

## YÖNETİMDE HABERLEŞME

Doç. Dr. İnal Cem AŞKUN

ARİSTO haberleşmeyi «elverişli tüm inandırma yollarını» arama olarak tanımlamıştır (1). Ancak buradaki haberleşme anlayışı bütünüyle güzel konuşma sanatına dayanmaktadır. Aslında haberleşmenin amacına girilirken, bir kaynaktan şu ilginç görüşler öne sürülmektedir (2).

- 1- Haberleşmenin amacı, mantıksal açıdan kendisiyle çelişmemeli veya tutarsızlık göstermemeli.
- 2- Amaç davranışa yönelik olmalı, başka deyişle insan davranışlarına göre belirtilmeli.
- 3- Edimli (fiilî) haberleşme davranışı ile bağıntısı kurulabilecek derecede türsellik göstermeli.
- 4- İnsanların haberleştiği yollarla tutarlı bulunmalı.

Genel olarak haberleşmede (iletişimde) amaç kavramı ele alınırken, bunda insan organizmasının gelişmesinin dikkate alınması yararlıdır (3).

(1) W. RHYS ROBERTS, «Rhetorica», derleyen : W. D. Ross, The Works of Aristotle, Oxford University Press, 1946, Vol. XI, s. 6.

(2) DAVID K. BERLO, The Process of Communication, Holt-Rinehart -Winston, Inc., New York, 1960, s. 10.

(3) A.g.k., s. 10-11.

İnsan doğduğunda çaresiz bir yaratıktır. Ne kendi davranışlarını, ne başkalarınınkini ne de içinde yaşadığı fiziksel çevreyi denetleyemez. Kendisine yönelen her gücün etkisine girer, herhangi birşeyi ya da kimseyi amaçlı olarak etkileme gücüne iye (sahip) değildir. Doğumdan hemen sonra özdenetim (kendi kendini kontrol) için fizyolojik önkoşullarda gelişme başlar. Önce başını, sonra kollarını, onu izleyerek de bacaklarını istemli (iradeli) hareket ettirebilir. Seslere biçim verip, başkalarından istenebilen davranışları belirtmeyi bu sesler yardımıyla öğrenir-beslenir, giydirilir, soğuga karşı korunur. Dokuz aylıktan bir yaşına kadar, tüm vücudunu, sınırlı da olsa, istemli olarak hareket ettirebilir. İstediklerine ulaşip, istemediklerinden kaçınabilir. Etkilenebildiği kadar, etkilemeye de başlar. Hem çevreyi belirler, hem ondan şekil alır.

İkinci yılda konuşma çabaları içinde görülür. Belli sesleri ve ses dizilerini bulup, başkalarını bazan istediği, bazan istemediği biçimlerde etkiler. Deneme, yanılma ve öykünmeyle konuşmayı, soru sormayı, istekte bulunmayı öğrenir. Altıncı veya yedinci yıl sonunda okumayı, çevresini ve anlayışını genişletmeyi başarır. Başka biçimlerde olmasa bile, belli yollarla kararlar alabilir. Diğer kimseleri, fiziksel dünyanın doğasını inceleyebilir. Sonunda kendisini çevresinden soyutlamaya başlayarak, sanki bir başkasıymış gibi özbenliğini çözümlemeye gidebilir (4).

Tüm bu yaşam olayları haberleşmeyi gerektirir. Buyruklar verir, alır, isteklerde bulunur, başkalarının isteklerine uyar. Gerçekleri, herşeyin nasıl yapıldığını, zarar gördüğü ve değiştiğini öğrenir. Sonra sosyal örgütler, ekonomik ilişkiler, kültürel değerler gibi kişinin haberleşme davranışlarını araç olarak kullanıp, kurduğu tüm sistemleri incelemeye başlar. Bunun sonucu aile, arkadaş grupları, dernekler vb. kişi yapısı örgütlerde etkili rol alma durumuna gelir. Başkalarıyla etkileşimde bulunur. Haberleşme bu etkileşimin, insanlararası söz konusu ilişkilerin temelidir.

Haberleşme (iletişim), çağın en önemli konuları arasında yer aldığı halde, bir görüşe göre bu husus yönetim grubunun kendi içinde pek gereken ilgiyi görmemiş, biraz ihmale uğramıştır. Tarihin eski dönemlerinde Babil Kulesi, bir grup çalışmasının başarılı-

---

(4) A.g.k, s. 11.

masında haberleşmenin önemini simgelemiştir. Bugün yönetimin içinde veya dışında haberleşmenin örgütsel grup eyleminde organik ya da temel bir öge niteliği taşıdığı çok daha açık görülmektedir. Hiçbir grup onsuz uzun süre bir arada kalmaz. Çünkü haberleşme, grubun bir bütün olarak işlevini görmesinde sinir sistemi görevini yapar (5).

Bir an için, birtakım ustabaşılar ve şeflerinin yer aldığı çalışma ortamında haberleşmenin olmadığı bir durumu düşünelim. Kendilerini çevreleyen bu «sessizlik duvarının» en açık sonuçlarından bazıları şunlar olabilir (6):

- 1- Ustabaşıları, şefin kendilerinden ne yapmalarını istediğini açık olarak bilmezler.
- 2- Ustabaşılar başka ustabaşılardan ne yaptıklarını da bilmezler. Düzenleştirmeye (koordinasyona) gidemezler.
- 3- Şef, buyruklarını ve yönergelerini işgörenlerine (personeline) etkili biçimde veremez. Bunun anlamı ise kendisinin, söz konusu işgörenlerin çabalarını örgütün amaçlarına yöneltmediğidir.
- 4- Şef de, ustabaşılardan ne yaptıklarını açıklıkla bilmez. Böylece, sözgelimi güdülemeyi başaramaz. Çünkü onların gereksinmelerini, tepkilerini bilmemekte, ilerlemelerine ilgisiz kaldığı için denetleyememektedir de.

Şu yalın varsayımın ortaya koyduğu gerçekler bile yönetimde haberleşmenin taşıdığı önemi ve üzerinde çok ayrıntılı durulması gerektiğini belirtmektedir.

**Yönetim Haberleşmesi (iletişimi)** diye kısaca deyimlendirebileceğimiz bu haberleşme türü, işgörenle haberleşmenin ön koşuludur. Gerçekte, yönetimin kendisi bilgili kılınmadıkça işgörenlerle haberleşemez. Öte yandan yönetimin sadece bilgili kılınması veya **bilmesi** yeterli değildir. Verilen bilgiyi başkalarına yorumlayacak kertede **anlaması** da gerekir. Çoğu kez yüksek yönetim basamak-

---

(5) KEITH DAVIS, «Communication within Management», *Personnel* Vol. XXXI, No. 3, November 1954, s. 212-217. Ayrıca derleyen: MAX D. RICHARDS-WILLIAM A. NIELANDER, *Readings in Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1958. s. 119.

(6) A.g.k., s. 119.

larındakiler bu yalın gerçeği göremezler. Sözelimi bir işletmenin yüksek yönetimdekiler ustabaşılardan özendirilmeli (teşvikli) bir ücret plânını işçilere açıklamalarını beklerler. Ancak kendileri bu plan hakkında yeterli açıklamayı ustabaşılara yapmazlar. Her ne kadar ustabaşılara plânı açıklayıcı birtakım kâğıt yükü dosyalar verilirse de, bunları anlayamazlar ve işçilere yeterli olarak kuşkusuz açıklayamazlar. Bu tıpkı, bir fotoğrafın negatifinden daha net ve ayrıntılı görüntü verememesine benzer. Yönetici de ancak anladığı kadarıyla iletebilir, fazlasını yapamaz (7).

Yönetim haberleşmesi (iletişimi), yöneticinin uygun yargılarda bulunup, kararlar almasında da temel bir öğedir. Yönetici çoğu kez bütünüyle bir iş başarısı noktasından soyutlanıp, kendisine raporların ve diğer bilgilerin ulaştığı kertede bir «karar merkezi» olarak çalışır. Bu iki yönlü haberleşmeyi gerektirir. Karar alma işlevlerinin özelleştirilmesi büyük çapta, karar merkezlerine ulaşan ve bu merkezlerden giden haberleşme kanallarının yeterince geliştirilmesine bağlıdır. Sadece bu gerçeğin bile, yönetimi kendi haberleşme kalıplarının sürekli analiz ve değerlemesinin yapılmasına inandırması gerekir.

Yönetim haberleşmesinin (iletişiminin) önemini ortaya koyan bir başka neden; yöneticinin etki boyutlarının bir işçininkinden özellikle daha geniş olduğudur. Herhangi bir yöneticiye ilişkin yetersiz haberleşme, kâr, verimlilik ya da moral üzerine doğrudan etki yapar. Çünkü onun denetim alanı ile düzenlemesi birçok kimseyi ve farklı eylemleri etkiler. Bir işgören ya da işçiye ilişkin haberleşme yetersizliği ise genellikle sadece kendi işini, biraz da başkasını etkiler. Halbuki yöneticiye verilen yanlış, noksan bilgiler yüzlerce insanın çalışmasını bozabilir (8).

Yönetim haberleşmesine (iletişimine) önem kazandıran durumlardan biri de, haberleşme zincirinin bağlantılarından çoğunun, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya olmak üzere yönetim grubu içinde olmasıdır. Bir işçiden yüksek yönetime haberleşme, sözelimi beş kişiden veya tüm yöneticilerden geçer. Birincisi dışında, zincir içindeki her bağlantının yönetim grubuyla ilgisi vardır. Söz konusu bağlantılar bozulma, zayıflama, gecikme gibi yeni

---

(7) A.g.k, s. 120.

(8) A.g.k,

durumlar ortaya koyar. Zincirdeki her yönetici, verilen bilgileri kendi süzgecinden geçirip, sadece önemli gördüğünü veya alıcısının duymasını isteyeceği kısmını iletmek fırsatını edinir. Böylece işletmede yukarıya ve aşağıya doğru haberleşmenin sorunları ile iletişim (haberleşme) zincirinin bağlantılarına göre ölçülür, sorunlarda en büyük pay yönetim katlarına düşer.

Yönetim haberleşmesinin önemini belirtmede son nokta, yöneticilerin gerçi iş mevzuatındaki «işçi» statüsünde tanımlanmalarına karşın, yine de bir işgören durumunda olmalarından çıkmaktadır. Şöyleki, diğer işçi ya da işgörenler gibi onların da haberleşmeye, anlamaya gereksinmesi vardır. Bir yöneticinin iyileştirme için özendirilmede, karar alma yeteneğinde bilgili olmadığından noksanlıklar göstermesi doğaldır. Kendisinden şu sözler duyulabilir: «Şurada burada ne döndüğünü bilmesem, olanlardan kuşulanmam gerekir mi? Öteki yöneticiler benimle işbirliği etmezse, benim niçin onlarla işbirliği yapmam gerekir?» (9).

Yönetim haberleşmesinin (iletişiminin) önemi konusunda buraya kadar değinilen noktalardan anlaşılmaktadır ki, bu haberleşme de en az işgören ya da işçi ile haberleşme kadar işletmelerde ağırlık kazanmaktadır. Başka deyişle ikisi de madalyonun birer yüzüdür. Biri gelişmedikçe diğeri de gelişmez. Çünkü işletmenin tümü açısından bunların ikisi birbirine karşılıklı olarak bağlı bulunmaktadır.

## HABERLEŞME SÜRECİ

Haberleşmede (iletişimde) ustalığın, temel haberleşme sürecindeki uzmanlığa bağlı kalacağı ve bunun da aşağıdaki beş aşamayı içereceği öne sürülmüştür (10) :

- 1- Düşüncenin veya sorunun açıklanması
- 2- Soruna çözüm getirmede başkalarının katkısının sağlanması
- 3- Düşünce veya kararların iletimi

---

(9) A.g.k, s. 121.

(10) FRANK E. FISCHER, «A New Look at Management Communications», -derleyen: RICHARDS-NIELANDER, s. 104-106.

- 4- Üzerinde anlaşmaya varılan eylem biçimine (hareket tarzına) başkalarının güdülenmesi (isteklendirilmesi)
- 5- İletişimlerin (haberleşmelerin) etkinliğinin ölçülmesi

Bu aşamalardan biri ya da birkaçı yanlış yürütüldüğünde haberleşmelerde çoğu kez anlaşma bozuklukları ortaya çıkar. Genellikle işi yüklü olan yönetici, sürecin üçüncü aşamasını oluşturan düşüncelerin iletimini sınırlandırır. Aslında tüm haberleşmenin başlangıcı bir düşüncedir. Düşünce, ileticinin kafasında açıkça belirlenmedikçe, haber ya da ileti (mesaj) alıcı tarafından büyük bir olasılıkla yanlış anlaşılacaktır. Bu negatifi bozuk bir filminden iyi resim çıkmamasına benzer. Bunun içindir ki, haberleşme çalışmaları, eylemi gerektiren sorunun dikkatli, kesin olarak ortaya konmasıyla başlamalıdır. Bilindiği gibi iyi belirlenmiş sorun, yarıyarıya çözülmüş demektir. Bu günlük yaşantıda «iyi soru cevabın yarısıdır» diye de söylenir. Yöneticinin bundan sonraki görevi, sorunu doğuran kaynaklardan yeterli verileri sağlamaktır. Söz konusu bilgileri topladıktan sonra, bunları değerlemelidir. Sorunla ilgili olan önemli verileri seçerek, bunları çeşitli çözüm yollarını belirleme amacıyla işleme sokacaktır. Varsayımları inceleyip, ağırlıklarını saptayarak, sonuçlarını kestirir. Sonunda kendisine en uygun gelen almaşığı seçerek, mantığını ve tamlığını sınımadan geçirmek üzere bu çözümü anaçizgileriyle belirler.

İkinci aşamada başkalarını soruna çeker ve bunu da başlıca üç amaç için yapar:

- a) Kendi düşüncelerini başkalarıyla paylaşarak, bunları sınamak ve açıklığa kavuşturmak.
- b) Sorunun çözümüne katkıda bulunabilecek orunda bulunan kimselerin düşünce ve önerilerini öğrenmek.
- c) İlgililerin katkısını isteyerek, alınan kararları yürütmekten sorumlu olanları güdülemek.

Gerçekten yöneticinin başkalarıyla görüşmeden düşüncelerini kesinliğe kavuşturacağı çok basit birkaç sorun, kuşkusuz bunların da birkaç cevabı vardır. Bazı yöneticiler, yaratıcı güçleri yerinde olup, plânlarını en açık şekilde yapabildikleri halde, başkalarının ilgisini çekme, ya da onların işbirliğini elde etmede yetersiz kalırlar. Halbuki bu tür verimli katkıların sağlanması, dikkatli

hazırlamayı, olumlu bir havayı, duyarlı dinlemeyi ve katkılarında başkalarına güvenme isteğini gerektirir. Ayrıca, kişilerin serbestçe ve sorumlu olarak konuştukları toplantı veya komisyonları yönetme becerisini zorunlu kılar. Belki en önemlisi, etkili kararlar almada kişilerin yeteneklerine güven duyulmasını gereksindirir. Eğer bireylerden sorumlu davranış beklenmiyorsa, onlar bunu haklı çıkaracak durumları yaratırlar. Anlamlı olarak düzenlenebilirse, başkalarının katkısını sağlama ne sorumluluktan kaçma, ne de karar alma riskini üzerinden atma aracı olmaz.

Üçüncü aşamada, bir çözüm ya da karara ulaşıldıktan sonra, sıra bunun yürütücü kişilere yahut karardan etkilenecekler iletilmesine gelir. Burada yöneticinin neyi ileteceğini, kiminle haberleşeceğini, bunu en iyi şekilde nasıl yacağını dikkatli olarak plânlaması gerekecektir. Haberleşme ister yazılı ister sözlü olsun, basit ve açık bir şekilde ne söylenmesi gerekiyorsa, bu sağlanmış olmalıdır. Söz konusu çaba gösterilirken, haberleşilen kişi ya da grubun yapısı, varsa örgütsel ve psikolojik engeller dikkate alınmalıdır. Yönetici bilmelidir ki, kendisine açık gelen dili, başkalarına kapalı gelebilecektir. Etkisiz gibi görünen birtakım sözcüklerin, bazı kişilerde kuşku, kimilerinde düşmanlık duyguları yaratabileceği gözden ırak tutulmamalıdır.

Haberleşmede açıklık tek başına yeterli değildir. Çoğunlukla haberleşme eylemlerinde sadece bunların anlaşılmasına değil, benimsenip, etkili olmalarına da gereksinme duyulur. Bu da haberleşmede **güdüleme** veya **isteklendirme** (motivasyon) denilen dördüncü aşamayı zorunlu kılar. Buna **inanç aşılama** adı da verilebilmektedir. Eğer haberleşmede yalnızca ne yapılacağı açıkça belirtilmeyip, alıcıda bir istek yaratılıp, yapılacak şeye ilişkin inanç aşılırsa, haberleşmenin gerçek boyutlarına ulaşılmış olur. Bu durum, düzenleştirme (koordinasyon) ve takım çalışmasını gerektiren her ortamın temel koşuludur. Haberleşmenin özellikle alışılmış iş görme ya da düşünme yollarını zorladığı ortamlarda, söz konusu koşul çok daha önem kazanmaktadır. Her zaman görüleceği gibi, örgütün morali ve üretkenliği büyük çapta haberleşme sürecine bağlı kalmaktadır. Kendilerinden ne beklediğini, çalışmalarının işletmenin amaçlarıyla ilgisini bilen, birtakım değişiklikler yapılmadan önce bunları öğrenebilen işgörenlerin yüksek bir ilgi ve coşkuyla çalışacakları açıktır. Öte yandan eğer sorunların yöne-

ticileriyle rahatça görüşebileceklerini hissedip, çalışmalarını etkileyecek kararlara katılabilirlerse, güdülenmeleri daha iyi olur. Buradan çıkan sonuç, haberleşmeyi geliştirmek için sadece bunun araçlarına yatırım yapmakla sorunun çözülmeyeceği, aksine günlük ast-üst ilişkilerine gereken önemi vermekle, büyük ilerlemelelerin sağlanabileceğidir.

Haberleşme sürecinde beşinci aşama, iletişimlerin etkenliğinin ölçülmesi veya değerlemesidir. Bu durum en azından, haberleşme çalışmalarının yönetiminde altı yönetim işlevinin (plânlama, örgütlenme, yürütme, düzenleştirme, denetleme, yetiştirme) yerine getirilmesi koşulunun bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Haberleşmede plânlama noksanlığı ne derece sorunlar çıkarırsa, denetleme işlevinin temel işlemlerinden değerlemeye önem verilmesi de, düşülen yanlışların sürüp gitmesine ve her geçen gün daha büyük zararlara yol açabilir. Yapılan toplantıların başarı durumu, bildirilerin ne derece açık olup, olmadığı, neden bazı konuşmaların işgörenlerden olumlu etkilere yol açıp, bazılarının aksine tepki yarattığı vb. haberleşme sonuçları üzerinde durulup, ciddi bir değerlendirme sürecine sokulabilirse, yürütülen çalışmaların yanlışları, noksanları, bu konuda yönetici davranışlarındaki sakıncalı noktalar çok daha iyi görülebilir. Bununla kuşkusuz haberleşmenin iyileştirilmesi veya geliştirilmesinde atılacak adımların niteliği, yönü açıkça saptanabilir. Söz konusu değerlendirme çalışmalarının yapılmasında kuşkusuz görüşme, soruşturma, gözlem yöntemleriyle, işgören bölümünün işe giriş, çıkış, hastalık vb. kayıtlarıyla, üretim bölümünün verimlilik raporlarından geniş çapta yararlanılabilir.

### HABERLEŞME SÜRECİNİN ETKENLERİ

Genellikle bir haberleşme ortamında beş etken göze çarpmaktadır. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir (11):

#### 1- Edim (fiil)

Haberleşmede edim insancıl etkileşimlerde en iyi biçimde anlaşılabilen simgelerin (sembollerin) kullanılmasını ge-

---

(11) C. MERTON BABCOCK, «A Dynamic Theory of Communication», *Journal of Communication*, May, 1952, s. 65-68. Ayrıca bkz.: WILLIAM G. SCOTT, *Human Relations in Management*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood 111., 1962, s. 173-175.



rektirir. Genellikle dilin simgeleri bu amaca hizmet eder. Ancak bazı durumlarda dilden başka işaretler veya simgeler daha uygun düşmektedir.

## 2- Ortam

Ortam haberleşme çevresini içerir. Ne söyleneceğini, hangi simgelerin kullanılacağını ve çoğu kez söylenenlerin anlamını belirler.

## 3- Öğeler

Bir haberleşme ilişkisi içinde bulunan bireylere haberleşmenin öğeleri denir. Burada genellikle bir gönderici ve alıcı vardır. Haberleşme geliştikçe, bu roller de karşılıklı olarak sık sık değişir.

## 4- Araçlar

Haberleşmede yüz yüze sözlü biçim yanında yazılı emirler, duyurular, bültenler, telefonlar, duyuru tahtaları, kişiler ve kurumlarla yazışmalarda kullanılan adres düzenleri, vb. bir işletmede en çok başvurulan haberleşme araçlarıdır.

## 5- Amaç

Haberleşmenin amacı, haberleşme sürecinde tutulan yönlerle ilgilidir. Bu konuda dört amacın üzerinde durulmuştur, şöyleki (12) :

- a) **İşlevsel Amaç** : Bu amaç faydaya dönüktür. Burada bilgiler örgütsel bir amacın başarılabilmesi için iletilir.
- b) **Yönlendirme Amacı** : Bu durumda haberleşme, kendi tutum ve değerlerine uysun veya uymasın insanları bir takım düşünceleri benimsemeleri yönünde çekip çevirme için kullanılır. Propoganda kitle temeline dayanılarak haberleşmeden yönlendirme amacıyla yararlanmaya bir örnek olabilir.
- c) **Estetik Amaç** : Böyle bir amacın dayandığı temel yaratıcılıktır. Burada haberleşmeden bireyin duygularını di-

---

(12) HARRY A. GRACE, «Confidence, Redundancy, and the Purpose of Communication», *Journal of Communication*, Spring, 1956, s. 16-23. Ayrıca bkz.: SCOTT, s. 174.

le getirmesi, gerçeklik (realite) anlayışını yorumlaması için yararlanır.

d) **Güven Amacı** : Bununla bireylerin çevrelerine güven duymaları öngörülür. Bilimsel araştırma bu kesime girer. Amacı yaşadığımız dünyanın niteliği veya doğasına ilişkin bulgularını ortaya koyup, iletişimini sağlamaktır.

Son etken olan haberleşme amaçlarının özel bir durumu yanında, bu beş etkenin her birinin işletmedeki haberleşmede yeri vardır. Örgütsel haberleşmenin faydası veya işlevsel niteliğinin olması, kuşkusuz örgütteki tüm haberleşmenin faydacı olduğu anlamına gelmez. Çünkü böyle bir haberleşmede yönlendirme özelliği de vardır. Öte yandan işletmede haberleşme, bazı kimseler için estetik ve yaratıcı özellikleriyle bilinir.

Herhangi bir olayda, işlevsel haberleşme için örgütün ortaya koyduğu istekler ile bireyin haberleşmeye bağlanmaktan sağlayacağı kanışlar farklı nedenlere dayanır. Sözgelimi, örgüt açısından haberleşme faydacıdır çünkü bir bağlama işlevi görür. Haberleşme olmadan örgütün canlılığını koruması olanaksızdır. Ancak örgüt açısından ele alınan faydacı niteliği örgütte bireyleri, haberleşmeyi faydacı olmayan kişisel kanışlar için kullanmalarından alıkoymaz.

İşletmenin «Makyavelistleri» haberleşmeyi, insanlardan kişisel statü ve erk amaçlarına ulaşmada yararlanmak üzere kullanırlar. Ancak haberleşme süreci, insanın kendini ortaya koymasını ve yaratıcılığı için de kullanılabilir. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken nokta, örgüt ve bireylerce izlenen haberleşme amaçlarının tutarsız olmayacağıdır. Birey haberleşme ediminden (fiilinden) yaratıcı bir kanış (tatmin) sağlayabilir. Ancak aynı zamanda örgütün faydacı haberleşme amaçlarına hizmet etme durumunda da olabilir. Yalnız bu görüşün bir yönü vardır. Haberleşmede bireylerin amaçları, örgütün faydacı amaçlarından ayrılabilir. Kişinin haberleşmeyi kendi gücü ve saygınlığı için sık sık haksız kullanışı örgütün faydacı ihtiyaçları ile çatışır (13).

---

(13) SCOTT, s. 174-175.

## HABERLEŞME DÜZENİNİN TEMEL ÖGELERİ

Haberleşme düzeninde temel öge olarak genellikle şunlara yer verilebilmektedir (14) :

- Haberleşme Modeli
- Göndericiler ve Alıcılar
- Dağıtım Düzeni
- Haberleşme Boyutları
- Haberleşmenin Etkenliği
- Haberleşme Simgeleri

Kuşkusuz birçok değişik görüşte, haberleşme düzeninin temelinde başka ögeler görülebilir ya da yukarıda belirttiğimizi ögeler farklı sözcüklerle anlatılmış olabilir. Bir fikir verebilmesi için, söz konusu ögeleri aşağıdaki biçimde özetlemeyi yerinde görmekteyiz.

### H a b e r l e Ő m e M o d e l i

Bir görüşte model, «eldeki yapı veya süreçte ilgili noktaları birbirine uydurması gereken işleyiş kuralları ile bir simgeler (semboller) yapısı» olarak tanımlanmıştır (15). Yöneltil bir haberleşme modelinin şunları içermesi gerekmektedir (16) :

1. Bilgi üretici kaynaklar ve onu kullanacak alıcılar
2. Bilgi taşıyıcı araçlar-simgeler
3. Bilgi dağıtıcı bir kanal

Bu temel etkenlere ek olarak, model aynı zamanda haberleşme edim ya da eylemince başarılacak örgütsel ve kişisel amaçlarla ilgili bazı etkinlikleri de gerektirmektedir. Haberleşme tek tür bir süreç değildir. Örgütlerin farklı amaçlarını başarmak için haberleşme eylemlerinde çeşitli biçimler kullanılmaktadır. Bu görüşte söz konusu eylemler şu gruplara ayrılmıştır (17) :

---

(14) A.g.k, s. 175.

(15) KARL W. DEUTSCH, «On Communication Models in the Social Sciences,» *Public Opinion Quarterly*, 16, (1952), s. 357.

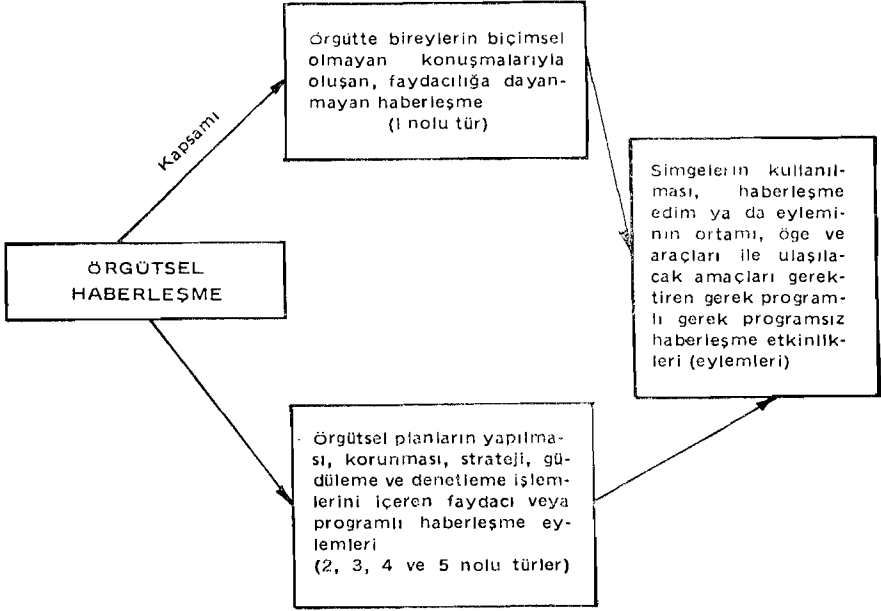
(16) SCOTT, s. 175.

(17) J.G. MARCH-HERBERT A. SIMON, *Organizations*, John Wiley and Sons, New York, 1958, s. 161; SCOTT, s. 175-176.

1. **Programlanmamış eylemler için haberleşme** : Bu tür haberleşme tek tek «konuşma ve dinleme» edimlerini (fiillerini) kapsar. Bunların örgüt ya da işin faydacı amaçlarıyla ilgisi yoktur. Her türlü söylenti, dedikodu, konuşma bu gruba girmektedir.
2. **Günlük ayarlama ya da düzenleştirme işlemlerini kapsayan programları başlatma ve yerleştirme için haberleşme** : Böyle bir haberleşmede tekdüzen (rutin) ve yenilikçi süreçleri dengeleme öngörülür.
3. **Stratejileri uygulamaya ilişkin verileri sağlama için haberleşme** : Haberleşmenin bu türü karar alıcılara bilgi sağlayarak onlara bir önceki bölümde sözü edilen programları yürürlüğe koyma olanağını verir.
4. **Programlara katılmayı sağlama haberleşmesi** : Bu haberleşmeyle bireylerin güdülenmesi amaçlanır. Genellikle böyle bir haberleşme üst-ast ilişkilerinde görülür. İş başında kişileri çalıştırma yöntemi niteliği taşır. Yönetimde insan ilişkileri konusunda üzerinde en çok durulan haberleşme türüdür.
5. **Eylem sonuçlarına ilişkin bilgileri sağlayan haberleşme** : Son grupta yer alan bu haberleşme, iş başarısı açısından, karar alıcılara **denetleyici** (kontrol edici) bilgilerin dönüşünü sağlar.

2,3,4, ve 5 nolu haberleşme türlerinde belirtilen eylemler, haberleşmenin örgüt içi faydacı işlevini yerine getirmesini sağlar. Söz konusu eylemler, programların veya plânların yapılması (2 nolu haberleşme) ile yürütülmesinde (3 nolu haberleşme) toplanmaktadır. 4 nolu türde gerçekçi olarak haberleşmenin bireyleri güdülemede kullanılması üzerinde durulmakta, 5 nolu grup ise, asıl plânda saptanan standartlara göre yürütülen programları güvence altına almak için denetleme gereğini ortaya koymaktadır. Bu biçimsel (faydacı) örgütsel haberleşme işlevleri karmaşığı içinde, örgütte sürüp giden biçimsel olmayan «konuşmalar» veya faydacı açıdan düşünülme-yen haberleşme 1 nolu türde öngörülmektedir.

ŞEKİL 1'de bir haberleşme modelinin öğeleri görülmektedir (18).



ŞEKİL 1 : Yönetsel Bir Haberleşme Modelinde Bulunan Öğeler ve Eylemler

### Göndericiler ve Alıcılar

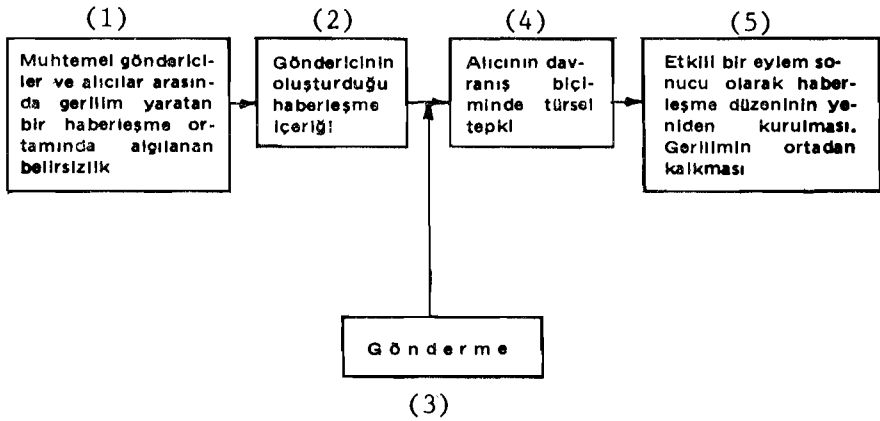
Haberleşmenin en yalın yaklaşımında düşüncelerini belli simgelerle anlatan bir gönderici ile bu simgeleri çözümleyip, algılayan bir alıcı bulunur. Böyle bir yaklaşım veya sürecin amacı, göndericinin düşüncelerini alıcıda da oluşturmaktır. Bu aslında insanlı haberleşmenin evrensel özüdür. Ancak söz konusu evrensel öz, başta psikolojik olmak üzere birçok engelle karşılaşır.

Bir kimseye bilgi veren gönderici, herşeyden önce kendi amaçları için yürüttüğü bu işlemin, alıcının da amaç ya gereksinmelerini karşıyacağını varsayar. Gönderilen bilgiyi benimseyen alıcı,

(18) SCOTT, s. 176.

belli bir haberleşme ortamında bunu, kendi isteklerine uygun düşeceği kanısıyla yapmıştır.

Haberleşme konusu olan şey, alıcının duyu organlarını harekete getirecek biçimde bir dizi simgeyi içermektedir. Bu içeriğin her zaman fiziksel, sosyal, psikolojik özellikleri bulunmaktadır. Söz konusu özellikler gerek göndericilerin, gerek alıcıların davranışlarını belirleyip, somut eylemlere dönüşmesini sağlamaktadır. Haberleşmenin en önemli sorunu, çoğu kez ortaya çıkan belirsizliktir. Ortama ilişkin böyle bir belirsizlik ya da açıklığın olmayışı göndericiler ve alıcılar arasında «gerilim» yaratmaktadır. Gerilim sonra karşılıklı olarak bir «iletme» gereksinmesini ortaya çıkarmaktadır (19). ŞEKİL 2'de bu durum bir şemayla açıklanmaktadır.



ŞEKİL- 2 : Belirsiz Haberleşme Düzeninin Yeniden Kurulması

Haberleşmede devingen (dinamik) psikolojik özellikleri de şemada gösteren süreç üzerindeki beş noktadan bu durum şöyle izlenebilecektir :

1. Başlangıçta taraflar, haberleşme ortamında düzene ilişkin bir belirsizlik ya da açıklık noksanlığını algırlar. Bu değişik algılar, sadece haberleşmeyle çözülebilecek gerilimi yaratır. Bu durumu haberleşme açıklığa kavuşturup, tanımlar.

(19) FRANKLIN FEARING, «Toward a Psychological Theory of Human Communication», *Journal of Personality*, 22 (1953-1954), s. 73-78; SCOTT, s. 177.

2. Gönderici haberleşme içeriği ile gerilimi hafifletmeyi amaçlar, İçerik, alıcı için bir anlam taşıyacağı varsayılan simgelerle düzenlenir.
3. İçerik uygun bir kanalla alıcıya gönderilir. Yönetmel olarak seçimi yapılan kanallar, yazılı veya sözlü dil simgelerine çabucak uyabilecek en uygun yollar olmaktadır.
4. Yönetmel haberleşmenin tanımı uyarınca, artık etkili bir eylem beklenebilecektir.
5. Eğer gerçekten bu eylem görülürse, yönetim açısından gerilim kalkarak, haberleşme düzeni yeniden kurulup, açıklığa kavuşacak, böylece dengeleyici işlev yerine getirilmiş olacaktır.

Ancak Beşinci noktada sözü edilen dengeleyici işlev ya da süreç üzerinde durulması yerinde bulunmuştur. Şöyleki; burada yönetici tarafından görülen etkili eylemin, alıcının haberleşme gereksinmelerine bir kanış sağlama gerekmemektedir. Haberleşme gereksinmeleri farklı düzeylerde oluşmaktadır. Bir düzeyde, yeterli iş başarısı için faydacı haberleşme gereklidir. Bu yolla bilgi sağlama, iş sorumlulukları içeriğindeki belirsizliğin yarattığı gerilimi kaldırabilir.

Bir başka düzeyde gerilim durumu, işgörenin kendi iş eylemlerinin nedenini ve bu eylemlerin genel örgüt plânı içindeki rolünü bilme gereksinmesinden çıkabilmektedir. Türsel iş bilgisi ile işin amacı arasındaki başlıca fark, belki bir şeyin «nasıl» ve «niçini» arasındaki ayrım gibidir. Bireyin haberleşme gereksinmesi, iş eylemlerinin sınırları ötesine geçmektedir. Hatta, faydacı haberleşmenin en yeterli göndericisi, kendi bölümünde «çok zayıf insan ilişkileri» ile karşılaşabilmektedir. Çünkü, iş güdülemesinin daha az faydacı düzeylerinde etkili bir haberleşmeyi yürütmekte başarısızlığa uğramaktadır.

Kökenleri her ne kadar psikolojik temellere dayanıyorsa da, haberleşme aynı zamanda sosyal bir olgudur (fenomendir). Bunun temeli ise sosyal ekileşimdir. Gönderici ve alıcı arasındaki ilişki öyle basit bir olay değildir. Göndericinin haberleşme ortamını denetimi altına alıp, alıcının da onun kendisine verdiğini edilgen (pasif) olarak işleyip, yanıtladığı düşüncesi kuşkusuz yanlıştır.

Gönderici ilettiklerini çoğu kez, alıcının benimseyeceği bir biçime koşullandırır. Ayrıca sürekli olarak iletilerini (mesajlarını), alıcının tepkilerine göre değiştirir. Bu nedenle haberleşme sosyal özellikler gösterir. Göndericiler ve alıcılar, haberleşme sürecini ağ gibi saran bir «sosyal matristen» hem etkilenirler, hem de onu etkilerler (20).

Bir görüşte, sosyal düzendeki haberleşmenin boyutları, bazı düzeyler olarak ve haberleşme sosyolojisine uygun yönetsel bir yaklaşımla şu şekilde ele alınmıştır (21) :

**I. Düzey— «Özkişisel» :** Bu insanın kendi benliğinde yürüttüğü haberleşme sürecidir. Böyle bir düzeyde, gerçek haberleşmenin varlığı tuhaf gelebilir, çünkü ayrı ayrı gönderici ve alıcı taraflar yoktur. Bununla beraber, insanın fizyolojik süreçleri iletişime dayalı eylemleri gerektirmektedir. Gerçi söz konusu düzey, yönetsel haberleşmenin tanımına uymamaktadır. Yalnız, haberleşme düzeylerini ortaya koyarken, böyle bir düzeyden başlamak son derece haklı ve mantıklı görünmektedir.

**II. Düzey— «Kişilerarası» :** Burada kişinin bir başkası ile haberleşmesi söz konusudur. Örneğin yöneticinin bir astıyla yapacağı görevi görüşmesi gibi.

**III. Düzey— «Grup-Birey Haberleşmesi» :**

a) Birinci durumda «bireyden gruba» haberleşme söz konusudur. İşletme yönetiminden örnek verilecek olursa, bir genel müdürün idare meclisi ya da ortaklar kuruluna rapor verme görevi bu tür bir haberleşmeyi gerektirir.

b) İkinci durumda «gruptan bireye» haberleşme söz konusu olmaktadır. Çoğu kez bir kurul tarafından alınan kararlar, eyleme geçmesi için ilgili kişiye iletilir. Karar ortaklaşa verilir. Ancak bunun yerine getirilmesi, yetkisi yüksek bir kişiye verilir. İdare Meclisi ya da yönetim kurulu kararlarının, işletmenin genel müdürüne, uygula-

(20) SCOTT, s. 178.

(21) Bu görüş hakkında ayrıntılı bilgi veren kaynak için bkz.: JURGEN RUESCH-GREGROY BATESON, Communication: The Social Matrix of Psychiatry; W. W. Norton and Co., New York, 1951, 2. Bölüm (chap. 2).



lanmak üzere iletilmesi, «gruptan bireye» haberleşmenin bir örneğidir.

#### IV. Düzey— «Gruptan Gruba Haberleşme» :

- a) Gruptan gruba haberleşmenin ilk biçimi **yer bağlayıcı** iletilerdir. Bu türü özgüleştirilen (karakterize eden) en önemli durum, örgütsel kesimler arasındaki ileti (mesaj) akışıdır. İleti konusu bilgiler, yürütülen çalışmalarla ilgilidir ve çoğu kez de düzenleştiren niteliğindedir. Bir örgütte görülen işlevler arasındaki farklar, yer bakımından da gözetilir. Böyle bir yer kavramına öncelik veren ve eylemleri düzenleştiren haberleşme, «yer bağlayıcı» özellik taşımaktadır.
- b) Gruptan gruba haberleşmenin ikinci biçimini **zaman ayarlayıcı** iletiler oluşturur. Yer bağlayıcı iletiler, yönetimin varolan (mevcut) düzenleştiren (koordinasyon) eylemleriyle ilgili bulunurken; zaman ayarlayıcı iletiler «şimdi» ile «geçmiş» bağlamaktadır. Gelenekler ve politikalar -kısacası işletmenin imgesi (imaı)- şimdiki yöneticiler grubundan önce gelip geçmiş grupların bir ürünüdür.

ŞEKİL- 3'de düzeylerin durumu, şema biçiminde açıklanmıştır (22).

Burada birinci dışında, diğerleri sosyal etkileşimi içermektedir. Haberleşmenin bu biçimde düzeyler olarak ortaya konmasında, işin içine değer yargıları katılmamalıdır. IV. Düzeyin önemi III. Düzeyden daha fazla değildir. Eğer birşey varsa o da, düzeylerin içerdikleri sosyal etkileşimin karmaşıklığına göre sıraya dizilmiştir.

Bununla beraber her düzeyin kendine özgü sosyal nitelikleri vardır. II. Düzey yakın, kişiselleşmiş bir haberleşme sağlar. Haberleşme ortamı gelişirken, göndericilere ve alıcılara iletilerini değiştirmede en büyük olanağı tanır. Haberleşmeyle verilen bilgilere gösterilen tepkiler, II. Düzeyde diğerlerinden çok daha hızlıdır.

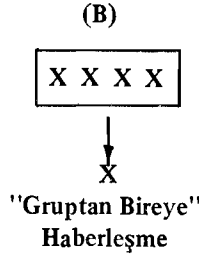
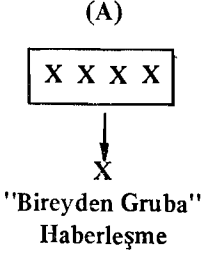
---

(22) SCOTT, s. 180.

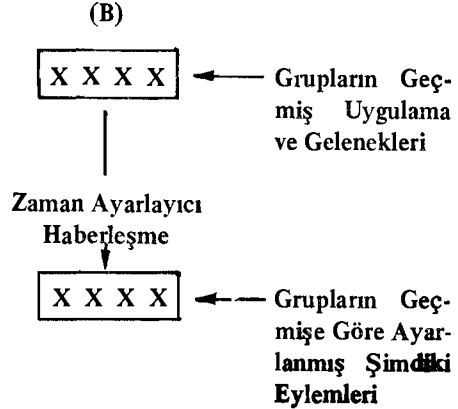
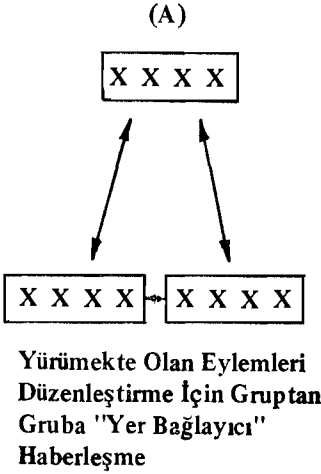
I.Düzyer  
X  
Özkişisel Haberleşme

II.Düzyer  
X ↔ X  
Kişilerarası Haberleşme  
"Bireyden Bireye"

III.Düzyer



IV.Düzyer



ŞEKİL- 3 : Sosyal Matristeki Haberleşme Eylemlerinin Düzeyleri

III. Düzeyde iki sosyal durum göze çarpmaktadır. «Bireyden Gruba» haberleşmede, birey -diyelimki bir işletmenin genel müdürü- ortaklar gibi türdeş (homojen) olmayan bir grupla veya yönetim kurulu ya da idare meclisi gibi oldukça türdeş bir grupla karşı karşıya kalabilir. Bu iki durumda da kesinlikle değişik haberleşme yaklaşımlarını gerektirmektedir.

Birinci durum pek kişisel özellik göstermez. Ortaklarla haberleşme yıllık toplantılar veya raporlarla yürütülür. Ortaklardan genel müdüre etkili yanıtta bulunma olanağı zayıftır. Güven ya da güvensizlik göstergesi olarak oy verilmesi, işletmenin politikasına karşı gecikmiş bir tepkiyi belirler.

İkinci durum, başka deyişle genel müdürün yönetim kurulu veya idare meclisi ile haberleşmesi oldukça değişiktir. Toplantılar sırasında yapılan iletilere hemen tepki alınabilir. Öte yandan grup oldukça türdeş nitelik taşıdığından, işletmedeki eylemler ve politikaların açıklamasında teknik terimlere daha çok yer verilir. Türdeş olmayan ortaklar grubu, genel, kişisel bulunmayan, teknik biçimler dışındaki haberleşmeyi gerektirir. Bunun etkili yanıtı (feedback) sık olmaz. Halbuki türdeşliği fazla, daha küçük gruplarda genel müdür haberleşmesini teknik ve özel terimler kullanarak yürütebilir. Grubun etkili yanıtını hemen ve doğrudan alabilir.

III. Düzeyin ikinci sosyal durumunu, «Gruptan Bireye» haberleşme ortaya koymaktadır. Birçok işletmede politika saptamak ve bazı sorunlarını çözmek için komiteler, kurul ya da komisyonlar meydana getirilmiştir. Buralarda alınan sonuçlar, uygulama için ilgili bireylere verilir. Alıcı kişi komite veya kurulun üyesi olabilir de, olmayabilir de. Yetki bakımından söz konusu kişinin orunu, komitenin üzerinde, onunla aynı düzeyde veya altında bulunulabilir.

Komite veya kurul kararlarına bireylerin tepkileri oldukça değişiktir. Bir grubun aldığı karara, bir kişinin direnmesi, yargısında haklı da bulursa, zordur. Orunu, kurul üyelerinin üzerinde bulunan güçlü bir kişi, stratejik olarak komitenin derli toplu düşünme olanağından geniş çapta yararlanabilir. Kurulu, birtakım kaygılardan uzak olarak dengeleyebilir. Halbuki orunu komite ya da kurulla aynı düzeyde yahut ondan aşağıda bulunan kişiler için aynı kolaylık söz konusu olmaz.

Komiteler, kurullar büyük karmaşık örgütlerin ürünüdür. Ögüt verme, düzenleme bakımından yararlı hizmetler görürler. Ancak kullanılmalarında bir takım tehlikeler de yok değildir. En azından karar sorumluluğunu belli bir noktada toplama güç-

lûgü vardır. Bir görüşte komitelerin durumu hakkında şu ilginç tanımlama yapılmıştır (23) :

«Komite (kurul) sadece bir grup insan değildir. Bir grup insan komite meydana getirdiler mi, kararları Tanrının Yasası ile aynı güç ve etkide olan, buna denk olarak bir üst oruna götürülemeyen (temyiz edilemeyen), efsanevî, mistik, esrarlı, erişilmez bir bütünü oluştururlar.»

Kuşkusuz gruptan bireye haberleşmenin, kesinkes biçimsel (resmi) olarak kurulmuş komitelerin yapısında bulunma zorunluluğu yoktur. Örgütlerde birtakım değerleri benimsetme, bunlara uygunluğu sağlama yönünde biçimsel olmayan (gayri resmi) baskılar da söz konusudur. Sonuç, hemen hemen yukarıda değinilenlerle aynıdır. Genel kanı, gerçekte grubun kararının tutarlı olup olmadığına bakmadan, haberleşmeye baskıcı (otoriter) bir eğilim getirir. Bazı kimseler, kişisel yargıları, başkaları da aynı şeyi söylemediği sürece, yanlış kabul ederler (24).

IV. Düzeyin (a) durumunda, haberleşmenin yer bağlayıcı işlevleri düzenleştirme amaçlarına hizmet eder. Çoğu kez **yatay** denilen bu tür haberleşme, işletmenin değişik eylemlerini birbirine bağlar. Yer bağlayıcı haberleşme, işletmenin tüm organik işlevlerindeki bölümlerin komuta örgütünde bulunur. Aynı zamanda kurmay örgütünü komuta örgütüne bağlar.

Yine IV. Düzeyin (b) durumu kapsamına giren kavramların, gerçek olmalarına karşın, anlaşılmaları kolay değildir. Zaman ayarlayıcı haberleşme ile geçmiş, tarih dili, yerleşmiş politikalar ve işletme imgesiyle (imaajıyla) şimdiye bağlanır. Geçmişteki yönetimden kalanlar, ya yararlı gelenekler ya da ağır sorunlardır. Geçmiş, gerçekten şimdiki duruma birtakım iletiler gönderir. Bunlar ya beslenir ya da önemsenmez.

### **Dağıtım Düzeni**

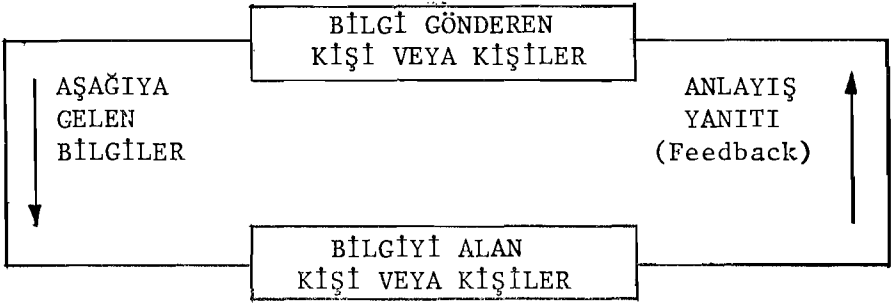
Haberleşmede dağıtım düzeni, bilgilerin örgüt içinde dağıtım yolunu içerir. Burada da «devre modeli» ile «ağ modeli» olmak üzere başlıca iki model söz konusu edilmiştir (25).

(23) ERNST PAWEL, From the Dark Tower Macmillan Co., 1957, s. 68; SCOTT, s. 181.

(24) SCOTT, s. 181

(25) A.g.k. s. 182.

**Haberleşmede «devre modeli» ŞEKİL- 4'de** görüldüğü gibi, en basit dağıtım düzenini içerir. Modelde açıkça izlendiği gibi burada haberleşmenin olması için hem bir gönderici, hem de alıcının bulunması gereklidir. Ayrıca, bu modeldeki haberleşme, bir yandan yukarıdan aşağıya giden bilgilere, diğer yandan anlayış yanıtına gerekseme gösteren **kapalı** bir devreye dayanır. Devre dört ögesi, bakışumlu (simetrik) ve sürekli. Bakışumlu olmasının nedeni, göndericinin ilettiği bilgilerin, alıcının kanıtlanan anlayışıyla dengelemesidir. Sürekliliği ise, haberleşmenin gönderici ve alıcı arasında kesintisiz işlemesi anlamına gelir.



ŞEKİL- 4 : Haberleşme Devresi

«**Ağ modeli**» haberleşmenin bağlayıcı süreç niteliğini özellikle ortaya koyan bir modeldir. Bu durum örgüt açısından bir görüşte şöyle açıklanmıştır (26) :

«Örgütte, onun bütünlüğünü oluşturan birtakım parçaların bulunduğu öngörülür. Parçalar birbirleriyle etkileşmelidir. Aralarında haberleşme yoksa o vakit bir örgütün varlığından değil; bir-biriyle ilgisi bulunmayan tek tek öğelerin bir araya toplanmasından söz edilir.»

Haberleşme ağı en iyi biçimde karar merkezlerini karşılıklı olarak birbirine bağlayan haberleşme kanalları düzeninde (sistemde) görülür. Ağın her zaman etkili yanıt (feedback) niteliği vardır. Sistemin **kontrol** yeteneği bununla sağlanır. Haberleşme ağının etkili yanıt özelliği, düzenin kendi kendine işlemesinin temel koşuludur. Sistemin çıktısı, bir girdiye bağlıdır. Böyle bir işle-

(26) JOHN T. DORSEY, «A Communication Model for Administration», *Administrative Science, Quarterly*, December, 1957, s. 310.

yişle, düzenin değişiklikler karşısında kararlılığa gelmesi gerçekleşmesine göre, kontrol bilgileri gereksinmesini ortaya koyar. Kontrol işlevleri, karar merkezlerinin stratejik başarı noktalarından etkili yanıt bilgisine göre çalışır. Bu nedenle bir haberleşme ağı, sırasında hassas bir sibernetik düzeneğine (mekanizmasına) benzeyen örgütün sinir sistemidir.

Etkili yanıt düzeneğine dayalı kontrol, doğru bir haberleşme ağının ayırıcı özelliğidir. Karar merkezleri etkili yanıt bilgilerini örgütün başarı sonuçlarını değerlemek, işletmenin amaçlarını başarma yolunda gerekli ayarlamaları yapmak için kullanırlar. Ayrıca, etkili yanıt sistem olarak örgütü meydana getiren bölümler ya da ögeler arasında dengeyi koruma bakımından da son derece önemlidir. Yöneticilere örgütte değişmelerin ne zaman kurumlaştırılacağı hakkında değerli ipuçları verir.

### **Haberleşme Boyutları**

Haberleşme modelleri örgütsel haberleşme kalıp ya da örüntülerinin anlaşılmasında gerekli bilgileri sağlarlar. Burada incelenecek konu, yönetici açısından haberleşmenin boyutlarıdır. Biçimsel olarak haberleşme örgütte **dikey** ve **yatay** yönler ile örgütün dışında hareket gösterir. İşletmede örgüt dışı haberleşme diğer işletmelere, sendikalar, kamu kuruluşları, hatta biçimsel olmayan örgütlerle ilişkilerde söz konusudur. Örgütsel haberleşmenin boyutları ŞEKİL- 5'de görülmektedir (27).

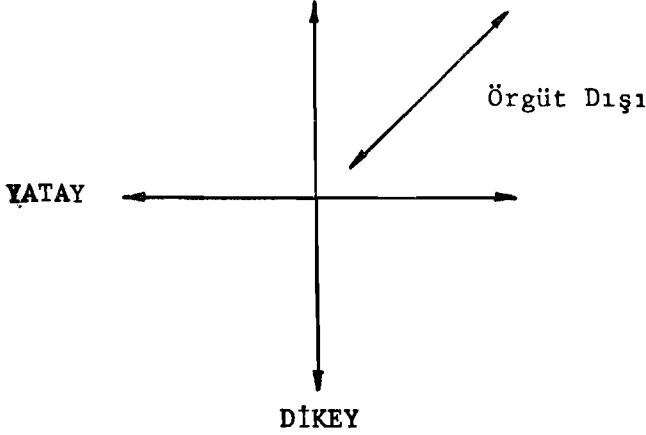
**Dikey Boyut** : Yöneticiler genellikle haberleşmede yukarıdan aşağıya doğru gidişin farkındadırlar. Bununla buyruklar, yönergeler, amaçlar, eylem programları ilgililere iletilir. Haberleşmedeki bu biçimsel dikey boyut, komuta zincirinin bağlı olduğu **örgütsel orun** (statü) düzeninin basamaklarıyla ilgilidir. Çünkü söz konusu haberleşme, üst-ast orun yapısına göre düzenlenir.

Yukarı doğru bilgi akışı, dikey haberleşme boyutunun diğer yönüdür. Bu da örgütte orunların (mevkilerin) yer aldığı **basamaklar** sırasıyla (hiyerarşiyile) yakından ilgilidir. Yukarıdan aşağıya

---

(27) SCOTT, s. 188.

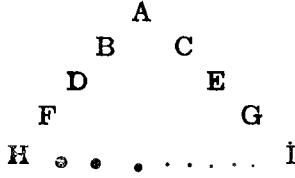
yetki gelirken, aşağıdan yukarıya haberleşmede, üst-ast ilişkilerinin sorumluluk yönüne ağırlık verilir. Yukarı doğru haberleşme yönetimde denetleme (kontrol) işlevinin görülmesinde temel bir araç rolü oynar.



**Yatay Boyut** : Yatay boyutlu haberleşmede, işlevsel bir orun düzeyindeki bölümler, servisler, vb. örgütsel birimler arasında bilgi alışverişi söz konusudur. Bu tür haberleşmede temel amaç, işletmedeki eylemlerin düzenlenmesidir. Düzenleştirme kısmen bölümlerarası yazışmayla sağlanır. Ancak, bu yöntemin kişisel nitelik taşımaması, çoğu kez amacı gerçekleştirme başarısızlığına yol açar. Onun için yazılı iletilerin kişisel olarak karşılıklı görüşmelerle tamamlanması, böylece düşünce alışverişinin çok daha rahat bir ortamda yapılması düzenleştirmede büyük kolaylık sağlar.

Yatay boyuttaki haberleşmenin mantığını ilk kez HENRI FAYOL klasik «köprü» yorumuyla ortaya atmıştır (28). Köprü, onun endüstri mühendisi olarak, Fransız kamu örgütlerindeki eski haberleşme geleneklerini incelemesinin bir sonucudur. ŞEKİL- 6'da köprü gösterilmiştir.

(28) HENRI FAYOL, General and Industrial Management, (İngilizceye çev.: CONSTANCE STORRS) Pitman Publishing Co., New York, 1949, s. 34-36. Kitabın orijinal baskısı 1916'da yapılmıştır. SCOTT, s. 189.



ŞEKİL- 6 : FAYOL'un Köprüsü

Özellikle FAYOL'un zamanında, eğer «H» «İ» ile haberleşmek isterse, önce «A» ya kadar çeşitli basamakları çıkar, sonra oradan aşağıya geçip «İ»ye ulaşırdı. FAYOL bu yöntemin verimsizliğini ve zaman alıcılığını görmüş, aynı düzeyde görev yapan kişiler arasında karşılıklı, başka deyişle yatay boyutlu haberleşmeyi (köprüyü) öngörmüştür (ŞEKİL- 6'da bu durum «H» ile «İ» arasında gösterilmiştir).

**Örgüt Dışı Boyut :** Bu haberleşme boyutu, ilk iki boyuttaki örgütsel orun düzenlerinin (sistemlerinin) bir karşıtı değildir. Böyle bir boyut, işletmenin haberleşme eylemlerine derinlik getirir. Dayandığı mantık temeli ise, işletmenin boşlukta durmadığıdır. Aksine, işletmenin dışarıyla başka deyişle dışardaki işletmelerle, kendi iç örgüt yapısı arasında sürekli bir haberleşme bulunmaktadır. İşletmeye dışardan gelen bilgiler, örgütün karar alıcı organlarının yapıda, programlarda ve davranışta sürekli düzenleme ve ayarlamaları yapmalarına olanak verir.

**Biçimsel Haberleşme Boyutları ile Örgüt Programları Arasındaki İlişkiler :** Daha önce «Haberleşme Modeli» konusu içinde incelediğimiz programların dört türü ve bunlara bağlı haberleşme eylemleri ile buraya kadar değindiğim biçimsel haberleşme boyutları arasındaki ilişkiler şöyle açıklanmıştır (29) :

1. Örgütte aşağıya doğru giden dikey haberleşme boyutu 2 ve 4 nolu türlerde yer alan programları içerir. Başka deyişle, bunlar programları başlatma haberleşmesi ile programları başarmaları için kişileri güdüleme haberleşmesidir. Dikey boyuttan yukarıya doğru giden bilgiler ise verilerin denetimini içeren 5. nolu türdeki iletilerdir (mesajlardır).

(29) SCOTT, s. 190.



2. Yatay boyut, 3 nolu türdeki haberleşmeyi içerir. Kurmay ve komuta örgütleri, karar merkezlerine, stratejilerin plânlanıp, programların yürürlüğe konmasını gerçekleştiren teknik verileri sağlarlar. Bu boyut aynı zamanda, 2 nolu türdeki haberleşme eylemlerini de kapsar. Buraya giren programların iletişimi, işlevlerin iç düzenleştirmesinin yapılması amacına dönüktür.

**Biçimsel Olmayan Haberleşme Boyutu :** Biçimsel haberleşme örgütün faydacı gereksinmelerini karşılarken, biçimsel olmayan haberleşme, kişilerin sosyal, «programlanmamış» eylemlerini sistemin biçimsel sınırları içinde yürüttükleri bir yöntem olmaktadır. Genellikle «söylenti» veya «dedikodu» denilen biçimsel olmayan haberleşme kanalları, her zaman örgütsel amaçlara dönük bilgiler için kullanılmaz. Söylenti ya da dedikodu daha çok, işgörenlerin kişisel amaçlarını kanıqlama (tatmin etme) aracıdır. Kişisel ve örgütsel amaçlar ya birbirini bütünleyip, ya da birbiriyle tutarsızlık gösterdiğinden, söylenti konusu bilgiler de, örgütün amaçlarını ya güçlendirir veya zayıflatır (30).

Bir görüşme dedikodunun örgütte genellikle olumlu hizmet gördüğü ileri sürülmüştür (31). Şöyleki bununla «haberleşme ihtiyacı» büyük çapta karşılanır. Ayrıca, tutumunu ayarlayabilen yönetici için dedikodu işgörenin duygu nabzıdır. Söylenti, biçimsel kanallarla yayılamayan bilgilerin gönderilmesinde de bir kanal hizmeti görür.

Sorumsuzluk dedikodunun belki en zararlı yönüdür. Dedikoduya dayalı bilgilerin kaynağı ve yönünü saptamak çok güç olduğundan, yanlış ya da moral bozucu söylentilerin sorumluluğunu belirlemek de zordur (32). Dedikodunun bilgileri geçirme yetisindeki hız, son derece zararlı, tutarsız iletileri kontrol eder.

---

(30) A.g.k.

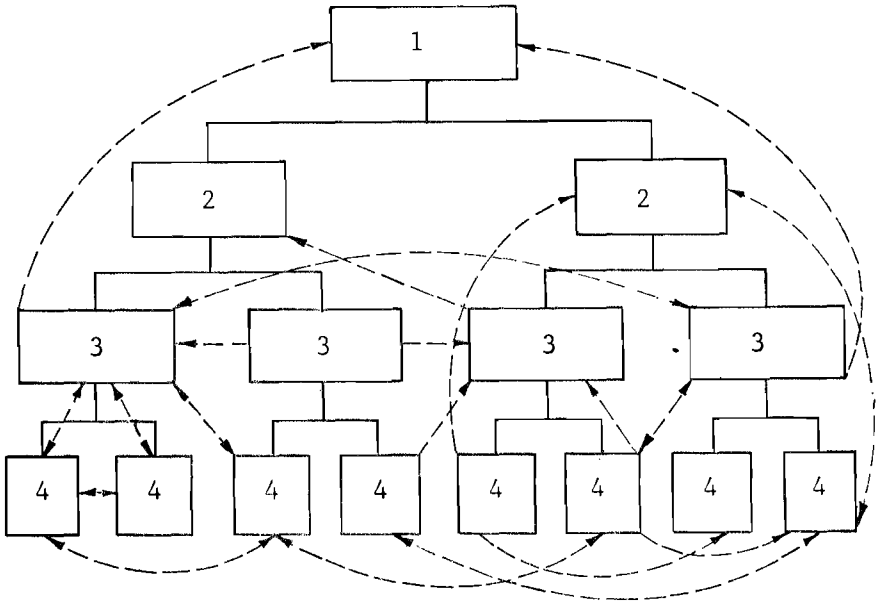
(31) HERBERT A. SIMON, Administrative Behavior, The Macmillan Co., New York, 1945, s. 160-161. SCOTT, s. 190.

(32) Bir görüşe göre, dedikodular doğrudan doğruya insanları etkileyen olaylara karşı ilgisizlik veya belirsizlikten çıkıp, sürmektedir. Aynı görüşte, dedikoduyla ilgili şu ilkeler öngöülmüştür:

- 1- Dedikodular, insanların kendi işleriyle ilgisi yüksek durumlarda çıkar, ancak bu durumlar, kendi önceliklerinin (inisiyatiflerinin) dışında kalmaktadır.
- 2- Dedikoduların her zaman bir asıl değinisi (teması) vardır.

Bazı yöneticilerin korkunç buldukları dedikoduyu, fazla tehlikeli olarak görmeye gerek yoktur. Dedikodu veya söylenti doğal bir olgudur, ortadan kaldırılamaz. Gerçekler genellikle dedikoduları sona erdirir. Söylentinin asıl iletişimcileri bilindiği zaman, bunlar işgörenlere doğrudan ve kişisel bir bilgi kanalını sağlayabilirler. Aynı zamanda etkili yanıt olarak yöneticiye aktardıkları bilgi, ona işgörenlerin tutumlarını değerlendirme olanağını verir.

Biçimsel olmayan haberleşmenin diğer bir yönü, olağan iş görme koşullarında, biçimsel haberleşme kanallarını dikkate almayıp, atlamasıdır. ŞEKİL- 7'de bu durum gösterilmektedir (33).



ŞEKİL- 7 : Biçimsel Olmayan Haberleşme İle Çalışma İlişkilerinin Kurulması

- 3- İnsanlar dedikodunun genel içeriği veya değişimini benimsedikleri zaman, buna uygunluğu sağlamak için gelecek durumları çarpıtırlar. Bkz.: LEON FESTINGER (ve diğerleri), «A Study of a Rumor: Its Origin and Spread», *Human Relations*, August, 1948, s. 483-85. SCOTT, s. 190.
- (33) İNAL CEM AŞKUN, *Organizasyon Teorileri*, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayınları, No.: 95, 1972, s. 78. ŞEKİL'de görülen numaralar şu orunları göstermektedir: 1— Fabrika genel müdürü 2— Bölüm yöneticileri, 3— Ustabaşılar, 4— Ustalar. (----- Biçimsel olmayan çalışma ilişkileri)

Bazılarının görüşüne göre, günlük basmakalıp (rutin) çalışma düzeninin biçimsel haberleşme kanalları, sırasında atlanıp, geçilmezse işlerin pek azı görülebilir, o da çok zaman alır (34).

Biçimsel haberleşme oldukça dizgisel (sistematik) bir durum gösterir. Biçimsel kanalların atlanması, çoğu kez plânların uygulanmasını hızlandırır. Bu arada biçimsel kanallar atlanmış olsa da, izlenecek yöntemler genellikle örgütün gelenekleri ve karşılıklı anlaşmalarla saptanmış bulunur. Örneğin, iki yönetici biçimsel kanalların dışında haberleşebilirler. Bununla haberleşmenin nedeni ortadan kalkmaz, tersine çok iyi tanımlanmış olur.

Yöneticilerin söz konusu kanalları atlamalarını tanımlayan bazı öğeler şöyle belirtilmiştir (35).

- 1- Bir iş durumu ile ilgili bilgilerin niteliği. Bazı bilgiler kanal atlayarak işlenir, bazıları biçimsel kanallarda ele alınır.
2. İşletmenin geleneğinde kanal atlamasının yapılma biçimi. Bazı atlamalar o kadar iyi düzenlenmiştir ki, insana sanki biçimsel haberleşme kanallarının izlendiği sanısını verir.
3. Yüksek düzeydeki yöneticilerin bir atlama gereksinmesini tanımları. Biçimsel kanalların atlanmasının kapalı (zım-mî) benimsenmesi, «yazılı olmayan» bir politika konusu olacaktır.

### **Haberleşmenin Etkenliği**

Bir haberleşme düzeninin (sisteminin) etkenliğini değerlendirmede en azından iki ölçüt kullanılabilir. Birincisi düzenin, örgütün faydacı isteklerini karşılamak için ne derece işlediğidir. İkincisi, haberleşme sisteminin işgörenlerin faydacı olmayan güdülerini ne kadar kanışladığıdır.

Bu iki ölçüt ile ilgili şu açıklamalar yapılmıştır (36) :

1- Bir kere karar merkezleri arasında ne kadar az bağlantı olursa, örgütün haberleşme etkenliği de o kadar artacaktır. Bir görüşte bu, haberleşme bağıntılarının en aza düşürülmesi, örgütsel

(34) SCOTT, s. 191.

(35) A.g.k.

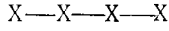
(36) A.g.k, s. 191-193.

kararlılığı artırır diye belirtilmiş ve ŞEKİL- 8'de görüldüğü gibi **dizili** (serial), **saçaklı** (radial), **döngülü** (circular) olmak üzere üç temel bağıntı ileri sürülmüştür (37).

**DİZİLİ**



**Basamaklar  
Zinciri**



**İşlevsel  
Düzye**

**SAÇAKLI**

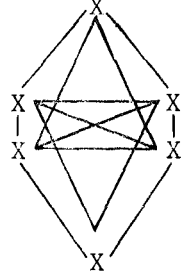


**Yönetmel  
Düzenleme**



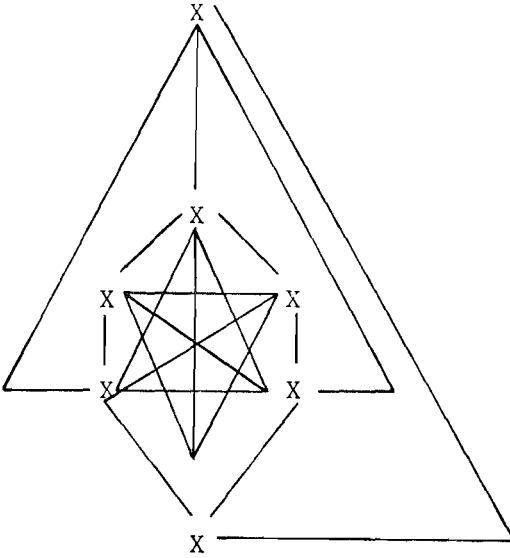
**Kurmay  
Hizmetler**

**DÖNGÜLÜ**

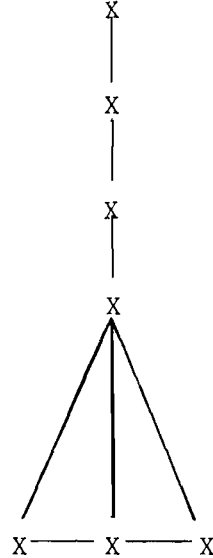


ŞEKİL- 8 : Haberleşmede Temel Bağıntı Kalıpları

SAÇAKLI VE DÖNGÜLÜ



DİZİLİ-SAÇAKLI-DİZİLİ



Bir Başkanın Yönetiminde  
Toplanan Kurul (Komite)

Genel Komuta Örgütü

ŞEKİL- 9 : Karışık Türde Bağıntı Kalıpları

(37) ROBERT DUBIN, «Stability of Human Organizations», derleyen: MASON HAIRE, Modern Organization Theory, John Wiley and Sons, New York, 1959, s. 225-231.

Bu temel bağıntı kalıplarıyla karışık türde düzenlemelere gitmek olurludur. İşletmeler için geliştirilen iki ilginç örnek, ŞEKİL- 9'da verilmiştir (38).

Şekilde, her iki türdeki bağıntı kalıbında yer alan karar birimlerinin sayısı aynıdır. Ancak Saçaklı-Döngülü sistemde 27 bağıntı gerekirken, Dizili-Saçaklı-Dizili sistemde bu bağıntı 8 olmaktadır. Böylece örgüt yapısı açısından, bir komuta örgütü, haberleşmenin etkenliği en az bağıntıya göre ölçüldüğünde, büyük yükseklik kazanmaktadır.

2- Bağıntı kalıplarının görelî (nisbî) etkinlikleri, her şeyi ortaya koymaz. Yapılan bazı araştırmalar göstermiştir ki, yetkeci (otoriter) komuta yapısı işgörenin kanışını (tatminini) düşürmektedir. Başka deyişle, bağıntıların sayısının en aza indirilmesi, faydacı örgütsel bağıntıların sayısının en aza indirilmesi, faydacı örgütsel amaçlar için haberleşmede daha yüksek etkenlik sağlayabilir. Ancak bunun işgörenin haberleşme güdüleri yönünden faydacı olmayan kanışlar yaratması gerekmez. Gerçekten, döngülü kalıbın, işde işgörenin kanışının yükselmesine katkıda bulunup, böylece verimliliği arttırdığı görülmüştür.

Bu durumda yönetim, çatışan sonuçların ortaya koyduğu bir ikilem ile karşı karşıya kalmaktadır. Acaba gerek örgütün, gerek içindeki insanların ihtiyaçlarına en uygun sistem hangisi olacaktır? Döngülü kalıp için ileri sürülen görüşlerin, dengeyi onun yönüne doğru bozduğunu göstermektedir. Gerçi kurul (komite) etkinliğinin genişletilmesinin hem kişiler hem örgüt için çok zararlı sonuçları vardır. Ancak insanlar böyle bir «katılma» ortamından mutlu olabilirler. Çünkü üretimin yükümlülüklerinden kurtulacaklardır. İşin kötüsü, üretimin istedikleri, kurulan zorlayıcı toplumsallığının aldığı zaman nedeniyle, geri kalabilecektir.

Bazı durumlarda, sorunların kurul kararıyla çözülmesi gerekebilir. Özellikle yüksek düzeyde teknik sorunlar veya karmaşık örgütlerin düzenleştirme eylemlerinde bu zorunlu olabilir. Yalnız, iyi işleyen yalın dizili-saçaklı-dizili haberleşme kalıbını bozan grup halindeki karar alma süreci, insanlarda «katılma» duygusunu ha-

---

(38) A.g.k, s. 223. SCOTT, s. 192.

rekete getirip, morali ve verimliliği yükselttiği savıyla desteklenemez (39).

### **Haberleşme Sembeleri**

Haberleşme sembeleri konusu bir bakıma haberleşmede etkinliğin devamı gibidir. Haberleşme, eğer bir anlamı taşır ve ona bağlı bir eylemi belirtirse etkili olur. Bu durum düşüncelerin açıklanmasında birtakım araçların kullanılmasını gerektirir. Bunların başında sembeler gelir. Dil veya sözcükler resimler, hareketler, vb. bilinen başlıca haberleşme sembeleridir. Söz konusu sembelerden dil aracılığı ile kullanılan sözcükler, yönetimin en önemli sembeleridir. Bir görüşte, dilin şu üç amaca hizmet ettiği belirtilmiştir (40).

1. **Mantığa dayalı görgül işlev:** Bu işlev mantıklı davranışları içerir. Genellikle teknik düşünceleri ortaya koyan anlaşılması zor meslek dili buraya girer. Söz konusu işlevin temel özelliği, yansızlığı ve konuları göndericileri ile alıcıların dışında ele almasıdır. Görüşülen hususlar, az veya çok ilgili, yansız bir üçüncü kişi tarafından doğrulanma işlemine alınabilir. Böyle bir dil biçiminde yönetim, gerektiğinden daha az zaman harcar.
2. **Duygusal işlev :** Kişinin haberleşmeyle ilgili zamanının çoğunluğu duygusal dile ayrılır. Bu mantığa dayanmayan davranışları ortaya koyar. Bunun için de duyguların bir anlatım aracı olur. Bir başkasının duygularının doğrulanması veya eleştirilmesi mantıklı anlatımın yansız değerlendirilmesindeki kadar basit değildir.
3. **İmgeleme işlevi :** İmgeleme (tahayyül etme) dilin son biçimidir. Bu insanın kendi iç dünyasında yürüttüğü bir çeşit özkişisel (intrapersonel) haberleşmeyi içerir. İmgeleme birçok ihtiyacın anlatımı ve kanışında bir araç olmaktadır.

Resimler ve hareketler de anlamların iletişimde sembeleri oluşturmaktadır. Resimler zaman zaman sözcüklerin yerine kulla-

---

(39) SCOTT, s. 193.

(40) F. J. ROETHLISBERGER, Management and Morale, Harvard University Press, Cambridge, 1941, s. 89-91. SCOTT, s. 194.

nılabilirken; gülümseme, kaş çatma, birtakım el, kol hareketleri veya jestler de özel anlam taşıyan bilgilerin iletimini sağlayabilir.

Simgeler ileildiği zaman genellikle, bir eylemin başlaması öngörülür. Yönetici emir verdiğinde, bir işin belli yöntemle, belli zamanda yapılmasını bekliyordur. Yerine getirilecek amaca ilişkin bir düşüncesi vardır. Bu düşünceyi simgesel bir biçim içine sokarak iletişime alır. Bunu yaparken, simgeleştirdiği anlamın, alıcı tarafından da aynı biçimde anlaşılacağı ümidini taşır. Fakat ne yazık ki, çoğu kez bu gerçekleşmez. Nedenlerden birisi, dilin doğrudan doğruya kendisinin taşıdığı teknik güçlüklerdir. Çünkü dil görelî olarak düşüncelerin iletilmesinde yetersizlik ve belirsizlik gösterir.

Göndericilerin ve alıcıların çok iyi niyetlerine rağmen, kötü bir haberleşme nedeniyle etkisiz eylem ortaya çıktığında, çoğu kez hata dilde bulunur. Anlambilim (semantics) denilen ve sözcük simgeleri ile anlam arasındaki bağıntıları dizgesel olarak ele alan bilim dalının gelişmesi bu nedenledir. Çağdaş haberleşmede simgeler ve anlamları, zaman zaman çözülmesi çok zor sorunların ortaya çıktığı bir alan olmaktadır.

## S O N U Ç

Yönetimin aksamadan işleyişinde haberleşmenin taşıdığı önem buraya kadar yapılan açıklamalardan belirgin olarak ortaya çıkmış bulunmaktadır. Sonuç olarak etkili bir haberleşme eyleminin başarılmasındaki gerekleri belirtmeyi yerinde bulmaktayız :

1. Örgütün gereksinimleri ve özelliği öncelikle tanımlanmalıdır.
2. Haberleşmenin ancak karşılıklı güven ve dayanışmanın yaratıldığı bir ortamda en iyi şekilde işleyeceği bilinmelidir.
3. Haberleşme her yöneticinin yaptığı işin ayrılmaz bir parçası olmalıdır.
4. Haberleşme sürekli bir programla ele alınmalı, geçici ve «kampanya» niteliği taşıyan çabalara yer verilmemelidir.
5. Haberleşmeye karşı bir özendirme, istek yaratılmalıdır.
6. Haberleşme belli bir amaca ve kişiye yönelik olmalı; taraf-

lar arasında karşılıklı özgürce bağıntıların kurulmasını öngörmelidir.

7. Haberleşmede en alt düzeydeki gözetimcinin rolüne kadar, her basamaktaki yöneticinin durumu ele alınmalı; haberleşme kanalları mümkün olduğu kadar açık ve doğrudan saptanmalıdır.
8. Haberleşme yönetimin günlük politika ve uygulamalarını yansıtmalıdır.

Bunların dışında Amerikan Sevk ve İdare Derneği yöneticiler için iyi haberleşmenin «ON EMRİ» adını verdiği bir öğüt dizisi önermiştir. Şöyleki :

1. Haberleşmeye geçmeden önce düşüncelerinize açıklık kazandırın.
2. Her iletişimin gerçek amacını gözden geçirin.
3. Ne zaman haberleşme girişimine geçerseniz, toplam fiziksel ve insancıl çevreyi dikkate alın.
4. İletişim plânlamasında, uygun yerde, başkalarına danışın.
5. Haberleşme sırasında, hem iletinin içeriği hem tonuna dikkat edin.
6. Gerektiğinde alıcıya yardım edecek veya ona yararlı bir şeyi kendisine aktarma fırsatını kullanın.
7. Kurduğunuz haberleşmeyi izleyin.
8. Bugün olduğu kadar yarın için de haberleşmede bulunun.
9. Davranışlarınızla iletişimlerinizi destekleyin.
10. Son olarak, ancak asla küçümsemeyerek, sadece anlaşılmayı değil, anlamaya da çaba gösterin-iyi bir dinleyici olun.

Haberleşmede etkili olmanın yolları böylece özetlenirken, kuşkusuz bu süreci durduran çeşitli engeller de bulunmaktadır. Bunların incelenmesini ayrı bir çalışmaya bırakırken, son söz olarak en güçlü haberleşmenin **söylenilen** değil **yapılan** olduğunu, belirtmekte yarar görmekteyiz. Sonuçta insanlara **anlatılanlardan** çok onların **benimsedikleri** önem kazanmaktadır ki, bu da haberleşmenin çalışma hayatında etkili önderliği özgüselletiren (**karakterize eden**) rolüne ilişkin bir kavram olmaktadır