

İŞLETMELERDE İLETİŞİM (Haberleşme)

Öğr. Gr. Dr. Sinan ARTAN

M.Ö. 3000 yıllarında yazının bulunmasına dek, önceleri insanlar, ateşi iletişim aracı olarak kullanmışlar, yazının bulunmasından sonra da «yazılı iletişim» büyük önem kazanmıştır.

Daha sonraları sırasıyla, patlayıcı silahlar, bayraklar, boru ve düdükle insanlar tarafından kullanılan iletişim araçları olmuşlardır.

Ancak yukarıda belirtilen araçlarla yapılan iletişimde haberi ileten kişi ile haberi algılayan kişinin davranışları üzerinde durulmamış, yalnızca bu araçlar birden çok kişi veya gruplar arasındaki uzaklığı kısaltan bir unsur olarak görülmüştür. Sonraları telsiz ve telefonun icadı bu uzaklığı daha da kısaltmıştır. Ne varki, etkili iletişimin nasıl olması gerektiği üzerinde pek durulmamıştır. Bu durum 20. yüzyılın başlarına kadar sürmüştür. 1930 larda başlayıp günümüze dek hızla artarak gelişen yönetim bilimi ile, birey ve grupların davranış biçimleri üzerinde durulmaya başlanmıştır.

Günümüzde işletmelerde karşılaşılan sorunların çoğu beşeri nedenlerden doğduğu görülmektedir. Bu durum da, işletmede iletişim sorunlarına daha çok eğilinmesini zorunlu kılmıştır. Çünkü

iletişim, işletmede kişiler ve gruplar arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve bir tüm olarak işletmenin faaliyet göstermesine olanak sağlar. İletişim işletme içinde ortak bir anlayış yaratır ve işletmenin temelini oluşturan başlıca ögeler arasında yer alır.

Buna göre günümüz işletmelerinin en önemli konuları arasında yer alan iletişimi, işletmeler açısından, emir, yönerge, ve her türlü bilgilerin, o işletmede işgörenler arasındaki akım şeklinde tanımlamamız olurludur. Başka deyişle iletişim, işletmenin düzenli bir şekilde işleyişini sağlamak ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, gerek işletmeyi oluşturan türlü bölümler arasında, gerekse işletme ile dış çevresi arasında girilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişidir. Veya bunlar arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir. İşletmeyle ilgili iletişim, her işletmenin çeşitli bölüm ve ögelerini birbirine bağlayan temel alt sistemlerden biridir. İşletmenin varlığının temelini oluşturur ve ona canlılık kazandırır. İşletmelerde iletişim, her işletmenin etkin bir biçimde yönetilmesine yardım eden bir yönetim aracıdır. Yönetim görevlerinin yerine getirilmesini ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlar.

İşletmelerdeki iletişimi, işletme içi ve işletme ile dış çevresi arasındaki iletişim olmak üzere iki ana bölüme ayırmak olurludur.

1) İşletme İçi İletişim :

Bu konuya aşağıda daha geniş olarak yer verileceğinden burada işletme içi iletişimin başlıca konularına maddeler halinde değinmekle yetineceğiz :

a. Kişisel iletişim : İşletmedeki işgörenlerin kişisel olarak işletme hakkındaki görüşleri, kendi iç dünyalarında işletmeyle ilgili konularda fikir alışverişidir.

b. Kişiler arası iletişim : İşletmedeki işgörenlerden en az ikisi arasında işletmeyle ilgili olarak yapılan görüşme, bilgi ve haber alışverişidir.

c. Kişi ile grup arasındaki iletişim: İşletmenin bir işgöreni ile işletmede varolan biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar arasındaki iletişimidir.

d. Kişi ile işletme yönetimi arasındaki iletişim : İşletmenin bir işgöreni ile işletme yönetimi arasındaki bilgi, görüş ve düşünce alışverişidir.

e. Gruplar arası iletişim : İşletmede bulunan biçimsel ya da biçimsel olmayan grupların kendi aralarındaki bilgi, görüş, dayanışması ve düşünce alışverişidir.

f. Grup ile işletme yönetim arasındaki iletişim: İşletmede bulunan biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplarla, işletme yönetimi arasındaki bilgi, görüş ve düşünce alışverişidir.

Kuşkusuz bu tür iletişim şekillerinin işletmeyle ilgili sayılabilmesi herşeyden önce konuları açısından işletmenin işleyişi ve amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ilgili olması gerekir.

2) İşletme ile dış çevresi arasındaki iletişim :

Günümüzde işletmelerin çalışma alanları çok genişlemiştir. Yaşamlarını sürdürebilmeleri bir bakıma işletme dışı ilişkilerin iyi düzenlenmesine bağlıdır. Başka deyişle, işletme ile dış çevresi arasındaki iletişim kanallarının iyi ve düzenli çalışmasına bağlı olduğu söylenebilir.

İşletmenin dış çevresini, diğer işletmeler, halk, müşteriler, devlet, sendikalar, yerel yönetim vb. oluşturmaktadır. İşte gerek özel, gerekse kamu işletmeleri olsun bu kuruluşları yönetenlerin işletmenin dış çevresiyle ilgili iletişim bağlarına büyük önem vermeleri gerekir.

İşletmelerde iletişimin önemi

İşletmelerde iletişimin öneminin her geçen gün arttığı söylenebilir. Şöyle ki, işletmelerin büyümeleri ve yönetilmelerinin git-tikçe karmaşıklaşması, uzmanlaşmanın artması, teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla artması, devletin ve sendikal ilişkilerin işletme yönetiminde daha etkili rol almaları, işletmelerde iletişimin önemini arttıran başlıca etkenler arasında sayılabilir.

İletişim işletmelerde, yöneticilerin doğru kararlar almalarına yardım eden temel bir öğedir. Özellikle yöneticilerin yetki boyutlarının diğer işgörelere oranla geniş olması ve alacağı kararların işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecek olması, yöneticilere verilen bilgilerin doğru olmasını gerekli kılmaktadır. Aksi halde, yö-

neticilere verilecek yanlış veya noksan bilgiler işletmede çalışan tüm işgörenlerin çalışmalarını bozacağı gibi işletmeyi olumsuz yönde etkiler.

Tüm işletmeler için hergün söz konusu olan iletişim olayı, bu nedenlerle işletme yönetimi için temel bir öge niteliği taşımaktadır. Başka deyişle iletişim, işletmelerin sinir sistemini oluşturan önemli bir işlevdir.

Bir an için işletmelerde böyle bir ögenin olmadığını varsayarsak işletme yönetiminin bir karmaşıklığa dönüşebileceği kuşkusuzdur. Şöyle ki; böyle bir varsayımı kabullendiğimizde, astlar üstlerin kendilerinden ne yapmalarının istendiğini açıkça bilemeyecekler, aynı düzeydeki işgörenler, aralarında belirli bir düzenleştirmeyi sağlayamayacaklar, sonuçta işletme yönetimi tam bir karmaşıklığa dönüşecektir. İşletmedeki işgörenlerin çabaları, işletmenin amaçlarına yönlentilemeyecek, verimlilik düşecektir. Bu nedenle işletmelerin yönetiminde iletişim işletmelerin başarıya ulaşmalarında rol oynayan en önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir.

İletişim Sürecinin Başlıca Unsurları

İletişimi yalın haliyle düşündüğümüzde bir göndericinin yani düşüncelerini belirli simgelerle anlatın kişi ile, bir alıcı, yani göndericinin simgelerini çözüp algılayan ikinci kişiden oluştuğu söylenebilir.

Ancak bir iletişim süreci içinde etkili olan unsurların sayıları fazladır. Bunları şöylece sıralamamız olurludur:

a. İletişim eylemi :

İletişim eylemi, bilgi veya düşüncüyü bir başkasına iletmek için kullanılan simgeleri içerir. Bu simgeler, sözcükler olabileceği gibi el-kol hareketleri, yüz ifadesi, ses tonu veya herhangi bir hareket olabilir.

b. Ortam : İletişim çevresini içerir. Özellikle iletişimde kullanılacak simgelerin belirlenmesinde ve bu simgelerin anlamının belirlenmesinde etkili olur.

c. Görevli : İletişimde rol alan taraflara görevliler denir. Bunlar ise haberi gönderenler (gönderici) ile alanlardır (alıcı)

d. Araç : Haberin alıcıya gönderilme şeklidir. İşletmelerde bu sözlü veya yazılı emirler şeklinde olabilir. Yazılı şekiller içinde, duyurular, bültenler, duyuru tahtaları vb. sayılabilir. Sözlü şekiller ise, yüz yüze karşılıklı, telefon aracılığı.

e. Amaç : İşletmede iletişim ile ulaşılmak istenen amacı içerir. İşletmedeki iletişim amaçları bakımından, a- bilgi sağlayıcı, b- değerlendirici, c- Yetiştirici, d- inandırıcı-etkileyici diye birbirinden farklı dört bölüm halinde incelenebilir.

Bilgi sağlayıcı iletişim, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan bilgi alışverişinin sağlanması amacına yöneliktir.

Değerlendirici iletişim işletme girdi ve çıktılarının değerlendirilmesine yöneliktir.

Yetiştirme amacına yönelik iletişim, özellikle yöneticilerin, astların görevlerini ne şekilde yapmaları gerektiğini, göstererek yetiştirme amacıyla astlarıyla yaptıkları iletişime yöneliktir.

İnandırıcı ve etkileyici iletişim ise, yöneticilerle astlarının birbirlerini etkilemelerine yönelik olup tüm iletişim çeşitlerinin ana amacını oluşturur.

İletişim sürecinde yer alan unsurları bu şekilde sıralayabileceğimiz gibi, ilgili kaynaklarda çoğunlukla kabul görmüş şekliyle şöylece sıralamamız da olurludur.

a. Gönderici, b. Haber (mesaj), c. İletişim Araçları, d. İletişim Kanalları, e. Alıcı.

Buna göre işletmenin iletişim süreci denince, göndericinin iletişim araçlarından yararlanarak, bilgi, düşüncelerini bir mesaj şeklinde iletişim kanallarından yararlanarak (bunlar biçimsel veya biçimsel olmayan kanallardır) alıcıya ulaştırılmasıdır. Ancak sürecin tamamlanabilmesi için alıcısında gönderilen mesajı algılayacak karşı tepkide bulunması ve göndericinin bu tepki sonuçlarını denetlemesi gerekir.

İşletmenin iletişim sisteminde yer alan bu unsurlardan birinin dahi dikkate alınmaması, iletişimin eksik olmasına neden olur.

Şimdi bu unsurların niteliklerine kısaca değinelim

a. **Gönderici.** Haberin kaynağını oluşturan kişi veya kişilerdir. İşletmede iletişimin başlaması göndericinin işletmeyle ilgili herhan-

gi bir sorunun ortaya çıkması sonucu mesajı saptamasıdır. Gönderici özellikle mesajı (haberi) saptarken alıcının yaş, kültür düzeyi ve işletmedeki orunu gözönünde bulundurmalıdır.

b. **Haber (mesaj)**. Göndericinin alıcı veya alıcılara iletmek istediği bilgi duygu veya düşüncelerdir. Haberin iyi anlaşılabilmesi göndericinin niteliğine bağlıdır. Gönderici, haberin alıcılar tarafından iyi ve doğru anlaşılması veya algılanması için kullanılacağı dile veya diğer simgelere özen göstermesi gerekir. Aksi halde haber algılansa bile esas amaç anlaşılmamışsa normal bir haberleşmeden söz edilmez.

c. **İletişim araçları**. İşletmelerde her türlü iletişim bir takım simgelerle oluşur. Şöyle ki, bu simgeler, herhangi bir şeyin, bir kişi veya grup tarafından tanınmasını ve bilinmesini sağlar. Kişilerin gördüğü, işittiği veya okuduğu her şey kendisi için bir bakıma bir simgedir.

İşletmelerde iletişim için yararlanılan simgeler çeşitli olup yine bu simgeler çeşitli amaçlarla alıcıya iletilirler. Bu amaçları başlıca üç grup altında toplamak olurludur.

aa. Kulağa hitapeden araçlar :

Bu grup altında en çok karşılaşılan yöntem «konuşma» dir. Konuşma karşılıklı olabileceği gibi telefon, diktafon, radyo, teyp gibi araçlarla da olabilir. Ayrıca düdük, zil, çalma vb. araçlarda aynı grup içinde belirtilebilir.

bb. Göze hitabeden araçlar :

Bu tür simgeler başında «yazı» gelmektedir. Ayrıca şemalar, diyagramlar, türlü afiş ve ilanlar, (fotoğraf, projeksiyon, sessiz film, telgraf mektup, gazete kitap, dergi ve broşürler bu grup içinde yer alan araçlar içinde sayılabilir.

cc. Göze ve kulağa hitapeden araçlar :

Bu tür araçların başlıcaları ise, televizyon sesli film ve tiyatrodur.

d. **İletişim Kanalı**. Haberin vericiden alıcıya doğru izlediği yoldur. Bu biçimsel veya biçimsel olmayan kanallar şeklinde işletmede bulunabilir. Biçimsel haberleşme kanalları yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya yatay biçimde olabilir.

Önceden düzenlenmiş sürekli ve sistemli kurallar içinde belirlenmiş kanallar biçimsel haberleşme kanallarını oluşturur. Biçimsel olmayan haberleşme kanalları ise yukarıda sözünü ettiğimiz biçimsel kanallar dışında başka deyişle biçimsel emir-komuta zinciri dışında kalan, önceden biçimsel kurallarla saptanmamış işletme içinde kendiliğinden oluşmuş kanallardır.

Bir iletişim kanalı içinde birden çok iletişim aracından yararlanılabilir. Ayrıca verici haberleşme kanalını saptarken alıcının işletme içindeki orununa da özen göstermesi gerekir.

e. **Alıcı** : Haberin iletilmek istendiği kişi ya da gruptur. Herşeyden önce iyi bir dinleyici olma özeliğine sahip olmak, haberi algıladıktan sonra kendi sorumluluk ve çıkar süzgecinden geçirildikten sonra sorunu çözümlenmeye çalışır ve sonuçta vericiye karşı bir tepki gösterir.

İşletmelerdeki Başlıca İletişim Sistemleri

İşletmelerde kaç tür iletişim sistemi vardır ve iyi bir iletişim sistemi nasıl olabilir? sorularını yanıtlamadan önce işletmelerdeki iletişim sisteminin ne olduğunu tanımlamakta yarar vardır.

İletişim sistemi, işletmede herhangi bir kişi veya gruptaki haberin diğer bir noktaya erişebilmesinde izlenen yoldur diye tanımlanabilir.

Bu haliyle iletişim sistemi, bize işletmedeki bir grubun yapısı veya kuruluş şekli hakkında da bilgi verebileceğini söyleyebiliriz. Şöyle ki, iletişim sistemi ile örneğin, işletmedeki bir grubu oluşturan elemanların bir arada bulunuş şekilleri hakkında fikir edinmek olanaklıdır.

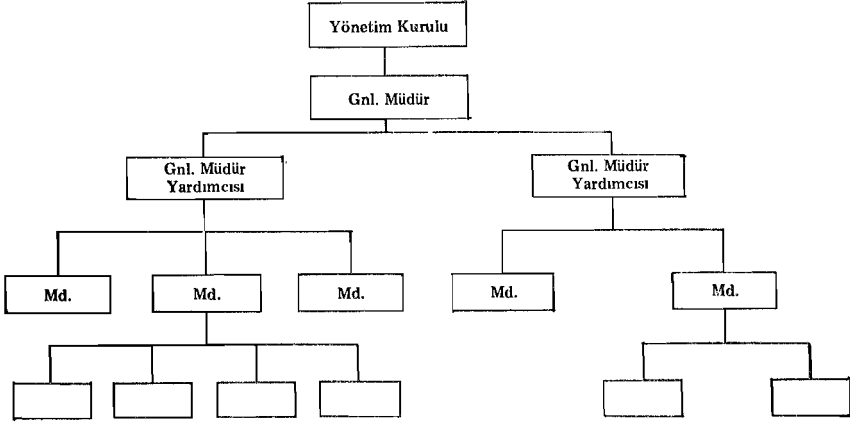
Bu durumda işletmedeki iletişim sistemlerinden birincisinin biçimsel olmayan iletişim sistemi olduğu söylenebilir.

a. Biçimsel İletişim Sistemi :

Biçimsel iletişim sisteminin işletmenin örgüt şeması belirler. Başka deyişle, işletmenin çeşitli orun ve görevleri arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve eşgüdümün sağlanmasına yardım eder ve işletmenin örgüt şeması gereği yapılan iletişimdir.

Bunu bir örgüt şeması üzerinde şöylece gösterebiliriz (Şekil I) :

Şemadan da görüleceği üzere, biçimsel iletişimde haberin aşama sırası (hiyerarşi) ndaki tüm orunlardan geçmesi gerekir. Aksi



(Şekil—1) : Biçimsel Örgüt Şeması

halde bir üstün atlanarak doğrudan astlarına haberin iletilmesi (emir verilmesi) atlanan kişiyi yürek gücü bakımından yıpratacağı gibi ona karşı duyulan güvensizliği de ortaya çıkarır. Bu durumda kuşkusuz işletmede bir takım sürtüşmelere ve huzursuzluklara yol açar.

Şemada görüleceği üzere basamaklar sırası izlenerek genel müdürden memur ve işçilere kadar gerekli emir ve yönergeler yukarıdan aşağıya doğru düzenli bir biçimde iletilir. Aynı şekilde alt düzeylerden türlü bilgi ve öneriler de yine aynı basamaklar sırasını izleyerek üst düzeye ulaşır. Bu tür iletişim işletmedeki biçimsel iletişimi oluşturur.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi gerek yukarıdan aşağıya ve gerekse aşağıdan yukarıya doğru haberler iletilirken çoğunlukla aşama sırası izlenir. Her aşama sırasında bulunan önemli orunlar, hem karar merkezi ve hem de iletişim sisteminin uçlarını oluştururlar. İşletmeyle ilgili haberler çoğu kez belirli karar verme merkezlerinde toplanması ve bunların (haberlerin) belirli iletişim kanalları aracılığı ile gönderilmesi biçimsel iletişimin çoğunlukla merkezi bir yapıya sahip olduğunu bize kanıtlar.

Biçimsel iletişimin başlıca yarar ve sakıncalarını şöylece sıralayabiliriz :

a. Yararları :

- aa. İşletmede düzenleştirmeyi ve bütünlüğü sağlar,
- bb. İşletme orunlarında emir-komuta yetkilerini ve sorumluluklarını belirler,
- cc. Biçimsel iletişim kânalları çoğunlukla düzgün ve dengeli bir biçimde çalışır,

b. Biçimsel iletişimin başlıca sakıncaları arasında ise şunları belirtebiliriz :

- aa. Biçimsel iletişim, işletmenin tüm iletişim gereksinmesini tam olarak karşılayamaz,
- bb. Biçimsel iletişimin etkili olabilmesi, tüm örgüt üyelerince (bu tür iletişimin) kabul görmesine bağlıdır.
- cc. İşletmede cereyan eden veya edecek olayların hepsinin önceden kestirilmesi olanaksız olduğundan bunların biçimsel bir şekle getirilmesi de zordur,
- dd. Biçimsel iletişim çoğu kez ağır işler ve esneklikten yoksundur.

b) Biçimsel Olmayan İletişim Sistemi :

Biçimsel iletişim sistemi ne denli iyi çalışırsa çalışsın birden çok kimsenin bulunduğu bir ortamda, kişiler arasında biçimsel olmayan ilişkilerin bulunması olağandır. Ayrıca biçimsel iletişim sisteminin iyi çalışmaması da işletmede biçimsel olmayan iletişim sisteminin doğmasına ve etkin bir şekle gelmesine neden olur. Şurası unutulmamalıdır ki, biçimsel iletişim işletmelerdeki iletişimin ancak bir bölümünü oluşturur. Biçimsel olmayan iletişim işletmede özellikle kişiler arası biçimsel olmayan ilişkilerin tümünü kapsar.

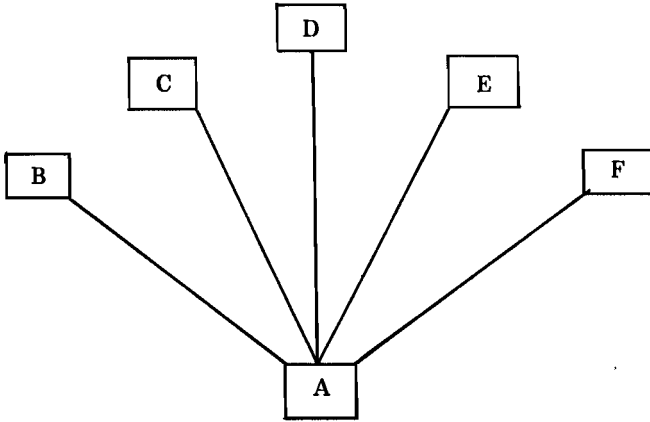
İşletmede bazan yöneticiler astlarını daha yakından denetleyebilme amacıyla kısıtlamaları, astları gereksinme duydukları bir takım haberlerden yoksun bırakabilmektedir. Ayrıca, işletmede yönetim düzeylerinin çokluğu, karar verme yetkisinin bir merkezde toplanması, yöneticilerin kişilikleri (Örneğin: Başlıca iletişime engel olan yönetici tipleri, baştan savan, olumsuz, nezaketsiz, dinleme-

yen, kızgın, sabırsız gb.) ve anlaşmayı kısıtlayan dil güçlükleri işletmedeki işgörenleri yeni bir takım iletişim olanakları aramalarına neden olmaktadır. Bu durum da, biçimsel olmayan iletişim şekillerini ortaya çıkarmaktadır.

Biçimsel olmayan iletişim yöntemlerinin başlıcaları ise: Dedikodu, Söylenti ve Olasılı İletişim (İhtimaliyat dahilinde yapılan) biçimsel olmayan iletişim yöntemleridir.

aa. Dedikodu :

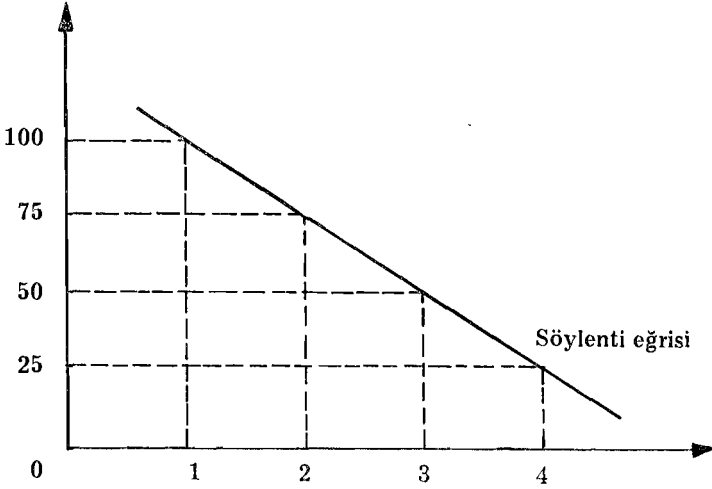
Bir kişinin, işletmede duyduğu herhangi bir haberi ilişkide bulunduğu herkese ulaştırmasıdır. Bunu şematik olarak aşağıdaki gibi göstermemiz olurludur (Şekil II).



(Şekil—II) : Dedikodu

bb. Söylenti : Bunun en belirgin özelliği, işletmedeki bir kişinin herhangi bir kaynaktan elde ettiği bilgi veya haberi kendi kişisel amaçlarına göre değiştirerek başkalarına aktarmasıdır. Başka deyişle, söylenti de haber, kişiden kişiye aktarılırken gerçek anlamını yitirir. Bu tür iletişimde, haber ana niteliklerinden bir kısmını kaybederken, haberle ilişkisi olmayan yeni bir takım unsurları da kazanır. Bu da haberin doğruluk derecesini olumsuz yönde saptırır.

Söylentinin doğruluk derecesinin giderek nasıl azalmakta olduğunu aşağıda diyagram üzerinde göstermemiz olurludur (Şekil III).

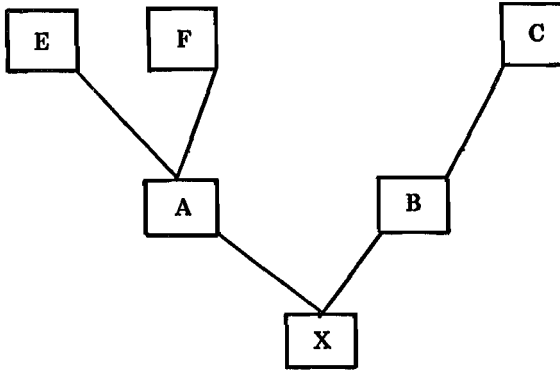


(Şekil—III) : Söylenti eğrisi.

Şekilde (X) eksenini, kişi sayısını, (Y) eksenini ise % olarak haberin doğruluk derecesini göstermektedir.

cc. Olasılı İletişim : Bu tür biçimsel olmayan iletişimde haberin yayılması bir olasılığa bağlıdır. Şöyle ki, örneğin (X), duyup öğrendiği haberi (dedikodu da olduğu gibi herkese değil) sadece bir veya iki kişiye ulaştırır. Haberi ulaştırdığı kişilerden biri, ikinci kez iki kişiye diğeri ise bir veya daha çok kişiye ulaştırır. Ve haber böylece yayılmış olur. Bu tür iletişimin de belirli bir kuralı yoktur.

Olasılı iletişimi de aşağıdaki gibi bir şekil üzerinde göstermemiz olurludur (Şekil IV).



Şekil—IV) : Olasılı iletişim.

Çoğu kez biçimsel olmayan iletişim süreci düz bir zincir şeklinde değil, katmerli bir zincir şeklinde oluşur. Böylece işletme içinde bir kişinin duyduğu veya öğrendiği haber kısa bir süre içinde büyük bir hızla yayılır.

Biçimsel olmayan iletişimin de işletmeler açısından çeşitli sakıncalı ve yararlı yönleri vardır. Örneğin: İşletme sırlarının başkaları tarafından öğrenilmesi, isminin lekelenmesi, bu tür bilgilere dayanılarak alınan kararların işletmeyi bazan büyük zararlara sokması, işletme içinde bir takım yanlış, zararlı ve kasıtlı haberlerin yayılabilmesi vb. bu tür iletişimin başlıca sakıncaları arasında sayılabilir.

Ancak, biçimsel olmayan iletişimin işletmeler açısından yararlı olan yanlarını da gözden uzak tutmamak gerekmektedir. Örneğin, üst yönetimin işletmenin tüm faaliyetlerinden, işgörenleri haberdar edemediği hallerde bu tür iletişim yöntemi ile işlerin yönetiminden haberdar olmaları onları işletmeye daha çok bağlayabilir. Başka deyişle işletmenin biçimsel iletişim sistemine yardımcı olarak işletmenin iletişim gereksinmesini tümler. Ayrıca, yine üst yönetim işletmedeki bazı yenilikleri veya yönergeleri duyururken tüm işgörenlerin anlayabileceği bir dil kullanamazsa yine bu tür iletişim sayesinde işgörenler kendilerini tatmin edecek sonuçlara ulaşabilirler.

Biçimsel olmayan iletişimin bir diğer yararı ise, işletmede oluşan grupların güçleri hakkında yöneticilere bilgi verdiği gibi yöneticiler için uyarıcı bir rol de oynar. Özellikle yönetici, işletmede bir takım yeniliklere girişmeden önce biçimsel olmayan yöntemlerle işletme içindeki kuvvetli iş gruplarının varlığını dikkate almalıdır. Aksi halde biçimsel olmayan iletişim sistemi ve çıkar bağlarıyla birbirine bağlı güçlü iş grupları işletmede girişilecek yeniliklere karşı direniş gösterebilirler. Başka deyişle biçimsel olmayan iletişim yöntemi iyi kullanılabilirdiği takdirde işletme yöneticileri için etkili bir yönetim aracı olabileceği söylenebilir.

Kuşkusuz biçimsel olmayan iletişimin işletmeler açısından yararının mı yoksa sakıncalarının mı daha baskın olacağı, işletme yöneticilerinin bu konudaki tutumlarıyla yakından ilgilidir. İşletme yöneticileri, işletmelerinin sorunlarını bir kapalı kutu olmaktan kurtarıp işgörenleri yeterince aydınlattıkları, hatta konuları açık-

ca tartışabildikleri sürece, biçimsel olmayan iletişimin olumsuz sonuçlarını azaltacağı gibi, işletmeyi olumlu yönde etkileyecek, verimlilik artacaktır. Aski halde, işletme olumsuz yönde etkilenecek, dedikodu ve söylentiler artacak, işgörenler huzursuz olacak bu da işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

İşletmelerdeki iletişim yöntemlerinden bir diğeri ise, «Dikey ve Yatay Boyutlu» İletişim yöntemleridir.

a. Dikey Boyutlu İletişim :

Dikey boyutlu iletişim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru olmak üzere iki türdür.

aa. Dikey Boyutlu İletişim : Burada söz konusu olan iletişim, işletmedeki üst düzey yöneticilerinden en alt düzey de yer alan yöneticilere ve işçilere değin alanı kapsar. Başka deyişle, daha önce gördüğümüz örgüt şemasındaki biçimsel kanallar boyunca, sadece yukarıdan aşağıya doğru iletişim söz konusudur. Kuşkusuz burada önemli olan nokta, haber, yönerge veya emirlerin üst düzeyden çıktıktan sonra aynı ve doğru bir biçimde en alt düzeydeki kişilerce de anlaşılabilmesidir. Ancak uygulamada çoğu kez bunun aksi bir durumda ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü, örgütte düzeyler ve ona bağlı olarak kişi sayısı arttıkça iletişimin doğruluk derecesi zayıflar. Bunun nedeni ise açıktır. Her alıcı ve verici haberi kendi mantığına göre yorumlayarak bir alt düzeye öyle iletir. Kuşkusuz bu durum zaman süreci içinde daha da değişikliğe uğrayabilir. Bu yüzden haber, yönerge ve buyrukların en alt düzeydeki işgörenlerce iyi ve doğru bir şekilde anlaşılabilmesi için üst düzey yöneticilerinin çok dikkatli hareket etmeleri gereklidir.

Bu tür bir iletişim çoğu kez aşağıdaki amaçlar için yapılır.

- i. İşletmede yapılan işlerle ilgili buyrukların iletilmesi amacıyla,
- ii. İşletmede yapılan bir işin veya görevin diğer iş veya görevlerle ilişkisinin anlaşılmasını sağlama amacıyla,
- iii. İşletmedeki işgörelere işlerindeki başarı durumlarının bildirilmesi amacıyla,
- iv. İşletme amaçlarının neler olduğunu ve bunların gerçekleştirilmesi için gerekli bilgilerin tüm işgörelere iletilmesi amacıyla,

Dikey boyutlu iletişimde yararlanılan başlıca araçlar ise şunlar olmaktadır :

- i. Aşamalar sırası komuta çizgisi,
- ii. Duyuru tahtaları,
- iii. İşletmede çıkarılan dizgeli yayınlar, gazete, bülten, dergi, rapor vb.
- v. Broşürler,
- vi. Hoparlör sistemi,

bb. Aşağıdan Yukarıya İletişim : Bu yukarıdan aşağıya doğru iletişimin tersidir. Biçimsel bir yapıya sahiptir. Bu tür iletişim işletmenin verimlilik ve etkenliğinde kuşkusuz işletmedeki aşağıdan yukarıya doğru iletişim kadar öneme sahiptir. Ancak uygulamada işletmelerde çoğu kez bu tür bir iletişime önem verilmemektedir.

Bu tür iletişimde gerekli bilgi, dilek, şikâyet ve öneriler astlardan üstlere doğru iletilmektedir. Çoğu kez, üst düzeyden gelen yönerge ve buyruklara karşı bir yanıt veya tepki niteliği taşımaktadır.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin konusu yöneticiler ve astlar açısından çoğunlukla değişiktir. Şöyleki,

Yöneticilere göre :

- i. Astların çözümleyemedikleri işletmeyle ilgili sorunları üst düzeylere bildirmeleri,
- ii. İşletmenin geleceğiyle ilgili ileri sürülebilecek düşünce ve öneriler,
- iii. Yine astların işletmenin yapısı, amaçları, diğer işgörenlerle ilgili düşünceleri,

Astlara göre :

- i. Aynı iş kolunda çalışan diğer işletmelere göre aldıkları maaş ve ücretlerin durumu,
- ii. İşletmede uygulanan vardiya zamanları ve iş saatleri,
- iii. İşletmede yapılan iş bölümünün düzgün işleyip işlemediği,

- iv. İşgörenlerin işe alınmalarında, yükseltmelerinde ve işten çıkarılmalarında işletmenin izlediği politika,
- v. Üstlerin, astlara eşit davranıp davranmadıkları,
- iv. Üstlerin astların fikir, düşünce ve önerilerine önem verip vermedikleri,
- iiiv. Astların duygularının üst düzeylerce anlaşılıp anlaşılmadığı.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde yararlanılan başlıca araçlar ise, alt düzeylerden üst düzeylere doğru düzenlenmiş çeşitli raporlar, türlü yazışmalar, toplantılar, dilek kutuları, işçi komiteleri vb. olmaktadır.

Önce de değindiğimiz gibi bu tür iletişim, işletmelerde gereğince önem verilmemektedir. Öyle ki, bu tür iletişimin gereğine inanan işletmelerin yöneticileri dahi, istenen ilgiyi pek gösterememektedirler. Bunun başlıca nedenleri ise,

i. Günümüzün büyük, karmaşık yapıya sahip işletmelerinde aşamalar sırasına ve yetke (otorite) ve özen gösterilmesi, işgörenler arasındaki ilişkiyi biçimselleştirmekte ve bu durumda astlar sorunlarını rahatlıkla üstleriyle görüşmemektedirler. Başka deyişle, işletmelerin büyümesi ast-üst ilişkilerinin yüz yüze yapılmasını bir noktada engellemektedir.

ii. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde yöneticilerin işletmede görevli astlarla istedikleri zaman ilişki kurup iletişimi sağlama yetkilerinin bulunmasına karşın astların böyle bir yetkisi yoktur.

iii. Yöneticiler astlarının sorunlarını dinlerken onlara ilgisiz kalmaları, sabırsız davranmalarını ve bunu açıkca belli etmeleri özellikle gelecekte astlarıyla aralarında iletişim sorununu çözümlenemeyecek durumların çıkmasına yol açabilirler.

iv. İnsanların eleştirilmeyi sevmeyen tabiatları nedeniyle, yöneticiler çoğu kez bu duygularının etkisiyle dürüst astlarının eleştirilerini dinlemeyip özellikle yükselme amacından başka düşüncesi olmayan (bu yolda her şeyi göze alabilen) dürüst olmayan astlarının bilgi ve önerilerini diğerlerinininkine yeğ tutarlar.

İşte bu veya buna benzer etkenler, aşağıdan yukarıya doğru iletişimi engelleyen etkenlerin başlıcaları arasında sayılabilir.

b. Yatay Boyutlu İletişim :

Dikey boyutlu iletişim dışında işletmede bir de, yatay boyutlu iletişimden söz edilebilir. Buna göre yatay boyutlu iletişim : İşletmede eşit düzeylerdeki oranlarda bulunan kişiler veya gruplar arasındaki bilgi, haber ve danışma alışverişidir diye tanımlanabilir.

Bu tür iletişimle her işletmede karşılaşılabilir. Çoğunlukla biçimsel olmayan iletişim yönteminde karşımıza çıkar.

Yatay boyutlu iletişimin işletmeye sağladığı yararları şöylece sıralamamız olurludur :

- i. Haber ve bilgiler daha az değişikliğe uğradığı gibi, işler daha süratle yapılır.
- ii. İşletmelerde aynı düzeydeki kişiler arasında psikolojik destek sağlar.
- iii. Aynı odada çalışan kişiler aynı bilgi, duygu ve sorunlarla karşı karşıyadırlar. Çoğu kez diğer düzeylerle ilişki kurmadan aynı düzeydeki arkadaşlarıyla görüşerek karşılaştıkları sorunları çözümler ve gereksinmelerini giderirler.
- iv. İşgörenlerin yürek güçlerini arttırır, işletmede dayanışma ve birlik ruhunu geliştirir.
- v. İşletmenin verimliliğini arttırır.

İşletmelerde İletişimin Yararları

İşletmeler iletişim sayesinde işletmedeki işlerin işgörelere hem üst düzey yönetimini belirlediği koşullara (standartlara) uygun olarak yapılmasına ve hem de, işgörenlerin yürek güçlerinin arttırılmasına yardımcı bir unsur olmaktadır.

Kuşkusuz bu unsur, işletmelerde işlerin iyi, düzenli yürütülmesine ve verimliliğin artmasına yardım eden en büyük etkenler arasında sayılabilir.

Aksi halde, işi bildiği halde o işi yapmak için istek duymayan işgörenler, işletmeler arası rekabetin fazla olduğu bir ortamda pek tutunamayacaklardır. Buna karşın iş yapma isteği olduğu halde ne yapacağını, nasıl yapacağını ve ne zaman yapacağını bilmeyen işgörenler de enerjilerini ve zamanlarını boş yere harcamış olacaklardır.

Buna göre, acaba iletişim yoluyla işletmelerde, işgörenler arasında, işe karşı bir istek nasıl uyandırılabilir? Bu sorunun yanıtı şöylece sıralanabilir:

- a. İşgörenlere içinde buldukları sosyal çevre ve bu çevreye ilişkin ve haberler verilebilir. Ayrıca işletmedeki tüm işgörenler arasında orun farkı gözetmeksizin sosyal ilişkiler geliştirilebilir.
- b. İşgörenlere çalıştıkları işletmenin toplumdaki yeri ve önemi ile ilgili bilgiler verilebilir. Böylece işgörenlere üyesi buldukları bir işletmenin amacını, prensiplerini ve topluma sağladığı yararları öğrenerek yürek güçleri arttırılmış olur.
- c. İşgörenlerin çalıştıkları işletmede gördükleri işlevlere ilişkin bilgileri geliştirilebilir. Böylece teknik bilgileri geliştirilen işgörenler arasında daha kolay bir işbirliği sağlanarak işletmenin ekonomik ve teknik sorunlarını daha iyi anlayabilmeleri sağlanabilir.

Sonuç olarak diyebilirizki, işletmelerde iyi bir iletişim düzeni kurarak :

- a. Buyruk ve yönergeleri işgörenlere gerektiği şekil ve zamanda ileterek, işletmedeki işlerin üst düzey yönetimince saptanmış koşullara (standartlara) uygun olarak yapılması sağlanabilir.
- b. İşgörenlere gerekli bilgi ve haberleri, yerinde zamanında ve tam olarak ileterek, onlarda işbirliği ve çalışma isteği uyandırılabilir. Bu da kuşkusuz genel olarak işletmenin olumlu yönde verimliliğinin artmasını ve gelişimini etkileyebilir.
- c. İşletmedeki işgörenlerin hem teknik ve hem de sosyal bakımdan geliştirilmeleri sağlandığında, çevresi ve özellikle çalıştığı işyeri için daha yararlı olacağı söylenebilir.

İŞLETMELERİN İLETİŞİMLE İLGİLİ SORUNLARI

İletişim işi (daha önce de belirtildiği gibi) bazı simgeler kullanmak suretiyle yapılmaktadır. Bu simgeler çoğu kez, kullanılış yeri ve zamanına göre olduğu gibi, kişilere göre de değişik şekillerde yorumlanabilir. Çünkü her kişinin bilgi düzeyi, yaşam

düzeyi ve düşünüş şekli aynı değildir. İşletmelerde haberler çoğunlukla bir amaca erişebilmek için kullanılan bir araçtır. Ancak şurası unutulmamalıdır ki, insanların çoğunun his tarafı çok kuvvetlidir. Bu nedenle, kişilerin psikolojik durumlarını da gözönüne alarak, çeşitli tip haberleri ne şekilde yorumlayacaklarını önceden düşünmekte yarar vardır.

Buna göre diyebiliriz ki, iletişim işlevi teknik olmaktan öte sosyal bir sorun niteliği taşımaktadır. Bu nedenle iletişimin en iyi bir şekilde işletmede yürütülebilmesi için kişiler arasında karşılıklı iyi niyet ve itimat zorunludur.

İletişimin büyük bir bölümü konuşarak yapılmaktadır. Yönetici düzeyindeki kişiler yapılmasını istedikleri işlerin büyük bir bölümünü astlarına veya ilgili kişilere sözlü olarak bildirirler. Bu nedenle de yönetim düzeyindeki kişilerin iletişim işlevini amaca en uygun olacak şekilde yapmaları gerekir. Ancak uygulamada emir ve yönerge verme durumunda bulunan pek çok yöneticinin bu konuda oldukça yetersiz kaldıkları görülmektedir. Bu işlev her şeyden evvel konuşma yeteneği ile yakından ilgilidir. Kişi (yönetici) konuşurken ne amaçla konuştuğunu, neyi karşısındakine iletmek istediğini bilmelidir. Ses tonu, hareket şekli ve iyi bir düzenleme vb. ise ancak ulaşmada ikincil rol oynayacak unsurlardır.

YÖNETİCİLERİN ASTLARINA EMİR VERİRKEN DİKKAT ETMELERİ GEREKLİ NOKTALAR

Hangi düzeyde olursa olsun yöneticilerin, astlarına verdikleri emirlerin gerektiği şekilde, amaca uygun olarak yerine getirilebilmesi için bazı noktalara dikkat etmelerinde yarar vardır. Şöyle ki :

- a. Gerek bilgi gerekse emir verme durumunda, bilgi veya emrin iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlayacak şekilde önceden hazırlanılması gereklidir.
- b. Emri yerine getirecek kişinin (ast'ın), bu emri yerine getirebilmesi için gerekli araçlara sahip olup olmadığının denetlenmesi gereklidir.
- c. Emrin tam olarak yerine getirilmesinde emrin verilmiş şekli de önemlidir. Çoğunlukla ast'lar kendilerine emir verilmemesinden hoşlanmazlar. Bu nedenle yönetici emri verirken

astın görüş ve düşünce şeklini de göz önünde bulundurarak ve de o işin ne için yapılması gerektiğini açıklayarak emri vermesinde yarar vardır.

SONUÇ

Sonuç olarak diyebiliriz ki, günümüzde iletişim, işletmelerde modern yönetimin en önemli unsurları arasında yer almaktadır.

İletişim, işletmelerin yaşamlarını sürdürmesinde temeli oluşturan ve işletmelerin türlü bölümleri arasında ilişkilerin kurulmasını sağlayan bir alt sistemdir. Her yöneticinin yararlanması gereken yönetim araçları arasında yer alır. Bu araç iyi kullanıldığı ölçüde yöneticiler başarıya ulaşmış ve işletmelerinin amaçlarını gerçekleştirme yoluna girmiş olacaktırlar. Çünkü, işletmelerde yönetim düzeylerinde görev yapanların en uygun ve doğru kararları alabilmeleri, geniş çapta iletişimle ilgilidir. İşletme içi ve dışı olay ve bilgilerin toplanması, buna bağlı olarak plan ve programların yapılabilmesi ancak işletmelerde iyi iletişim sisteminin varlığına bağlıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AŞKUN, İnal Cem **Yönetim Ders Notları**, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını (Teksir), Eskişehir, 1977.
- AYDIN, Vahdet «Haberleşme Problemi ve Yeni Usullerin Tatbikinde Arzettiği Önem» **Organizasyonların Beşeri Yönü** (Der.: A. Baransel-R. Tagiuri), İstanbul, 1966.
- BASS, Bernard **Organizational Psychology**, Allyn and Bacon. Inc., Boston, 1965.
- BAVELAS, Alex «Communication and Organization» (Der.: D.E. Porter - P.B. Applewhite), **Organizational Behavior and Management**. International Textbook Co., Pennsylvania, 1964.

CHRUDEEN, J. Herbert
ARTHUR, W. Scherman Jr.

Personel Management, South West-
ern Publishing Company, New York,
1968.

DAVIS, Keith

«Making Constructive Use of the
Office Grapevine», (Der.: Keith Da-
vis-W.G. Scott), **Readings in Human
Relations**, McGraw-Hill Book Co.,
New York, 1959.

DİCLE, Ülkü

**Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel
Haberleşme**, MPM yayını, Ankara,
1974.

EARL, G. Planty-W.V
Machaver

«Upward Communications: A Pro-
ject in Executive Development»,
Personnel, (29 Ocak 1952).

Endüstri İşletmelerinde Haberleşme.
MPM Yayını, Ankara. 1970.

FLIPPO, B. Edwin

**Management: A Behavioral Appro-
ach**, Allyn and Bacon, Inc., Boston,
1966.

HADSELL, S. Reing

«Sevk ve İdarede Haberleşmenin Ye-
ni Rolü», **Sevk ve İdare Dergisi**,
Temmuz 1976.

GÜRGEN, Yaşar

**İşletmelerin Yönetiminde Haberleş-
menin Önemi, Koşulları ve Çukur-
ova'daki Uygulamaları**, Adana, İ.T.İ.
Akademisi Yayını, Adana, 1972.

KUNTBAY, İhsan

Haberleşme, T.O.D.A.İ.E. Yayını,
Ders Notları (Teksir), Ankara, 1967.

SCHAIN, H. Edgar-
(Çev.: A. Sağtür-
Şan ÖZ—ALP)

Örgütsel Psikoloji, Eskişehir İ.T.İ.
Akademisi Yayını, Ankara, 1976.

SCHAIN, H. Edgar

«Interpersonal Communication Gro-
up Solidarity and Social Influence»
(Der.: W. Bennis), **Interpersonnal
Communication: The Planning of
Change**, New York, 1962.

SCOTT, G. William

Organization Theory: A Behavioral Analysis for Management, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, 1967.

SIMON, A.H.-D.W.
Smithburg-V.A. Thompson
(Çev.: C. Mihçiođlu)

Kamu Yönetimi, 2. Kitap., T.O.D.D. A.İ.E., Yayını, Ankara, 1967.