

HASTANELERDE ETKİLİ KURUM İÇİ İLETİŞİM GELİŞTİRME

Serra GÖRPE

İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi, İstanbul

Kurum İçi İletişim

İletişim uzmanının çalıştığı yeri iki nedenden dolayı anlaması gerekmektedir.

Bir işte başarılı olabilmek için kuruluşun nasıl işlediğini, kuruluşun yapısını bilmek durumundadır.

Halkla ilişkiler uzmanları temsil ettikleri ya da bir parçası oldukları işletme için başarılı olacak iletişim programları tasarlayabilmeli ve uygulamasını da yapabilmelidir.

Kurum içi iletişimin ilk adımı yönetim ve yönetici kavramlarını irdelemektir. Yönetim, örgütlenmiş bir insan grubunun bir takım amaçlarla belli işleri gerçekleştirme çabalarına denir. Etkili yönetimin kaynağı iş bölümü esasına dayanır. Yönetimin işlevleri içinde planlama, karar verme, organizasyon, iş olanağı yaratma, eğitim ve denetim sıralanabilir.

Yönetici ise lider, önder, amir, anlamında kullanılmaktadır. Yöneticilik, insanları anlamak ve tanımayı gerektirdiği için kolay değildir. İdeal yöneticinin yol gösterici ve ödüllendirici olması gerekmektedir. Uygulanan yönetim anlayışı kurum kültürünü oluşturan unsurlardan biridir. Bir müessesenin işleyişi ve çalışma üslubuna **kurum kültürü** denir.

Kurum kültürü çeşitli unsurlardan oluşur.

Bunlar:

kurumdaki yönetim anlayışı
kurumun değerleri
kurumun gelenekleri

Yönetim Anlayışları

1) *Otoriter sistem*: Teori X (Mc Gregor, 1960) biçiminde bir organizasyon yapısı vardır. Bu sistemde çalışanlar genelde korku ile güdümlenip çalıştırılırlar çünkü yöneticiler ve liderler insanların içsel olarak tembel olduğuna ve iş yapmayı sevmediğine inanırlar.

(Bunun tam tersi Teori Y (Mc Gregor, 1960) ise işi bir oyun gibi doğal görür ve çalışırken insanların işlerinden keyif aldığını öne sürer.)

2) *İyiliksever Otoriter Anlayış*

Yöneticiler Teori X inanisindedir, ancak çalışanlarla iletişimde Teori Y yöntemini kullanır. Organizasyonun temel yapısında merkezi bir sistem egemendir, yönetimin elinde güç vardır ve çalışanların katılımı aranmaz.

3) *Danışan Sistem*

Bu sistemde Teori Y inancı vardır ancak tam anlamıyla uygulaması yapılmaz. Yöneticiler hem içsel hem de dışsal ödüller kullanır ve çalışanlardan geri bildirim beklerler. Çalışanlar karar verme sürecine katılırlar da son kararı yönetici verir

4) *Katılımcı Sistem*

Teori Y felsefesini benimsemiştir. Güdüleme içsel ödüller kanalıyla olur. Çalışanlardan geri besleme istenir, karar verme sürecine katılırlar ve güç paylaşılır. Çağdaş iş yaşamında yönetici bütünü koordine eder; kuruluşun genel işleyişine/amacına uygun davranılıp davranılmadığına bakar.

Yazışma adresi:

Yard. Doç. Dr Serra Görpe
İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

Toplumsal yönetici kimliğini de taşıyan yöneticiler daha başarılıdır.

Kurum kültürünü oluşturan değerler ise kuruluşun temel taşlarıdır. Bunlar neyin iyi, neyin önemli, neyin yanlış neyin iyi olduğu konusunda ortak duygu ve düşünceleri kapsar. Genelde kuruluşların sahip olduğu yenilik, kalite, müşteri hizmeti gibi kısıtlı sayıda değer vardır. Bu değerler verilen iletilerde ve gerçekleştirilenlerde kendisini gösterir ve yalnızca dış çevreye verilen mesaj değil, bunun dışında gerçekleştirilenler ve mesajın iç iletişimi de önemlidir.

Gelenekler ise kurum kültürünü ortaya çıkaran sembolik aktivitelerdir. Genelde bilinç dışıdır. Ancak sorgulandığı ya da değiştirilmeye çalışıldığında kişiler farkına varabilir. Bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmacılardan Deal ve Kennedy'in (1982) önerdiği sınıflandırma: çalışanlar arasındaki iletişim (seçilen sözcükler, uygulanan beden dili) ödüllendirme yönetimin biçimi (toplantılar, yazışmalar, bunların sıklık dereceleri vb) işin yapılma biçimi kurumun başarı ve çeşitli kutlamaları yer almaktadır.

Bu düzenleri anlamak seçeceğimiz iletişimi de belirler.

Kurum İçi İletişim Kimin Görevidir?

Kurum içi etkili iletişim, çalışanlarla iletişim, "kuruluşun amaçlarına ulaşmak için çalışanlarını sistemli ve simetrik bir biçimde dinlemesidir." Böylelikle en etkili araç seçimi (broşür, yüzyüze görüşme..) yapılacaktır ve bunun simetrik olması gereklidir çünkü interaktivite verimli sonuçlar doğurmakta ve işlerin kabulünü kolaylaştırmaktadır. Gerçek iletişim geri bildirimle bağlı bir olgudur ve salt bilgi aktarımı değildir. İç iletişim halkla ilişkiler ve insan kaynakları çalışanlarının görevleri içine girmektedir.

Çalışanlar çeşitli alt gruplardan oluşmuştur. Bir hastane ortamı için iç hedef kitle yönetim, doktorlar, idari personel, hastalar, hasta yakınları ve öğrenciler diye sınıflandırılabilir.

Bu hedef kitlelere yönelik kuruluş içi iletişim programları şu noktalara dikkat etmelidir:

Çalışanların moralleri ve işlerine ve kuruluşlarına karşı olumlu tutumlarını daha da arttırmak, olumsuzlu olumlu hale getirmek.

Kuruluşun kendisi ve hedefleri konusunda bilgi ve anlayış düzeyinde yükselme sağlamak,

Kuruluşu oluşturan gruplar arasında anlaşmazlıkları ve çıkar çatışmalarını hafifletmek.

Yüksek düzeyde üretkenlik ve motivasyon sağlamak.

İletişimde amaç sadece iletişimde bulunmak değil, **iş amaçlarınıza** ulaşmaktır. Çalışanlarla ilişkiler, istediğiniz davranışın devamını sağlamaya ya da davranış değişikliğine götürmeye yönelik çalışmalarını kapsar.

Etkili kurum içi iletişim için öneriler:

Önce çalışanlar geniş biçimde bilgilendirilmelidir.

Olumlu haberler gibi olumsuz haberler de verilmelidir.

Bilgilendirme zamanında yapılmalıdır. (Böylelikle diyalog ve güven sağlanır. Gayri resmi iletişim dediğimiz dedikodu ve söylentilerin önü kesilmiş olur.)

Çalışanlara kendilerinin önemli olarak düşündüğü/değer verdiği konularda bilgilendirme yapılmalıdır.

5) Çalışanların güvenilir buldukları iletişim araçlarından yararlanılmalıdır.

İletişimde beş ana ilkedden hareket edilmesi gerektiği önerilmektedir.

Bunlar:

- 1-Çalışanlara saygı,
- 2-Dürüst geri bildirim, iyi ve kötü haberlerin saklanmadan, değiştirilmeden

bildirilmesi. (Verilen bilgi olumsuzluk da içerebilir ancak çalışanların onu da kaldıracak olgunlukta olduğunu düşünülür. Verilen bilgiler bir denge içinde olmalıdır.)

3-Tanıtma, görme, ödüllendirme (Halkla ilişkiler uzmanının işi de bu konuda öneri getirmektir)

4-Katılım ve karar vermede etken olabilme,
5-Cesaretlendirme, motive etme.

Çalışanlarla İletişim Yöntemleri

Çalışmamızdaki evreler araştırma, amaçlar, program ve değerlendirme adımlarını kapsar. İç araştırma tamamlandıktan sonra sorunlar ve fırsatlar daha net ortaya çıkar, iletişim amaçları belirlenir ve hangi iletişim yöntemlerinin daha etkili olacağı kararı verilir.

Çok çeşitli olan iletişim araçlarını; kişilerarası görüşmeler, toplantılar, eğitim programları gibi yüzyüze iletişim ya da raporlar, broşürler, işletmenin dergisi/gazetesi, hatırlatma notları, duyuru panoları, bilgisayar ağı iletişimi gibi vasıtalı iletişim yöntemleri olarak sınıflandırabiliriz.

Bir hastanenin pazarlama ve halkla ilişkiler bölümünün amaçları içinde toplumun bilgilendirilmesi, hastanenin başarısının toplumdaki genel kabulü ve hastaneye gösterilen talebin artması yer alır.

Genel anlamda hastane halkla ilişkiler birimi şu işlerle ilgilidir:

Basınla ilişkiler (kriz durumunda ya da önemli bir kişinin ziyareti gibi)

Hastanede etkinlik organizasyonu (yeni bir tıbbi uygulamayı duyurma gibi)

Kitle iletişim araçlarında hastanenin ve etkinliklerinin yer alması

Talep edilen herhangi bilgiyi derleyip, verme

Hastanenin yayın organını çıkarma (dış kesime yönelik)

Eğitim programları oluşturma (özellikle hastalar ve hasta yakınları için)

Hastane için bağış toplama

Çalışanlara yönelik yayın hazırlama

Kurum içi çalışanların birlikteliği için etkinlikler. Örneğin, toplu yemekler

Hastane tanıtım dosyası oluşturma ve hastaneyi ziyaret edenlere dağıtma

Çalışanlara yönelik "Sosyal Klüp" kurma

Kuşkusuz özel hastane ile devlet hastanesi arasında iletişim amaçları, yapılacaklar, öncelikler ve uygulama biçimi açısından farklılıklar vardır.

Etkili iletişim, sizin anlaşılmanız ve işin yapılmasıdır. Reklam ve halkla ilişkiler haberleşmeye yönelik ürünlerin amacına ulaşip ulaşmayacağını denetler. Örneğin, iletişim aracının seçimi, broşürün tasarımı, dili, iletilerin veriliş biçimi gibi. Etkili bir iletişim için eğitim ve motivasyon programlarını halkla ilişkiler danışmanının diğer birimlerle işbirliği içinde hazırlaması daha yararlıdır.

Öncelikle bir araştırma ile tüm çalışanların beklentilerinin alınması ve iç iletişimden sorumlu, her düzeyden temsil edilen bir ekibin kurulması gereklidir. Bu ekip, anketin sonuçları ışığında bir iletişim planı oluşturabilir. İletişim amaçları kurum içi iletişime yönelik yöntemleri belirleyecektir. Yapılabilecekler içinde

- Sabah kahvaltıları/çay saatleri düzenleme

Hastane bülteni çıkarma

Sponsor aracılığıyla promosyonel malzemeler üretimi ve dağıtımı (t-shirt, şemsiye)

Doğum günü kutlamaları

Duyuru panosu oluşturma, ona görsellik katma ve okunacak hale getirme

Yılda bir kez piknik

Özel günler belirleme ve o günleri bir etkinlikle anlama, örneğin yılbaşı partisi.

Spor ve kültürel faaliyetler

Çalışanların bir toplumsal soruna sahip çıkması. Örneğin, kan verme kampanyası yer alabilir.

Kurum içi iletişim önemsenmelidir. İç iletişime yönelik çabalarda güven yaratabilmek uzun soluklu bir iştir. Bu da açıklık ve dürüstlüğe dayanır. Halkla ilişkiler uzmanının ya da bunu üstlenen kişinin öncelikle görevi kurum içinde iki yönlü interaktif model için ortam yaratmaktır.

Çalışanlarla etkili iletişim için tek bir yol yoktur. Kişilerin tarzı, kurum kültürü değişik olabilir. Bilgi aynı olsa da değişik araçlarla verilirse daha fazla etki yaratır. Örneğin, yüzyüze görüşme ve sonra yazılı bir belgenin verilmesi. Ayrıca hedef kitleyi ayırıştırarak onlar için en uygun olabilecek ortama göre bilgilendirme yapmaya dikkat edilmelidir.

Pazarlamanın temelinde gereksinimlerin tatmini yatar. Sağlık alanında ve iç iletişimde de aynı mantıkla hareket edilir. Ancak konu itibariyle daha hassas ve daha itinalı biçimde buna yaklaşılmalı ve oldukça stresli bir ortamda çalışan hastane mensuplarının iç iletişiminin ise sorunsuz olması yolunda çalışılmalıdır.

14 Mart 2001 tarihinde, "Mezuniyet Sonrası Eğitim Programı" çerçevesinde İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalında yapılan konuşmadan kısaltılmıştır.

Kaynaklar:

- 1-"Çalışanlarla Nasıl Etkili İletişim Kurulur?" *İletişim Türkiye 1998; (5): 28-35.*
- 2-Caldwell C. *Sağlık Kuruluşlarında Stratejik Yönetim*, Çev., Osman Akınbay, İstanbul: Sistem, 1998.
- 3-Dilenschneider RL. *Dartnell's Public Relations Handbook*, 4th ed. Chicago: Dartnell Corporation, 1996.
- 4-Eren E. *Yönetim Psikolojisi*, 3. Baskı, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1989.
- 5-Filson B. "The Golden Public Relations Dictum" *Public Relations Quarterly*, 1998; 43 (3): 12-15.
- 6-Howard CM. "How Your Employee Communications Programs Can Boost Productivity and Pride" *Public Relations Quarterly*, 1998; 43 (3): 15-24.
- 7-İşçi M. *Halkla İlişkiler*, İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- 8-Jackson P. Center A. *Public Relations Practices*, New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- 9-Kazancı M. *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*, 2. Bası. Ankara: Turhan Kitabevi.
- 10-Lindenmann WK. "Measuring Relationships is Key to Successful Public Relations" *Public Relations Quarterly*, 1998-99; 43 (4): 18-25.
- 11-"Medical Practice Marketing" Cancer Specialists of Georgia, P.C with Roundtree Group Inc. Silver Anvil Awards, 1993.
- 12-<http://www.silveranvil.org>, 9.03.2001
- 13-"New Image Public Relations Programs" Harrick Hospital and Health Center Silver Anvil Awards, 1981.
- 14-<http://www.silveranvil.org>, 9.03.2001
- 15-Oktay M. *Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları*, İstanbul: Der Yayınları, 1996.
- 16-Pohl GM. *Public Relations Designing Effective Communications*. Iowa: Kendall/Hunt Publishing.
- 17-Tabak RS. *Sağlık İletişimi*, İstanbul: Literatur, 1999.