

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE KÜÇÜK GRUP BOYUTLARI

Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN
İ.B.F. Dekanı

Örgüt özünde bir grup insanın belli bir amaç yolunda, güç birliği yapıp, bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçları katıp, ilişkilerini yine belli bir yönetim temeline dayanarak düzenledikleri toplumsal sisteme verilen addır. Örgütler incelendiğinde, kapsamalarında aşağıdaki temel özellikler görülecektir (1):

- Örgütün temelinde bireyler yer alır.
- Söz konusu bireyler; başka deyişle üyeler, karşılıklı bir ilişki ortamı içindedirler ki, buna kısaca etkileşim ortamı diyebiliriz.
- Bu etkileşimler her zaman düzenlenebilir veya belli bir yapı içinde irdelenebilir.
- Örgütte her üyenin kendine göre kişisel amaçları vardır ve bunlardan bazıları onun örgüt için gösterdiği çalışmaların nedenini meydana getirir. Burada birey, örgüte ka-

(1) İNAL CEM AŞKUN, Organizasyon Teorileri, Eskişehir, İTİA Yayınları, No: 95, 1972, s. 13.

tilmanın kendi amaçlarına erişmesine yardım edeceğini umar.

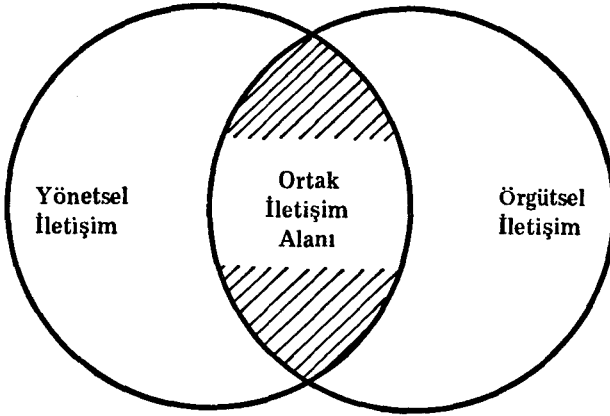
İletişim, örgüt kavramının yukarıda açıklanan öz anlatımına koşut olarak; kısaca birey ile birey, birey-grup, birey-toplum, grup ile grup, grup-toplum ve toplumlar arasındaki doğal ya da düzenlenmiş yaşayış amaçları yönünde karşılıklı ilişki, etkileme diğer deyişle etkileşimi içerir. İletişimin toplum düzlemindeki bu genel kavramsal içeriği, örgüt ortamında aşağıdaki ilişki ve etkileşim yapılarıyla karşımıza çıkmaktadır:

- Biçimsel örgüt yapısının birimleri içindeki ve aralarındaki ilişkiler ile etkileşim (Kısaca **iletişim ağı**)
- Biçimsel olmayan örgüt yapısının iletişim ağı (örgütteki grup içi ve gruplararası ilişkiler ve etkileşim)
- Örgütün biçimsel yapısında yöneticilerin kendi birimlerinde astlarıyla iletişimi
- Biçimsel yapıda yöneticilerin kendi birimleri dışındaki diğer birimlerin yönetici ve çalışanlarıyla iletişimi
- Örgüt üyelerinin veya çalışanların biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısıyla iletişimi
- Örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları arasındaki iletişim
- Örgütteki önderlerin kendi aralarında ve izleyicileriyle iletişimi
- Örgütün, yakın ve uzak ilişki çevresinde yer alan diğer örgütlerle biçimsel ya da biçimsel olmayan nitelikteki iletişimi

Kuşkusuz örgütte iletişim noktaları daha da arttırılabilir. Örgüt ve iletişim bağıntısının sınırlarının belirlenebilmesi, bu alanın bir tanımla aydınlatılmasıyla gerçekleşebilir. Başka deyişle, iletişim çok geniş kapsamlı bir konu olduğu ve yine çok sayıda alanla ilişkisi bulunduğu için örgüt, iletişim kavramları yanında **örgütsel iletişim** kavramına da bir tanım getirme zorunluluğu çıkmaktadır. Deneme niteliğinde de olsa, şöyle bir tanımlama çabası gösterilebilir:

“ÖRGÜTSEL İLETİŞİM; toplumsal bir sistem olarak örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları ile bu yapılar ve belli bir örgütün yakın, uzak çevresinde ilişkisi olduğu diğer örgütlerle kendi arasında; doğal ya da düzenlenmiş yaşayış amaçları düzleminde, kişilere, gruplara; amaçlara uygun araç, yöntem ve politikalara bağlı etkileşim olgusudur”

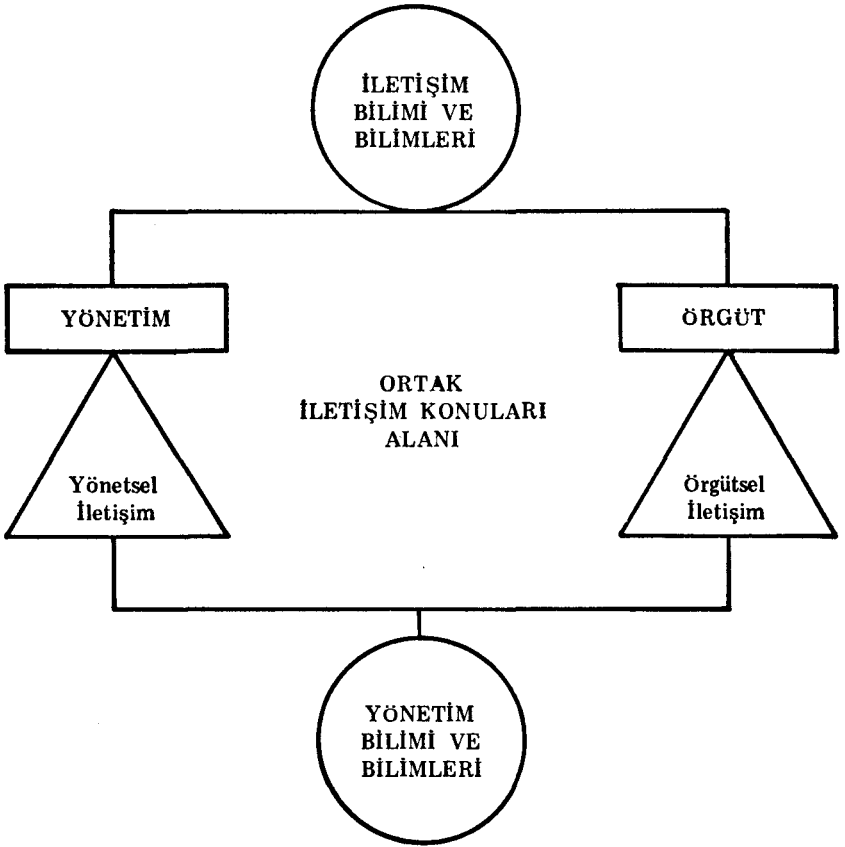
Örgütle ilgili diğer konularda olduğu gibi örgütsel iletişim konusunda da, alanın sınırlarının çizilmesi gereken ilk bilim dalı YÖNETİM'dir. **Yönetim** ve **örgüt** çalışma konuları, amaçları, yöntemleri, araçları, kuramcıları uygulamacıları vb. açılardan hem birbirinin içinde, hem birbirlerinden ayrırırlar. Bu birbirine çok bağlı iki alanın, ortak konularındaki farklı yaklaşımları gözardı edilir veya bunların ayrışım çizgileri belirlenemezse, araştırma ve analizlerde yanılğı payı büyük sonuçlara ya da yargılara ulaşma tehlikesi doğabilir. Burada karışıklığı önlemek için bilinmesi gereken temel nokta; örgütün bir **yapı**, yönetimin de onu çalıştıran bir **güç** (enerji) olduğudur. Bu bakımdan genel olarak yönetim bilimi kapsamında ele alınan **örgüt** konularının **yönetim** ile ortak durumları, eğer **iletişimi** örnek alırsak, aşağıda görüldüğü gibidir:



ÇİZİM: 1: Yönetim Biliminde İletişim

Durum böyle olunca, yönetim biliminin başka birçok konusunda olduğu gibi iletişimde de yapılan çalışmalar aşağıdaki özelliklerden birini göstermektedir:

- 1— Ortak iletişim konularının **yönetsel iletişim** veya **örgütsel iletişim** adlarından biriyle ele alınması
- 2— Yönetsel iletişim içinde ortak iletişim alanının konularına da yer verilmesi
- 3— Örgütsel iletişim içinde ortak iletişim alanının konularına yer verilmesi
- 4— Ortak iletişim alanının konularına girmeden sadece **yönet- sel iletişime** özgü konuların ele alınması
- 5— Ortak iletişim alanının konularına girmeden sadece **örgüt- sel iletişime** özgü konuların ele alınması



ÇİZİM-2: Yönetim ve İletişim Bilimlerinin Bağlılık Konumu

Duruma, artık başlıbaşına bir bilim dalı, aynı zamanda bilimler topluluğu olan İLETİŞİM BİLİMİ ve BİLİMLERİ ile YÖNETİM BİLİMİ ve BİLİMLERİ açısından bakarsak ÇİZİM-2'deki görünüm ortaya çıkmaktadır.

Yönetim ve İletişimin aynı zamanda bir bilimler topluluğu olarak nitelendirilmelerine yol açan durum her ikisinin de **davranış bilimleri** olarak bilinen psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, kültürel antropoloji ve bunlara bağlı diğer bilim dalları ile çok yakın ilişkiler içinde bulunmalarındır. Bir görüşte, davranış biliminin, örgütteki iletişim ve yönetim süreçleriyle yakın bağıntılarının bulunduğu konular şöyle belirtilmiştir (2):

- Üretici güç olarak moralin niteliği
- İletişim aracı özelliğiyle söylenti (dedikodu), çalışma süreçleri ve morale etkisi
- İletişim girdisinin (input) sonucu olarak işgören tutumları
- Örgütsel iletişimdeki yönetsel sorumluluk niteliğiyle güdüleme
- İşgörenin gelişme ve ilerlemesinde iletişimin rolü
- İçerde ve dışarda örgüt izlenimini geliştirmede iletişim eylemlerinin rolü
- İletişim süreçlerinin toplam devinimi (hareketi) olarak halkla ilişkiler
- Örgütsel amaçları benimsetmede bir yöntem olması durumuyla iletişim
- Örgütteki insan ilişkilerinin sürekli yeniden yapılandırılması ve güçlendirilmesine duyulan gereksinme
- Planlı bir temelde iletişimi sağlanacak amaçlara ilişkin sürekli gereksinme
- Her zaman ve her düzeyde yönetsel iletişim kanallarının korunması gereksinmesi

(2) A.E. SCHNEIDER-W.C. DONAGHY- P.J. NEWMAN, Organizational Communication, McGraw-Hill Inc, New York, 1975, s. 5.

- Örgütsel iletişimin biçimsel kanallarında biçimsel olmayan bağıntılara zaman zaman duyulan ihtiyaç
- İletişim süreçleriyle insanları örgütün parçası yapma gereksinmesi
- Bireysel başarıyı ödüllendirme ve ona birçok işgören arasında tanınma fırsatını verme gereksinmesi,

Kuşkusuz, davranış bilimlerinin örgütteki iletişim ve yönetim süreçleriyle yakın bağıntıları yukarıdaki konularla sınırlandırılmaz. Davranış Bilimleri çok sayıda konu ve kavramlarıyla yönetim, örgüt, iletişim, vb. alanlarına girmektedir. Söz konusu bağıntıların bir fikir vermesi bakımından değeri vardır. En azından başka bağıntı noktalarının bulunmasını sağlayıcı yararları olabilir.

ÖRGÜTTE İLETİŞİM DÜZENİNİN TEMEL ÖGELERİ

Daha önce de belirtildiği gibi iletişimin yönetim ve örgüt bağlamında beliren ortak konuların başında **iletişim düzeni** gelmektedir. İletişim düzeni ve temel öğeleri gerek örgütsel, gerek yönetsel iletişimde yer verilecek önemli konuların başında gelmektedir (3).

İletişim düzeninde temel öge olarak genellikle şunlara yer verilebilmektedir (4):

- İletişim Modeli
- Göndericiler ve Alıcılar
- Dağıtım Düzeni
- İletişim Boyutları
- İletişimin Etkinliği
- İletişim Simgeleri

Kuşkusuz birçok değişik görüşte, iletişim düzeninin temelinde başka öğeler görülebilir ya da yukarıda belirttiğimiz öğeler farklı sözcüklerle anlatılmış olabilir. Bir fikir verebilmesi için, söz konusu öğeleri aşağıdaki biçimde özetlemeyi yerinde görmekteyiz.

(3) Aynı konuya yönetsel iletişim bağlamında yer veren kaynak için bkz: İNAL CEM AŞKUN "Yönetimde Haberleşme", Eskişehir İTİA Dergisi (ESADER), C. XII, S. 2, Haziran 1976, s. 1-33.

(4) WILLIAM G. SCOTT, Human Relations in Management, Richard D. Irwin, Inc., Homewood Iee, 1962, s. 175.

İletişim Modeli

Bir görüşte model, “eldeki yapı veya süreçte ilgili noktaları birbirine uydurması gereken işleyiş kuralları ile bir simgeler (semboller) yapısı” olarak tanımlanmıştır (5). Yönetmel ve örgütsel bir iletişim modelinin şunları içermesi gerekmektedir (6):

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 İletişim edim ya da eylemince başarılacak örgütsel ve kişisel amaçlarla ilgili bazı etkinlikleri de gerektirmektedir. İletişim tek tür bir süreç değildir. Örgütlerin farklı amaçlarını başarmak için iletişim eylemlerinde çeşitli biçimler kullanılmaktadır. Bu görüşte söz konusu eylemler şu gruplara ayrılmıştır (7):

1. Programlanmamış eylemler için iletişim: Bu tür iletişim 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 düzenleme işlemlerini kapsayan programları başlatma ve yerleştirme için iletişim: Böyle bir iletişimde tekdüzen (rutin) ve yenilikçi süreçleri dengeleme öngörülür.
3. Stratejileri uygulamaya ilişkin verileri sağlama için iletişim: İletişimin bu türü karar alıcılara bilgi sağlayarak onlara bir önceki bölümde sözü edilen programları yürürlüğe koyma olanağını verir.
4. Programlara katılmayı sağlama iletişimi: Bu iletişimle bireylerin güdülenmesi amaçlanır. Genellikle böyle bir iletişim üst-ast ilişkilerinde görülür. İş başında kişileri çalış-

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

(6) SCOOT, s. 175.

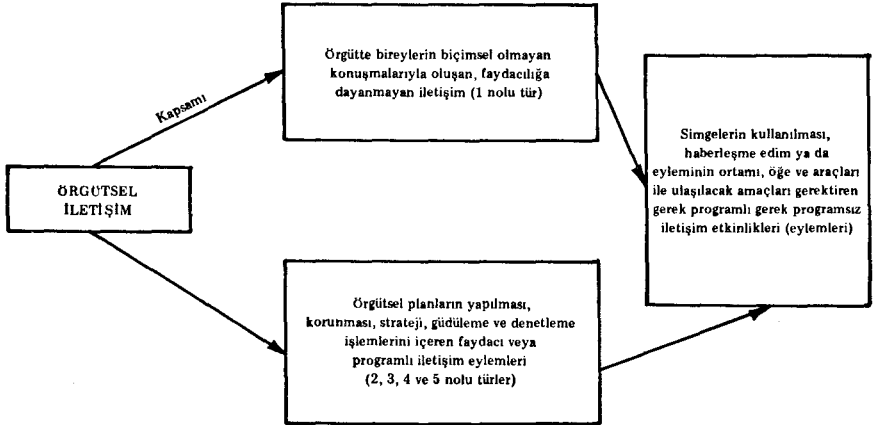
(7) J.G. MARCH-HERBERT A. SIMON, Organizations, John Wiley and Sons, New York, 1958, s. 161; SCOOT, s. 175-176.

tırma yönetimi niteliği taşır. Yönetimde ve örgütte insan ilişkileri konusunda üzerinde en çok durulan iletişim türüdür.

5. Eylem sonuçlarına ilişkin bilgileri sağlayan iletişim: Son grupta yer alan bu iletişim, iş başarısı açısından, karar alıcılara denetleyici (kontrol edici) bilgilerin dönüşünü sağlar.

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

ÇİZİM-3’de bir iletişim modelinin öğeleri görülmektedir (8).



ÇİZİM-3: Örgütsel ve İletişim Modelinde Bulunan Öğeler ve Eylemler

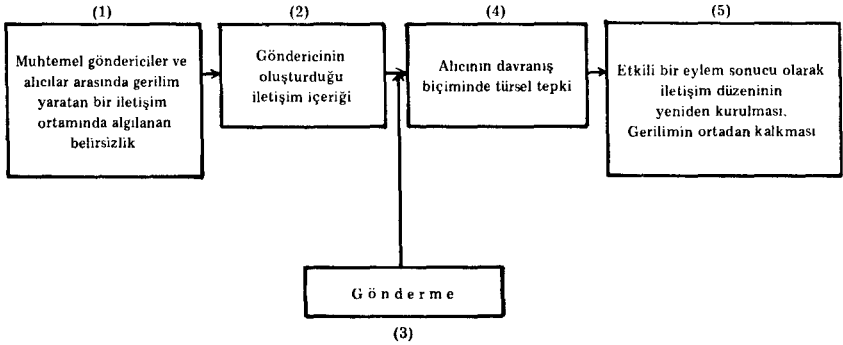
(8) SCOTT, s. 176

Göndericiler ve Alıcılar

İletişim 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 oluşturmaktadır. Bu aslında insancıl iletişimin 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 da gereksinmelerini karşılayacağını varsayar. Gönderilen bilgiyi benimseyen alıcı, belli bir iletişim ortamında bunu, kendi isteklerine uygun düşeceği kanısıyla yapmıştır.

İletişim 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. İletişimin 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 (9). ÇİZİM-4’de bu durum bir şemayla açıklanmaktadır.



ÇİZİM-4: Belirsiz İletişim Düzeninin Yeniden Kurulması

(9) FRANKLIN FEARING, "Toward a Psychological Theory of Human Communication", Journal of Personality, 22 (1953—1954), s. 73—76; SCOTT, s.177.

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

1. Başlangıçta taraflar, iletişim ortamında düzene ilişkin bir belirsizlik ya da açıklık noksanlığını algırlar. Bu değişik algılar, sadece iletişimle çözülebilecek gerilimi yaratır. Bu durumu iletişim açıklığa kavuşturup, tanımlar.
2. Gönderici iletişim içeriği ile gerilimi hafifletmeyi amaçlar, içerik, 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 ve örgütsel iletişimin tanımı uyarınca, artık etkili bir eylem beklenebilecektir.
5. Eğer gerçekten bu eylem görülürse, yönetim açısından gerilim kalkarak, iletişim 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 iletişim gereksinmelerine bir kanıt sağlaması gerekmemektedir. İletişim gereksinimleri farklı düzeylerde oluşmaktadır. Bir düzeyde, yeterli iş başarısı için faydacı iletişim 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 planı içindeki rolünü bilme gereksinmesinden çıkabilmektedir. Türsel iş bilgisi ile işin amacı arasındaki başlıca fark, belki bir şeyin 'nasıl' ve "niçini" arasındaki ayrım gibidir. Bireyin iletişim gereksinmesi iş eylemlerinin sınırları ötesine geçmektedir. Hatta, faydacı iletişimin en yeterli göndericisi, kendi bölümünde "çok zayıf insan ilişkileri" ile karşılaşabilmektedir. Çünkü, iş güdülemesinin daha az faydacı

düzeylerinde etkili bir iletişimi yürütmekte başarısızlığa uğramaktadır.

Kökenleri her ne kadar psikolojik temellere dayanıyorsa da, haberleşme aynı zamanda sosyal bir olgudur (fenomendir). Bunun temeli ise sosyal etkileşimdir. Gönderici ve alıcı arasındaki ilişki öyle basit bir olay değildir. Göndericinin iletişim ortamını denetimi altına alıp, alıcının da onun kendisine verdiğini edilgen (pasif) olarak işleyip, yanıtladığı düşüncesi kuşkusuz yanlıştır. Gönderici ilettiklerini çoğu kez, alıcının benimseyeceği bir biçimde koşullandırır. Ayrıca sürekli olarak iletilerini (mesajlarını), alıcının tepkilerine göre değiştirir. Bu nedenle iletişim sosyal özellikler gösterir. Göndericiler ve alıcılar, iletişim sürecini ağ gibi saran bir “sosyal matristen” hem etkilenirler, hem de onu etkilerler (10).

Bir görüşte, sosyal düzendeki iletişimin boyutları, bazı düzeyler olarak ve iletişim sosyolojisine uygun yönetsel bir yaklaşımla şu şekilde ele alınmıştır (11).

- I. Düzey-“Özkişisel”: Bu insanın kendi benliğinde yürüttüğü iletişim sürecidir. Böyle bir düzeyde, gerçek iletişimin 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 ve örgütsel iletişimin tanımına uymamaktadır. Yalnız, iletişim düzeylerini ortaya koyarken, böyle bir düzeyden başlamak son derece haklı ve mantıklı görünmektedir.
- II. Düzey- “Kişilerarası”: Burada kişinin bir başkası ile iletişimi söz konusudur. Örneğin yöneticinin bir astıyla yapacağı görevi görüşmesi gibi.
- III. Düzey- “Grup-Birey İletişimi”:
 - a) Birinci durumda “bireyden gruba” iletişim söz konusudur. İşletme yönetiminden örnek verilecek olursa, bir genel müdürün idare meclisi ya da ortaklar kuruluna rapor verme görevi bu tür bir iletişimi gerektirir.

(10) SCOOT, s. 178.

(11) 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).

- b) İkinci durumda “gruptan bireye” iletişim 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, uygulanmak üzere iletilmesi, “gruptan bireye” iletişimin bir örneğidir.

I IV. Düzey- “Gruptan Gruba İletişim”:

- a) Gruptan gruba iletişimin ilk biçimi yer bağlayıcı iletişimdir. Bu türü özgüleştiren (karakterize eden) en önemli durum, örgütsel kesimler arasındaki ileti (mesaj) akışıdır. İleti konusu bilgiler, yürütülen çalışmalarla ilgilidir ve çoğu kez de düzenleştirme niteliğindedir. Bir örgütte görülen işlevler arasındaki farklar, yer bakımından da gözetilir. Böyle bir yer kavramına öncelik veren ve eylemleri düzenleştiren iletişim, “yer bağlayıcı” özellik taşımaktadır.
- b) Gruptan gruba iletişimin ikinci biçimini zaman ayarlayıcı iletiler oluşturur. Yer bağlayıcı iletiler, yönetimin varolan (mevcut) uyumlaştırma (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.

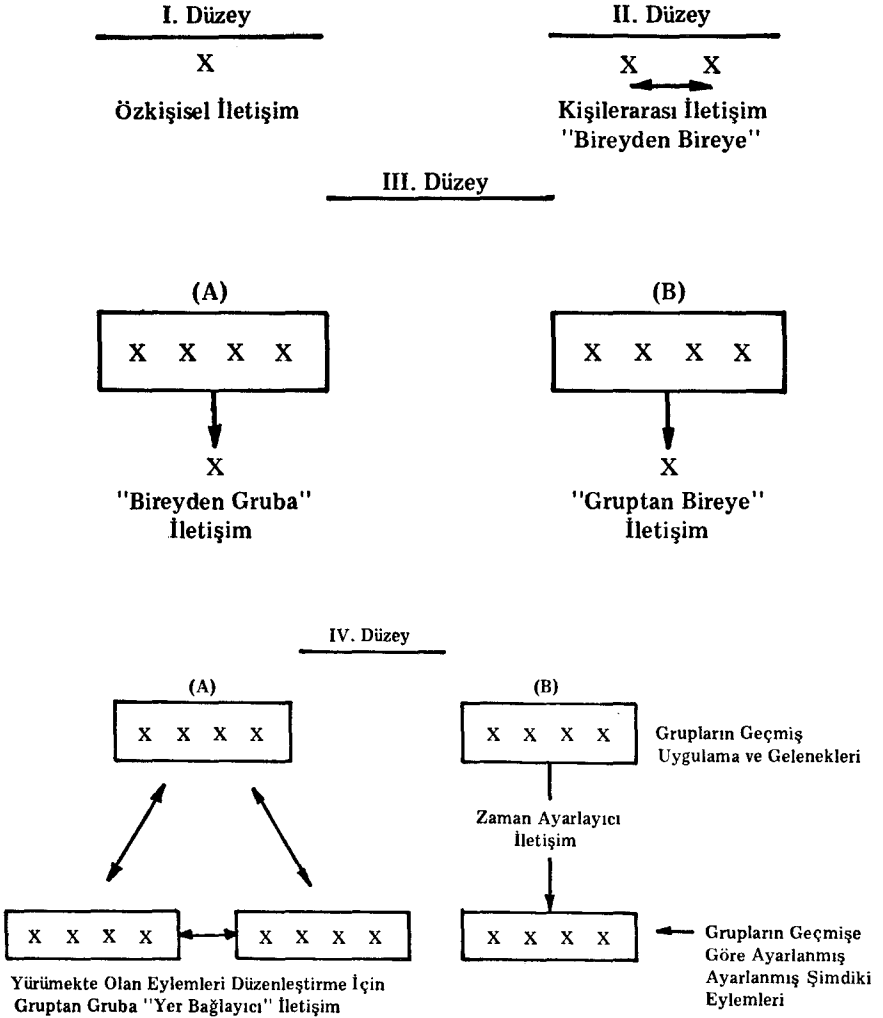
ÇİZİM-5’de düzeylerin durumu, şema biçiminde açıklanmıştır (12).

Burada birinci dışında, diğerleri toplumsal etkileşimi içermektedir. İletişimin 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 toplumsal etkileşimin karmaşıklığına göre sıraya dizildiğidir.

Bununla beraber her düzeyin kendine özgü toplumsal nitelikleri vardır. II. Düzey yakın, kişiselleşmiş bir iletişim sağlar. İleti-

(12) SCOOT, s. 180.

şim ortamı gelişirken, göndericilere ve alıcılara iletilerini değiştirmede en büyük olanağı tanır. İletişimle verilen bilgilere gösterilen tepkiler, II. Düzeyde diğerlerinden çok daha hızlıdır.



ÇİZİM-5- Sosyal Matristeki İletişim Eylemlerinin Düzeyleri

III. Düzeyde iki toplumsal durum göze çarpmaktadır. "Bireyden Gruba" iletişimde, 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 iletişim yaklaşımlarını gerektirmektedir.

Birinci durum pek kişisel özellik göstermez. Ortaklarla iletişim 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 iletişimi oldukça değişiktir. Toplantılar sırasında yapılan iletilere hemen tepki alınabilir. Öte yandan grup oldukça türdeş nitelik taşıdığından, işletmedeki eylemler ve politikaların açıklanmasında teknik terimlere daha çok yer verilir. Türdeş olmayan ortaklar grubu, genel, kişisel bulunmayan, teknik biçimler dışındaki iletişimi gerektirir. Bunun yansımaları (feedback) sık olmaz. Halbuki türdeşliği fazla, daha küçük gruplarda genel müdür iletişimini teknik ve özel terimler kullanarak yürütebilir. Grubun yansımalarını hemen ve doğrudan alabilir.

III. Düzeyin ikinci sosyal durumunu, “Gruptan Bireye” iletişim 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 bulunabilir.

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 değildir.

Komiteler, kurullar büyük karmaşık örgütlerin ürünüdür. Öğüt verme, uyumlaştırma bakımından yararlı hizmetler görürler. Ancak kullanılmalarında birtakım tehlikeler de yok değildir. En

azından karar sorumluluğunu belli bir noktada toplama güçlüğü vardır. Bir görüşte komitelerin durumu hakkında şu ilginç tanımlama yapılmıştır (13):

“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), efsanevi, mistik, esrarlı, erişilmez bir bütünü oluştururlar”

Kuşkusuz gruptan bireye iletişimin, 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, iletişime baskıcı (otoriter) bir eğilim getirir. Bazı kişiler, kişisel yargıları, başkaları da aynı şeyi söylemediği sürece, yanlış kabul ederler (14).

IV. Düzeyin (a) durumunda, iletişimin yer bağlayıcı işlevleri uyumlaştırma amaçlarına hizmet eder. Çoğu kez yatay denilen bu tür iletişim, işletmenin değişik eylemlerini birbirine bağlar. Yer bağlayıcı iletişim, 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 iletişim ile geçmiş, tarih dili, yerleşmiş politikalar ve işletme imgesiyle (imajıyla) 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

İletişimde dağıtım düzeni, bilgilerin örgüt içinde dağıtım yolunu içerir. Burada da “devre modeli” ile “ağ modeli” olmak üzere başlıca iki model söz konusu edilmiştir (15).

(13) ERNST PAWEL, From the Dark Tower MacMillan Co., 1957. s. 68; SCOOT, s. 181.

(14) SCOTT, s. 181.

İletişimde “devre modeli” ÇİZİM-6’da görüldüğü gibi en basit dağıtım düzenini içerir. Modelde açıkça gözlemlendiği gibi burada haberleşmenin olması için hem bir gönderici, hem de alıcının bulunması gereklidir. Ayrıca, bu modeldeki iletişim, bir yandan yukarıdan aşağıya giden bilgilere, diğer yandan anlayış yanıtına gerekseme gösteren kapalı bir devreye dayanır. Devre dört ögesi, bakışlımlı (simetrik) ve süreklidir. Bakışlımlı olmasının nedeni, göndericinin ilettiği bilgilerin, alıcının kanıtlanan anlayışıyla dengelenmesidir. Sürekliliği ise, iletişimin gönderici ve alıcı arasında kesintisiz işlemesi anlamına gelir.



ÇİZİM-6: İletişim Devresi.

“Ağ modeli” iletişimin bağlayıcı süreç niteliğini özellikle ortaya koyan bir modeldir. Bu durum örgüt açısından bir görüşte şöyle açıklanmıştır (16):

“Örgütte, onun bütünlüğünü oluşturan birtakım parçaların bulunduğu öngörülür. Parçalar birbirleriyle etkileşmelidir. Aralarında iletişim yoksa o vakit bir örgütün varlığından değil; birbiriyle ilgisi bulunmayan teke tek öğelerin bir araya toplanmasından söz edilir.”

İletişim ağı en iyi biçimde karar merkezlerini karşılıklı olarak birbirine bağlayan iletişim kanalları düzeninde (sisteminde) gö-

(15) A.g.k., s. 182.

(16) JOHN T. DORSEY, “A communication Model for Administration” Administrative Science, Quarterly, December, 1957, s. 310.

rülür. Ağın her zaman, yansıma (feedback) niteliği vardır. Sistemin kontrol yeteneği bununla sağlanır. İletişim ağının etkili yanıt özelliği, düzenin kendi kendine işleminin temel koşuludur. Sistemin çıktısı, bir girdiye bağlıdır. Böyle bir işleyişle 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 iletişim ağı, sırasında hassas bir siber-netik düzeneğine (mekanizmasına) benzeyen örgütün sinir sistemidir.

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

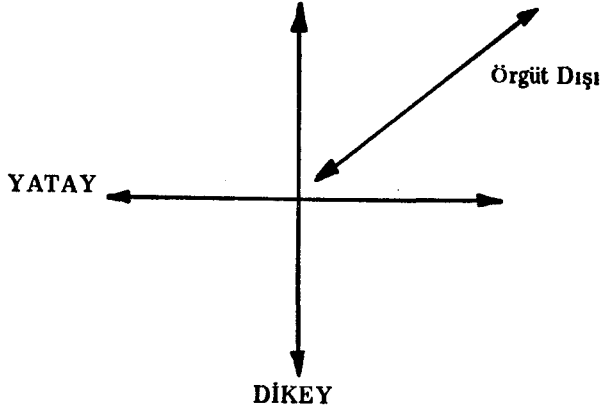
İletişim Boyutları

İletişim modelleri örgütsel iletişim kalıp ya da örüntülerinin anlaşılmasında gerekli bilgileri sağlarlar. Burada incelenecek konu yönetimde iletişimin boyutlarıdır. Biçimsel olarak iletişim örgütte dikey ve yatay yönler ile örgütün dışında hareket gösterir. İşletmede örgüt dışı iletişim diğer işletmelere, sendikalar, kamu kuruluşları, hatta biçimsel olmayan örgütlerle ilişkilerde söz konusudur. Örgütsel iletişimin boyutları ÇİZİM-7'de görülmektedir (17).

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

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

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

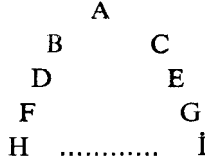


ÇİZİM-7: Biçimsel İletişim Boyutları

Yatay Boyut: Yatay boyutlu iletişimde, işlevsel bir orun düzeyindeki bölümler, servisler, vb. örgütsel birimler arasında bilgi alışverişi söz konusudur. Bu tür iletişimde temel amaç, işletmedeki eylemlerin düzenlenmesidir. Uyumlaştırma kısmen bölümler-arası yazışmayla sağlanır. Ancak, bu yöntemin kişisel nitelik taşı-maması, çoğu kez amacı gerçekleştirmede başarısızlığa yol açar. Onun için yazılı iletilerin kişisel olarak karşılıklı görüşmelerle tamamlanması, böylece düşünce alışverişinin çok daha rahat bir ortamda yapılması uyumlaştırmada büyük kolaylık sağlar.

Yatay boyuttaki iletişimin mantığını ilk kez HENRI FAYOL klasik “köprü” yorumuyla ortaya atmıştır (18). Köprü onun endüstri mühendisi olarak, Fransız kamu örgütlerindeki eski iletişim geleneklerini incelemesinin bir sonucudur. ÇİZİM-8’de köprü gösterilmiştir.

(18) 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. SCOOT, s. 189.



ÇİZİM-8: FAYOL'un Köprüsü

Özellikle FAYOL'un zamanında, eğer "H" "İ" ile iletişim 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 iletişimi (köprüyü) öngörmüştür (ÇİZİM-8'de bu durum "H" ile "İ" arasında gösterilmiştir).

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

Biçimsel İletişim Boyutları ile Örgüt İzleneleri Arasındaki İlişkiler: Daha önce "İletişim Modeli" konusu içinde incelediğimiz izlenelerin dört türü ve bunlara bağlı iletişim eylemleri ile buraya kadar değindiğim biçimsel iletişim boyutları arasındaki ilişkiler şöyle açıklanmıştır (19):

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

(19) SCOOT, s. 190.

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

Biçimsel Olmayan İletişim Boyutu: Biçimsel İletişim örgütün faydacı gereksinmelerini karşılarken, biçimsel olmayan iletişim, kişilerin sosyal, “programlanmamış” eylemlerini sistemin biçimsel sınırları içinde yürüttükleri bir yöntem olmaktadır. Genellikle “söylenti” veya “dedikodu” denilen biçimsel olmayan iletişim kanalları, her zaman örgütsel amaçlara dönük bilgiler için kullanılmaz. Söylenti ya da dedikodu daha çok, işgörenlerin kişisel amaçlarını kanışma (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 (20).

Bir görüşme dedikodunun örgütte genellikle olumlu hizmet gördüğü ileri sürülmüştür (21). Şöyleki bununla “iletişim ihtiyacı” büyük çapta karşılanır. Ayrıca, tutumunu ayarlayabilen yönetici için dedikodu işgörenin duygu nabzıdır. Söylenti, biçimsel kanallarla yapılmayan bilgilerin gönderilmesinde de bir kanal hizmeti görür.

Sorumsuzluk dedikodunun belki de en zararlı yönüdür. Dedikoduya yararlı bilgilerin kaynağı ve yönünü saptamak çok güç olduğundan, yanlış ya da moral bozucu söylentilerin sorumluluğunu belirlemek de zordur (22). Dedikodunun bilgileri geçirme yetisindeki hız, son derece zararlı, tutarsız iletileri kontrol eder.

(20) A.g.k.,

(21) HERBERT A. SIMON, Administrative Behavior, The MacMillan Co., New York, 1945, s. 160-161. SCOOT, s. 190.

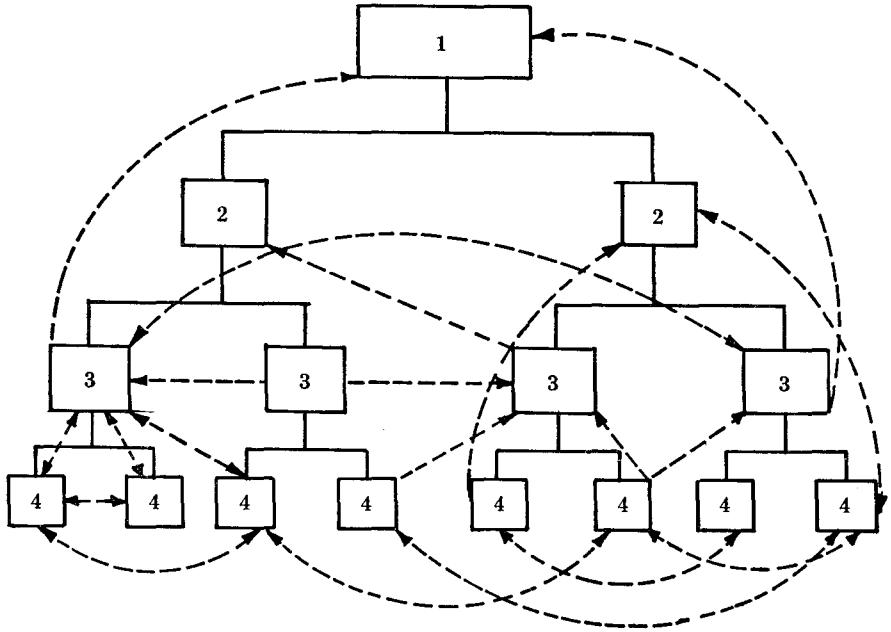
(22) Bir görüşe göre, dedikodular doğrudan doğruya insanları etkileyen olaylara karşı ilgisizlik veya belirsizlikten çıkıp, sürmektedir. Aynı görüşte, dedikoduyla ilgili şu ilkeler öngörülmüştür:

1— Dedikodular, insanların kendi işleriyle ilgisi yüksek durumlarda çıkar, ancak bu durumlar, kendi önceliklerinin (insiyatiflerinin) dışında kalmakadır.

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 yansımak olarak yöneticiye aktardıkları bilgi, ona işgörenlerin tutumlarını değerlendirme olanağını verir.

Biçimsel olmayan iletişimin diğer bir yönü, olağan iş görme koşullarında, biçimsel iletişim kanallarını dikkate almayıp, atlamasıdır. ÇİZİM-9'da bu durum gösterilmektedir (23).



ÇİZİM-9: Biçimsel Olmayan İletişim 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. SCOOT, s. 190.

- (23) İNAL CEM AŞKUN. Organizasyon Teorileri; Eskişehir İTİA Yayınları, No: 95, 1972, s. 78. ŞEKİL'de görülen numaralar şu orunları göstermektedir: 1- Fabrika Genel Müdürü 2- Bölüm Yöneticileri, 3- Ustabaşarlar, 4- Ustalar (..... Biçimsel olmayan çalışma ilişkileri)

Bazılarının görüşüne göre, günlük basmakalıp (rutin) çalışma düzeninin biçimsel iletişim kanalları, sırasında atlanıp, geçilmezse işlerin pek azı görülebilir, o da çok zaman alır (24).

Biçimsel iletişim oldukça dizgesel (sistematik) bir durum gösterir. Biçimsel kanalların atlanması, çoğu kez planların 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 iletişebilirler. Bununla iletişimin nedeni ortadan kalkmaz, tersine çok iyi tanımlanmış olur.

Yöneticilerin söz konusu kanalları atlamalarını tanımlayan bazı öğeler şöyle belirtilmiştir (25):

1. Bir iş durumu ile ilgili bilgilerin niteliği. Bazı bilgiler kanal atlayarak işlenir, bazıları biçimsel kanallarda ele alınır.
2. İşletmenin geleneğinde kanal atlamanın yapıma biçimi. Bazı atlamalar o kadar iyi düzenlenmiştir ki, insana sanki biçimsel iletişim kanallarının izlendiği sanısını verir.
3. Yüksek düzeydeki yöneticilerin bir atlama gereksinmesini tanımları. Biçimsel kanalların atlanmasının kapalı zımni benimsenmesi, "yazılı olmayan" bir politika konusu olacaktır.

İletişimin Etkinliği

Bir iletişim düzeninin (sisteminin) etkinliğini değerlemede en azından iki ölçüt kullanılabilir. Birincisi düzenin, örgütün faydacı isteklerini karşılamak için ne derece işlediğidir. İkincisi, iletişim sisteminin işgörenlerin faydacı olmayan güdülerini ne kadar kapsladığıdır.

Bu iki ölçüt ile ilgili şu açıklamalar yapılmıştır (26):

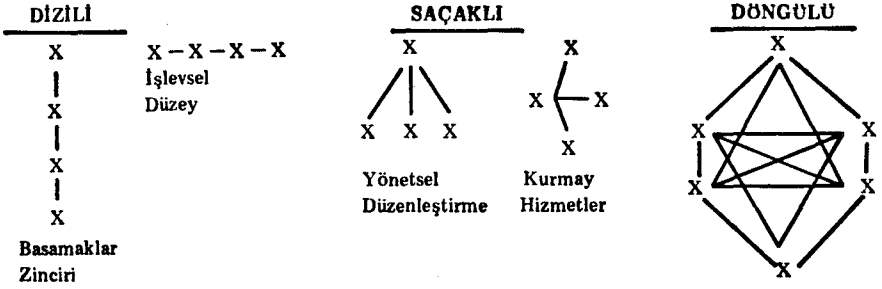
- 1- Bir kere karar merkezleri arasında ne kadar az bağlantı olursa, örgütün iletişim etkinliği de o kadar artacaktır. Bir görüşte bu, iletişim bağıntılarının en aza düşürülmesi, örgütsel kararlılığı artırır diye belirtilmiş ve ÇİZİM-10'da

(24) SCOOT, s. 191.

(25) A.g.k.,

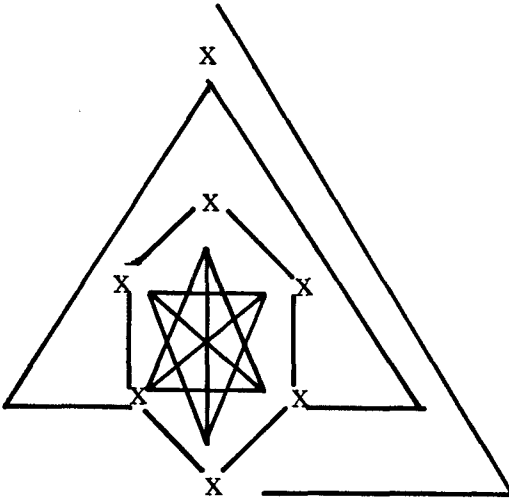
(26) A.g.k., s. 191-193.

görüldüğü gibi dizili (serial), saçaklı (radial), döngülü (circural) olmak üzere üç temel bağıntı ileri sürülmüştür (27).



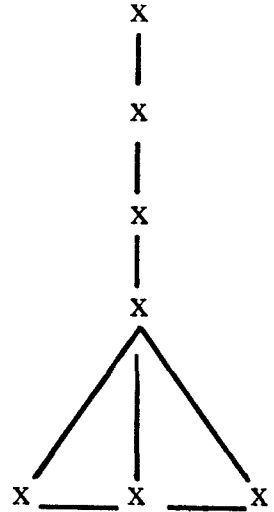
ÇİZİM-10: İletişimde Temel Bağıntı Kalıpları

SAÇAKLI VE DÖNGÜLÜ



Bir Başkanın Yönetiminde Toplanan Kurul (Komite)

DİZİLİ-SAÇAKLI-DİZİLİ



Genel Komuta Örgütü

ÇİZİM-11: Karışık Türde Bağıntı Kalıpları

(27) 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, ÇİZİM-11'de verilmiştir (28).

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, iletişimin 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 (tahmini) düşürmektedir. Başka deyişle, bağıntıların sayısının

en aza indirilmesi, faydacı örgütsel bağıntıların sayısının en aza indirilmesi, faydacı örgütsel amaçlar için iletişimde daha yüksek etkenlik sağlayabilir. Ancak bunun işgörenin iletişim 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 uyumlaştırma eylemlerinde bu zorunlu olabilir. Yalnız, iyi işleyen yalnız dizili-saçaklı-dizili iletişim kalıbını bozan grup

(28) A.g.k., s. 223. SCOOT, s. 192.

halindeki karar alma süreci, insanlarda “katılma” duygusunu harekete getirip, morali ve verimliliği yükselttiği savıyla desteklenemez (29).

İletişim Simgeleri

İletişim simgeleri konusu bir bakıma iletişimde etkenliğin devamı gibidir. İletişim, eğer bir anlamı taşır ve ona bağlı bir eylemi belirtirse etkili olur. Bu durum düşüncelerin açıklanmasında birtakım araçların kullanılmasını gerektirir. Bunların başında simgeler gelir. Dil veya sözcükler resimler, hareketler, vb. bilinen başlıca iletişim simgeleridir. Söz konusu simgelerden dil aracılığı ile kullanılan sözcükler, yönetimin en önemli simgeleridir. Bir görüşte, dilin şu üç amaca hizmet ettiği belirtilmiştir (30):

1. Mantiğa dayalı görgül işlev: Bu işlev mantıklı davranışları içerir. Genellikle teknik düşünceleri ortaya koyan anlaşılması zor meslek dili buraya girer. Söz konusu işlevin temel özelliği, yansızlığa 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 İşlev: Kişinin iletişimle ilgili zamanının çoğunluğu duygusal dile ayrılır. Bu mantığa dayanmayan davranışları ortaya koyar. Bunun içinde duyguların bir anlatım aracı olur. Bir başkasının duygularının doğrulanması veya eleştirilmesi mantıklı anlatımın yansız değerlendirilmesindeki kadar basit değildir.
3. İmgeleme İşlevi: İmgeleme (tahayyül etme) dilin son biçimidir. Bu insanın kendi iç dünyasında yürüttüğü bir çeşit özkişisel (intrapersonal) iletişimi içerir. İmgeleme birçok ihtiyacın anlatımı ve kanışında bir araç olmaktadır.

Resimler ve hareketler de anlamların iletişimde simgeleri oluşturmaktadır. Resimler zaman zaman sözcüklerin yerine kullanıla-

(29) SCOOT, s. 193.

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

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

Simgeler iletildiği 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 düşüncüyü 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 nedendir. Çağdaş iletişimde simgeler ve anlamları, zaman zaman çözülmesi çok zor sorunların ortaya çıktığı bir alan olmaktadır.

KÜÇÜK GRUP VE İLETİŞİM ORTAMI

Örgütlerde “küçük grup” kavramı için ilgili yayınlarda görüş birliğine varılmış yaygın bir tanım yapılamamış; bir kaynaktan söz konusu tanımlamanın zorluğuna değinilerek; “küçük grubun” bazı ölçütler temel alınarak belirlenmesinin daha yerinde olacağı öne sürülmüştür (31). Üzerinde durulan ölçütler şunlardır:

1. Küçük grup, bir toplumsal ilişkiden daha düzenli ve dayanıklı, ancak biçimsel yapıları örgüt yanında düzeni ve dayanıklılığı zayıf kalan bir toplumsal olgudur.
2. İki veya üç kişilik gruplar ya çok değişik özellikler taşımakta ya da dört ve daha fazla üyeli gruplar içinde erime eğilimi göstermektedirler.
3. Küçük grubun büyüklüğü, üyelerinin biçimsel kural ve düzenlemelere gitme durumuna geldikleri yere kadar artmak-

(31) CLOVIS R. SHEPHERD, Small Groups, Chandler Publishing Com., San Francisco, Calif, 1964. s. 3-4.

ta, ondan sonra küçük grup olmaktan çıkıp, biçimsel bir örgüt görünümünü kazanmaktadır.

4. Küçük grup, dikkati çeken bazı genel nitelikleri taşımaktadır. Bunlar arasında ortak amaçlar, rollerin kararlı ayırımı, paylaşılmış değer ve düzgüler (normlar), üyelik ölçütleri, iletişim kalıpları (modelleri) sayılabilir.

Küçük gruplarda iletişimi ele alan bir kaynaktan konu aşağıdaki başlıklar ve özet olarak vereceğimiz açıklamalarla ele alınmıştır (32):

Bireysel İletişim Karşısında Grup İletişimi

Bir konuda her birey için geçerli üç bilgi kaynağı bulunmaktadır:

- a- Dolaysız kişisel gözlem
- b- Başkalarının kişisel araştırmalarını izleme
- c- Çeşitli kaynaklardan elde edilen yazılı, sözlü, görsel, vb. bilgiler.

Kuşkusuz bu bilgi kaynakları grup içinde de geçerli olmaktadır.

Uzman kişi bir sorunu ele alıp, incelemede bir gruptan daha etkili ve verimli çalışabilir. Ancak ne var ki, grup çalışmasında, grubun herhangi bir veya iki üyesi de fazla yardım görmeden aynı sonuca ulaşabilir. Kaldığı, önceden hangi kişinin sorunu tek başına çözecek güçte olduğunu, tartışmalarda kimin veya kimlerin öne geçeceğini belirlemek olanaksızdır. Bu nedenle birçok örgütte, önemli kararlar için grup sürecine güven sürdürülmektedir. Bireysel ve grup iletişim süreçleri arasındaki başlıca ayrımlar aşağıdaki noktalarda görülmektedir (33):

1— Görevin Niteliği

İlke olarak belirtmek gerekirse, uygun bir iletişim ortamında gruplar, tek başına bireylerin yapacağından daha iyi düşünce üretip, öneri getirirler. Bu üstünlük çoğu kez "bir elin nesi var iki elin sesi var" özdeyişi ile de dile getirilir. Ancak bazı görevlerde, nitelikleri gereği, grup çalışması kaçınılmaz olmakta, başka

(32) SCHNEIDER-DONAGHY-NEWMAN, s. 120-142.

(33) A.g.k., s. 121-123.

deyişle bu görevleri tek başına bireylerin yüklenmesi daha başlangıçta olumsuzluk yaratmaktadır. Söz konusu görevler arasında işbölümünü gerektiren durumlar, yaratıcılık isteyen işler, belleğin (hafızanın) veya bazı bilgilerin anımsanmasının önemli olduğu çalışmalar, bir yargıya varmanın zorlaştığı olaylar, bilgelik (entellektüel) ustalıklarından çok, uygulama becerilerinin gösterilmesini gereksindiren uğraş konuları sayılabilir.

Öte yandan, tehlike oranı yüksek kararların alınmasında da kişilerin bunu grup ortamına çekip, kararı gruba aldırma eğiliminde direndikleri sık sık görülmektedir. Bunun nedeni ise sorumluluğun çok kişiye yayılması; ayrıca grubun tehlike karşısında üyelerinin paylaşacağı edimce (fiilen) bir “değer” ortaya koyarak, onları garip işler yapan kişiler durumundan kurtarabilmesidir.

2— Başkalarının Varlığı

Aynı işde birlikte çalışma, grup üyelerini yüksek verimliliğe ulaştırmada önemli rol oynayabilmektedir. Bunun nedeni ise üyelerin çoğu kez, toplumsal onayı kazanmak için çalışmalarıdır. Ancak bu durum, grubun savunma gücünü arttırmamasından, düzensizlik, dağınıklık, aldırmaçlık, vb. sorunlara da yol açabilmekte; başka deyişle kişi sırtını gruba dayayıp, “boşverci” bir tutuma girebilmektedir.

Grup içinde başkalarının varlığı, amaçlarımızı ve ulaşma yollarımızı, gerekçelerini, giderek amacın niteliğini değiştirebilmektedir. Çünkü grup bu konularda kişiyi kendine çeken davranışlara sokabilmektedir. Bununlar, grubu bireysel iletişimden daha çok etkilileyen “toplumsal güdüleme” kavramı ortaya çıkmaktadır. Söz konusu kavram; kişilerarası etkili iletişim ve başkalarıyla grup içinde verimli çalışma için onları anlamaya öğrenme, arada güçlü bir etkileşim ortamını yaratma zorunluluğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle etkili grup üyeleri daha az ben-merkezli, daha yansız ve ilgili, olumlu koşullarda daha çalışkan olmaya eğilim göstermektedirler.

Başkalarının varlığı için öne sürülebilecek en önemli sakınca, grup baskısının insanları “suya sabuna dokunmayan” sıradan kararlarda görüş birliğine sokabilmesidir. Aslında böyle bir baskının, söz konusu basmakalıp kararlara yol açması gerekmemektedir. Ancak grup değeri uzlaşmacıdır. Uzlaşma da, uyuşma süreciyle

etkisiz, basmakalıp, kimseye dokunmayan kişisiz tutumlara neden olabilmektedir.

3— Artan Bilgi

Grup, başkalarının varlığı durumunda olduğu gibi, görülen işe ek bilgi getirir; bunun olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya çıkar. Ek veya artan bilgi, doğru çözümü bulmayı kolaylaştırıp; üyelere çok sayıda seçenek sağlar. Ancak, aynı zamanda çözüme ulaşmada gerekli çalışma saatlerini de arttırıp; bilgi yinelemelelerine, eğer denetlenmezse, çatışma ve düşük nitelikli çözümlere yol açabilir. Bu arada, işe ilişkin değişik ve geniş deneyimleri olan grupların bilgi arttırmadaki etkisi çok güçlü olmaktadır. Farklı görüşlerin sayısı grupları büyötmeye götürmekte ancak beş ya da altı üye düzeyinde dengeleme gereksinmesini de ortaya çıkarmaktadır.

Gruplarda zorlamalı olarak bilgi arttırma yöntemlerinin başında “beyin fırtınası” diye adlandırılan teknik gelmektedir. Kısa sürede, çok yönlü çözüm bekleyen sorunların ele alınmasında söz konusu tekniğin kullanıldığı grupların oluşturulmasından uygulamada yararlı sonuçlar elde edilmiştir (34).

Grup İçi İletişim

Küçük gruplar içinde iletişim, birbirine bağı çok sayıda ve karmaşık bir dizi etken ile belirlenmektedir. Bunları aşağıda ana noktalarıyla açıklamayı yerinde bulmaktayız (35):

1— Gruplarda Bağılık

Bağılık grup kuramının temel kavramlarındanıdır. Çünkü grup davranışının dayanışma, uyumluluk, toplumsal etki, güdüleme, etkileşim, başarı, kanış (tatmin), vb. birçok yönüyle ilgisi vardır. Genellikle bağı gruplar daha demokratik, işbirlikçi, arka-

(34) Bu tekniğı öneren kaynak için bkz: ALEX F. OSBORN, Applied Imagination, Charles Scribner's Sons, New York, 1957. Ayrıca bkz: ARTHUR M. COON, “Brainstorming-A Creative Problem-Solving Technique”, *Journal of Communication*, Vol. 7, 1957, s. 111-118. Söz konusu teknik kısaca gruplarda karşı eleştirinin yasaklanmasına; özgür düşünmeyi; çok sayıda düşünce üretmeye; aranan görüşlerin bileştirilip, geliştirilmesine dayanmaktadır. Böyle gruplarda düşünmeyi, görüş geliştirmeyi engelleyici hiçbir tutuma izin verilmemektedir.

(35) Ayrıntılı bilgi için bkz.: SCHNEIDER-DONAGHY-NEWMAN, s. 130-141.

daş canlısı, kendini vermiş, uyumlu, düzenli, grup-merkezli, olmakta; başkalarının görüşlerini benimsemeye daha hazır, birbirine daha dikkatli ve anlayışlı, bağlılığı olmayan gruplardan daha verimli tutum gösterebilmektedirler.

Grup büyüklüğü bağlılığı belirleyen temel etmenlerden olmaktadır. Gruptaki üye sayısı, aşağı yukarı altıdan fazlaya giderse, bağlılıkta düşme görülmektedir. Bunu görevlerin bölünmesi, düzeni sürdürmede daha güçlü önderlik gereksinimleri ile "klik" ya da ortaya çıkan uyuşmazlıkların sayısı belirlemektedir. Söz konusu durumun dikkati çeken ayrıklığı (istisnası) üçlü gruplarda görülmektedir. Üçlü gruplarda pek bağlılık gelişmemekte, çift ve yalnız kalmış "tek" olayı gözlenmektedir. "Çift" genellikle birbirine sıkı bağlanmakta, tek kalanda bağlılık zayıflamaktadır.

Öte yandan grupta belli orunları kararlı biçimde ellerinde tutan üyeler, diğerlerine göre bağlılık duyguları en gelişmiş kişiler olmaktadır. Kararlılığın yanında insanlarda, kendileriyle aynı veya yukarı orunlarda bulunan başkalarının ilgisini, sevgisini kazanma eğilimi vardır. Genellikle örgütlerde gözetimcilerin, astlarla birlikte olmaktan çok, diğer gözetimci, giderek yöneticilerle beraber bulunmaktan mutlu oldukları görülmektedir. Oysa, kişiler bir grupta, kendi orunlarından düşük orunda kimselerin bulunduğunu görürlerse, bu gruba katılma eğilimi gösterebilmektedirler. Çoğu kez düşük orunlu kişilerde, yüksek orunlu kişileri arkadaş olarak seçmekte; bunun gerçek olmadığı zaman bile arkadaşlığın karşılıklı olduğuna inanmaktadırlar. Diğer taraftan, eşit ve yüksek orunlu kişilerin yer aldığı bir grupta, eşit orunluların çeşitli toplantılarda birlikte oturdukları izlenmektedir.

Grup bağlılığının diğer iki kaynağı da grubun görev veya amacı ile gruplararası rekabet derecesi olmaktadır. Olağan koşullarda işbirliği, moral ve bağlılık başarıyla artmakta, başarısızlık karşısında düşmektedir. Ancak bazı araştırmalarda başarı ve bağlılık arasında ya hiç ya da pek az bir ilinti olduğu da görülmüştür. Bu demektir ki; bağlılık sadece görevin kendisiyle ilişkili değildir. Görevin düzenleniş biçimi, güçlülüğü, yerine getirme yöntemi, başarı olasılığı, vb. etkenler bunda büyük rol oynamaktadır.

Gruplarda rekabet ise, ya grup içinde veya iki ile ikiden fazla grup arasında söz konusu olmaktadır. Genellikle gruplararası rekabet, her grubun kendi içindeki bağlılığı arttırıcı etkenlerden ol-

maktadır. Grup içi rekabetse bunun tersine, bağlılığı azaltmaktadır. Çünkü böyle bir rekabet grupta bölünmelere, kavgalara, karşılıklı suçlama ve engellemelere, aşırı ve zararlı hırslara, vb. olumsuz tutumlara yol açabilmektedir. Ancak bunun yanında bir “spor” anlayışıyla grup üyeleri arasında düzenlenen yumuşak tavırlı yarışmalar, çoğu kez güdüleyici, başarıyı ve bağlılığı yükseltici olabilmektedir. Kuşkusuz burada asıl sorun, çizginin nerede başlayıp, nerede bittiğini bilmektir.

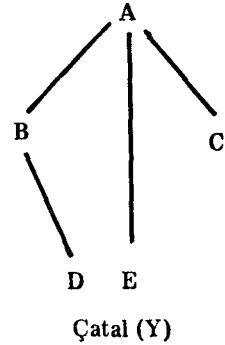
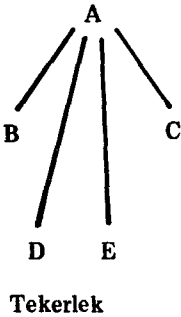
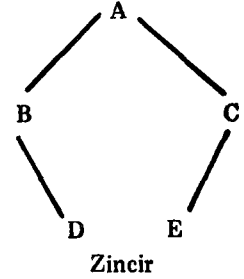
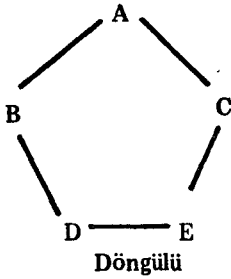
Gruplarda bağlılığı oluşturup, geliştiren başka etkenler de vardır. Bunlar arasında önderlerin tutumu, grup toplantılarının yapılma biçimi, birlikte yenilen yemekler, toplu geziler, oyunlar, vb. etkinlikler sayılabilir. Bütünüyle örgütte ve onun gruplarında bağlılığı kurmak kolay bir iş değildir; ancak ne var ki bunu sağlamak için gösterilecek her çabaya değer.

2— Roller, Konum (Statü) ve İletişim Yapısı

Roller, konum ve iletişim yapısı gruplarındaki bireyleri birbirlerinden ayırlandıran (farklılaştıran) başlıca etkenlerdir. Roller bireyleri gruplarda gördükleri işlevlerin niteliği; konum iye (sahip) buldukları özellikler ile bunları grubun diğer üyeleri ve görevler karşısında dönüştürdükleri erk (iktidar); iletişim yapısı grupta kendileriyle ilgili bilgi akışına girme temellerine göre ayırlandırmaktadır. Örgütsel gruplarda ayırlandırmaya yol açan söz konusu üç etken; uzmanlaşmayı sağlayan etkili grup başarısı; üyelerin farklı güdüleme ve yetenekleri ile örgütün kendisinin fiziksel, toplumsal özellikleri için başlıca gereklerdir. Rol, konum ya da iletişim yapısında bir kere ayırlandırma çıktımı, artık grup gücünün büyük bir bölümü bunun korunmasına gider.

Rol, konum ve iletişim yapısı sadece grup içindeki ayırlandırmayı yansıtmaz, bunlar birbirlerine de çok sıkı bağlıdırlar. Örneğin, grup kararlarında önemli rolü olan bir kişinin, olasıdır ki grupta buna uygun yüksek konumlu bir orunu (mevkii) vardır ve aynı zamanda bu kişi grubun iletişim yapısında aşağı yukarı merkezde bir yer tutmuştur. İletişim yapısı, konuyla doğrudan ve içiçe bağlılığı açısından ilginç bir durum göstermektedir. Grupların bu yapıları; üyelerin birbirine yaklaşımları, açık kanallar, merkeze bağlılıklar iletişim bağlantı noktaları, grup katılımına ilişkin bilgileri edinme, kanış, başarı vb. konularda belirleyici etkilere

iyedir (sahiptir). Üzerinde en çok durulan yapıların **döngülü**, **zincir**, **tekerlek** ve **çatal (Y)** biçiminde olduğu belirtilerek, ÇİZİM-12'deki gibi gösterilmiştir (36).



ÇİZİM-12: Grup İletişim Yapıları Örnekleri

(Harfler üyeleri, aralarındaki çizgiler iletişim bağlantılarını göstermektedir)

Çizimdeki yapılardan, merkeze bağlılık veya merkezcilik (centrality) açısından, en merkezci yapı “Tekerlek” biçimi olmakta, sonra “Çatal”, gelmekte, üçüncü sırada “Zincir”, en son da “Dön-

(36) A.g.k., s. 131.

gülü” biçim yer almaktadır ki; bunda merkeziliğin anlatımı olan “bireylerin başkalarına yaklaşma derecesi” diğer yapılardakinin altında kalmaktadır. Öte yandan “Tekerek” ve “Çatal” biçimli yapılar “A”; en fazla merkezleşmiş orunu tutan kişi ya da üye olmaktadır.

3— Grup Düzgüleri (normları), Baskı ve Toplumsal Etki

Grup düzgüsü (normu) grupça benimsenen düşünme ve davranış biçimidir. Grup baskısını koyarak tüm katılanları veya üyeleri, düzgüye uyma yönünde etkilemeye çalışır. Uyuşmanın (conformity) olması için bir veya daha fazla üyenin davranışları, inançları, tutum ya da değerleri ile grubun diğer üyelerinininki arasında bir çatışma durumunun bulunması gerekir. Grup, tek tek üyeleri için bir tür toplumsal gerçeklik yaratır ki, bunun onların üzerindeki toplumsal etkisinde rolü vardır. Toplumsal etkilenme iki farklı biçimde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, başkalarını sevip, beğenme ve onların olumlu beklentilerini karşılama isteği bizde bu etkiyi yaratabilmektedir. İkincisinde ise yeterli bilgimizin olmaması nedeniyle bilgisine güvendiğimiz başka bir kişiyi bulmamız söz konusu olmaktadır. Birincisinde sadece ilgili kimselerin kişilikleri temel alınmakta; ikincisinde aktarılan bilgi bu işlevi görmektedir. Öncekinde iç yapıda değişme olmaksızın birçok dış uyuşma konusu olaylara yol açılmakta, başka deyişle kişiler istemedikleri halde, kendilerine söylenenleri yapmakta, sonrakinde ise genellikle hem iç yapıda ve dışarıda uyuşma sağlanmaktadır. Çoğunlukla toplumsal etki durumlarında, uyuşma sadece birinde değil, bir dereceye kadar her iki türde söz konusu olmaktadır.

4— Grup Büyüklüğü, Katılma ve Etkileşim

Yöneticilerin grupla ilgili sorunlarının başında onun büyüklüğü gelmektedir. Grup büyüklüğü bağlılığı, konumu, iletişim yapısını, vb. konuları etkileyen başlıca öge olmaktadır. Öte yandan grup büyüklüğü ile ilgili başka etkenler de vardır. Bireysel katılma ve grup etkileşimi bu etkenlerdendir. **Katılma**, görüşmelere bireysel katkıyı; **etkileşim** grup üyeleri arasındaki ilişkiyi temel alan kavramların başında gelmektedir.

Grup büyüdükçe, tek başına bireyin gruba katacağı bilgi azalır. Çatışma çıkma olasılığı artar. Kişiler fikir vermekten çok al-

maya eğilim gösterirler. Örneğin beş kişilik grup yanında yirmi kişilik grupta anlaşma veya görüş birliği sağlamak daha zordur. Verilen bilgi, katkıda bulunan kişi sayısı, düşünce üretme düzeyi ile görüş birliğine varma derecesinde meydana gelen düşmeler; üyelerin gruptan sağladıkları kanış (tatmin), ile grubun önderlik yapısı ve başarı gücünde bağlı değişikliklere yol açar. Aslında genel ilke olarak, grup büyüdükçe daha güçlü ve etkili önderliğe gereksinme duyulur. Bölünmelere neden olacak anlaşmazlıklarda önderin çoğu kez bir tür “hakem” rolü oynaması gerekir. Bunun içindir ki, kalabalık grup toplantıları parlamentolarda izlenen yöntemlerle yönetilir. Bu durumun ayrıklığı (istisnası) önderin gruba olan egemen tutumundan kaynaklanır.

Gerçi grup büyüklüğü, grup davranışında önemli bir rol oynamakta ise de; özünde denetim altında tutulması en zor etkenlerden biridir. Çünkü grup büyüklüğünü çoğu kez zorunluluklar, gelenek ya da alışkanlıklar belirler ve ancak özel koşullarda değiştirilebilir.

Öte yandan bireylerin grupta görüşmelere katılma ya da katılmama nedenleri çok sayıda ve değişik olmaktadır. Örneğin yüksek öğrenimde tartışmaya açık sınıflarda yapılan bir araştırmada öğrencilerin aşağıdaki nedenlerle görüşmelere katılmadıkları belirlenmiştir (37):

- Bireyin kendi düşüncelerine karşı güven noksanı
- Görüşülen konulara girmede heyecan eksikliği
- Düzenli olarak görüş bildirmede yetersizlik
- Görüşmelerin gelişme hızına uygun düşünememek, geride kalmak.
- Derin düşünceye dalma, konuşarak düşünememek; başka deyişle “sesli düşünme” yeteneksizliği
- Görüşmelere katılmadan, gözlemde bulunma tutumu göstermek
- Sıkılğan olmak
- Uykusuz veya diğer fiziksel rahatsızlıklar
- Kişisel sorunların baskısıyla dalgın olmak

(37) A.g.k., s. 137-138'den; FRANKLYN S. HAIMAN, Group Leadership and Democratic Action, Houghton Mifflin, Com., Boston, 1951., s. 145-146.

- Atılğan kişiler yanında suskun kalmak
- Kişisel çatışma içinde bulunmak
- “Havayı” pek uygun görmemek
- Önderin aşırı baskısıyla, kimseye fırsat vermemesi
- Başkalarının olumsuz karşılama korkusu
- Kendi kendini katılaştırıcı bir tutum gösterip örneğin herkesin kendisinin az konuşmasına alışkın bulunduğuna inanmış olmak
- Üstünlük duygusuyla, görüşmelere katılmayı küçümsemek
- Görüşmelere, birşey çıkmayacağı yargısıyla inançsızlık gösterip, değer vermemek
- Bilgi veya anlayış noksanlığı

Gruplarda görüşmelere veya çalışmalara katılmanın artması için grup etkileşiminin geliştirilmesi gerekir. Örneğin grupta sadece bir, iki üye konuşuyorsa, toplam katılım yüksek görünecek; ancak ne var ki, diğer üyelere göre etkileşim düşük kalacaktır. Etkileşimi engelleyen nedenler arasında, konum (statü) eşitsizliği olumsuz tutumlar, işbirliği noksanlığı, aşırı biçimcilik (formalite), aşırı denetim, kötü tanımlanmış amaçlar, aşırı ayırma, üyelerin fazla tanışık olmayışı sayılabilmektedir. Bireyler başkalarıyla açık ve dürüst etkileşime, kendilerini rahat hissettikleri zaman kolaylıkla geçebilmektedir. Küçük bir “endişe” veya “kuşku” etkileşimi engellemeye yetebilmektedir.

Grup büyüklüğü, katılma ve etkileşim birbirleriyle yakından ilgili kavramlardır. Eğer katılma ve etkileşim düzeyi yüksekse, grubun başarısından güvenli olmamak için neden yoktur. Katılma ve etkileşim düzeyine karşı duyarlı bulunan grup üyelerinin söz konusu başarıyı elde etmede katkıları büyük olur. Çünkü, gruptaki olası rahatsızlık durumlarını ilk hisseden bunlardır.

5— Amaç, Görev ve Başarı

İnsanlar gruplarda her zaman iletişim için bir araya gelirler. Başarılarını belirleyen bir görev ve bir amaçları vardır. Grubun görev amacı yanında, bireylerin de buna bağlı olmayarak kendileri için belirledikleri kişisel amaçları bulunmaktadır. Çok kişiye göre söz konusu amaçlar, çevrelerince “kabul edilmeyi” tanınmayı, güvenceli yaşayışı vb. noktaları kapsar. Sırasında grup kendi görev

amacına ulaşamayabilir. Ancak eğer üyeler kişisel amaçlarına eriştikleri kanısında iseler, onlar için grup başarılı olmuştur. Bazı durumlarda, kişisel amaçtaki başarı, grubun görev amacındaki başarısızlığına bile bağlı kalabilir. Grubun başarısızlığını bekleyen birey; bunun gerçekleşmesiyle, söz gelimi kendisinin tanınan, aranan ünlü bir kişi durumuna geleceğini düşünebilir. Bu bakımdan grup üyelerinin kişisel amaçlarını bilmek ve bunların grubundaki ile aynı çizgiye gelmesine çaba göstermek açısından büyük önem taşımaktadır.

Öte yandan grubun görev amacı açısından, amacın açık, seçik, ulaşabilecek düzeyde olması gerekir. Ayrıca bireylerin güdülenmeleri ve etkenlik yönünden de amaç yolunun belirgin, özendirici bulunması önemlidir. Çünkü güdüleme ve etkenlik görev başarısının başat belirleyicileridir.

Görevin niteliği de, grup başarısını belirlemede etkili rol oynamaktadır. Grup zor bir görevle karşılaştığı zaman, bunun için çok zaman harcayıp, fazla yanılığa düşebileceğini göze almalıdır. Zor görevler daha güçlü bir önderlik çağrışımını da yaparlar. Birçok kimse, görevin zorlaştığı durumlarda gücü yüksek önderlere gereksinme duyulacağı inancındadır. Oysa yapılan bazı gözlem ve incelemelerde bunun tersi görülmüştür. Şöyle ki; grup üyelerinin özgür bir iletişim ortamında bulunmaları durumunda; görev zor bile olsa, grup başarıyı elde edebilmektedir. Güçlü önderlik sırasında söz konusu özgür iletişimi engellediğinden, zor görevlerde grup başarısının düşmesine yol açabilmektedir. Bu bakımdan demokratik önderlik, zor görevlerin grupça yerine getirilmesinde uygulanması gereken en başarılı önderlik türü ya da yöntemi olmaktadır.

Gruplararası İletişim

Yönetim ve örgüt bilimi alanında gruplara ilişkin çalışmalar daha çok grup davranışına yönelik bulunduğu için gruplararası iletişim konuları henüz istenen düzeyde ele alınamamıştır. Oysa, tek tek gruplardaki bireyler gibi, ayrı gruplar da birbirleriyle işbirliği yapabilme veya rekabete girişebilmektedir. Gerçi istenen işbirliği olmasına karşın; bunun nasıl olacağı sorusu çoğu kez yanıtsız kalmaktadır. Çünkü bu soru “Yaşlı dünyamıza barışı nasıl

getiririz?” sorusuyla aynı niteliktedir (38). Dünya uluslarının işbirliğinden çok, yıkıcı, yokedici rekabete yönelik bulunmaları, genellikle örgütlerdeki grupların durumlarını yansıtmaktadır. Dünyaya genelde olduğu gibi örgütlerde de bireyler tek tek barıştan, işbirliğinden yana çıktıkları halde, grupların yaşayışından, aynı ulusların yaşayışındakine benzer rekabet havası etkili olmaktadır. Bu arada birbiriyle işbirliği yapan grupların bunu nasıl başarabildikleri üzerinde düşünülürse; neden olarak, tek başına hiçbir zaman yerine getiremeyecekleri görevi, birlikte yapma zorunda kalmaları ileri sürülebilir. Bunun dışında aranacak saygı, sevgi, benzerlik, yakınlık, vb. nedenler işbirliğinin yeterli güvenceli gerekçeleri olamamaktadır.

Öte yandan gruplararası işbirliğini engelleyen çelişkili bir durum da, bir grubun iç dayanışmasının sağlanmasında, çoğu kez başka grupla rekabete girilmesine gereksinme duyulmasıdır. Gruplararası rekabet, tek tek grupların üyelerinde “kaygı”, “korku”, “endişe”, “kuşku”, vb. olumsuz duygular yaratabilmekte, grup üyelerinin tamamının paylaştığı bu duygular onları birbirlerine yaklaştırıp, aralarındaki bağları güçlendirebilmektedir.

Şimdiki durumda bilinebildiği kadarıyla, çoğunlukla gruplararası iletişim, bir gruptaki kişilerarası iletişim ile aynı biçimde sürmektedir. Gruplararası başarıyı etkileyen etkenler aşağı yukarı grup içi başarıyı etkileyenlerin tıpkısıdır. Buna göre, böyle bir iletişimde önce grupların fiziksel olarak birbirine yakın olması gerekir. Görevleri karmaşık değil yalın, amaçları da açık olmalıdır. Toplumsal açıdan, tüm grupların üyelerine birbirleriyle ilişki kurmada engel çıkarılmamalıdır. Gruplar arasındaki konum (statü), erk (iktidar) ayrımları en aza indirilmelidir. Aralarındaki iletişim olukları (kanalları) açık tutulup, kısıtlanmamalıdır. Bu özellikle, bir grubun diğerinden yüksek konumda bulunmasında zorlaşmaktadır. Eğer varsa, sonuçtaki ürünün belirlenmesinde her grup eşit hak ve paylara sahip olmalıdır.

Kuşkusuz tüm bu ve benzeri ilkeler, gruplararası işbirliğinin sağlanmasına dönüktür. Çünkü etkili küçük grup-iletişim ortamının temeli **işbirliğidir**. İşbirliği nasıl iletişimin temelinde yer alıyorsa, **iletişimde** genelde verimliliğin başlıca dayanağı olmaktadır.

(38) SCHNEIDER-DONAGHY-NeWMAN, s. 141.

SONUÇ

Toplum düzeninin temeli olan “örgüt” ile bu yapıyı çalıştıran “yönetim” gücü (enerjisi) işlevlerini bir “iletişim” olgusu içinde görmektedirler. Birey kendi özyönetimiyle genelde toplumsal iletişime girerken; üyesi bulunduğu veya çalıştığı kuruluşların yönetimiyle de örgütsel iletişim ortamına katılmaktadır. Bu ortam hangi tür ve koşullarda tanımlanırsa, tanımlansın, aslında dayandığı yapı **kültürdür**. İletişimi kültür olgusundan ayırmak olanaksızdır. Öyleki, sırasında iki kavramın eşanlama geldiği durumlara bile pek sık rastlanabilmektedir. İletişim ve kültürün bu içiçe yaşayışı, yine hangi ortam olursa olsun iletişim sorunlarını çözerken veya iletişim teknikleriyle başka sorunların çözümüne giderken, böyle bir devinim ya da eylemde başarının; söz konusu ortama kendi özelliklerini katan kültürün yapısal değerlemelerdeki yerindeliğe (isabete) bağlı kalacağı unutulmamalıdır. Bireysel kültürden örgütsel ve örgütlerdeki küçük gruplardan, bireyin yaşadığı yöre, bölge, ulus bağlamındaki çevresel kültürlere kadar, tüm kültür düzey ya da katmanları iletişime kendilerine özgü bir yapı kazandırır. Bunun içindir ki, iletişim biliminin ortaya koyduğu evrensel ilke, kural, tanım, yöntem ve genyöntemleri birey, örgüt, toplum üçlüsünün yer aldığı farklı kültür ortamlarında kullanırken, belli sonuçların her zaman, her yerde elde edileceği peşin yargısından uzak kalmak veya bu yargının çıkmazına girmemek gerekmektedir. Bilim sadece evrensel kural, ilke, yöntem ve genyöntemler önermez. Bilimin evrenselliği yanında ulusallığı, bölgeselliği, yöresel ve örgütselliği ile kişiselliği de vardır. Kısacası bilim toplumsaldır. Bu bakımdan diğer bilimlerde olduğu gibi yönetim örgüt ve iletişim bilimlerinin karşılıklı ilişkilerinin ortaya koyduğu **yönetimsel ve örgütsel iletişim** kavramlarıyla, bunlara bağlı konuların kapsadığı kural, ilke, yöntem ve genyöntemler de birey, örgüt, yöre, bölge ulus özellikleriyle her toplumsal yapıda, içinde “süphecilik” ögesini taşıyan bilimsel bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Örneğin, Türkiye’deki belli bir kuruluşun örgütsel yapısındaki “küçük grup” ve “iletişim ortamı” ile başka ülkede aynı nitelikteki kuruluşun örgütsel yapısındaki “küçük grup” ve iletişim ortamı farklıdır. Çünkü herşeyden önce iki ortamın bireyinin ulusal yapıları değişiktir. Durum böyle olunca, belki bu çalışmamızı sövle bir ilkeyle sonuçlandırmamız olası bulunacaktır. **Birey, örgüt, yöre,**

bölge, ulus düzeylerindeki kültür ortamlarının doğal yasalarının farklılığı, bunların iletişim yasalarına da yansır. Her kültür ortamının kendine özgü bir de iletişim yasaı vardır.