gibi, kendisine sonradan tedâvi girişiminde bulunulmak.

Değişen koşullara karşı bu gibi uyarılma çabaları, insanlardan oluşan kuruluşlar ve işletmeler için de geçerlidir. Yâni, tüm kurumlar, 'batma' tehlikesine karşı sürekli bir '*yaşaya-kalma*' çabası göstermek; ve böylece, denge durumlarını sürdürmek zorundadırlar.

5. Denge

Denge, ki türlü olmaktadır. Birincisi, '*durağan denge*' olup, bu durumda, söz konusu düzen bir bakıma 'ölü' sayılır. Çünkü, düzende '*işgörülük*' gücü kalmamıştır: örneğe, bitmiş bir pil, veya otomobildeki 'ölmüş' akü. Bununla birlikte, çalışan bir arabadaki akü, bir yandan boşalırken, öte yandan da doldurulabilir; böylece, akü de canlılığını sürdürmüş olur. İşte bu ikinci türe '*devingen denge*' denebilir. '*Çoğalın entropi*' olgusuna göre, aküdeki doğal 'değişim' eğilimi, boşalma yönündedir. Fakat, pillerin tersine, aküler yapay olarak da doldurulup, yeniden iş görmeleri sağlanabilir. Buna benzer biçimde, devingen denge özelliğini, pildeki gibi tümüyle yitirmemiş işletmeler de, akü 'şarj' etme işleminde olduğu üzere, kendilerini yenilileyebilirler.

6. Dengeylem

Bir düzende kurulmuş olan bir denge, dış etkenler yüzünden, sürekli olarak değişme ve bozulma eğiliminde olduğu için, var olan dengeyi korumak veya sürdürmek üzere, ufak ufak bir dizi eylem yapılması gerekmektedir. İşte bu tür denge tuturma ve sürdürme eylemini belirtmek üzere, '*dengeylem*' sözcüğü kullanılabilir. Bu işe örnek olarak da, ip cambazının hareketleri verilebilir. Cambaz havada gerilmiş tel üzerinde yürürken, altındaki

gergin tel sallanacağı için, vücudundaki ağırlık merkezi, yerçekimine oranla belli bir açıda sağa sola kayar. İşte bu dengesizliği dengelemek için, cambaz, iki yana açılmış kollarını kullanarak, sapma açısını sifira getirip, orada tutmaya çalışır. Fakat, acemi birisi bu 'dengeylem' işini beceremezse, o zaman, ipten aşağı düşer. Tıpkı, bozulacağı kesin olan dengeyi tutturmakta geç kaldığı için başarısız olup da piyasadan silinen işletmeler gibi.

DÜZENLEYİM

1. Düzenge/düzenek

Dengeylem işlemi sürekli olarak yinelenme zorunda olduğu için, bu işi kendiliğinden ve otomatik olarak yapacak tasarımlar uygulamaya konulabilir. Örneğe, uçaklardaki '*otomatik pilot*', ufak ufak sapmaları kendi kendine ve sürekli olarak düzeltip, uçağı, daha önceden saptanmış olan rota üzerinde götürür. Bu gibi bir otomatiklik sağlamak üzere, herhangi bir düzen içerisinde özel bir '*düzenge*' kurulabilir. Böyle bir birimin kendi içerisinde iki ayrı '*düzenek*' alt-birimleri bulunur. Birincisi, sapmaları saptayıp, bunları geri bildiren '*nöbetçi düzenek*'; ikincisi, bu bilgileri değerlendirip, gerekli düzeltmeler için komut veren '*yönetçi düzenek*'.

Örneğe, buzdolabındaki termostatta bulunan, ısıya duyarlı kesim, böylece, 'nöbetçi' düzenek olmaktadır. Öte yandan, buzdolabı motoruna çalışma komutu veren elektrik donanımı kesimi de 'yönetçi' düzenek. Böylece, daha önceden saptanmış olan bir düşük 'ısı dengesi' sürdürülüp gider. Eğer programlama daha da ileri götürülürse, o zaman, aynı buzdolabı, mutfaktaki bir yangın sırasında, altındaki tekerlekleri harekete geçirip, ışığa duyarlı '*fotosel gözler*' kullanandıktan, mutfak kapısından çıkmayı ve kurtulmayı da becerebilir.

Değişen koşullara, önceden tasımlandığı oranda ayak uyduran bu tür bir 'düzenge' için, '*uyarıcı*' sözcüğü kullanılabilir; örneğe, insan vücudundaki 'ısı dengesi'. Buna göre, bir insan kutupta da olsa, çölde de olsa, vücut ısısı her zaman 36.5 derecede kalır. Çünkü, doğaçtan gelen bir düzenge, soğukta kan ısısı azalmasın diye damarları kısar; ve ten rengi beyazlaşır. Sıcakta terleme yoluyla ısı yitimi olsun diye, damarları açar; o zaman da ten rengi pembeleşir.

2. Öğrenme Süreci

Fakat, bir de '*öğrencil*' denebilecek bir düzenge türü vardır. Canlılara, ve özellikle İnsan'a özgü olan bu tür düzenge, yalnızca öngörülüş koşullar karşısında değil, ayrıca yeni yeni oluşan koşullar karşısında da dengeylem sağlayabilir. Çünkü, söz konusu bu tür düzengede, geçmişteki deneyimlerden ders alınarak, bu birikime dayalı biçimde bir öğrenme süreci kullanılır. İşte 'İnsan' türü, böyle bir 'öğrencil düzenek' kullanabilecek niteliktedir.

'Öğrenme' denilen etkinlik, genellikle 'bilgi biriktirme' işi olarak düşünülür. Oysa, öğrenmenin işlevsel tanımı şöyledir. "Bir önceki davranış biriminin sonucunu değerlendirip de, bir sonraki davranış birimini, uygun biçimde değiştirme eylemi". [2] Nitekim, şu söz, öğrenme olgusunu açıkça belirtmektedir: "Sıcak süttten ağzı yanan, yoğurdu üfliyerek yer". Hayvanlarda içgüdüsel olan bu öğrenme işi, insanlarda 'eğitim' yoluyla, 'bilinçli' olarak edinilmektedir. Bir işletme açısından alınırca, gerekli 'deneyim birikimi' ya o kurumun uzun geçmişinden süzülüp edinilir, ya da kapsamlı araştırmalar sonunda yeni yeni kazanılır.

3. Geri-dönüt

Bir düzendeki 'davranış ayarlama', yâni 'öğrenme' işini sürekli olarak gerçekleştirmek için, 'nöbetçi' ve 'yönetçi' düzenekler arasında kesintisiz bir bilgi alış-verişi, yâni 'bildirişim' bulunması gerekmektedir. Yoksa, yalnızca bir kerelik düzeltim yeterli değildir. Bu noktada şu soru sorulabilir. Acaba söz konusu düzen, kendi amaç doğrultusunda dengesini gerçekten sürdürmekte midir? Bunu denetleyip de denge durumunu korumak üzere, nöbetçi düzenekte toplanan bilgiler, gerideki yönetçi düzenek merkezine dönmelidirler.

Adına 'geri-dönüt' denebilecek olan bu 'uyarı' bildirimini, bu kere yönetici merkezden düzeneğe yollanacak olan yeni bir 'komut' bildirimini yle birleşerek, ikisi birden bir 'bildirişim halkası' oluştururlar. Böylece, bilgi alış-verişi bir dâire biçiminde, kesintisiz olarak sürüp gider. Eğer bu halkada bir aksaklık hemencecik anlaşılmazca, veya düzendeki dengenin bozulmakta olduğu göz ardı edilirse, o zaman düzen çöküntüye doğru gidebilir. Örnekte, insanlardaki hastalık durumu, veya işletmelerdeki iflas olgusu. Bu olasılıkları engellemenin tek yolu, gerekli önlemleri 'tam zamanında' alabilmek üzere, düzen içerisinde sağlıklı bir 'bildirişim' işlemini, eksiksiz ve kesintisiz biçimde sürdürmektir.

II. İŞLETME UYGULAMASI ÖLÇEKLER

1. İç-yapı; Dış-ortam

Bu genel çizgiler ötesinde, bir işletmedeki bildirişim olgusu, daha geniş bir ölçekte ele alınırca, ortada iki çerçeve olduğu görülür. Birincisi, işletmenin kendisine ilişkin 'iç-yapı'; ikincisi, işletmenin ötesindeki 'dış-ortam'. Bu bakımdan, bir düzen, kendi içinde dengesini koruyacak biçimde bildirişim işlemini sürdürse bile, gene de tehlikeden kurtulmayabilir. Çünkü, hiç bir düzen tek başına kalmayıp, daha geniş bir çerçeve içerisinde başka düzenler le birlikte bir ilişkiler ağı içerisinde bulunur. Örnekte, Dünyâ bir yandan kendi eksenini üzerinde dönerken, bir yandan da, başka gezegenler le birlikte Güneş çevresinde dolanmaktadır. O zaman, Dünyâ'nın kendi yerçekimine ve dönüş hızına uyularak Mars'a doğru fırlatılan bir roket, ayrıca, uzaydaki başka çekim alanlarına göre de kendi rotasını ayarlama zorundadır.

Buna uygun olarak, bir düzendeki bildirişim işlemi de, iki 'boyut' içerisinde ele alınabilir. Birinci boyutta, düzenin kendisine yönelik olan 'iç-yapı' bakımından bilgi alış-verişi söz konusudur. Örnekte, bir insanın fizyolojisi; veya bir işletmenin çalışma biçimi. İkinci boyutta, içerisinde düzenin de yer aldığı 'dış-ortam' çerçevesi bakımından bilgi alış-verişi gündeme gelmektedir. Örnekte, fiziksel yaşam koşullarını içerip bunları yansıtan 'Doğal Çevre'; veya bir ülkedeki yaşam koşullarını dolaylı da olsa etkileyen uluslar-arası 'Dünyâ'sal Toplum'.

2. Durağanlık/Devingenlik

Bu duruma uygun olarak, işletmelere ilişkin bildirişim olgusu ikiye ayrılabilir. Birinci türdeki 'durağan' bildirişimde, bir kere saptanmış olan bir model, rutin bir biçimde yürütülür. Örnekte, işletme içi ve dışı yazışmada bulunmalar, telefon etmeler, faks çekmeler. Oysa bir başka tür olan 'devingen' bildirişimde, bir 'yenilikçilik' özelliği bulunmaktadır. Bir yanda, ulusal veya uluslar-arası dış-çevre yle ilişkiler kurup, yeni ve tâze biçimde, karşılaştırmalı bir 'bilgi derleyim' çabası vardır; öte yanda, işletme-içi yapıda yararlı bir biçimde kullanılmak üzere, kişilere yönelik bir 'bilgi aktarım' etkinliği. Ancak böyle yapıldığı zamandır ki, yürütülen bildirişim türü 'yenilikçi' bir hava taşıyabilir.

Bilgi derleyim evresindeki temel amaç, başkaları yla bir karşılaştırma yaparak 'kendini değerlendirme' olmalıdır. Adına 'orantılama' denebilecek olan 'benç-marking' yordamı, bu yoldaki girişimi anımsatmakta gibidir[3]. Böyle bir etkinlik sırasında, belli bir konuda veya bir dalda örnek sayılacak düzeye erişmiş olan bir kuruluş, özellikle de bir rakip şirket, gerek üretilen mallar, gerekse işleyiş düzeni bakımından, daha önceden saptanmış olan ölçütlere göre değerlendirilir. Böylece, bir işletme de, kendisi ve o örnek işletme arasında bir 'orantı' kurarak, ortaya, öz-eleştiri de içeren bir karşılaştırmalı çalışma çıkartmış olur. Sonra, bu gibi bir 'durum saptaması', belli bir 'geri-dönüt' olarak yorumlanarak, o kuruluşun düzenini ayarlamakta kullanılabilir.

3. Bozuntu etkene

Bir başka açıdan alınırca denebilir ki, bildirişim süreci içinde, 'düzgün' olduğu kadar, 'bozuk' işleme olasılığı da bulunmaktadır[4]. Bilgi akışını aksatan her türlü dış etken toplu olarak 'bozuntu' diye nitelenebilir. İşletmeler bakımından bu bozuntu durumu, iç ve dış boyutlarda şu gibi bir ayrılık göstermektedir. Bildirişim, iç-yapı 'aksak' olmakta; dış-ortam sa 'eksik' kalmaktadır. Buna göre, bir işletme içindeki 'bilgi akışı', çeşitli nedenlere bağlı olarak 'aksak' yürümekte; böylece, bildirişim sürecini kullanmadaki verimlilik payı oldukça azalmaktadır. Öte yandan, bir işletme dışından içeriye doğru yapılması gereken bilgi akışı, iç-yapıdaki 'laçkalık' yüzünden 'eksik' yapılmakta; böylece, olası tehlikelere

karşı önlem alma ve girişimde bulunma oranları ciddi ölçüde düşmektedir.

a. İç-yapı; bilgi aksaklığı

(i). Yetki ağı

İç-yapıdaki 'aksaklık' bir yerde, işletmelerde zamanla oluşup da kemikleşmiş bulunan kalıplar yüzünden ortaya çıkmakta gibidir. Ortadaki bu gibi katı kalıpları kırıp da, saydam bilgi alış-verişi için gerekli olan, özgür bir 'bildirişim ortamı' sağlama işi, en üst düzeydeki yöneticiye düşmektedir. Çünkü, toplumsal ölçekte, bireyler kendi özgürlüklerini 'söke söke' aldıkları halde, bir işletme içinde çalışanlar böyle bir olanaktan yoksundurlar. Çünkü, onların elinde, ne 'oy sâhibi' seçimde olduğu gibi bir siyasal güç vardır; ne de 'para sâhibi' tüketicide olduğu gibi bir ekonomik zorlama. O zaman, 'ast' durumundaki 'işgörücü' kişiler, her zaman için, bir üst düzeydeki 'yönetici' karşısında, bir tür 'kul' olma konumunda, kalmaktadırlar. Böyle olunca, kendisini yönetsel açıdan yeterince güvenli hissetmeyen bir görevli, hangi düzeyde olursa olsun, özgür bir bildirişimde bulunmaktan kaçınabilmektedir. Bu bakımdan, işletmelerde, alışlagelmiş çok ötesinde bir 'demokratlaşma' ortamı sağlanmalıdır ki, bilgi akışı, 'yetki ağı' denebilecek olan 'hiyerarşi' içindeki katı kurallara takılıp da aksamasın.

Askerlikte, insanlarda bulunan 'yaşaya-kalma' içgüdüsüne aykırı düşen, bir 'ölüme vollama' durumu olduğu için, komut verme yetkisi çok sert nitelikte olabilir. Fakat, işletmelerde böylesine 'yaşamsal' nitelikte bir durum söz konusu olmadığına göre, askerlikteki gibi kaskatı bir 'komuta zinciri' uygulaması gereksiz gibi görünmektedir. Bu bakımdan, kişiler, isteklere 'körükörtüne' boyun eğme durumunda bırakılmaları gerekir.

(ii). Bilgi Akışı

*. Bilgi Çarpıtımı

Bir işletmedeki iç-yapı bakımından, bilgi akışı 'yatay' ve 'dikey' olmak üzere iki ayrı ekseninde gerçekleşmektedir. Birincisi, aynı basamaklardaki bölümler ve birimler arasında; ikincisi, tepedeki genel müdür ve dipteki emekçi arasında olduğu kadar, üst, orta, ve alt düzey yöneticileri arasında. İşletmelerdeki 'yetki ağı' ne kadar kemikleşmiş olursa, birimler arasındaki bildirişim de o ölçüde aksamaktadır. Bunun da iki nedeni vardır. Birincisi, bilgiler ne kadar çok aracı birimden geçerlerse o kadar çok çarpıtılmaya elverişlidirler.

Buna örnek olarak 'telefon oyunu' verilebilir. Yanyana dizilmiş kişilerden birincisi, yanındakinin kulağına bir söz söyler; o da yanındakine bunu aktarır; o kişi de yanındakine bunu yineler. En sonuncu kişi, duyduğu sözü yüksek sesle söyleyince anlaşılır ki, ortaya bambaşka bir söz çıkmıştır. Bir bakıma, 'söylenti' denilen haberler de, 'fısıltı gazetesi' yoluyla yayıldıkları zaman,

çarpık-çurpuk biçime girebilirler. Bu noktayı göz önünde tutarak, işletmelerdeki yazılarda ve söyleyişlerde, araya kimseyi sokmaksızın, bir 'dolaysız çuk' kullanılması yeğlenmelidir. Böyle bir yöneliş, yeni bir 'bildirişim ağı' kurulmasını gerektirebilir. Adına 'yalın yönetim' denilen yordam, karmaşık yetki-ağı düzenini basitleştirme yoluna gittiği için, bilgi akışı bakımından olumlu bir girişim sayılmalıdır[5].

*. Bilgi Sakınım

Bilgi çarpıtılması dışında, kişiler, ellerindeki bilgileri başkalarının öğrenmesini istemiyebilirler. Evet, bilgi paylaşıldığı zaman, fiziksel bir mal gibi eksilmez ama; paylaşıldığı oranda, göreceli olarak değer yitirir. Tıpkı piyasadaki 'damping' ve 'enflasyon' durumunda, mal ve para, durdukları yerde nasıl ucuzluyorsa, bu bakımdan, eğer bilgi paylaşımı işletmedeki bir insanın kendi konumunu tehlikeye düşürecekse, o zaman bu bilgiler eksik, çarpık, ve hattâ yanlış aktarılabilirler. Buna bağlı olarak, işletmelerdeki kişilerde, bilgileri 'kendine saklama', yâni 'bilgi sakınım' eğilimi de güçlü olabilir. Bu düğümü çözenin tek yolu, özgür bir bildirişim ortamı sağlanması olsa gerektir.

Eğer kişiler inandırılırlarsa ki, başkalarına bilgi aktardıklarında, uğrıyacıkları göreceli zarar karşısında, başkaları da onlara bilgi aktardıkları zaman kendileri daha kazançlı çıkacaklardır; işte ancak o zaman, 'bilgi sakınım' sorunu bir ölçüde çözümlenebilir, ve bildirişim işlemi de sağlıklı bir biçimde sürdürülebilir. Bunu başarmanın bir yolu da, ikili söyleşiler ötesinde, açık biçimde yürütülen toplu tartışmalar düzenlemektir. 'Takım çalışması' denilen şey, kişileri 'bilgi paylaşım' konumuna zorladığı için, çok yararlı bir uygulama sayılmalıdır.

** . Bilgi Tutukluğu

Ortada 'bilgi sakınım' gibi bir sorun olmasa bile, özellikle aşağıdan yukarı bilgi ulaştırmada, gene de bir tıkanıklık olabilir. Alt basamaktaki kimseler önemli ipuçları sayılacak bazı sorunları dile getirdiklerinde, 'olumsuz kişi' olarak damgalanmaktan ürktükleri zaman, bu gibi saptamalarını yukarı yansıtmaktan çekinebilirler. Daha da ötesi, üst düzeydekiler bu gibi yakınmaları yasaklayıp da, yalnızca 'çözüm önerileri' üzerinde diretirlerse, o zaman bu gibi yakınmaların arkası elbette kesilir; fakat bu arada, aktarılması gereken bir çok değerli bilgi de, alt basamaklarda takılı kalıp, yukarılara çıkamaz.

Böyle bir 'bilgi tutukluğu' durumunda, düzgün işlediği varsayılan 'bildirişim dengesi', hiç de farkına varılmaksızın çürümekte olabilir. İşte, kurum-içi bildirişimde en örtük, en gizil, fakat en ölümcül 'bilgi tutukluğu' bu türde olmakta gibidir. Çünkü, görünüşte, sanki bildirişim işi sürdürülüyormuş izlenimi doğmakta; fakat gerçekte, tıpkı 'gizli işsizlik' örneğindeki gibi, derindeki bir çürük yara, için için işlemektedir.

b. Dış-ortam; bilgi eksikliği

(i). Küreselleşme; Dünyâ Köyü

Genel olarak kurumlar için, iç-yapı kadar, bir de dış-ortam sorunu söz konusudur. Bu bakımdan, yalnızca iç dengelerini sürdürmeyi gözeten kuruluşlar, özellikle de işletmeler, gereksiz yere '*kendinden memnun*' olma rahatlığına düşme tehlikesindedirler. Oysa, bu arada, kendi dışlarındaki çağdaş Dünyâ'da yenilikçi gelişmeler gündeme gelmiş bulunabilir. Gerçekten de, elektronik bildirişim araçları yardımıyla, her insan veya topluluk, Dünyâ'nın herhangi bir noktasındaki olayları hemencecik öğrenmektedir. Artık ortada evrensel ölçekte bir 'Dünyâ'sal Köy' bulunmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, çok-uluslu şirketler geleneksel ülke sınırlarını zorlamaktadırlar[6].

Târihsel gelişme sonundaki bu çağdaş '*küreselleşme*' akımı yüzünden, uluslar-arası '*kıyasıya çekişim*' kendisini iyice belli etmektedir. Buna bağlı olarak, işletmeler de, kendi iç-yapıları bakımından bildirişimde bulunma ötesinde, bir de dış-ortam açısından bildirişim sağlama zorundadırlar. Ancak böyle yapınca, Dünyâ çapında bir 'üst denge' tutturup, bunu sürdürebilirler. Eğer böyle yapılmıyacak olunursa, o zaman, iklimdeki kökten değişmeler sonunda, dış-ortam dengesini sürdüremiyen eski hayvan türleri gibi, işletmeler de ortadan silinebilirler. Bu '*dinozorlaşma*' tehlikesine karşı tek önlem, iç ve dış boyutların her ikisinde birden etkili bir bildirişim işlemi, kesintisiz olarak sürdürmektir[7].

(ii). Özgürlük Gelişimi

Çağdaş Dünyâ'da olan bitenleri çok daha geniş bir bakış açısından kavramak için, bugünkü toplumsal durumu durağan saymayıp, bunu târihsel gelişmenin devingen bir uzantısı olarak yorumlamak çok daha doğru olur. Gerçekten de, târihsel boyut içerisinde ele alınınca görülmektedir ki, '*egemen*' olmıyan '*sıradan*' insan, '*özgürlük*' açısından uygarlık târihinde, sırasıyla '*köle*, '*kul*, '*kişi*, ve '*birev*' aşamalarından geçmiştir. Malların ve hizmetlerin üretimi, dağıtım, ve tüketimi de, târih boyunca, bu evrelere ilişkin Dünyâ görüşlerine koşutluk göstermiştir. Gerçekten de, eskilerde '*köle*' ancak boğaz tokluğuna çalışırdı. Daha sonralardaki '*kul*', kendisine egemen olan insanın veya yönetimin istediği oranda mal ve hizmet sâhibi olabilirdi. Daha yakın yüzyıllardaki '*kişi*', kendi mutluluğunu arama hakkını elde ettiği için, artık istediği gibi mal ve hizmet edinebilirdi.

(iii). Çağdaş Birev

Fakat, ancak 2nci Dünyâ Savaşı sonrasında, ve özellikle de son çeyrek yüzyıl boyunca ki, '*köle*, '*kul*, '*kişi*' aşamalarından sonra, bu kere '*Birev*' örneği ön sıraya geçmiştir. Artık, çağdaş dönemde, İnsan açısından '*özgürlükçülük*' akımı tam bir ivme kazanmış durumdadır. Bugün artık yeni yeni haklar aranıp

durulmaktadır. Örneğe, etnik topluluk hakları, kadın hakları, eşcinsel hakları, ve hattâ hayvan hakları.

Böylece, '*İnsan*' bu kere artık '*birev*' olarak, siyasal ve ekonomik yaklaşımların odak noktası olma konumuna girmiştir. Buna göre, oy toplamak isteyen siyasetçiler, veya kazanç sağlamak isteyen işletmeciler, eski alışkanlıklarını bırakıp da, birev olarak '*seçmen*' ve '*tüketici*' karşısında daha bir 'doyurucu', daha bir 'tatmin edici' biçimde davranmak zorundadırlar. Nitekim, '*tüketici*' dernekleri, dergileri, ve sayfaları, bu çağdaş eğilimi yansıtmaktadırlar. Bu yüzdendir ki, kuruluşlarda ve işletmelerde yeni baştan bir kendini düzeltme, yâni bir '*yine-yapılanım*' gereği doğmuş bulunmaktadır.

Yine-Yapılanım

1. Öğrenenlik

Bununla birlikte, eğer modern Dünyâ ölçeğindeki eğilimler, yenilikler, ve gelişmeler yalnızca izlenmekle kalır da, bu bilgiler eğer bir kurumun davranışını değiştirmekte kullanılmazlarsa, o zaman böyle bir kurum, '*öğrenme*' işini başarmamış sayılır. Oysa, bütün canlı varlıklar gibi, İnsan tasarımı olan '*kurumlar*' da, değişen koşullara göre davranış biçimlerini değiştirmeye, yâni '*öğrenme*' işini gerçekleştirme zorundadırlar. Nitekim, son zamanlarda sözü çok edilen '*öğrenen kurum*' kavramı, bu gerçeği, dolayısıyla bu gereksinimi dile getirmektedir[8].

Buna göre, bir '*öğrenen kurum*', ve dolayısıyla böyle bir işletme, şöyle düşünülmektedir: "*dış-ortamdan algıladığı bilgileri özümleyip, bu bilgilerin ışığı altında toplam davranışını elverişli biçimde değiştiren bir örgüt*". Böylece, dış-ortamdaki koşulların değişme ve etkileme örgüsüne koşut olarak, işletme de kendisini sürekli olarak yenileyeceği için, global ölçekte bile rakiplerinden geri kalmıyacak, ve hattâ daha da ileri gidebilecektir. Buradaki öğrenme işinin sürekli oluşunu belirtmek üzere kullanılan '*öğrenen*' sözcüğü yetersiz kalmakta gibidir. Bunun yerine, '*istekli bir süreklilik*' kavramını da içermek üzere '*öğrenen*' sözcüğünü kullanmak daha yerinde olacaktır. Buna göre, bir '*öğrenen kurum*', yalnızca zorlandığı için değil, içtenlikle inandığı içindir ki, kesintisiz bir öğrenme sürecinden yararlanan bir örgüt olmaktadır. Nitekim, Japonca kökenli '*kaizen*' sözcüğü, bu türdeki '*öğrenen kurumlar*' tarafından uygulanan '*sürekli geliştirim*' kavramını belirtmek üzere kullanılmaktadır.

2. Nitelik Denetimi

İşletmelerdeki geliştirim işi, eğer mallar ve hizmetler bakımından daha üstün bir nitelik le sonuçlanmıyacaksa, o zaman, hedeflenen sonuç elde edilmiş sayılmaz. Çünkü, son çözümde, şu savsöz geçerlidir: "*Başarı kadar başarılı birşey yoktur*". Bu bakımdan alıcı-odaklı bir '*niteliklilik*' kavramı, çağdaş Dünyâ'da ön sıraya geçmiş durumdadır. Ne var ki,

'nitelikli' ya da 'kaliteli' kavramı, geleneksel olarak, yalnızca 'bitmiş ürün' için kullanılmaktadır. Yâni, eğer bir ürün, üretim sonundaki denetleme sırasında aksak bulunursa, o zaman bu ürün elenmekte, ve ıskartaya çıkartılmaktadır. Oysa, böyle bir kalite kontrolü, "iş işten geçtikten sonra" yapılan bir 'ardı-sıra denetim' olmaktadır.

Bu yaygın uygulama için, kovboy filimlerinden esinlenerek 'posta arabası görüntüsü' sözü kullanılabilir. Bilindiği gibi, filimlerdeki kızılderili savaşılar her zaman için posta arabasının peşine düşüp onu kovalarlar; bu arada bir çok insan kaybı verdikleri gibi, çoğu kere de amaçlarına ulaşamazlar. Oysa, kızılderililer posta arabasının yolunu kesip de önüne çıkmış olsalardı, hiç bir sorun kalmazdı.

İşletmelerdeki 'kalite kontrolü', yâni 'nitelik denetimi' de, ürünün peşine düşmek yerine, 'ıskarta' edilecek ürünün önünü daha baştan kesmek biçiminde olmalıdır ki, gereksiz yere zaman ve güç yitimi önlenesin. Böylece, mallar ve hizmetler aynı anda hem nitelikli, hem ucuz, ve hem de hızlı biçimde üretilip, alıcıya sunulabilir. Bir yerde düşünülmelidir ki, üretim niteliği konusundaki 'kesin yargıcı', son çözümde, gene de 'alıcı', yâni 'müşteri', yâni 'tüketici' olmaktadır.

3. Alıcı-odaklılık

Uygurlık târihindeki gelişmeye bağlı olarak, bugünkü çağdaş birey, gittikçe artan bir oranda, yüksek nitelikli malları ve hizmetleri edinme seçeneklerine kavuşmuş durumda bulunmaktadır. Bu yüzden ki, işletmeler de, müşteriye artık 'lütfedici' bir tutum takınmak yerine, alıcıya 'doyum sağlayıcı' bir yaklaşım içine girme zorunda kalmaktadırlar. İşte bu yeni durum karşısında, adına 'toplum kalite' denilen yenilikçi bir görüş ortaya atılmış bulunmaktadır.

Bu 'bütüncül' tutuma göre, bir ürün veya hizmet, yalnızca üretim zincirindeki son halka olarak değil de, tasarım ve servis de içinde olmak üzere, zengin bir 'paket' olarak alıcıya sunulmaktadır. Bir başka deyişle, mal ve hizmet gibi, 'nitelik' de, sanki kendisi bir ürünmüş gibi üretilmekte ve iletilmektedir.

4. Tümüleşik Nitelik

Bu noktada 'toplum' sözcüğü üzerinde durulabilir. Bilinmektedir ki, işlevsel bir 'bütün', onu oluşturan parçaların toplamından daha büyük olmalıdır. Sözgelimi, oto yedek parçaları bir araya toplansalar bile bunlar toplam olarak gene de işliyen bir otomobil oluşturamazlar. Bunun gibi, 'toplum kalite' sözü de, bir yerde, ayrı ayrı kompartımanlardan oluşma bir vagonu anımsatmakta gibidir. Onun için, bu söz yerine, tüm parçaların birbirleri yle kaynaşık olarak bir bütün oluşturduklarını belirtmek üzere 'tümüleşik nitelik' terimi önerilebilir.

DIRENGENLİK

1. Tutuculuk

İşletmelerdeki yenilikçi bir 'model tâzeleme' sırasında ve sonunda, ayrıca yeni bir 'davranış örneği' benimsetmek gerekmektedir. Bu da, kişileri enerji harcamaya zorladığı için, onlara yeni bir yük bindirmektedir. Böyle birşey se, doğaçtan üşengeç olan İnsan'ın yapısına aykırı düşmektedir. Ne var ki, çağdaş koşullar, işletme içerisindeki alışlagelmiş 'denge' durumunu sarsıp, kişileri yeni bir denge kurmaya zorlamaktadırlar. İşte o zaman, kendi dengelerini bir kere tutturmuş olan kişiler, herhangi bir 'statüko' değişikliğine karşı, bir 'ayak sürüme', bir 'direngenlik' konumuna geçebilirler.[9]

Böyle olunca da, temelde 'geciktirgen' bir yaratık olan İnsan, alışık olduğu durumu sürdürme eğilimine uygun olarak, yenilikleri çoğu kere 'savsaklama' yoluna sapabilir. Üstelik, İnsan'da bulunan 'akıl' yeteneği, duygusal açıdan yapmak istemediği şeyler karşısında, kişiye, mantık oyunları kullanma fırsatını da vermektedir. Böylece, her olumsuz iş için, özel olarak bir 'sözde-mantıksal kılıf' bulunarak, yâni 'ussallaştırım' yordamı kullanılarak, gerekli olan 'yine-yapılanım' girişimini savsaklama, geciktirme, ve sürüncemede bırakma davranışına sapılabilir.

2. Ussallaştırım

Bu 'ussallaştırım', yâni 'sözde-mantıksal özürler bulma' yolu, sigara içme gibi, sağlığa zararlı olduğu kesinleşmiş birşey için bile yapılmakta, ve şöyle şeyler ileri sürülebilmektedir: "Sigaranın zararı tam olarak kanıtlanmamıştır", ya da "Sigara içen nice kimseler çok uzun yaşamışlardır". Eğer bir 'sigara spreyi' yapılıp da bir odadaki insanların üstüne birdenbire sıkılacak olsa, kişiler içgüdüsel olarak dışarı doğru fırlarlar. Oysa aynı kişiler bu spreysel miktardan çok fazlasını, o sırada sürekli olarak ciğerlerine çekmekte olabilirler.

Benzer biçimde, kötü beslenme sonucunda kolesterol düzeyi yükselmiş olan bir çok kişiler, bu alışkanlıkların gene de sürdürüp durabilirler. Ancak ileriki yıllarda bir kalp krizi geçirilip de 'ölüm/kalım' sorunu gündeme gelince, bu gibi kişiler sigara içmeyi ve aşırı yemek yemeyi kesmektedirler. Oysa, sağlıklı bir yaşam için gerekenler, vakit henüz çok erkenken yapılabilir. Demek oluyor ki, ortada bir 'Uşçul İnsan' değil de, bir 'Savsakçı İnsan' türü bulunmaktadır. Bu bakımdan, gereksiz koşullandırma sonunda edinilmiş düşünce kalıplarından kurtularak şurası kabul edilmelidir ki, İnsan denen varlık, bir 'akıl kutusu' olmaktan çok, bir 'duygu yumağı' olarak davranmakta gibidir.

3. Savsaklayım

Kişisel ölçekteki bu 'savsaklayım' tutumu, gene kişiler tarafından yürütülmekte olan işletmeler ölçğinde de görülebilmektedir. Ne yapılması gerektiği mantıksal

düzye de bilindiği halde, duygucul düzeyde, İnsan'a özgü üşengeçlik eğilimi yüzünden, gereken girişimlerde bulunulması sürekli olarak ertelenmektedir. Eğer şirketlerde uyşukluk bakımından böyle bir yatkınlık olmasaydı, o zaman, işletmelerden bir çokları piyasadan silinip durmazlardı.

Tüm mantıksal donanımına karşın, İnsan temel davranışlarında gene de 'içgüdüsel' konumunda kalmayı yeğlemekte gibidir. Çünkü, 'hayvansal-tabanlı' İnsan için, ancak şimdiki zaman 'ivedilikli' sayılır; gelecek zaman sa 'uzaklıklı' durumdadır. Bu bakımdan, 'Gelecek' için, her zaman, "Daha vakit var" sözü kullanılmaktadır. Böyle bir duygucul tutum, yâni üşengeçlik durumu, örneke bir sigorta poliçesini zamanında yinelemeyiş işinde de görülebilir. Nitekim, "Yumurta kapıya dayanınca" sözü, insanlardaki, ve giderek, insanların oluşturduğu işletmelerdeki, çok 'insangil' de olsa, bu uyşukluk özelliğini yansıtmaktadır.

Geciktirim işi, Doğa karşısında, affetmemecesine cezâlandırılır; çünkü, Doğa koşullarında duygusal bir 'öznellik' değil de, katı bir 'nesnellik' vardır. Oysa, gerek insan ilişkilerinde, gerekse duygusal İnsan birimlerinden oluşan topluluklarda veya kurumlarda, geciktirmeler veya ertelemeler, Doğa'da olduğu gibi ivedilikle tepki görmezler. Nitekim, adâlet dağıtımı böyle geciktirildiği içindir ki, bir çok hukuk dâvâları yıllarca sürüncemede kalabilmekte; ve sonuçta, bunları hiç de yasal olmıyan yollardan çözümlene yollarına sapılmaktadır.

Bunun gibi, işletmeler de, yine-yapılanma veya kendini düzeltme bakımlarından gecikmede buldukları zaman, hemen batma durumuna girmezler. Herşeye karşın, gene de bir 'sıyirtma' olasılığı her zaman ortada bulunduğu için olsa gerek, bir çok işletmeler, değişen koşulları öngörüp de bunlar karşısında gereken uyarlamalara başvurmakta hep geç kalmaktadırlar. Nitekim, bir çok işletmelerde kullanılan, "Nasıl olsa satıyor" sözü, böylesine ilkel bir anlayışı ve tutumu özetlemekte gibidir.

YETİŞTİRİM

1. Bilgi Edinim/Edindirim

Ne var ki, küreselleşme akımı uyarınca, tüm Dünyâ ölçeginde dış-ortama açılıp da, 'öğrengen kurum' ve 'tümleşik nitelik' gibi yenilikçi kavramları zamânında algılayıp, bunları yalnızca benimseme işi de yeterli olmakta değildir. Ayrıca, dış-ortamdan edinilen bilgileri, bir de kendi işletmelerinde bulunan iç-yapıya aşılıp, bunları özümletme sorunu da bulunmaktadır. Ancak bu iş de başarıldığı zamandır ki, gerekli, ve verimli davranış biçimleri sergilenme olanağı elde edilebilir.

Böylece, 'bildirişim' yoluyla, iki aşamalı ve boyutlu bir işlem gerçekleştirilmiş olunabilir. Birincisi, dış-ortamdan 'bilgi edinim' girişimi; ikincisi, iç-yapıya 'bilgi özümletim' etkinliği. Bilgi edinim işi, bir işletmede,

dış-ortam la bildirişim kurup, bunu yürütebilecek olan belli kişiler aracılığı yla sağlanabilir. Adına 'özgüncüler' denebilecek olan bu gibi insanlar, ilerisini gören, yâni 'uzgörü' sâhibi üst-düzey yöneticileri ve uzman kişiler olabilirler. Bilgi edindirim işi yse, işletmedeki herkese, değişik ölçeklerde ve oranlarda yapılan 'yetiştirim' etkinliği sırasında gerçekleştirilir.

2. Eğitim Süreci

Herhangi bir 'eğitsel' izleneyi uygulamakta, şöyle bir gizli sorun bulunmaktadır. İşin öğretim yanı, temelde somut bir 'eylem' olduğu için, kişiler, sıradan bilgi aktarımı sırasında edindikleri bilgileri hemen kullanıp, bunların yararını görebilirler. Buna karşılık, eğitim işi bir 'süreç' olup, zaman içerisinde bir çok aşamalardan geçerek olgunluğa kavuşur. Bu bakımdan, eğitimin etkileri hemen görülmez; ürünleri de hemencecik devşirilmez. Eğitim yapma işi, bir bakıma insanlara 'vitamin' kürü uygulamaya benzer. Gerçekten de, vitamin alındığı zaman insan kendi sağlığında pek bir başalık farketmez. Ancak vitamin uzun süre alınmayıp da, onun eksikliği hissedildiği zamandır ki geçen geçe işin farkına varılır. Nitekim, eski yüzyıllarda, aylarca süren deniz-aşırı gemi seferlerinde, tayfalar sona doğru, C vitamini eksikliği yüzünden 'skorbüt' hastalığına yakalanırlardı, ve dişleri dökülürdü.

Bu bakımdan, 'koruyucu önlem' türünde bir eğitim etkinliği, en azından, işletmelerde böylesine sinsi bir hastalık oluşmasını engeller. Ne var ki, uzun soluklu bir eğitim izlencesi sırasında ivedi yararlar elde edilmesi pek umulmasa gerektir. Buna karşılık, şurası da kesindir ki, bir süre sonra, emeklerin meyvası alınmaya başlayacak, ve eğitimin işlevsel yararları da ortaya çıkacaktır. Onun için, kesintisiz bir 'eğitim süreci' bir 'özenti lüks' sayılmayıp, 'olmazsa olmaz' türünde bir gereklilik olarak yorumlanmalıdır.

3. Eleştirel Düşünüm; Çapraz-açılılık

'Eğitim' adı altında yürütülen etkinliklerin büyük bir çoğunluğu, gerçekte, yalnızca 'öğretim' sayılsa gerektir. Özellikle, 'kurs' biçimindeki eğitim türü, kısa sürede sınırlı bir sonuç sağlayacak olan, pratik bir 'yetiştirim' örneği olmaktadır. Oysa, 'eğitim' demek, 'bilgi yükleyim' değil de, 'davranış biçimlendirim' demektir. Bunu gerçekleştirmek için, gerek eğitim, gerekse yetiştirim izlencelerinde şu iki nokta üzerinde durulmalıdır. Birincisi 'eleştirel düşünüm'; ikincisi 'çapraz açılılık'.

Bu ikisinden, 'eleştirel düşünüm', algılanan bilgileri oldukları gibi belleğe yığmak değil de, bunları kendi "akıl süzgeçinden geçirerek özümlemek" anlamına gelmektedir. Yalnız o zamandır ki, böyle yetişip de özgürleşmiş bir kafa, kendi çalıştığı kuruma 'yaratıcı' biçimde yararlı olabilir. Çünkü, son çözümde, "ancak 'özgür' kafa, 'özgün' düşünce üretebilir".

Adına 'çapraz açıklık' denebilecek olan bir yordam sa, bildirişim işleminde. "karşı taraftaki kişinin bakış açısını kavrayıp da, bunu özümleme" anlamına kullanılabilir. Yâni, bir pazarlamacı, "Acaba bir üretimci nasıl düşünür?" diye; veya tersine, bir üretimci, "Acaba bir pazarlamacı ne gibi kaygılar taşır?" diye, birbirlerinin bakış açılarını özümlemeye çalışmalıdırlar. Ancak o zaman, kişiler-arası bildirişim verimli bir oluğa girebilir.

4. İnandırış; Oydaşlık

Eğitim ve yetiştirim izlencelerindeki belki de en büyük engel, çalışanların zihinlerinde, 'iş güvencesi' bakımından bir ürkeklik oluşmasıdır. Bunun bilinç-altı sonucu, ortaya psikolojik bir 'savunma dengesizliği' çıkmasıdır ki, bu da kişilerin davranışında, gizli bir 'direnc gösterme' olarak kendisini belli etmektedir. İşte, böyle bir bilinç-altı 'direngelik' durumunu gidermenin tek yolu, işletme içinde 'tüm kapsamlı' bir 'inandırım' sürecini, kanıtlayıcı olgulara ve belgelere dayanarak, fakat yüzeysel değil de derinlikli bir biçimde uygulamaktır.

Eğer çalışanlar inanırlarsa ki, işletmedeki 'yine-yapılanım' sonunda elde edilecek toplam kazanç, en sonunda kendilerine de yansıyacaktır; işte o zaman, onların bilinç-altı katındaki ürkeklik giderilip, yürekten bir işbirliği sağlanabilir. Bu durumda, çalışanlar kendilerine aktarılan yenilikçi görüşleri 'benimsemiş' konumuna girebilirler. Eğer böyle yapılmayıp da, işletmedeki 'işgörücü' uygulayıcılara ilişkin olarak içtenlikli bir 'uzlaşım', bir 'düşünce birliği', bir 'oydaşlıklık' sağlanmazsa, o zaman, tüm girişimler, belli noktalarda takılıp kalmaya yazgılı olacaktırlar.

III-SONUÇ

'Bildirişim' işlemi, düzen-dışındaki etkenlerin, 'denge' durumunu bozmaya eğilimli etkilerini önleyici ve giderici bir güvence kaynağıdır. Fakat, bu işlem, bunun da ötesinde, daha 'üstün denge' konumlarına erişmek üzere, yeni bilgilerin edinimini ve dağılımını sağlayan, kesintisiz bir süreçtir. Çağdaş 'küreselleşme' olgusu karşısında gittikçe çetinleşen 'kıyasıya çekişim', kişilerden daha çok, işletmeleri köktenci bir 'yine-yapılanım' girişimine zorlamaktadır. İnsan bedenindeki organlar arasındaki haberleşmeyi sağlayan 'sinir sistemi' gibi, işletmelerdeki alışlagelmiş 'bildirişim örgüsü' de eleştirel olarak gözden geçirilip, atılımcı bir 'özgür bilgi akışı' sağlanmalıdır. O zaman, 'bildirişim süreci' kendi payına bir 'artık değer' yaratarak, işletmelerde ortaya çıkabilecek olan 'yaşaya-kalma' savaşımına yardımcı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- [1]-Ö Başkan - *Bildirişim; İnsan-dili ve Ötesi*. Altın Kitaplar. İstanbul, 1988; ss 17-63
- [2]-W Hill - *Learning*. Methuen. 1963; pp 199-202
- [3]-Robert C Camp - *Benchmarking: The Search for Industry*. Quality Press, Wisconsin, 1989; pp 08-21
- [4]-"Communication Problems in Information Systems". *Data Communications in Business*. American Telephone and Telegraph Company. 1965; pp 39-48.
- [5]-J P Womack, D Jones, D Roos - *Dünyayı Değiştiren Makina*. (Çev: O Kobak). 'Yalın Üretim kavramı'. Otomotiv Sanayii Derneği. İstanbul, 1995; ss 21-71
- [6]-"Meeting the Global Competition" - *Global Competition; The New Reality*. US Government Printing Office. 1985; pp 174-180
- [7]-A C Kefalas - *Global Business Strategy; A Systems Approach*. South-Western University. 1990; pp 223-251
- [8]-G Huber - "Organizational Learning; the Contributing Process and the Literature". *Organization Science*. 1991, vol 2, no 1, pp 88-90
- [9]-Ö Başkan - "Urgency of 'Constant Learning' Towards Future; The 'Psyche' Factor". *Öneri Dergisi*, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ocak 1996, sayı 4, yıl 3, cilt 1; ss 01-05