

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KALİTESİ İÇİN TOPLAM MOTİVASYON YÖNETİMİ

Yard. Doç. Dr. Erhan EROĞLU\*

### ÖZET

Duvarların yıkıldığı ve dünyanın giderek küçük bir köye dönüştüğü bir ortamda yaşıyoruz. Bu ortamın gereği olarak, kurumlar artık güçlü ve dinamik rakipleri karşılarında bulmuş ve eğer tabir yerindeyse kendi evlerinde vurulmaya başlamışlardır. Başka bir deyişle, rekabet kabuk değiştirmekte ve “imhacı rekabet” deyimini ile birlikte anılmaktadır. Bu sert değişim ve rekabet rüzgarlarının estiği bir ortamda, kurumların iç müşteri konumunda olan çalışanlar stratejik bir önem kazanmaktadır. Sözkonusu değişen dünya düzeninde kurumların yaşamlarını sürdürebilmelerinin yolu, çalışanlarının beklentilerinin karşılanmasından ve onların gerçek anlamda motive edilmelerinden geçmektedir.

Herhangi bir kurumun yeniden yapılanma hareketinin “olumlu bir değişim” yolunda ilk adımının atılmasında başka bir deyişle yeniden yapılanma kararının verilmesinde, bu karar doğrultusunda etkili stratejilerin belirlenmesinde, stratejiler doğrultusunda çeşitli uygulamaların gerçekleştirilmesinde ve hatta ortaya çıkan sonuçların amaçlara uygunluğunun denetlenmesinde her zaman kurum içinden güçlü birilerinin yönlendirici ve motive edici gücüne gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenden dolayı da bu tür kişilerin varlığı, kurum içinde vazgeçilemez bir ihtiyaçtır. Sözkonusu güce ve başka bir deyişle elinde sihirli bir değneğe sahip olan bu kişiler, kurumun değişim öncüleridir. Bahsedilen türde öncüler her kurumda vardır, ama önemli olan bu kişilerin ellerindeki sihirli değneği tutarken ve değişimi başlatmada gereksinim duydukları yetenekleri ve becerilerinin yoğunluğudur.

Değişim hızının ateşleyicisi olan bu kişiler (liderler) yalnızca kurum içindeki görevleri, yaşattıkları değerleri ve fitürist özellikleriyle geleceği görebilmeleri ile prim yapmazlar. Bu tür kişileri değişim lideri yapan ve diğer yöneticilerden ayıran şüphesiz birtakım farklı özellikler vardır. Zaten onların kurum içinde bu kadar

---

\* Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi

rahat çalışabilmelerinin nedeni de sahip oldukları bu tür farklı yetenekleridir. Sözkonusu yeteneklerden biri ise belki de en önemlisi, *iletişim yeteneği* dir.

“*İletişim*” kavramı, aslında, herkes tarafından bilinen, ama “*hadi tanımla?*” diye sorulduğunda da birçoğumuzun anlamını ifade etmekte zorlandığımız kavramlardandır. Zıllıoğlu (1993), “*İletişim Nedir?*” isimli kitabında bu kavramla ilgili birçok tanımın varlığından bizleri haberdar etmektedir. Verdiği tanımlardan birinde ise iletişim kavramını, “anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığıyla bilgilerin, duyguların ve düşüncelerin biriktirilip aktarılmasının ve paylaşılmasının hem ortak hem de değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleştirilmesi” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda yer alan boyutlar hayatımızın her yönünde kurduğumuz iletişim süreçleri için önem taşımaktadır. Ama kabul etmek gerekir ki, “anlamlarında uzlaşmış simgeler kullanarak bilgi, duygu ve düşünceleri paylaşma” isteği, müşteri memnuniyeti sağlayarak verimlilik ve etkinlik arasında bir denge kurma çabası içinde olan kurumlar için çok daha farklı bir anlam ifade etmekte ve önem kazanmaktadır.

Rekabet unsurlarının sertleştiği ve yok edici rekabet ortamının yaşandığı yeni dünya düzeninde kurumlar için öncelikli olan müşteri merkezli olmaktır. Daha açık söylemek gerekirse, hem iç ve hem de dış müşteriyi kurumun tüm amaçlarının odağına oturtmaktır. Ama bilinmesi gereken bir gerçek vardır ki, o da müşteri yönelimli olma çabalarının başarısı temelde kurumdaki iletişim yeteneğinin yoğunluğuna ve başarısına bağlıdır. Bu nedendendir ki, “müşteri merkezli olma” ve “iletişim yeteneği” son yıllarda literatürde en çok hoşlanılan ve kurumlar için en fazla yararlı bulunulan kavramların başında gelmektedir. Stratejik düşünebilmek, yaratıcı stratejiler geliştirebilmek ve hem bugünün hem de geleceğin rekabetinde lider kurum olabilmenin yollarını kavrayabilmek açısından son derece yaşamsal öneme sahip kavramlardan ikisidir. Başka bir deyişle, kurumlar, yoğun rekabet ve bunun getirdiği olumsuz sonuçlar karşısında fiyat üstünlüğü kadar müşterinin isteğini karşılayacak ve rakiplerine göre farklılık yaratacak stratejilere önem vermek durumunda kalmışlardır. Çünkü toplumun refahı artıkça belli bir mal ya da refaha sahip olma isteğinin ötesinde, farklı bir mal ya da hizmete sahip olma arzusu gelişmektedir. Bu farklılık arayışları mal veya hizmetin sunuluşunda, tasarımında, kalitesinde, satış sonrası serviste, işletme giderlerindeki üstünlükte, kullanım kolaylığında, hızlı teslim sürelerinde kendini göstermektedir. Hatta yoğun rekabet ortamında kurumlar, müşterilerin henüz talep etmediği, fakat gereksinim duyduğu veya duyabileceği veya kurumda rekabetçi bir üstünlük sağlayacak farklılıkları yaratma çabasına yönelmektedir. Artık rekabetin baskısı kurumları “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” hale getirmektedir. Satılabilirin ne olduğunu anlamak için “kaliteyi müşteri belirler” anlayışını benimsemek gerekmektedir. Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı

isteklerini de saptayabilme ise ancak müşteriye yakın olmakla, onunla çift yönlü bir iletişimi gerçekleştirmekle olanaklıdır.

Norichi Kano kaliteyi tanımlamak amacıyla zorunlu kalite ve cazip kalite olmak üzere iki boyutlu bir model geliştirmiştir. Zorunlu kalite, müşterinin üründen mutlak beklentilerini ifade eder. Eğer bu karşılanmazsa müşteri tatmin olmaz. Örneğin, ürün güvenilirliği, kullanım kolaylığı zorunlu kalite ile ilgili unsurlardır. Cazip kalite ise mevcut beklentilerin üzerinde, müşterinin beklemediği ve talep etmediği ve hakkında önceden fikir sahibi olmadığı özellikleri ve bu tür özelliklerin geliştirilmesi ile ilgilidir. Örneğin, binek otomobillerinde ani darbelere karşı hava yastığı geliştirilmesi cazip kaliteye ait bir örnektir. Fakat, cazip kalite belli bir süre geçtikten sonra müşterinin bu özelliği benimsemesi ve talep etmeye başlamasıyla zorunlu kaliteye dönüşür. Kalite anlayışı ise en iyi şekilde dizayn edilmiş, her iki boyuttaki kaliteyi de içeren bir ürünü ve hizmeti öngörür (aktaran Gürgen, 1997, s. 52-53).

Müşteri isteklerinin tatminini temel işletme felsefesi olarak yerleştirmeye çalışan işletmeler “koşulsuz müşteri mutluluğunu” bir ilke olarak kabul etmekte ve bu ilke kurum kültürlerinin en temel özelliğini oluşturmaktadır. Kalite yönetiminin bu ögesi, etkili olarak uygulanması zor olmakla birlikte, uzun dönemde işletmeye en çok katkıyı sağlayacak bir ilke olarak kabul edilmektedir. Çünkü günümüz rekabet koşullarında müşteriye kazanan, tatmin eden ve elinde tutan kuruluşun pazarda kalıcı olma şansı bulunmaktadır (Gürgen, 1997, s. 52-53).

Pazarda kalıcı olma şansını elde etmenin yolu ise “insan”dan geçmektedir. Anlatılmak istenen, herhangi bir kurumun performansının geliştirilmesinde en önemli faktör “insan”dır. Bu aşamada vurgulanabilecek önemli bir saptama da, kalitenin insanlar tarafından yaratıldığı ve kullanıldığıdır. Gerek kalite geliştirme ve gerekse performans iyileştirme ile ilgili kurumsal çalışmalarda, yönetsel çabalarda ve akademik çalışmalarda (makale, tez, kitap gibi) genellikle az önce belirtilen saptamanın ikincisine odaklanılmaktadır. Kaliteyi *kullanan* insanların (dış müşterilerin) açısından olumlu memnuniyetin önemi, bu memnuniyetin nasıl sağlanacağı ve ötesinde de sözkonusu memnuniyetin kuruma sağlayacağı girdilerin getirisi üzerinde durulmaktadır. Ama nedense, saptamanın birinci kısmında yer alan vurgu ya hiç dikkate alınmamakta ya da yeteri özen gösterilmemektedir. Aslında, kaliteyi yaratanlarla ilgilenmek ve kalitenin iyileştirilmesinde ve geliştirilmesinde birbir çalışan ve süreçlere katkıda bulunan bu insanlardan (iç müşteriler, personel) yola çıkmak, sonuçta kaliteyi kullanan insanların da yeteri kadar memnun edilmesinin en etkili yoludur (Beatty, 1998).

Görüldüğü gibi herşeyin kaynağında iletişimin yattığı günümüzde, iletişim sayesinde kurulacak iş süreçleri ile kaliteye ulaşma anlayışı giderek daha belirgin

hale gelmektedir. Etkin iletişim olmadan ne etkin yönetim, ne etkin motivasyon, ne etkin yaratıcılık ve ne de etkin bir kalite mümkün olamaz. Günümüzde yönetimin başarısı herşeyden önce insanları anlama ve onlara kendi düşüncelerinizi anlatabilmenizle bağlıdır. Görüldüğü üzere bunun yolu da, iç müşteri konumunda olan çalışanların motive edilmesinden ve tüm beklentilerinin karşılanmasından geçmektedir.

Geçmişte yapılan çeşitli araştırmaların bazıları, kurumun amaçlarının belirlenmesine çalışanların dahil edilmesinin, en etkili motivasyon faktörü olduğuna işaret etmektedir. Bu, aynı zamanda, çalışanın gelecekte ne yapmak isteyeceğini ve nerede olmak isteyeceğini de ifade etmektedir. Bu tür bir hareketi toplam motivasyon yönetimi olarak adlandırmak mümkündür. Çünkü bu tür bir yolla belirlenecek olan amaç, içinde hem kurumun hem de o kurum için çalışan iç müşterinin beklentilerini ve hedeflerini içermektedir.

Amaçlar, motivasyon için temel oluşturur ve davranışı yönlendirir. Amaçların en önemli özelliği geribildirim imkanı vermesidir. Size yardımcı olan sekreterinize “yarın şu üç paketi kargoyla şu kişiye gönderelim” dersiniz, onun zamanını ve performansını izleme imkanınız doğar.

Kurum içinde verimi yükseltecek ve kaliteyi sağlayacak en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken çalışanların katılımlarını sağlamakla atılabilir. Yapılan araştırmalara göre, işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili fazla mesai gerektirip gerektirmediği, verilecek dinlenme araları gibi işyeri kuralları konusunda çalışanların fikirlerinin alınması ve kararlara katılmalarının sağlanmasıyla;

- Ahlaki değerler ve iş doyumunda artış,
- Devamsızlıkta ve çatışmalarda azalma,
- İşi bırakma sayısında düşüş görülmüştür.

Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu gibi, karara katılım, çalışanların değer sistemlerine, zihinsel yapılarına ve motivasyonlarına olumlu yönde etki etmektedir. Bunun için bir yöneticinin, haftanın belirli bir gününde ve belirli bir saatinde, bir toplantıda, kurumu ilgilendiren konuları ele almasında büyük bir yarar vardır. İşte bu noktada da yöneticinin iletişim yeteneği ortaya çıkmak zorundadır.

Daha da açarak belirtmek gerekirse, yönetici ancak çalışanların beklentilerini öğrenerek onları motive edebilir. Bunu yapabilmesinin en etkili ve kısa yolu da iletişim becerisinin kullanılmasında yatmaktadır. Herhangi bir kurumdaki çalışanların tüm beklentilerinin öğrenilmesi ve bu beklentileri gidermeye yönelik

yöneticilerin de çaba sarfetmeleri **toplam motivasyon yönetimi** olarak adlandırılabilir.

Örgütsel iletişim süreçlerini kullanarak başarılı bir toplam motivasyon yönetimini gerçekleştirmenin aşamaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Baltaş, 2001):

### **Vizyon Oluşturun**

Bir kurumun geleceği için paylaşılan bir vizyona sahip olmak, toplam motivasyon yönetiminin ön şartıdır. Astlar, kendilerinden neler istendiğini ve neden istendiğini bilmek ihtiyacı duyarlar. Çalışanların tümü, kurum ya da bölümün amaçları konusunda net bir düşünceye sahip olduğunda, koordine etmek ve kaynakların etkin bir biçimde kullanımı mümkün olmaktadır. Öncelikleri, ortak amaçları, işbirliğini açıkça ortaya koyan ve paylaşılan bir vizyon oluşturulduğunda, pekçok sorun aşılabilir duruma gelmektedir.

### **Eğitim İmkânı Tanıyın**

Eğitimin amacı, çalışanların belirli durumlarda güvenilir ve tutarlı davranışlar sergileyebilmelerini sağlamaktır. Gerçek motivasyon, astların, duruma göre değişen özgür kararları, kendilerinin özgürce verebilmesini gerektirir. Başarıya ulaşabilmek için, vizyonun çalışanlarla paylaşılması, çalışanların kurumun amaçlarını ve bunların kurum açısından önemini anlamaları bu konuda koluylaştırıcı olacaktır.

### **Engelleri Ortadan Kaldırın**

Çalışanların motivasyonunu zorlaştıran her türlü engelin ortadan kaldırılması, daha sonra yaşanabilecek sorunları en aza indirmek açısından önem taşımaktadır. Bu engellerden bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Gereksiz kural ve düzenlemeler
- Yönetimden, teknik nedenlerden veya çalışanlardan kaynaklanan engeller,
- Kişilik özelliklerinden kaynaklanan engeller (hatalara karşı cezalandırıcı tavır, astlardan beklentisi düşük olmak, gereksiz ve yıkıcı iç rekabet, astların gelişimi ve terfileri konusunda açık davranmamak vb.)

## **Açık Olun**

Hangi konuda olursa olsun, astların üstleri gibi düşünmesini beklememek gerekir. Bu nedenle, çalışanlar, yapılması istenen işin neden istendiği hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Bütün bunları çalışanların tahmin etmesi beklenmemelidir. Ayrıca, motivasyon sürecinde, çalışanların şüphe ve korkularını dile getirmesine imkan verecek bir güven ortamı sağlanmalıdır.

## **Gerekli Araç ve Gereçleri Sağlayın**

Astlar başarıya ulaşabilmek ve işleri etkin bir biçimde yapabilmek için gerekli fiziksel, parasal güce ve insan kaynaklarına da ulaşabileceğinden emin olmalı, gerektiğinde onlara sahip olabileceğini ve onları kullanabileceğini bilmelidir. Bunlar olmadan gerçek bir motivasyondan söz etmek mümkün değildir. Sonuç olarak, bir kurumda çalışanların yukarıda bahsedilen aşamalar ve benzer aşamalar yardımıyla motive edilmeleri ancak o kurumun kültürü içinde yer alan ve şekillendirilmiş olan örgütsel iletişim süreçlerinin kalitesine ve işleyişine bağlıdır

## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

Baltaş, A. (2001). Ekip çalışması ve liderlik. İstanbul: Remzi.

Beatty, J. (1998). Peter Drucker'a göre dünya. O. Akınhay (Çev.). İstanbul: Sistem.

Gürgen, H. (1997). Örgütlerde iletişim kalitesi. İstanbul: Der

Zıllıoğlu, M. (1993). İletişim nedir? İstanbul: Cem.