

ÜNİVERSİTE YÖNETİMİNDE İLETİŞİM

GİRİŞ

Doç. Dr. Cevat ALKAN*

Büyüme, gelişme ve teknolojik ilerleme: imgelem, bireysel girişim, sürekli bilgi kazanma ve kullanma ile sezgi gücüne bağlıdır. Eğer bir örgütün temel politikası bu tür bir yaratıcılığı teşvik edecek ise bu politikanın başarısı büyük ölçüde o örgütün iletişim sorunlarının üstesinden gelmesindeki etkililiğe bağlı olacaktır.

Çağdaş bir örgütün işlevini etkililikle sürdürebilmesinde iletişim yaşamsal bir öneme sahiptir. Yirminci yüzyılın iletişim devriminin etkileri ile ilgili çalışmalardan öğreneceğimiz çok şey vardır. Bugün örgütlerin artan karmaşıklığı, örgütler arası, örgüt ve örgüt üyeleri arası ve üyelerin kendi aralarında artan bir iletişim gerektirmektedir. Sonuç olarak bu durum bir birey ya da örgütten bir diğere mesaj iletmede yöntemlerin geliştirilmesini gerektirmektedir.

İLETİŞİM SORUNLARI

Bir iletişim sisteminde temel ilgi konusu, sistem içindeki sorunlar ve engeller ile bunların iletişimi geliştirmedeki etkileri olmalıdır. Bir iletişim sisteminde sorunlar öncelikle, mesajları okuma ve kavramadaki kabiliyet farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, fiziksel engeller ve bunların sebep olduğu bugünlerde hızla ortadan kalkmakta olan sorunlar yanında iletişimin geliştirilmesini güçleştiren görünür ve görünmez engeller de vardır. Sorunları yaratan farklı etkenler arasındaki binişiklik nedeniyle belirgin bir kategorileştirme yapmak mümkün değildir. Daha yaygın olan engeller örgütün: örgütsel, psikolojik, bireylerarası, çevresel ve aşırı ihtisaslaşma niteliğinden kaynaklanmaktadır. Tesadüfi bir yaklaşımla bazı etkenler şu şekilde sıralanabilir:

(*) Eğitim Programları ve Öğretim Bölümü, Eğitim Teknolojisi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

- 1) Çevresel,
- 2) Bireylerarası ilişkiler,
- 3) Politikalar ve Süreçler,
- 4) Fikirler, İletişim araçları, Programlar ve Gelişmeler,
- 5) İletişimin özel modeli ya da biçimi,
- 6) İletişimde kullanılan Kanallar ve Ortamlar,
- 7) Katılma, İlgilenme ve İşbirliği,
- 8) Eğitim Standartları,
- 9) Zamanlama,
- 10) Değerlendirme.

Etkili bir iletişim programı geliştirmek ve engelleri ortadan kaldırmak için tüm uygulamalar bu kritik etkenlere göre gözden geçirilmelidir. Hernekadar insanları diğerlerinin yerlerine koymak güç ise de, tüm iletişim durumlarında ilk temel koşul insanlara karşı duyarlılık geliştirmektir. Her birey kendisine ait motifler, ahlak anlayışları, özgeçmiş, duygular ve tepkilere sahiptir. Bu durum iletişim engelleri yaratmaktadır. Örgütün üyeleri tarafından yaratılan hoş olmayan tutumlar bilginin iletişiminde ve kabulünde ciddi engeller yaratır.

Her grupta kim kiminle iletişimde bulunacaktır sorusu herkese açık olmalıdır. Bir örgütün birbirini tamamlayan çeşitli birimleri arada temasların ve birçok formel ve informel anlayışların yer alması gerekir. Karşılıklı güvenin, anlayışın ve inancın olduğu bir örgütte ciddi bir iletişim sorunu çok azdır. Sağlıklı bir örgütsel ortamda üyeler arasında iyi duygular, konuşma özgürlüğü, yapıcı tutumlar ve başarı duygusu olmalıdır.

İletişim sorunu: Örgütün büyüklüğü, bireylerin eğitim özgeçmiş ve özel ilgileri gibi faktörler tarafından çok etkilenecektir. Bunlar örgüt içi çevre ile ilgili süreklilik arz eden faktörlerdir. Örgütün büyüklüğü ve coğrafik durumu iletişim sorunlarının iki temel nedenidir. Ademi merkezîyetçilik iletişimde geniş önlemler gerektirir ve sorunu karmaşıklaştırır. Dil, iletişimde diğer bir engel biçimidir. Zamanlama ise: 1) eylemde dakiklik ve 2) etkileşimde frekans ve süreklilik gerektiren önemli bir faktördür. Zamanlamada parola "İletişim için zaman, sorabileceğinden daha fazla soruya cevap verebileceğiniz zamandır". İşlem, örgütte her ünitenin ve her bireyin görevlerini belirli bir düzene sokma eğilimindedir. Bir örgütün politika kararı, yerine

getirilmesi umut edilen görev doğrultusundaki temel tutumların ifadesidir. Profesyonel kuruluşların büyümesi yeni iletişim kanalları açmıştır. Uzmanlıklar içinde uzmanlıklar gelişmiştir. Hepsinden öte bir örgütte programlar ve gayeler geniş biçimde bilinmelidir.

İLETİŞİMİN DOĞASI VE İŞLEVİ

İletişim, iletişimde bulunmak isteyenler arasında etkileşimi içermektedir. İfade, iletişimin yalnızca bir yönüdür. İletişim bir davranış yoludur. İletişimin işlevi yönetimi geliştirmektir. İletişim belirlenmiş maksatları gerçekleştirmede bir araçlar manzumesidir. İletişim, karşılıklı etkileşimli değişkenleri içeren, oldukça karmaşık bir davranış formudur. İletişim, farklı kavramları içermekte ve bir kimsenin iletişim felsefesi ile sınırlı bulunmaktadır. William V. Haney'in ifade ettiği gibi: "İletişim örgütün vazgeçilmez bir temel unsurudur" (Sine qua non).

İletişimin, karmaşıklığı ve içerdiği alanların çeşitliliği nedeniyle, değişik insanlar tarafından değişik açılardan yapılmış birçok tanımı vardır. French'e göre: "Yönetimde etkili iletişim, istenen etkiyi meydana getirme işidir". Champell ve Gregg ise iletişimi: "İnsanlar arasında duygu ve fikir ağı ve akışı olarak tanımlamaktadırlar. İletişim okumak, dinlemek, konuşmak, yazmak, ve çizmektir. İletişim, bir kimsenin fikir ve duygularını diğerlerine açık seçik biçimde iletme arzusudur". Ross iletişimi: bir mesajın bir kaynaktan bir alıcıya bir kanal üzerinden gönderildiği bir süreç olarak tanımlamaktadır¹.

İletişim bir örgütün işlevselliği için temeldir; ve yaygın olarak yönetimin en önemli süreci olarak görülmektedir. İletişim: 1) iletme, 2) alma ve anlama ve 3) kabul ve red etme gibi boyutları olan karmaşık bir süreçtir. Karmaşık niteliği nedeniyle iletişim sürecinin ekseriya başarısız olması bir sürpriz değildir. Düşmanlık, korku, güvensizlik iletişimi başarısızlığa götürür.

Diğer taraftan, etkili ve işlevsel olabilmesi için alınıp benimsenmiş olma ve güven iletişim için zorunlu faktörlerdir. İletişim ve yüksek düzeyde performans birlikte meydana gelir. İletişim, kelime olduğu kadar bir eylem meselesidir. Gerçekte eylem, en anlamlı biçimiyle bir iletişim biçimidir. İletişim sürecinde eylem sözcüklerden daha yüksek sesle konuşmaktadır. (ayinesi iş'dir kişinin lafa bakılmaz).

1. A Hand out Paper about Communication, in Ed. 940, Organization and Administration of Higher Education OSU., 1967, S-4

Bu durum sırasıyla bir örgütte arkadaş grubu sadakatini önermektedir. Arkadaş gruplarında sadakat ne kadar ön planda ise iletişim o derecede dakiktir ve anlayış hatası da o derecede azdır. Bir örgütte etki sağlama kabiliyeti, kısmen iletişim sürecinin etkililiğine bağlıdır. İletişim, yönetim ve birey grupları arasında sadece iki yönlü bir süreç değildir. Fakat aynı zamanda bir ağdır. Örgütün tüm personeli arasında iki yönlü bir devredir. Dahası, iletişim, subjektif görüşlere dayanma yerine fikirlere ve objektif verilere dayanmaktadır.

İLETİŞİMİN KAVRAMSAL BOYUTLARI

İLETİŞİM İLKELERİ

Bugün birçok bilim dalında iletişim konusunda araştırmalar yapılmakta ve değerli sonuçlar elde edilmektedir. İkinci Dünya Savaşından bu yana iletişim konusunda sürekli gelişmeler sonucu ciddi değişiklikler yapılmıştır. Bu köklü değişikliklerin altında yatan nedenler üç düşünce tarzı ya da soruşturma yönteminden kaynaklanmaktadır. Bunlar:

- 1) Moral (ahlak) olayının karmaşıklığı konusunda yeni bir anlayışın gelişmiş olması,
- 2) Kanıt aramada deneysel yaklaşımın ortaya çıkması,
- 3) Moral ve iletişim arasında yeni ilişkilerin gelişmesi olarak sıralanabilir.

Genel olarak iletişimle ilgili konu alanları: 1) Semantiks, 2) Sosyoloji, 3) Antrapoloji, 4) Psikoloji, 5) Eğitim ve hepsinden öte 6) Yönetim'dir. Ross'un belirttiği gibi, insan iletişimi ile ilgili araştırma alanları şu şekilde sıralanabilir²:

- 1) İletişim Mühendisliği,
- 2) Kitle İletişimi,
- 3) İletişim Becerileri,
- 4) İletişimin Matematiksel ve İstatistiksel yönünün incelenmesi,
- 5) Dil (sözel) iletişiminin semantik yönü,
- 6) İnfomatik (Bilgi) Kuramı,
- 7) Yönetimsel İletişim.

2. aynı, s - 3

Bu alanların herbirinin iletişim kuram ve uygulamaları üzerinde etkisi vardır.

Teknik anlamda iletişim, seçilmiş bir bilginin bir bilgi kaynağından bir uzaklığa iletilmesi sürecidir. Süreç, genellikle, bir gereksinim halinde meydana gelir. Gereksinimi bir problem çözme süreci izler. Sırasıyla: kodlama, iletişim ortamı (kanal) algılama ve kodu okuma öğeleri süreçte yer almaktadır. Sürecin kendisi bu şekilde bir seri öğelerden oluşan bir yapıda olması nedeniyle büyük ölçüde etkilenmeye açık bir nitelik göstermektedir. İletme, ortam (kanal) ve algılama iletişim sürecinin kritik yönleridir.

Yönetime uygulanma biçimiyle iletişim sürecinin temel etmenleri şöyle belirlenebilir: 1) *KAYNAK* (konuşmacı, gönderen, yayımlayan) 2) bir *ALICI* ve (hedef olan, rapor edilen, izleyici) alıcının 3) *TEPKİ* sinde (reaksiyon, cevap) görülecek biçimde davranışını etkilemek amacıyla 4) *MESAJ* lar (direktifler, raporlar, öneriler) 5) *İLETİR* (söyler, gönderir, yayınlar). Hernekadar sonuç itibarıyla hepsi içeriliyorsa da iletişim süreci bu beş öğe açısından çözümlenebilir.

İLETİŞİMDE SOSYAL FAKTÖRLER

Sosyal anlamda insan, iletişim tekniklerini ve becerilerini öğrenebileceği; çoğunlukla sözlü ve genellikle de en fazla temasta bulunduğu ve konuştuğu kimselerce etkilendiği uygun bir çevrede dünyaya gelir. Bir iletişimci olarak en yüksek düzeyde bir etkililiğe erişmek için: 1) konunun dayandığı ilkelerle ilgili bir anlayış geliştirmek, 2) iletişim becerileri geliştirmek, 3) iletişimin maksadı ile ilgili açık bir anlayış geliştirmek ve 4) sürekli gelişim için çaba sarf etmek zorundadır. İletişim, bir bireyin arkadaşları ile etkileşimde bulunması için bir araçtır. Ancak iletişim deneyimleriyledir ki insan ortak ve genel bilgi öğrenir, ortak sorunları paylaşır ve etkili biçimde iletişimde bulunabilir.

İletişim becerisi geliştirmede diğer bazı etkenler: sürekli değerlendirme, dinleme ve ikna etmedir. İkna etme aynı zamanda, insanların tutumlarını ve düşüncelerini değiştirmede temel bir ilke ve değerli bir araçtır. Karşılıklı saygı ve güven de etkili bir iletişim için diğer önemli bir etkenidir. Bu doğrultuda yapıcı bir ortam yaratmak için karar verme sürecine katılmaya öncelik verilmelidir.

İLETİŞİMİN DAVRANIŞSAL TEMELLERİ

Bugünün örgütleri görülmemiş bir mükemmeliyet düzeyinde iletişim performansını gerektirmektedir. Bu husus örgütsel iklim üzerin-

deki talepler arasında örgüt üyelerinin psikolojik gereksinimleri ile aynı düzeyde ve başta gelmektedir.

Anlayış ve İletişim. Bir birey hiçbir zaman gerçeğe doğrudan teması geçemez. Deneyimiyle kazandığı herşey onun sinir sisteminin ürünüdür. Gerçek ile, bir kimsenin o gerçek hakkındaki anlayışı arasında oldukça değişen bir benzerlik vardır. Anlayış ile gerçek arasına giren karşılıklı değişkenler bireyi, bir olaya farklı biçimde tepki göstermeye yöneltir ve iletişim sürecini muazzam biçimde karmaşıktırır. İnsan davranışı, bireyin iç durumunun ve kendisinin içinde bulunduğu çevrenin ürünüdür. Etkili bir lider olmayı ya da bir örgütün üyesi olmayı arzulayan herhangi bir kimsenin gözönünde bulundurması gereken hususlar şöyle özetlenebilir:

1) Gerçek, öznel, eksik ve değiştirilmiş ve orijinaldir.

2) Bir birey, kendi referans çerçevesini belirleyerek, diğerlerinin referans çerçevesini dakik olarak değerlendirmesini öğrenmelidir.

Motivasyon ve İletişim. Açığa vurulmuş bir tepki dizisi ve uyarı insan davranışının başta gelen tayin edicileridir. Bir kimsenin gereksinimine referansta bulunma onun kişisel görüşünün en önemli göstergesidir. Eğer insan davranışının motivasyonu özel olarak dikkate alınırsa davranışın motive edildiği gözlemlenebilir. Bunun anlamı, güdü ve dürtülerin amaca erişmeyi sağladığı ya da ona doğru hareket sağladığı şeklindedir.

Bireylerarası iletişim hiçbir zaman boşlukta meydana gelmez. En basit haliyle bu, bir insanın kendi kişisel duygu, anlayış, değer ve gereksinim dünyasından bir başka kimsenin dünyası ile iletişimde bulunması demektir. İletişimi sadece teknikler, araçlar ve ortamlar düzeyinde görmek çok karmaşık bir süreci görülmemiş biçimde basitleştirmek olur. İnsan iletişimini mümkün olduğunca tam olarak anlayabilmek için bir kimsenin: iletişimde bulunanın kendisini, kendisi ile iletişimde bulunduğu kimseleri ve bunların iletişimde bulunacakları örgütsel ortamı anlamaya çalışmalıdır. Mason Haire'in iletişim konusundaki üç gerçeği burada değinilmeye değer. Bunlar³:

1) Çevre kendibaşına bir örgüt sağlamaz. İnsanın en büyük sorunlarından biri çevresine bir anlam kazandırmaktır.

2) İnsanın davranışı, ... onun ne gördüğüne ve.. onu nasıl düzenlediğine bağlıdır.

3. William V. Haney, *Communication and Organizational Behavior*. Home Wood, Ill.; Richard D. Irvin Inc., 1967, s-138

3) İnsan dünyasının düzenine bağlı olan büyük bir kayguya sahiptir. Bir kimsenin davranışı, iletişim davranışı da dahil ,alıcı ve verici olarak, ekseri durumlarda onun uyarı ve iç birikim durumunun ürünüdür.

Özet olarak, davranış –iletişim davranışı da dahil– kısmen bir kimsenin iç birikiminin ürünüdür. İç birikimler, bir kimsenin iç durumundan kaynaklanır ve sırasıyla bu, o kimsenin dil sistemini de içeren birçok önemli ve duyarlı faktör tarafından belirlenir. Bununla ilgili olarak üzerinde tartışılan konu: bir kimsenin dil sisteminin çoğunlukla bilinç dışı olarak, belirli yanılırları içeren varsayımlar üretmiştir. Bireyin kendisi hakkındaki kavramı davranışlarının temel belirleyicisidir.

Örgütte iletişim. Günümüz teknolojileri ileri derecede karmaşık ve karşılıklı olarak bağımlı olan insan örgütleri yaratmaktadır. Bu durum, ön görülen hedefi gerçekleştirebilmek için sırasıyla örgüt içinde iletişim alanında ileri düzeyde etkililik sağlamayı zorunlu duruma sokmaktadır. Örgütsel açıdan iletişim işlemi analiz edebilmek için önce örgüt nedir? sorusunun yanıtlanması gerekir. İkinci olarak günümüz örgütlerinin nitelikleri ve eğilimleri iyi bilinmelidir.

Genel anlamda örgüt çok sayıda insandan oluşmakta; bu durum karşılıklı bağımlılığı içermekte; karşılıklı bağımlılık ise eşgüdümü içermekte; ve eşgüdüm de iletişimi gerektirmektedir. Bugün örgütler genişlemekte ve karmaşıklaşmaktadır. Örgütler hizmet götürmede ve üretimde daha fazla kalite ve verim için artan bir talep etkisi altındadırlar. Toplumun sürekli değişen istekleri de örgütsel eğilimlerin önemli bir faktörüdür. Çağdaş yeni kuramlara göre bir örgütün niteliği aşağıdaki faktörlere dayalı olarak belirlenmektedir:

1) Örgütün Doğası;

- (i) Kaynaşık (entegre) sistem,
- (ii) Yapı oldukça tutkun (sadık) ve ilginç,
- (iii) Çalışma gruplarının niteliği: oldukça yüksek bir performans,
- (iv) Liderlik: tüm teknik ve yönetsel becerileri gerektirmekte,
- (v) İklim: (ortam) kişilik oluşturucu, değer ve saygı duygusu yaratıcıdır.

- (vi) Personel uygun yetenekte ve sorumlu olduğu eylemi gerçekleştirebilecek eğitime sahiptir.
- (vii) Eşgüdümlü çalışma ilişkileri: yeterli etkileşime, ileri düzeyde güvene, etkili bilgi akışına götürür,
- (viii) Ölçmê; örgütün iç durumunu yansıtır,

2) Geçerli Nitelikler:

- (i) İlgili tüm bilgilerin tüm yönlerde –yukarı, aşağı ve arkadaş grupları arasında– tam ve etkili olarak akışı,
- (ii) Destekleyici ilişkiler;
- (iii) Doğru ve yeterli bilgiye dayalı sağlıklı karar verme,
- (iv) Yüksek düzeyde motivasyon

3) Genel Performans Nitelikleri:

Herhangi bir örgütte izlenecek en iyi yol duruma özgü birçok faktöre bağlı olacaktır. Bir örgüt içinde etkili olmak ve etkili bir iletişim sağlamak: 1) ileri derecede etkili gruplar geliştirmek için liderliği 2) uzman personeli ve 3) sürekli eylemi gerektirir.

Her örgüt, büyüklük ve küçüklük durumuna bakılmaksızın, varlığını iletişimle sağlar. İletişim örgüt için mutlak olarak gereklidir. Bir örgüt içinde birden fazla iletişim sistemi yürürlüktedir: 1) formel iletişim sistemi, 2) informal iletişim sistemi ve 3) her iki sistemin birlikte var olduğu örgüt,

Herhangi bir örgütte bilinçli ve ayrıntılı biçimde tesis edilmiş iletişim kanalları ve ortamlarından oluşan formel iletişim sistemleri, aynı derecede önemli olan ve örgüt içinde sosyal ilişkilere dayalı bulunan informal iletişim ağı ile desteklenir. Informel iletişim sistemi genellikle şu grupları kapsamaktadır: 1) sosyal klikler, 2) çalışma grupları, 3) danışman grupları, 4) kıdemliler grupları 5) aracı rol oynayan gruplar vb.. Klasik örnek: kulaktan kulağa iletişim, dedi kodu ya da fısıltı gazetesidir.

Araştırma bulguları; iletişim sürecinde tatmin edici bir yeterliliğe ulaşmak için her çalışma grubu için ileri düzeyde etkili bir grup işlevi gerektirmektedir. Yüksek sadakata sahip olan etkili gruplar yeterli ve tam iletişimle nitelenmektedirler.

Örgütün iletişim süreci etkili olmalıdır. Bu, üyeler arasında yüksek düzeyde motivasyon ve iletişim sürecinin sürekli olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi demektir. Bu husus, bilgi direktif ve tavsiyelerin karar merkezine naklini ve bu merkezce verilen kararların örgütün kısımlarına naklini içeren iki yönlü bir süreçtir. Bunun da ötesinde, yukarıya, aşağıya ve tüm örgüt içinde yer alan bir süreçtir.

Önemli bilgi, örgüt içinde karar ve eylem için ilgili olduğu noktalara kadar akmalıdır. Bu husus: 1) problemler, 2) deneyimler, 3) öneriler, 4) amaçlar, 5) yöntemler, 6) süreçler ve 7) teknolojiler gibi konularla ilgili bilgiler için geçerlidir. Tüm birimlerin başarılı olarak işlemesi için işlem süresince mümkün olan hertürlü araçlarla sürekli olarak bilgi araştırılması zorunludur. Diğer taraftan, tüm örgüt, örgüt şemasında belirtildiği şekliyle pozisyonel iletişim ağı olarak kabul edilebilir. İletişim, çoğu zaman pozisyonel davranışa bağlıdır. Pozisyonlardaki kişilerin, pozisyondaki rollerine göre iletişimde bulunması istenir.

İLETİŞİM ORTAMLARI-ARAÇLAR VE TEKNİKLER

İletişim süreci, tepki meydana getirerek bir davranım üretecek bir mesajın bir kanal ya da kanallar üzerinde taşınmasında bir seri sembollerin sürekli olarak kullanımı şeklinde tanımlanabilir. İletişim her yerdedir ve milyonlarca insan tarafından verilen kararlar üzerinde etkisi vardır. İletişim, insanın en eski ve en temel sosyal araçlarından biridir. Birçok durumda bir bireyin üstü ya da astı ile bizzat temasta bulunmak mümkün değildir. Bu durumlarda mümkün olan diğer ortamların kullanılması gerekir.

İnsan ilişkilerinde gelişme ve ilerleme, mevcut iletişim ortamları, araçları ve tekniklerinden haberdar olmaya ve bunların kullanımında yeterli beceriler geliştirmeye bağlıdır. Bu konudaki uygulamalar hernekadar büyük değişme içinde ve modern teknikler sürekli yeniden uyum gerektirmekte ise de ilkeler değişmemektedir.

İletişimde kullanılacak ortamlar: iletişimin maksadına, zamana ve olanak dahilindeki iletişim kaynaklarına bağlıdır. İletişimin etkisi, yöneticinin iletişim programlarını planlama ve hazırlamasına ve olanak dahilindeki iletişim ortamlarını kullanma becerisine bağlıdır.

Fikir alış verişini kolaylaştıran iletişim araçlarının çoğu, görsel-işitsel gereçler olarak bilinmektedir. Etkili iletişim için uygun ortamlar ve araçlar kullanmak zorunludur. Çeşitli yayınlar, sözlü temaslar,

telefon, radyo, televizyon, fotoğraf ve diğer işitsel ve gösel iletişim araçları başlıca iletişim kanallarıdır. İletişim araçları ile ilgili olarak yönetsel kuruluşlarda kullanılan yaygın iletişim formları dört kategoride toplanabilir:

1) Genel İletişim Formları:

- (i) Konuşma
- (ii) Mektup
- (iii) Memorandum
- (iv) Rapor
- (v) Görsel duyu yardımcıları
- (vi) Toplantılar

2) Aşağı Yönde İletişim:

- (i) Emirler
- (ii) Yönergeler
- (iii) Direktifler
- (iv) Dikkat çekmeler
- (v) Duyurular
- (vi) Haber bültenleri
- (vii) Posterler
- (viii) Örgütün özel süreli yayını
- (ix) Kılavuzlar
- (x) El kitabı
- (xi) Personel yayınları
- (xii) Toplantılar

3) Yukarı Yönde İletişim:

- (i) Raporlar
- (ii) Şikayetler
- (iii) Öneriler
- (iv) Mülakatlar
- (v) Personel görüşünü saptama soruşturmaları
- (vi) Yarışmalar

- (vii) Tutum anketleri
 - (viii) Gazete yazıları ve mektuplar
 - (ix) Açık kapı politikaları
- 4) Yatay İletişim – Yan Yollar – Arkadaş Grupları İçinde:
- (i) Toplantılar
 - (ii) Konferanslar
 - (iii) Komisyonlar
 - (iv) Öğretim Üyeleri
 - (v) Yönetim ve Mütevelli toplantıları
 - (vi) Gruplararası toplantılar
 - (vii) Raporlar
 - (viii) Mesleki bildiriler ve çoğaltmalar

En geçerli iletişim ortamı sözlü konuşmalar, memorandumlar, mektuplar ve örgütün bir üyesinden diğerine hitaplardır. Birçok özel nitelikli yazılı ortamların adımemorandum ya da mektuptan ayırıldıması gerekir. Bunlar: 1) kağıt akışı, 2) kayıtlar ve resmî raporlar, 3) örgütün uygulamaları ve işlemlerine ait kılavuzlardır.

Sözlü iletişim, hernekadar bireyler arasında meydana geliyorsa da, yegane etkin iletişim kanalı değildir. Memorandum ve mektupların akışı ekseriya sözlü iletişimden daha fazla kontrole tabidir. Kağıt (yazışma) çeşitli tür eylem için örgütte bir yerden başka bir yere bir kağıt parçasının gönderilmesi sürecidir.

Hemen hemen her örgütte, resmi iletişim sisteminin en önemli yönü kayıt ve rapor sistemidir. Bu sistemler onları hazırlayan kişilere hangi durumlarda rapor edeceğini ve ne tür bilgilere yer vereceğini belirlerler. Yönetimsel maksatlarla yapılan iletişim, raporların uzmanca kullanılmasıyla büyük ölçüde kolaylaştırılabilir. Bunlar arasında: 1) yıllık raporlar, 2) bütçe planlama, 3) öğretim üyeleri ya da komisyon raporları en önemlileridir. Diğer taraftan, oldukça kalıcı kullanılması düşünülen örgüt uygulamaları kılavuz olarak yayımlanırlar. Kılavuzların hazırlanması ve düzeltilmesi örgüt üyelerinin, örgütün yapısı ve politikası hakkında ortak bir anlayışa sahip olup olmadığına karar vermeye hizmet eder. Önemli bir kullanım yeni üyelere örgütün politikasını tanıtmaktır.

Diğer bir iletişim ortamı resmi olmayan iletişim sistemidir. Daha önce işaret edildiği gibi, bu sistem örgütün sosyal ilişkileri etrafında inşa edilir ve örgütün etkili işlemesine katkıda bulunur.

Ayrıca, iletişimin sözlü mü, yazılı mı, resmi mi ya da resmî olmayan bir dilde mi olması hususunun da göz önünde bulundurulması gerekir. Kaynak, ağırlık ve biçim faktörlerinin iletişimin kabul edilebilirliği üzerinde oldukça büyük etkisi vardır. Eğer değerler ve standartlar ortak tutulursa iletişim daha da geliştirilir. Eğer iletişim taraflarca etkili olacaksa karşılıklı anlayış zorunludur.

ÜNİVERSİTE YÖNETİMİNDE İLETİŞİM

İŞLEV

Bir eğitim kurumu olarak bir fakülte ya da üniversitede iletişim öğretim ortamıdır. Bundan başka, yürürlükte olan "yönetim yoluyla eğitim" politikasına göre bugünün üniversite yönetimi bir seri yeni sorunla karşı karşıyadır. Yönetici için başta gelen sorun, temel görevini yerine, getirirken şimdiki ve gelecekteki iletişim gelişmelerinin kendisi açısından doğurgularıdır, iletişim süreci iyi yapılmış bir konuşma ile son bulmaz. Tepki de aynı derecede önemlidir. Kendisine açık olan tüm tepki kaynaklarını anlamlı biçimde kullanmak suretiyle, eğitim yöneticisi iyi iletişimin diğer bazı esaslarını daha etkin biçimde işe koşabilir.

Bir iletişim sistemi kurmak ve işletmek üniversite yöneticisinin başta gelen temel bir işlevidir. Öğretim kadrosu tepede tüm yetkilerle donanık güçlü bir müdürün bulunduğu; ve ikinci derecede otoritenin alt kademelerde dikkatlice düzenlendiği sıkı bir güç yapısında değildir. Öğretim üyesi kadrosu en etkili biçimde bir grup olarak işlevsellik kazanır.

Psikolojik ve sosyolojik hususların üniversite yönetiminde iletişim üzerinde ilginç etkileri vardır. Öğretim üyesi-Öğrenci-Yönetici ilişkilerinin özel niteliği nedeniyle ve öğretim üyelerinin geleneğe bağlılığı ve oldukça ileri düzeyde kendini koruma niteliği nedeniyle; ve günlük çalışma tarzlarıyla öğretim görevlerinin tabiatı ve karakteri nedeniyle bunlar yönetici tarafından yürütülen iletişime fazla değer vermezler.

SORUNLAR

Akademik personelin mevcut tutumu, üniversite yerleşkelerindeki gelenek, ve görenek ile bir bakıma etkileşimin yeterliliğine karşı oluşmuş alışkanlıklar üniversite yönetiminde özel sorunlar yaratmaktadır. Bu sorunlar esas itibariyle iki yönlüdür:

- 1) Akademik olmayan program ve ve personelle ilgili sorunlar,
- 2) Akademik program ve personelle ilgili sorunlar.

Birinci grupta yaygın olan iletişim süreci: 1) emir akışı, 2) talimatlar, 3) hizmet talepleri, 4) ters yönde raporlar ve 5) açıklama, şikayet ve öneri için istekte bulunmalardır. İkinci grubun farklı tür sorunları vardır. Bu durum, esas itibariyle, diğer örgütlerdeki benzer durumdaki personelle karşılaştırıldığında: 1) öğretim üyelerinin örgütteki statüsü ve işlevinden ve 2) öğretim üyelerinin çalışma alışkanlıklarındaki farklılıktan kaynaklanmakta olduğu dikkati çekmektedir.

Diğer taraftan, yatay yöndeki ademi merkezîyetçilik nedeniyle, iki yönlü iletişim daha çok yan yollardan etkinlik ve akış gerektirmektedir. Bu durum aynı zamanda: 1) mesaj türlerini, 2) mesajların tonunu, 3) iletişim kanallarını ve 4) geri besleme yöntemlerini etkilemektedir. Resmi ve resmi olmayan iletişim yöntemlerinin her ikisinin de üniversite iletişim sisteminde yeri vardır. Öğretim üyeleri -Öğrenci- Yönetici arasındaki oldukça dostça ve sözlü ilişkiler nedeniyle resmi olmayan tür iletişimin özel bir yeri vardır. Carson "Üniversite ve Fakültelerin Yönetimi" adlı yapıtında iletişimi "İnsan Örgütünün Kandolaşımı" olarak adlandırmakta ve üniversite yönetimi ile ilgili olarak şu soruları ortaya atmaktadır:

Acaba, bir öğretim üyesinin öğretme ve araştırma işlevlerini yerine getirmek için meslektaşlarıyla ve artan yönetim kadrosu ile sürekli olarak bilgi ve fikir alışverişinde olması gerektiği doğrumudur? Acaba, direktiflerin ve bilginin sürekli olarak üst organlarda, rektörlerden ve dekanlardan öğretim üyelerine ve fikir ve görüşlerin ters yönde öğretim üyelerinden yukarıya akışına gerek olduğu savı ileri sürülebilir mi?⁴

Ayrıca, Carson, Pittsburg Üniversitesi rektörü Litchfield'in şu önerilerini benimsediğine işaret etmektedir: 1) anlamlı öğretim üyeleri toplantıları, 2) öğretim üyeleri arasında karşılıklı saygı ve sevgi,

4. Likert Rensis, *New Pattern of Management*. New York: McGraw Hill, 1961,

3) üst organlar, yönetim ve öğretim üyeleri arasında görüşlerin serbest ve özgürce iletilmesi. Carson'a göre: öğretim üyeleri arasında, öğretim üyeleri ve rektör ve üst organlar arasında iletişim eksikliğini belirleyen dört ana faktör şunlardır:

- 1) Üniversite öğretim üyeleri arasında gittikçe artan ihtisaslaşma,
- 2) Öğretim üyelerine özgü bireysel düşünce tarzı,
- 3) Dekan ve bölüm başkanları hiyerarşisi,
- 4) Herkesle iletişimde bulunulması gereken konular hususunda öğretim üyeleri arasındaki kararsızlık.

İŞLEYİŞLE İLGİLİ BAZI DÜŞÜNCELER

İletişimin önemli özelliklerinden biri mevcut iletişim sistemini geliştirmek ve en üst düzeyde bir etkililikle sürdürmektir. İletişimin bu yönü ile ilgili bazı hususlar amaçları saptama, yönverici bir felsefe oluşturma ve iletişim sistemi içindeki sorumlulukları açık seçik belirlemektir.

Amaçları Saptama: İletişim sisteminin ilk amacı işlerin görülmesi için gerekli bilgiyi ileterek etkili bir araç olarak hizmet etmektir. İkinci olarak, istenen görüş ortamı, tutum ya da moral durumunu devam ettirmek. Üçüncü iletişim amacı, sistem içinde insanları geliştirmek olmalıdır. Dördüncü olarak, etkili kontrol ve denetim tesis etmektir.

Yön verici Felsefe Geliştirme. Belirli bir felsefeyi benimseme ya da esas alınan politikalar iletişim sistemini ve durumunu kolaylıkla biçimlendirecektir. Sistemin yapısını ve niteliğini belirleyecek olan böyle bir politika şu faktörleri içermelidir:

1. İletişimde kalite ya da kapsamlılık,
2. Açıklık derecesi ile ilgili tutumlar,
3. İletişim formaliteleri,

Sorumluluk. Bir örgütte iletişim sorumluluğunu yerine getirme en önemli faktörlerden biridir. Bu açıdan birinci kural: sistem içinde herkes iletişimden sorumludur. Sorumluluğu yerine getirmede izlenecek bazı yaklaşımlar şunlardır:

5. Carson John J., *Governance of Colleges and Universities*. New York: McGraw Hill Book Co., 1960, s - 130

6. aynı, s - 132-33

1. Sorumlulukları yerine getirmek konusunda eğitim programları,
2. İletişimde yeterli deneyim ve yeterlilik değerlendirilmesi,
3. Uygun iletişim kanalları konusunda anlayış.

İletişim için örgütlenme. Herhangibir özel iletişim programı için zorunlu olan örgüt; gereksinime, söz konusu olan iletişimin izleyeceği doğrultu biçimine, mevcut özel becerilere ve yürürlükteki politikalara bağlıdır. En önemlisi, örgütte bir kişi yada birimin iletişim sürecini sürekli olarak değerlendirmek üzere seçimi ve görevlendirilmesidir. Bu birim, standart talimatlar, klavuzlar, görsel-işitsel araçlar geliştirme, raporları kontrol, kayıtları düzenleme gibi ortamlar üzerinde tam kontrole sahip bir iletişim merkezi olarak tesis edilebilir? Bunun ötesinde, herhangi bir özel sorunu karşılamak üzere seçilen iletişim düzeye göre farklı olacaktır.

Değerlendirme. İletişim sisteminin yetersizlik belirtilerinin tümü saptanmalı ve zorunlu düzeltmeler önerilmelidir. Her değerlendirme sisteminde olduğu gibi, geri besleme ile otomatik ve kendi kendini düzeltten bir değerlendirme düzeni geliştirmek tavsiye edilebilir. Etkili bir iletişim sistemi için bazı ipuçları şöyle özetlenebilir:

1. Amaçları mükemmel biçimde düşünmek,
2. Yönlendirici politikaları belirlemek,
3. Sorumlu bir birim tesis etmek,
4. Her bireyde bir sorumluluk duygusu geliştirmek,
5. Yetersizlikleri gidermek,
6. Başlangıçta saptanan özel hedefler açısından iletişimin etkinliğini değerlendirmek.

SONUÇ

Psikoloji, sosyal psikoloji, iletişim becerileri, semantik ve diğer alanlardaki araştırmalar yönetimde iletişim becerileri ile özel olarak ilgisi olan grup içinde insan davranışları konusunda yeni bilgiler kazandırmaktadır.

Bu yeni bilgi yönetsel iletişim sorunlarının her zamankinden daha açık ve tam olarak çözümlenmesine olanak vermektedir. Bu bilgi iletişimin varlığı, engelleri, sınırları ve gereksinimleri ile ilgili anlayışlar geliştirmeye yardımcı olmaktadır.

Çağdaş yönetim kuramları dokulaşmış grup teknikleri ile personele dönük tutumları vurgulamaktadırlar. Karar sürecine katılma önemli bir faktördür. İletişim bütünü etkili bir grup halinde tutabilen sürekli bir harekettir.

Özel anlamda, üniversite iletişim sorunlarından etkilenmektedir. Bu etkilenme olgusu: 1) öğretim üyeleri – yönetim ilişkilerinin tabiatından, 2) resmi olmayan aktif ve önemli iletişimden ve 3) üniversite yerleşkesinin geleneginden kaynaklanmaktadır.

Oldukça önemli olan etkili bir kontrol ve denge iyi bir iletişim sisteminin zorunlu öğeleridir. Gelecekteki baskı süreçlerinde, yazı makinalarındaki, çoğaltım araçlarındaki mekanik gelişmeler ve diğer elektronik araçlar iletişimi kolay ve ucuz duruma sokacaktır. En büyük sorun, iletişimin sayısal yönünden çok niteliksel yönüne önem verme olarak devam edecektir.

Diğerlerinin işini yöneten kimse iletişimi bilinçli olarak yapmalı, yönettiği personelle iletişimde altın kuralı uygulaması kendisine hatırlatılmalıdır.

Sorunu anlayan lider, grubundaki kişisel ve sosyal iletişim engellerini aşmada çok şey yapabilir. Bir örgütte paylaşılan bir maksadın paylaşılarak anlaşılmasına hiçbir zaman tam olarak erişilemez. Bu konu daima incelemeye ve geliştirilmeye açık olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR:

- Algo D. Henderson**, "The Desired Influence" *Journal of Higher Education* June, 1967
- Bernard Chaster I.**, *Function of The Executive*. Cambridge: Harvard/University Press, 1938
- Henderson Algo D.**, *Policies and Practices in Higher Education* New York: Harper and Row Publishers, 1960
- Highsaw Robert B., and Don L. Bowen** (ed) *Communication in Public Administration*, 1965
- Keye Darwin B.** (ed) *Communication in Educational Administration*, 1955
- Knower Franklin H. and Paul H. Wagner** *Communication in Educational Administration*. 1959
- Likert Rensis** *The Human Organization*. New York: McGraw Hill, 1961
- Ross Leslie W.**, *Communication in College Administration*. (Doctoral dissertation Univ. of Mish., 1961)
- Simon Herbert A.**, *Administrative Behavior: Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, New York: The McMillian Co., 1957