

## ÖRGÜTTEKİ İLETİŞİM ZAYIFLIĞININ BELİRTİLERİ

Yrd. Doç. Dr. Nihat KARAKOÇ\*

### ÖZET

Örgütsel etkinliği düşürecek nitelikteki çeşitli sorunlarda, örgütteki iletişim zayıflığının belirtileri bulunmaktadır. Bu çalışmada, örgütteki biçimsel iletişim araçlarının işlevleri ve örgütte oluşan sorunlar ile söz konusu araçlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Konuyla ilgili olarak bir endüstri işletmesinde uygulamalı biçimde yapılan araştırma sonuçları değerlendirilmiş ve örgütteki iletişim sisteminin güçlendirilmesi yönünde öneriler getirilmiştir.

### I. GİRİŞ

«Örgütünüzdeki iletişim sisteminin etkinliği konusunda ne söyleyebilirsiniz? Örgütünüzün etkin bir iletişim sistemi olduğunu söyleyebilir misiniz?» şeklindeki sorulara, yöneticilerden; «fena değil», «iyi», belki de «çok iyi» gibi oldukça iddialı yanıtlar alınması ve bu yanıtları destekleyici nitelikteki uygulamaların öğrenilmesi mümkündür (1).

(\*) Dokuz Eylül Üniversitesi İİ.B.F. Aydın Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğretim Üyesi

(1) Bu konuda yapılan araştırma sonuçları için bkz: DONALD L. KIRKPATRICK, «Communications: Everybody talks about it, but ....» The personnel Administrator, January-1978, s. 46.

Ancak yukarıdaki verilere dayanarak bir örgütteki iletişim sisteminin etkinliği konusunda karar vermek son derece yanıltıcı olabilir. Çünkü örgütte karşılaşılan pek çok sorunun temelinde; ilk bakışta fark edilemeyen ancak dikkatlice incelenmesi durumunda görülebilen, iletişim zayıflığının belirtileri bulunabilir.

Bu nedenle örgütteki iletişim sisteminin etkin biçimde işleyip işlemediğine karar verebilmek için; örgütün işleyişi sırasında ortaya çıkan sorunların saptanması ve bu sorunların temelindeki nedenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü iletişim; örgütteki bireysel güçlerin (fizik, düşünsel, ruhsal), belirli bir amaç yönünde ve uygun bir etkileşim içersinde biraraya gelerek güçlü bir «bütün» oluşturmasını sağlayan, bağlayıcı bir süreçtir. Örgütsel iletişimin zayıflaması; örgütsel bütünlüğün bozulması anlamına gelmekte ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak nitelikte sorunlar yaratmaktadır.

Bu yazıda, örgütsel iletişimde yararlanılan biçimsel araçların işlevleri, örgütte oluşan sorunlar ile söz konusu araçlar arasındaki ilişkiler belirlenecek ve örgütsel iletişimin güçlendirilmesi yönünde öneriler getirilecektir.

## II. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN KAVRAMI

İletişim; örgüt olgusunu yaratan ve yaşatan bir etken olmakla birlikte, örgütsel iletişimin bu günkü anlamıyla değerlendirilip kavramlaştırılması, içinde bulunduğumuz yüzyılın ikinci yarısını bulmuştur.

Örgüt kuramları; örgütün yapısı ve işleyişine ilişkin olayları açıklamak ve kestirmek amacı ile yapılan; araştırma, gözlem, inceleme ve deneyimlerden elde edilen bilgileri düzenli olarak görüntüleyen; kavramlar, tanımlar ve önermeler bütünü olarak tanımlanmaktadır (2).

KLASİK-NEOKLASİK VE MODERN olmak üzere geleneksel olarak üç türde incelenen örgüt kuramları içersinde örgütsel iletişim anlayışının gelişimi özetle şu şekilde olmuştur:

---

(2) W.J. BYRT, *Theories of Organization*, Mc. Graw-Hill Book Company, Sydney, 1973, s. 2.

Klasik örgüt kuramında; örgütsel iletişimin **biçimsel yapısı** üzerinde durulmuş ve bu yapıda yer alan iletişim oluklarından (kanallarından) dikey oluşun **yukarıdan aşağıya doğru** işleyen yönüne önem verilmiştir.

Neoklasik örgüt kuramı; biçimsel iletişimin dikey boyutundaki **asağıdan yukarıya doğru** olan iletişim oluşunun önemine dikkat çekmiş ve biçimsel iletişime **yatay boyut** getirmiştir. Bu kuramın örgütsel iletişime kazandırdığı en önemli boyut, kuşkusuz **biçimsel olmayan iletişim** olmuştur.

Modern örgüt kuramının getirdiği sistem yaklaşımı ile örgüt, içinde bulunduğu çevrenin bir parçası olarak görülmüş ve örgütsel iletişim; **örgüt dışı iletişim** boyutunu kazanmıştır. Yine getirilen durumsal yaklaşımla birlikte; örgütsel iletişim, örgüte özgü nitelikleri olabileceği ve bu niteliklerin; örgütün yapısına, faaliyet konusuna, örgütteki kişilerin eğitim ve kültür yapılarına göre değişik görünümler arz edeceği ortaya çıkmıştır.

Örgüt kuramındaki gelişimi ana hatlarıyla yukarıdaki gibi olan örgütsel iletişim kavramı, aşağıdaki biçimde tanımlanabilir:

«**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM**; birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve biraraya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili olarak çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır».

### **III. ÖRGÜTTEKİ BİÇİMSEL İLETİŞİM ARAÇLARI VE İŞLEVLERİ**

Örgütteki biçimsel iletişim sisteminin dikey, yatay ve örgüt dışı olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (3).

#### **A. Dikey İletişim Boyutundaki Araçlar**

Dikey iletişim boyutundaki araçlar da; aşağıdan yukarıya doğru, yukarıdan aşağıya doğru ve çift yönlü iletişim araçları biçiminde üç grupta incelenebilir:

(3) İNAL CEM AŞKUN, «Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları» İ.T.İ.A. İletişim Bilimleri Fakültesi Ya. No: 4 (KURGU: 4), s. 4 (Ekim 1981), s. 2.

## a. Çift Yönlü İletişimde Kullanılan Araçlar

### aa) Toplantılar:

Yöneticinin belli bir konuda astlarıyla ayrıntılı olarak bilgi alış verişi yapmak amacıyla yaptığı toplantılardır. Bu yöntem, iyi çalıştırılırsa, yüz-yüze çift yönlü iletişimin tüm üstünlüklerini taşır (4). Bu yöntemin etkin biçimde çalışması için yöneticinin, toplantı öncesinde ve toplantı sırasında bazı önlemler alması gerekir. Toplantı öncesinde alınabilecek önlemler arasında şunlar sayılabilir: 1. Toplantının amacı ve toplantının gündemi açık olarak belirlenmelidir. 2. Toplantı öncesinde incelenecek tablo, grafik ve rapor gibi dökümanlar varsa, bunlar toplantıya çağrı yazısına eklenmelidir. 3. Toplantının başlama ve bitiş saatleri belirli olmalıdır. Toplantıya sadece ilgili kişilerin katılmasına önem verilmelidir. Başka türlü toplantı ile ilgili olmayan kimselerin zamanı boşa gideceği gibi toplantının gündem dışına çıkmasında söz konusu olabilir. 4. Toplantı yerinin gürültü, ilgiyi dağıtma ve havasızlık gibi olumsuz koşulları olmamalıdır. Toplantı sırasında alınabilecek önlemler arasında şunlar sayılabilir: Toplantıda gündem dışı konulara yer verilmemesi, toplantı zamanında başlatılıp zamanında bitirilmesi ve toplantı sonunda toplantı özetlenerek alınan kararlar raporlanmalıdır.

### bb) Görüşmeler:

Görüşme en yalın anlamıyla, iki kişi arasında karşılıklı konuşma, soru sorma ve bilgi alış verişi olarak tanımlanmaktadır (5). Yönetici ile astları arasında görüşmeye neden olabilecek çeşitli konular olabilmektedir. Özellikle işgörenlerin işleri, çalışma koşulları ve diğer hoşnutsuzlukları ile ilgili yakınmalarını, üstlerine kolayca iletebilmelerini sağlayacak ortamlar oluşturulmalıdır. Bu ortamlar; işgörenlerin gönül güçlerini arttıracak, sorunların, çözülmesi güç boyutlara ulaşmadan çözülmesine olanak sağlayacak ve örgütlü biçimsel olmayan iletişimin olumsuz etkilerinden koruyacaktır (6).

- 
- (4) NICKI STANTON. *What Do You Mean Communication?, An Introduction to Communication In Business*, Pan Break through Books, London, 1982, s.103.  
(5) ZEYYAT SABUNCUOĞLU, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*, Bursa İ.T.İ.A. Ya. No. 22, 1977.  
(6) Biçimsel olmayan iletişimin örgüt üzerindeki olumsuz etkileri konusunda bkz: AŞKUN, s. 20; G. HERBERT HICKS-C. RAY GULLET (Çev. BESİM BAYKAL), *Organizasyonlar, Teori ve Davranış*, İstanbul İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Ya. No. 1, İstanbul, 1981, s. 88; SABUNCUOĞLU, s. 119.

### cc) Astlar Arasında Dolaşma:

İşgörenlerin, çok sık olmasa da, üst düzey yöneticilerini işlerin yapıldığı ortamlarda dolaşırken ve bazı işgörenlerle konuşurken görmesi; iş yerindeki moral açısından oldukça önemlidir. İşgörenler, kendileriyle ve işleriyle yöneticilerinin yakından ilgilendiğini düşünerek çalışma gücü kazanacaklardır. Yönetici de, birlikte çalıştığı insanlar ve çalışma ortamları konusunda belirli bir fikir edinmiş olacaktır (7).

### dd) İşe Alıştırma Programları:

İşe alıştırma programı ilk bakışta bir iletişim aracı niteliğinde görülmektedir. Ancak bu programlar; örgüte yeni giren bir işgören ile örgüt yönetimi arasındaki iletişimin başlangıcını oluşturması nedeniyle, işgören-yönetim iletişiminin temelini oluşturmaktadır. Bu programlar sırasında, yönetici ile işgören arasında etkin bir iletişim kurulamazsa, işgörenin örgütle olan iletişiminde önemli bir kopukluk doğabilir (8).

### ee) Yanıtlama Sistemleri:

Bu iletişimin aracı da çift taraflı işlemekte ve yukarıda belirtilen araçlardan farklı olarak yazılı biçimde gerçekleşmektedir. Yönetim, işgörenlerin sorunlarını ve işletmede olup bitenlerle ilgili merak ettikleri sorunlarını öğrenmek amacıyla işgörenlere formlar gönderebilir. Bu formların hazırlanması, dağıtılması ve toplanmasını işgören bölümü üstlenmelidir. İşgören yöneticisi, merak edilen soruların yanıtlarını ilgili yerlerden öğrenerek işletme gazetesi ya da ilan yoluyla yayınlar. Bu yöntem basit ve etkin olmasına rağmen işletmelerdeki kullanımı oldukça zayıf olmaktadır (9).

## b. Aşağı Doğru İletişimde Kullanılan Araçlar

Aşağıya doğru iletişim araçları arasında toplantılar, İşletme yayınları, bültenler, örgüt şema ve klavuzları, ödeme paketleri, görsel işitsel araçlar bulunmaktadır (10).

### aa) Toplantılar:

Yöneticilerin, belirli bir konuda astlarına sözlü bilgi vermek, topluca uyarmak ve yönerge vermek amaçlarıyla yaptığı toplantı-

(7) STANTON, s. 104.

(8) Ayrıntılı bilgi için bkz: A.g.k., s. 105. \*

(9) Bkz.: A.g.k., s. 106.

(10) Bkz.: A.g.k., s. 101.

lardır. Astların konuya ilişkin öneri ve sorularına yer verilmez. Eğer toplantıda astların da konuşmasına izin verilirse toplantı, çift yönlü işleyen bir sözlü iletişim aracı konumuna bürünür. Ancak toplantıda astlar konuşmasa bile, iletişimin sadece sözlü olarak gerçekleşebileceği düşünülmeceğinden, yöneticinin konuşmaları karşısında astların da; yüz ifadeleri, diğer tutum ve davranışları ile yöneticiye bazı iletiler göndermesi söz konusu olacaktır. Bu nedenle söz konusu toplantıların da gerçekte iki yönlü bir iletişim aracı olduğu düşünülerek, sözsüz iletilerin yönetici tarafından iyi değerlendirilmesinde yarar bulunmaktadır (11).

#### bb) İşletme Yayınları:

İşletme yayınları, yaygın olarak kullanılan tek yönlü iletişim araçlarındandır. Bu yayınlar üç ayda bir dergi biçiminde çıkarılabileceği gibi aylık gazete olarak da yapılabilmektedir. İşletme gazeteleri ve dergileriyle; işletmenin satış başarıları, işgörenlerle ilgili çeşitli haberleri, tüketicilerin işletme ile ilgili düşünceleri, yeni ürünler gibi pek çok konuda işgörenlere bilgi verilmektedir.

#### cc) Bültenler:

Bültenler, yönetimin resmi duyuru araçlarıdır. Bu nedenle de işletme gazetelerine göre farklı bir işlev görmektedir. İşgörenlerin kolayca görüp okuyabileceği yerlere asılan bültenler, yönetimden işgörenlere bilgi aktarmada önemli bir rol almaktadırlar.

#### dd) Örgüt Şema ve Klavuzları:

İşgörenlerin, hangi işleri; hangi yetki ve sorumluluklarla, kimlerle ve hangi ilişki içersinde yapacaklarını gösteren örgüt şema ve klavuzları, yönetimin en önemli iletişimi araçlarından birisidir. Örgüte yeni giren bir işgörene bu araçların verilmesi; örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyebilecek nitelikteki pek çok sorunun daha ortaya çıkmadan önlenmesini sağlayabilir. Yine örgüte yeni giren bir işgörene; çalışma saatleri, tatiller, sağlık hizmetinden yararlanma biçimi, emniyet standartları ve yöntemleri, disiplin kuralları gibi bilgilerin içinde bulunduğu bir el kitabının verilmesi; işgörenin kısa sürede örgüt yaşamına uyum sağlamasına yardım edecektir.

(11) Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: KEN KOOPER (Çev. TUNÇ YALKI), Sözsüz İletişim, İgi Yayıncılık, 1985.

#### ee) Ödeme Paketleri:

Bu yöntemde, işgörenlere gönderilmek istenen kısa iletiler için, ücret ödeme belgesi ya da zarfı kullanılmaktadır. Ucuz ve her zaman yararlanılabilecek nitelikte bir yöntem olmakla birlikte, pek yaygın olarak kullanıldığı söylenemez.

#### ff) Görsel-İşitsel İletişim Araçları:

Bu araçları, özellikle büyük örgütler yoğun olarak kullanabilmektedir. İşgörenlere ulaştırılmak istenen iletilerin; film, video, fotoğraf, resim ve şemalarla gönderilmesi oldukça etkili olmaktadır. Söz konusu araçların ulaştırılacak iletileri yinelenebilir duruma getirmesi, iletişimde önemli kolaylık sağlamaktadır.

#### c. Yukarı Doğru İletişimde Kullanılan Araçlar

Yukarı doğru iletişimde yararlanılabilecek araçlar arasında öneri planları, sendika yayınları ve işgörenlerle ilgili sorunlar sayılabilir (12).

#### aa) Öneri Planları:

Bu yöntemde; belirli bir ödüllendirme sistemi geliştirilerek, işgörenlerin örgüt verimliliğini artırma yönünde öneriler getirmesi isteklendirilmektedir. Yöntem etkin olarak, işletilebilirse, örgüte verimlilik artışı yönünde önemli katkılar sağlayabilir. Çünkü işgörenler, yönetimin göremediği çok önemli bir verimlilik noktasını, işe en yakın kimseler olarak kolayca görebilirler.

#### bb) Sendika Yayınları:

İşçi sendikalarının üyeleri için çıkardığı yayınlar; işçilerin işletme ve yönetimle ilgili düşüncelerini yansıttığından, işletme yöneticileri için önemli bir ileti alma aracı olmaktadır.

#### cc) İşgörenlerle İlgili Sorunlar:

Grevler, işgören devri yüksekliği, disiplin suçlarındaki artışlar, nitelikli işgören bulmadaki güçlükler gibi pek çok sorun, ilk bakışta iletişim araçları arasında görülememektedir. Ancak bu sorunlar dikkatlice incelendiğinde, işgörenlerin, söz konusu sorunlarla yönetime, dolaylı olarak bazı iletiler gönderdiği görülebilir.

(12) Bkz.: A.g.k., s. 116.

Bunlar, örgütte bazı şeylerin iyi gitmediğini, bir takım hoşnutsuzlukların bulunduğunu gösteren işaretlerdir.

### B. Yatay İletişim Boyutundaki Araçlar

Yatay iletişim; örgütteki aynı düzeyde bulunan birimler arasında meydana gelen ve bölümlerarası uyumu sağlayan bir iletişim boyutunda da, dikey iletişimde yararlanılan toplantı, görüşme ve rapor verme gibi araçların kullanılması söz konusudur.

### C. Örgüt Dışı İletişim Boyutundaki Araçlar

Örgütler, sürekli olarak müşteriler, satıcılar, devlet kurumları gibi dış çevresini oluşturan kesimle iletişimde bulunmaktadır. Örgütün bu iletişimdeki amacı, doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkide bulunduğu çevrenin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek ve sürdürmektir. Örgütün bu amaçla yararlandığı araçlar ve yöntemler arasında şunlar bulunmaktadır (13).

- . Basın Bildirileri
- . Basın Toplantıları
- . Örgüt Yöneticileriyle Yapılan Raporlar
- . Yıllık Raporlar
- . Reklamlar
- . Fimler ve Gösteriler
- . İlan Kağıtları ve Broşürler.

## IV. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDEKİ ZAYIFLIĞIN BELİRTİLERİ

İletişim; örgütteki tüm öğelerin örgütsel amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünlüğü gerçekleştirmektedir. İletişim sistemindeki zayıflıklar, örgütteki tüm sistemlerin çalışmasını etkileyecek örgütün bütünlük uyumunu bozmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak nitelikte sorunlar yaratmaktadır. İletişim sisteminde zayıflıklar olan işletme biçimindeki bir örgütte, çıkabilecek sorunlar arasında şunlar bulunabilir (14):

(13) Bkz.: A.g.k., s. 100.

(14) KIRK PATRICK, s. 47; MEHMET ŞAHİN, «Yönetimde Yeniden Düzenleme», ESADER, C. XVIII, s. 1 (Ocak 1982), s. 24.



- Emir ve yönergelerin yanlış anlaşılmasından doğan hatalar,
- İşyerlerindeki kazalar,
- Disiplin suçlarındaki artışlar,
- İşgörenlerin işe olan ilgisizliği,
- Nitelikli işgören bulunmasındaki güçlükler ya da nitelikli işgören bulunamaması,
- İşgören devrinin yüksekliği,
- İmalat yanlışlarındaki artışlar,
- İşgörenler ile yöneticiler arasında karşılıklı olarak saygı ve sevginin olmadığını gösteren belirtiler,
- İşgörenlerdeki hastaneye başvuru sayısının artması,
- Kademe atlama olayları,
- Verilen siparişlerin zamanında yetiştirilmemesi ya da üretilen mal veya hizmet kalitesinde düşmeler nedeniyle müşterileri yakınmalarındaki artışlar,
- Üretim maliyetindeki artışlar,
- Gözetimci ve orta düzey yöneticilerinde belirgin olarak moral düşüklüklerinin görülmesi,
- Yönetime gönderilen dönemlik çalışma raporlarının formalaite gereği hazırlanması ve yönetimin bu raporlardan amaca uygun olarak yararlanmaması,
- Yöneticilerin işletmede ortaya çıkan sorunları iş işten geçtikten sonra öğrenmesi,
- İşletmede işgörenleri huzursuz edecek nitelikte sık sık söylentiler çıkması,
- İşletmeye fon bulunmasındaki güçlükler,
- İşletmede üretilen mamullerin kalitesi ile ilgili ortaya çıkan asılsız söylentiler,
- İşgörenlerin yöneticilerle görüşme konusundaki isteksizlikleri,
- İşgörenler arasında, «bu işletmede çalışanda çalışmayanda aynı ücreti alıyor» biçiminde yaygın bir kana bulunması,

- Yöneticilerin, işgörenlere iş yaptıkta güçlük çekmeleri,
- Bir astın birden fazla üstten emir alması,
- Üst düzey yöneticilerinin en alt düzeydeki teknik işlerle ilgilenmesi,
- İşçi temsilcilerinin ve sendikanın işletmedeki gücünün giderek artması,
- Yönetimin işçi ile ilgili sorunları, işyeri amirlerinden çok sendika aracılığıyla öğrenmesi,
- İşçilere en yakın amirin ceza ve ödül verme gücünün yok denecek kadar az olması,
- İşgörenlerin aldıkları emirlerle ilgili sık sık, üstlerine soru sorması,
- İşletmenin verdiği ilanlarda, işgören adayları için başvuru koşulu olarak belirlediği niteliklerden işletmede yararlanmaması,
- İşletmenin iç ve dış koşullarındaki değişiklikler karşısında örgütün yetersiz kalışı,
- Alınan kararlar ile kararların uygulanması arasında kıvamlı sürenin aşılması,
- İşletmenin temel politikalarının işletme bölümlerinde farklı biçimlerde uygulanması, genel müdür tutumunun başka biçimlerde anlaşılması,
- Bölüm müdürleri arasında yetki çatışmalarının olması,
- İşletmede verimlilik ve kârlılığın düşük olması,

Bir işletmedeki işletim zayıflığına gösterilebilecek, yukarıdakiler dışında daha pek çok sorun ya da olay sıralanabilir. Yukarıdaki liste, iletişim zayıflığının tüm belirtilerini içermekten çok bu konuda bir fikir verebilecek niteliktedir. Bir örgütte ortaya çıkan çeşitli olaylarda iletişim zayıflığının izlerini görebilmek, büyük ölçüde örgüt yöneticilerinin yeteneklerine bağlı olmaktadır.

## **V. BİR ENDÜSTRİ İŞLETMESİNDEKİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI**

A. Bir endüstri işletmesinden gelen istek üzerine, üniversiteden Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN ile birlikte katıldığımız, işletmenin

üst düzey yöneticileri ile yapılan toplantıda; işletmenin karşı karşıya kaldığı yönetim sorunları ortaya konarak sorunların çözümünü konusunda tarafımızdan görüş istenmiştir. Sorunlar ana hatlarıyla aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. İşletmenin verimliliği oldukça düşüktür.
2. İşletme yöneticilerinin işçiler üzerindeki iş yaptırma gücü ve saygınlığı hemen hemen yok denecek düzeydedir.
3. Yönetimin işçiler üzerinde otorite kuramamasının en önemli nedenleri arasında şunlar bulunmaktadır:
  - a. İşçilerin güçlü bir sendika desteği görmesi,
  - b. İşçilerin bazı siyasi çevrelerden destek ve güç sağlaması.

Yukarıda üç başlık altında toplanabilen sorunlar incelendiğinde; bu sorunların, örgütsel iletişimdeki zayıflığın belirtilerini belirgin olarak taşıdığı görülmektedir. Nitekim bu toplantı sonrasında, söz konusu sorunları ve nedenlerini daha açık biçimde görebilmek için ilk adım olarak; işçilere en yakın konumda bulunan işyeri amirleri ile ikinci bir toplantı yapılmış ve belirtilen sorunların büyük ölçüde örgütsel iletişim zayıflığından kaynaklandığı düşüncesini güçlendiren bazı veriler elde edilmiştir.

İşyeri amirleriyle yapılan ikinci toplantının açılış konuşmasında; «toplantı amacının, üniversitenin yapmakta olduğu bir araştırma ile ilgili bilgiler toplamak» olduğu belirtilmiştir. Böylece işyeri amirlerinin varolan sorunlarını, bir söyleşi tarzında, çekinmeden, açık olarak ve düşündükleri çözüm önerileri ile birlikte ortaya koyabilecekleri söylenmiştir. Bu bilgileri verirken isim, kimlik ve birim gibi tanıtıcı nitelikteki açıklamalara gerek bulunmadığı; asılan sorunların tanıtılması olduğu hatırlatılmıştır.

İşyeri amirlerinin ortaya koyduğu sorunlar ana hatlarıyla şunlardır:

1. İşçiler üzerinde otorite kurulamamaktadır.

Bu sorunun nedenleri arasında şunlar sayılmıştır:

- a. İşyeri amirlerinin, işçileri işe güdüleyici nitelikte ödül ya da ceza verebilme yetkileri bulunmamaktadır. Bir yöneticinin konuyla ilgili olarak anlattığı olay şöyledir: Bir gece postabaşı ile yaptığı kontrol sırasında bir işçiyi mescitte uyurken görmüştür. Bunun

üzerine rapor tutulmuş ve işçiye bir ceza verilmiştir. Ancak bir süre sonra bazı nedenler gösterilerek söz konusu işyeri amirinin görev yeri değiştirilmiş ve üstelik işçiye verilen ceza da geri alınmıştır.

b. Üst düzey yöneticileri, işyeri amirlerinin sorunlarına ilgisiz kalmakta ve işyeri amirlerine yeterince güven duymamaktadır. Bu durumu işçiler de hissetmektedir.

2. Farklı ağırlıktaki işlere aynı ücret ödenmektedir. Bu sorunla ilgili olarak bir yönetici, görevini yapmayan işçileri uyardığında «çalışanlar daha fazla mı para alıyor?» biçiminde sorular aldığını belirtmiştir.

3. İş tanımları yoktur ve işçi ile iş arasında uygunluk bulunmamaktadır.

4. Uygulamalarda bazı standartların açıkça belirlenmemiş olduğu görülmektedir. Bu sorunla ilgili olarak bir yönetici şu ilginç örneği vermiştir. Dökümanede çalışan işçilere, zehirlenme olasılığına karşı süt verilmektedir. Dökümane çatısının onarılması sırasında, çatıyı onarmaya gelen işçiler de süt talep etmişlerdir. Talep işletme yetkililerince reddedilmiştir. Ancak sendika, sözleşme hükümlerindeki «standartların açıkça belli olmayışından» yararlanarak çatıda çalışan işçilere de süt verilmesini sağlamıştır.

5. Bazı işyerlerindeki çalışma koşulları yetersizdir. Bu sorunu dile getiren yönetici, işyeri ile ilgili sağlık raporu düzenleyecek doktorun bile kaynak atelyesine girmek istemediğini belirtmiştir. Bunu gören işçiler, «doktorun bile girmek istemediği bir atelyede biz nasıl çalışırız? Bizim bu ortamda sadece bulunmamız bile aldığımız ücreti hak eder» şeklinde konuşmaktadırlar.

6. Üst yönetim ile işyeri amirleri arasında iletişim kopukluğu bulunmaktadır. Bu sorunla ilgili olarak, genel müdürün zaman zaman işyeri amirleriyle toplantılar yapması istenmiştir. Böylece üst yönetimin işçilerle ilgili sorunları doğrudan öğrenme olanağını bulabileceği belirtilmiştir.

7. İşyeri amirlerinin yardımcıya gereksinimi bulunmaktadır. İşyeri amirleri, önemli bir nedenle izin almak zorunda kaldıklarında görevlerini devredebilecekleri bir yardımcılarının bulunmadığını söylemişlerdir. Bir yönetici, «hasta olma şanslarının» bile bulunmadığını belirterek bu durumun kendileri üzerinde önemli bir gerilim yarattığını söylemiştir.

8. Yapılan işler arasında koordinasyon bulunmamaktadır. Bu sorunu dile getiren yönetici, «bir iş yapılırken o iş yarım bırakılıp başka bir işin devreye girmesini bildiren emirler aldıklarını, bu durumun iş verimi üzerinde olumsuz etkiler yarattığını» belirtmiştir.

B. Aynı endüstri işletmesindeki belirli bir birimin yeniden örgütlenme gereksinimini belirlemek ve yeni bir örgüt yapısı oluşturmak amacıyla uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, söz konusu birimde çalışan 60 işgörene iş analizi uygulanmıştır. Bu araştırmada örgütsel iletişim zayıflığını gösteren aşağıdaki bulgular saptanmıştır:

1. Araştırmaya katılan işgörenlerden 2 tanesi, emir ve talimatları anlamakta güçlük çektiklerini; 14 tanesi, emir ve talimatların zamanlama yönünden sorunlar yarattığını; 7 tanesi de emirlerin daha önce verilenlerle çelişkili olduğunu belirtmiştir.

2. Emir ve talimatların verilmesinde kademe atlama olayının olup olmadığını belirlemek amacıyla yöneltilen soruya verilen yanıtlar ÇİZELGE-1'de görülmektedir.

### ÇİZELGE-1

#### Emir ve Talimatların Verilmesinde Kademe Atlama Durumu

Kademe Atlama	İşgörenler	
	Sayı	%
Var	26	43
Yok	34	47
Toplam	60	100

ÇİZELGE-1'de görüldüğü gibi, işgörenlerin yarıya yakın bölümü, emir ve talimatların verilmesinde kademe atlandığını belirtmiştir.

3. İşgörenlerin, yaptıkları işe uygun sorumluluğa sahip olup olmadıklarını belirlemek amacıyla yöneltilen sorunun yanıtları ÇİZELGE-2'de görülmektedir.

**ÇİZELGE-2**  
**İşgörenlerin Yaptıkları İşe Uygun Sorumlulukları**

Sorumluluk	İşgörenler	
	Sayı	%
Var	44	73
Yok	16	27
Toplam	60	100

ÇİZELGE-2'de görüldüğü gibi, işgörenlerden % 27'sinin yaptığı işe uygun sorumluluğu bulunmadığı anlaşılmıştır.

4. Araştırmaya konu olan birim denetim bakımından incelenmiştir. Üç müdürlük ve müdürlüklere bağlı toplam 11 şeflikten oluşan birimin denetimi; büyük ölçüde, Araştırma Planlama ve Koordinasyon birimine gönderdiği, aylık ve üç aylık olarak düzenlenen çalışma raporları ile yapılmaktadır. Misafirhane ve Sosyal Tesisler şefliğinin üç aylık faaliyetlerini içeren raporu EK-1'de görüldüğü biçimde düzenlenmiştir.

EK-1'de görüldüğü gibi bu rapor, söz konusu birimin denetlenmesi amacına hizmet etmekten uzaktır. Raporda görülen belli başlı eksiklikler şunlardır:

- Rapor dönemlik hizmet bilgilerini içermekten çok, ilgili hizmet biriminin iş listesini göstermektedir.
- Raporda mali nitelikli bilgiler yeterli değildir.
- Raporda hizmet birimiyle ilgili sorunlara yer verilmemiştir.
- Rapor, üstlere inceleme kolaylığı sağlayacak biçimde hazırlanmamıştır.

Raporda görülen yukarıdaki eksiklikler işletmenin üst düzey yöneticilerine aktarıldığında; «bu raporlar zaten tarafımızdan düzenli olarak incelenmemektedir. Raporların amacı; büyük ölçüde söz konusu birime, çalışmalarının denetlendiği imajını vermektir» şeklinde yanıt almıştır.

5. Birimin hizmetlerinden yararlanan ve tesadüfi yöntemlerle belirlenen toplam 68 işgörene, birimin verdiği hizmetler konusundaki sorunları sorulmuştur. Bu sorulara verilen yanıtlardan,

işletme işçörenlerinin söz konusu birimin çalışmalarıyla ilgili çeşitli sorunları olduğu belirlenmiştir. Bu sorunlar birimin başındaki yöneticiye aktarıldığında; birim yöneticisinin söz konusu sorunların çoğundan bilgi sahibi olmadığı görölmüştür.

## VI. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ YORUM VE ANALİZİ

Bir endüstri işletmesindeki araştırma ve inceleme sonucunda elde edilen yukarıdaki bulgular örgütsel iletişim açısından aşağıdaki biçimde değerlendirilebilir:

A. İşletmenin çeşitli kademelerinde, çift yönlü iletişimin en güçlü araçlarından olan **toplantılardan** gereği gibi yararlanılmamaktadır. Bu nedenle, yönetimin en üst basamağı ile işçi arasında olması gereken bağ, iyice zayıflamış, giderek kopma durumuna gelmiştir. Oysa, gerek çalışma veriminin arttırılmasında gerek yönetici ile yönetilen arasında olması gereken karşılıklı güven ve buna bağlı gelişecek saygının yaratılmasında, üst yönetimin yararlanabileceği en önemli araç toplantılardır. Üst yönetimin işyeri amirleriyle sık sık toplantılar yapıp onların sorunlarını doğrudan öğrenmesi gerekir. Öte yandan işyeri amirlerinin bu toplantılara gelirken, kendi biriminde belli bir iş grubunca sevilen ve kabul gören, lider konumundaki işçilerden birini getirmesi çok yararlı olacaktır. İşyeri amirleri her toplantıya farklı bir lider işçi getirmeye de özen göstermelidir. Böylece **işçilerin yönetime** ve aynı zamanda **yönetimin de işçiye katılımı** gibi çift yönlü yarar sağlayacak bir ortam oluşturulabilir. Bu türdeki toplantılar gerçekleştikçe işçilerde, yönetimin kendilerine değer verdiği kanısı uyanacaktır. Bu uygulamanın diğeri bir yararı da; işçilere artık çeşitli sorunlarını sendika aracılığıyla çözmek yerine, bu toplantılara katılan arkadaşları ve amirleri aracılığıyla yönetime götürmek olanığını sağlamasıdır. İşçi ile yönetim arasında kurulacak bu **iletışim oluğu** ile işçinin yönetime olan saygısı ve güveni kademe kademe artış gösterebilir.

B. Toplantılar dışında, işçilerin işleriyle ilgili sorunlarını işyeri amirlerine kolayca iletebilecekleri görüşme ortamının yaratılmaması önemli bir iletişim zayıflığıdır. İşyeri amirleri kendilerine gelen sorunların çözümünü için gereken çabayı göstererek işçi ile olan doğrudan iletişim oluğunu korumalıdır. Mevcut uygulamada işçilerin, bu oluğu sendika aracılığı ile dolaylı olarak kur-

maları; işçilerin yönetime olan saygı ve güvenini azaltıcı yönde etki yapmaktadır.

C. İşletme çift yönlü işleyen yazılı iletişim araçlarından «yanıtlanma sisteminin» de çalıştırılması, yukarıdaki iletişim araçlarını önemli ölçüde destekleyebilir. İşgörenler; özellikle doğrudan bağlı oldukları amirlerine iletemedikleri sorunları; işgören bölümü tarafından düzenli olarak dağıtılan, «sorun ve soru araştırma formları» aracılığı ile yönetime kolayca iletebilirler. İşgörenlerin bu konuda isteklendirilmesi gereklidir.

D. Örgüt şema ve kılavuzları; örgütsel iletişimin en temel araçlarındandır. İşletmede bu araçlardan yeterince yararlanılmaması; kademe atlama, iş ile işgören uyumsuzluğu, yetki ve sorumluluk dengesizliği gibi pek çok sorun yaratabilmektedir. Bunun için yer şeyden önce; mevcut örgüt şemasının ihtiyaca uygun olup olmadığı belirlenmeli ve işletme, ihtiyaçlara uygun yeni bir yapıya kavuşturulmalıdır. Bu yapının gerektirdiği işlerin tanımları yapılmalı ve tanımdaki iş gereklerine uygun işgörenler atanmalıdır. İşletmenin yeni yapısına göre düzenlenen örgüt şema ve kılavuzlarının kullanılması konusunda işgörenler bilgilendirilmeli ve uygulanması izlenmelidir.

E. İşletmedeki aşağıdan yukarıya doğru işlediği görünen en önemli yazılı iletişim aracı niteliğindeki «faaliyet raporları», amacına hizmet etmekten uzaktır. İşletmenin en alt birimlerindeki çalışmalarla ilgili üst yöneticilere bilgi taşıması gereken bu iletişim aracından gereği gibi yararlanılmaması; yöneticilerin, işletme faaliyetleri üzerindeki hakimiyetini azaltıp yapacakları çalışma planlarının etkinliğini düşürebilir.

EK-2'de işletmedeki misafirhane ve sosyal tesisler şefliği için geliştirilen bir rapor örneği bulunmaktadır. Bu örnekte görüldüğü gibi, rapor iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, şefliğin hizmetleri; ikinci bölümde ise, sorunları bulunmaktadır. Birinci bölüm, şefliğin hizmetsel ve mali nitelikteki bilgilerini ayrı ayrı gösterecek biçimde düzenlenmiştir. Öte yandan şefliğin hizmetleri sonucunda oluşan gider ve gelir toplamları ile kârı açıkça görülebilmektedir. Diğer önemli bir nokta da; bu raporda, yönetici, istediği bilgiyi kolayca bulabilir. Çalışma raporları bu şekilde düzenlendikten sonra, raporlardan amaca uygun biçimde yararlanılması gereklidir.



F. Astların, verilen emirleri anlatmakta güçlük çekmeleri, çelişkili emirler almaları ve emirlerin zamanlama yönünden eksiklikleri; işletmede emek, para ve zaman kaybına yolaçarak işlerin etkinliğini düşüren etkenlerdir. Bunun için yöneticilerin, astlarıyla yazılı ve sözlü iletişim kurma konusunda bir eğitimden geçmeleri yararlı olacaktır.

G. Örgütteki güdüleme sistemi; işgörenleri, örgüt amaçları doğrultusunda gönüllü olarak çaba harcamaya yöneltmek için kurulan bir sistemdir. Bunun için güdüleme sistemi; işgörenin, insan olarak fiziksel, ruhsal ve toplumsal; örgüt üyesi olarak örgütsel, yönetsel ve işlevsel gereksinimlerine yeterince yanıt verebilmelidir (15). Örgütün güdüleme sistemindeki eksiklikler, işgörenler) verebilir. Başka deyişle örgütteki güdüleme sistemi de, işgörenler ile yönetim arasında çift yönlü olarak işleyen bir tür iletişim aracı niteliğinde görülebilir. Buna göre, araştırmaya konu olan işletmedeki güdüleme sistemi; işgörene, «bu işletmede çalışanda çalışmayan da aynı ücreti alır» biçiminde bir ileti vermektedir. Bu nedenle işletmede; yeniden örgütlenme çalışmasından sonra iş değerlemesi ve işgören değerlemesi çalışmalarının yapılması gerekli görülmektedir. Böylece işgörenlerin, daha verimli olarak çalışmalarını sağlayabilecek, ödüle dayalı bir güdüleme sistemi kurulabilir. Dolayısıyla işçinin aldığı ücret; sadece toplu sözleşmelerle sendikanın çabalarıyla sağladığı meblağdan ibaret olmayacak (mevcut uygulamada işçi, ücretini sanki sendikadan alıyormuş gibi bir tutum içersindedir); bu ücretin içersinde yönetimin takdir hakkına dayalı olan, bir «teşvik prim» de bulunacaktır. Dolayısıyla yönetim; bu uygulama ile, işçileri işletme amaçları yönünde gönüllü olarak çalıştırabilecek önemli bir güç elde edebilir. Aynı zamanda işçilerin yönetime karşı saygısını kazanmada da önemi bir etki yaratabilir.

## VII. SONUÇ

İletişim; örgüt olgusunu yaratan ve örgütün bir sistem olarak işleyişinde, örgütteki tüm öğeleri birbirine bağlayarak bütünlüğü sağlayan bir süreçtir. Örgütte söz konusu sürecin sağlanması; yönetim ile yönetilen arasında dikey; aynı düzeydeki örgüt kademe-

(15) Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: İNAL CEM AŞKUN, İşgören, E.İ.T.İ.A. Ya. No. 207, Eskişehir, 1978; s. 450.

leri arasında yatay ve örgütün dış çevresiyle ilişkilerini düzenleyen örgüt dışı olmak üzere üç boyutta ve bu boyutlara özgü iletişim araçlarıyla gerçekleşebilmektedir.

Öte yandan, örgütsel iletişim araçlarının etkinliği, bu araçların örgüte özgü biçimde kullanılmasına bağlıdır. Çünkü örgütlerin iç ve dış çevre koşulları özgündür ve her örgüt, bu özgün yapının gereksinim duyduğu bir iletişim sistemini gerektirmektedir.

Yöneticilerin, gerek iletişim araçlarından yeterince yararlanmaması gerek iletişim araçlarını örgüte özgü biçimde kullanamaması; örgütte iletişim zayıflığına yolaçmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak sorunlar yaratmaktadır.

Örgütteki iletişim zayıflığı; verilen emir ve yönergelerin yanlış anlaşılması, yöneticilere gönderilen bilgilerin eksik ve gecikmeli olması biçimindeki belirtilerden doğrudan ve kolayca görülebileceği gibi; işgörenlerin işe olan ilgisizliği, işgörenlerdeki moral bozuklukları, işgören devrinin yüksekliği biçimindeki belirtilerden dolaylı olarak anlamayı gerektirecek boyutlarda gösterebilmektedir. Dolayısıyla örgütteki iletişim zayıflığını gösteren belirtilerin belirlenip değerlendirilerek, zaman geçirmeden gerekli önlemlerin alınması; yöneticilerin yönetim bilgilerin yanınida sanatsal becerilerini oldukça zorlayacak bir konu olmaktadır.

Örgütteki biçimsel iletişim sisteminin güçlendirilmesi yönündeki çabalardan, başka tepe yöneticisi olmak üzere her kademedeki tüm yöneticiler sorumlu olmakla birlikte; örgüt içi iletişim faaliyetlerinden sorumlu bölüm büyük ölçüde işgören bölümü; örgüt dışı iletişim faaliyetlerinden sorumlu bölüm de halkla ilişkiler bölümü olmaktadır. Bu nedenle söz konusu iki bölüme, örgütsel bütünlüğün sağlanması ve güçlendirilmesi yönünden önemli görevler düşmektedir.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- İnal Cem AŞKUN : İşgören, E.İ.T.İ.A. Ya. No: 207, Eskişehir, 1978.
- İnal Cem AŞKUN : «Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları», E.İ.T.İ.A. İletişim Bilimleri Fakültesi Ya. No: 4 (KURGU: 4), s. 4 (Ekim 1981).

- W. S. BYRT : **Theories of Organization**, Mc. Graw-Hill Book Company, Sydney, 1973.
- G. Herbert HICKS  
C. Ray GULLET  
(Çev. Besim BAYKAL) : **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, İstanbul İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Ya. No: 1, İstanbul, 1981.
- Donalt L. KIRKPATRICK : **«Communications: everybody Talks about it, but...»** The Personnel Administrator, January 1978.
- Ken KOOPER  
(Çev. Tunç YALKI) : **Sözsüz İletişim**, İlgı Yayıncılık, 1985.
- Zeyyat SABUNCUOĞLU : **Örgütlerde Haberleşme Düzeni**, Bursa İ.T.İ.A. Ya. No: 22, 1977.
- Nicki STANTON : **What Do You Meen Communication? An Introduction In Business**, Pan Breakthrough Book, Condon, 1982.
- Mehmet ŞAHİN : **«Yönetimde Yeniden Düzenleme»**, ESADER, C. XVIII, s. 1 (Ocak 1982).

## EK 1: MİSAFİRHANE VE SOSYAL TESİSLERİ SERVİS ŞEFLİĞİ 1989 YILI 3. ÜÇ AYLIK FAALİYET ÖZETİ

1. Misafirhane ve Sosyal Tesislerimizde; Lokal, yemek salonu, yatak katı, erkek berberi hizmetleri verilmektedir. Ayrıca Briefing salonunda Şirket personeline ve üçüncü şahıslara eğitim amaçlı seminerler verilmektedir.
2. Şirketimizle iş birliği yapan Yurt içi veya Yurt dışı firmalarının temsilcileri veya yetkililerinin görevi gereği gelmeleri halinde konaklamalarını sağlamak üzere 26 ayrı odada 45 adet yatakla hizmet verilmektedir. 1989 yılı ilk 9. ayında 4994 kişiye yatak imkanı sağlanmıştır. Tesislerimiz Bekar lojmanında 13 mevcut odada 18 kişiden; işçi personele aylığı 100,-TL., Memurlara günlüğü 330,-TL., Misafirlere 2.000,-TL. günlük ücret ile konaklama imkanı sağlanmıştır.
3. Personelin aile bireyleriyle birlikte ekonomik bir şekilde yemek yemeleri, eğlenerek dinlenmeleri ile personel arasında kaynaşmayı sağlamak amacıyla restoranımız Ekim 1989 ayı içerisinde faaliyete geçmesi için hazırlıklar son safhaya gelmiştir.
4. 120 kişilik Briefing salonunda hizmet içi eğitim ve seminerler verilmektedir.
5. Tesislerimiz erkek berberi ise personel ve personel çocuklarına hizmet vermektedir.
6. Tesislerimizde Eylül 1989 ayı itibariyle 13.510.378,07 TL. gelir elde edilmiştir.
7. Tesislerimiz haberleşmesinde 40 Aboneli özel santral ve resepsiyon 24 saat hizmet vermektedir.

Bütün bu hizmetler için, 1 Tesis Şefi, 1 Muhasebeci, 1 Ambar ve Mubaya memuru ile 2 aşçı ve 16 hizmetli olmak üzere toplam 21 personel çalışmaktadır.

**EK 2: MİSAFİR HANE ŞEFLİĞİ  
AYLIK ÇALIŞMA RAPORU ÖRNEĞİ**

<b>A. Hizmetleri:</b>	<b>Hizmet Bilgileri</b>		<b>Mali Bilgiler</b>
	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Yatak Sayısı</b>	<b>Gelirler</b>
<b>1. Misafirhane</b>			
— Şirket konukları	20	250	250.000
— Üçüncü şahıslar	15	200	400.000
<b>TOPLAM</b> .....	<b>35</b>	<b>450</b>	<b>650.000</b>
<b>2. Restaurant</b>			
— Şirket içi	100		700.000
— Şirket dışı	120		1.300.000
— Özel yemekler (3 defa)	150		1.500.000
<b>TOPLAM</b> .....	<b>350</b>		<b>3.500.000</b>
<b>3. Brifing salonu</b>			
— Sandoz firması .....			250.000
<b>4. Lokal</b> .....			1.500.000
<b>5. Berber</b> .....			100.000
<b>GELİRLER TOPLAMI</b> .....			<b>6.000.000</b>
<hr/>			
<b>GİDERLER</b>			
— Temizlik malzemesi	150.000		
— Gıda malzemesi	1.500.000		
— Tekel maddeleri	750.000		
— Züccaciye alımı	100.000		
<b>GİDERLER TOPLAMI</b> 2.500.000 .....			<b>2.500.000</b>
<b>AYLIK KAR</b> .....			<b>3.500.000</b>

**B. Sorunlar:**

1. Personel : 1 aşçı ve 1 garsona gereksinim vardır.
2. Hizmetsel : Kontenjanlı odaların üstlere sormadan konulara verilmemesi.
3. Diğer :