

ORGANİZASYONEL ZEKANIN GELİŞMESİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ROLÜ

Erhan Erođlu*

Özet: Artık "organizasyonlarda her şey çok ciddi değişti" demek o kadar da büyük bir laf değil. Bu cümleyi hala ısrarla söylemeye devam eden yöneticiler, değişimi yakalamaya önem verenlerdir. Ama bu yaklaşımın modası geçti. Artık, değişimi yakalamak yerine, değişimden yararlanarak kendi geleceğini şimdiden yaratma devridir. Bu saptama, rekabet gücünü arttırmak isteyen şişletmeler için vazgeçilmez bir durumdur. Bunu sağlamamanın birbirini etkileyen 2 yolu vardır. Bunlardan biri ancak "iletişim" in desteği ile geliştirilebilecek "organizasyonel zeka" dır. Diğer yol ise, değişimi yaratma çabalarının çıkış noktasını oluşturan liderlik, müşteri odaklı düşünmek ve kurum kültürü unsurlarına özen göstermektir. Ama dikkat edilecek olursa, görünen bir gerçektir ki, bu üç unsurun başarısı yine kurumdaki iletişim becerilerine bağlıdır.

Anahtar Sözcükler: İletişim, Örgütsel İletişim, Organizasyonel Zeka, Liderlik, Müşteri Odaklı Düşünmek, Kurum Kültürü

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ABOUT THE IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE

Abstract: Nowadays, saying "everything related to organizations has had a big change" is not assertive. Three are stil so many managers who keep saying some sentence consistantly are the ones who strive to get the change. But this trend is out of date now. It is time to benefit from the changes and create the future in advance instead of trying to catch to change. This notion is an indispensable situation for the organizations aiming to enhance the competation force. There are two ways to obtain this. One of them is "organiaztional intelligence" which could be improved just by communication. The other one is the center point of creating the change efforts including leadership, being consumer centered and being sensitive to the organizational culture components depend on the quality of communication in the organization.

Keywords: Communication, Organizational Communication, Organizational Intelligence, Leadership, Being Consumer Centered, Organizational Culture

* Yard. Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi

ORGANİZASYONEL ZEKANIN GELİŞMESİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ROLÜ

Giriş

Şu ana kadar ki akademisyenlik yaşamımda; gerek insan kaynakları, toplam kalite, örgütsel iletişim konuları ile ilgili yazdığım hemen hemen tüm akademik yazılarımın girişinde, ve gerekse benzeri isimlerle açılıp yürüttüğüm fakülte'deki derslerimin ilk haftalarında hep "DEĞİŞİM" kavramını açıklama gereği duydum. Bu kavramı açıklayarak değişen dünya düzeninin yeni sınırlarını çizmeye çalıştım. Küçük bir köye dönen dünyada rakipleri karşısında ezilmekten ve kaybolmadan hayatlarını sürdürebilmeleri için organizasyonların sahip olmaları gereken yeni rekabet unsurlarını ve önemlerini sıralamaya çalıştım. Şu ana kadar bizlere detaylı bir şekilde açıklandığı gibi, iş dünyasında herşey çok ciddi bir şekilde ve hızla değişti. Sizin de dediği gibi bu değişim hala devam etmekte ve hem organizasyonları hem de o organizasyonların ya müşterisi ya da çalışanı olarak bizleri etkilemektedir.

Ama "*organizasyonlarda herşey çok ciddi değişti*" demek, artık öyle afaki bir ifade olma özelliğini yitirdi. Özellikle son 10 yılda, organizasyonlarda iş yapma yöntemleri ile ilgili olanlar oldu. Belki de hala birşeyler olmaya devam ediyor. İşte burada önemli olan sadece neler olduğunu gözlemek değil bu gözlemlerin yanısıra ortaya çıkan gelişmelerden organizasyon yararına da pay çıkarabilmeyi başarmaktır. Diğer bir deyişle, organizasyonlarımız kendilerini kuşatan yeni zorluklarla Don Kişot gibi kılıçlarını çekip vuruşmak, mücadele etmek yerine; kendilerini gelişime ve yeniliklere giden yola çıkarabilme yeteneğini gösterebilmeleri, verimlilik ve etkinlik düzeylerini arttırabilmeleri açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bunu gereği gibi yapabilmenin yolu ise, geleceğin organizasyonunu yaratmada etkili bir itici güce sahip olduğunu söyleyebileceğim "Organizasyonel Zeka" düzeyini yüksek tutmaktan geçmektedir. Organizasyonel zeka düzeyi yüksek organizasyonlar ise, rakiplerinden farklı olarak, geleceği hiçbirşey yapmadan oturup beklemek yerine, gelecekteki rekabet unsurlarını kolayca edinebilecek "geleceğin organizasyonu"nu yaratma becerisini gösterirler. Diğer bir deyişle, güçlü ve yeterli bir organizasyonel zekaya sahip olan işletmeler, varolan sert değişim rüzgarları altında ayakta durmaya çalışmazlar, ya da olumsuz etkilenmemek için sığınak arayıp saklanmazlar. Aksine, bu rüzgarları arkalarına alıp yeldeğirmeni gibi kullanarak, öngördükleri hedeflere ve sonuçlara daha etkili bir biçimde ulaşarak kendi geleceklerini kendi istedikleri gibi şekillendirirler.

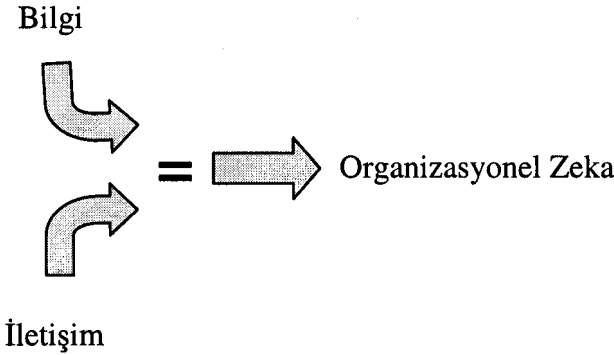
Organizasyonel Zeka

Çoğunuzun kabul edeceği gibi, bugünkü organizasyonların başarılı olabilmesi; hızlı, esnek ve devamlı gelişim içinde olmalarına bağlıdır. Bu durum yöneticiler tarafından bilinen ve belki de hiç akıllarından çıkarmadıkları bir gerçektir. Yöneticiler tarafından bilinen bir diğer gerçek ise çalışanların sürekli gelişime açık olmalarını sağlamanın hiç de kolay olmadığıdır. Çalışanlar, değişimin gerekli

olduğunu ve nelerin değişmesi gerektiğini anlayabilirler; hatta daha da öteye giderek bu değişimlerin olmasını da isteyebilirler. Ama geçmişteki örneklerine bakıldığında, başarılar imza atmış organizasyonlar değişimi istemenin ötesinde bu değişimi gerçekleştirme cesaretini gösterebilen, bununla ilgili etkin kararlar alabilen ve problem çözme yeteneklerini çok iyi geliştirmiş işletmelerdir. Fakat bu süreç çoğu zaman işlemez, çünkü insanoğlu alışkanlıklarından kolay kolay vazgeçemez. Zaten değişimi zor yapan da bu alışkanlıklardan vazgeçme cesaretini gösterememektir.

Değişen dünya düzeni içinde, belki de organizasyonların öncelikle değiştirmeleri gereken şey etkin bir karar verme ve problem çözme sistemine sahip olmalarıdır. Çünkü günümüzün modern kültüründe organizasyonların etkin karar verme ve problem çözme yetenekleri çok önemlidir. Bu sebeple kararların dayandırıldığı bilgilere sahip olmak ve bu bilgilerden yararlanabilmek organizasyonel gücün kaynağı olarak görülmektedir (Ertopuz, 1996.163).

Organizasyon içerisinde etkin karar verme ve problem çözme yeteneğinin belirleyicisi ise bilgi ve iletişim sistemleridir. Organizasyonel zeka, kurum içerisinde “bilgi” ile “iletişim süreci” kavramlarının birlikte işleyebilmesi ve istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için gerekli olan ağı oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, organizasyonel zeka bu iki kavramı birleştirir (Şekil 1).



Şekil 1. Organizasyonel Zekanın Unsurları

Organizasyonlar içerisinde oluşan bu iki kavram (bilgi ve iletişim süreci), özellikleri açısından değerlendirildiğinde, organizasyonel zekaya dönüşerek o kurumun dinamikliğine çok önemli katkılarda bulunmaktadır. Drucker, bilgi ve iletişim süreci arasındaki temel farklılıkları aşağıdaki karakteristiklerle açıklamaktadır (Goldhaber, 1984):

Bilgi	İletişim
Tarafsızdır	Bir prosestir
Mantıksaldır	Tarafli olabilir
Formaldır	Algılamaya dayalıdır
Spesifiktir	Sözel olmak zorunda değildir
Statiktir	Geneldir
Rasyoneldir	Rasyonel olmak zorunda değildir
Kişisel değildir	Kişiseldir

Şekil 2. Bilgi ve İletişim Süreci Karakteristikleri

Birçok çalışmada ve makalede karşımıza çıkan ve çok hızlı değişen faktörler karşısında hızlı/etkin karar verme ve problem çözme yeteneğinin belirleyicisi olan ve bilgi/iletişim sistemlerinin bütünlücüsü olarak tanımlanan “organizasyonel zeka” ile ölçülür. Organizasyonel zeka iletişim sistemini oluşturan bilgi kaynaklarının, kanallarının, alıcıların ve geribildirim döngülerinin sistematik bir şekilde geliştirilmiş olan ağıdır. Organizasyonel zeka, işletme yöneticilerinin kişisel olmayan/rasyonel bilgileri olduğu kadar kişisel olan ama çoğu zaman irrasyonel bilgileri değerlendirme yeteneklerinin fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Bu sebeple, bilgiye dayanan bu organizasyonel gücü elde etmek, yöneticilerden elde ettikleri bilgileri proses etmenin çok ötesinde bir çaba gerektirmektedir. Etkili bir organizasyonel zeka ağı kurabilen bir yönetim, sözü edilen iletişim ağının hem bilgi hem de insan faktörünü net olarak teşhis edebilmiş bir yönetimdir. Böyle bir yönetim bilginin onu üreten ve onun kaynağı olan insan faktöründen ayırıştırılamayacağını ve insan faktörünün dikkate alınmadığı takdirde bilgilerin anlamsız olduğunu fark edebilmiştir (Ertopuz, 1996.163).

Organizasyonumuzu etkileyen iletişim değişkenlerindeki değişim hızı, buna karşılık kişisel, ilişkisel ve organizasyonel faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan iletişim sistemimizin etkinlik düzeyi bizim sahip olduğumuz ve ihtiyaç duyduğumuz organizasyonel zeka miktarını belirler. Diğer bir deyişle, örgütsel iletişim sistemi, bir işletmenin organizasyonel zeka miktarını belirlemede önemli bir güce sahiptir.

İşte buradan hareketle, son dönemlerde önem kazanan ve dillerden düşmeyen “geleceğin organizasyonunu yaratma” çabalarının da temelinde organizasyonel zeka miktarını etkileyen unsurların yattığını söylersek yanılmış olmayız herhalde. Aslında gelin bu süreci farklı bir biçimde söyleyelim. Diğer bir deyişle, nasıl hala “tavuk mu yumurtadan çıkar, yoksa yumurta mı tavuktan çıkar” tartışılmakta ve iç içe kubl edilmekte ise, konumuz için de aynı şey geçerlidir. Şunu rahatlıkla belirtebilirim ki, nasıl kurumlardaki “organizasyonel zeka” düzeyi o işletmenin “geleceğin organizasyonunu yaratma” çabalarına etkili bir biçimde yön veriyorsa,

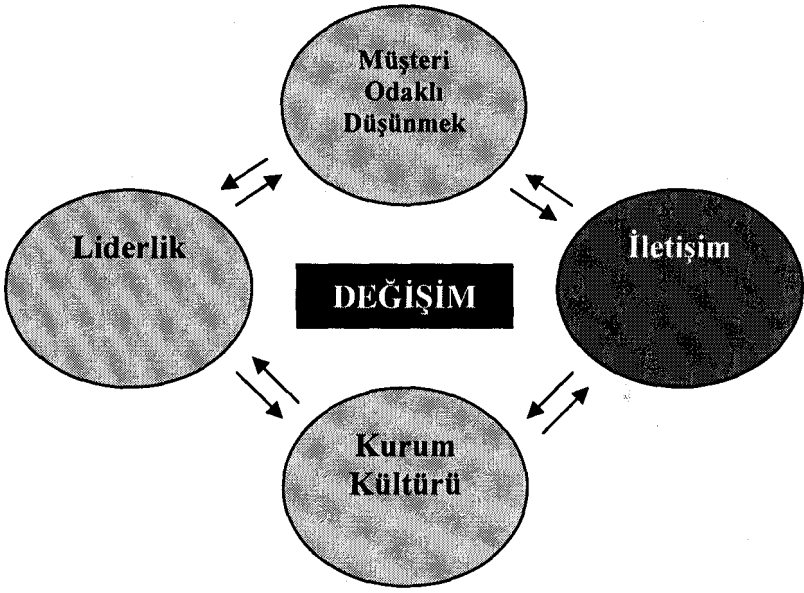
aynı şekilde “geleceğin organizasyonunu yaratma” çabaları da o kurumdaki “organizasyonel zeka” düzeyine olumlu katkılarda bulunmaktadır.

Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak

İşletmeler açısından baktığımızda, sizce hangi yıllar daha güzeldi? Herşeyin son derece sade ve nisbeten basit olduğu, geleceğin aşağı yukarı tahmin edilebildiği 1960’lar ve 1970’ler mi, yoksa içinde yaşadığımız 21. yüzyıl mı? belki biraz abartılı gelebilir ama, bence ve pekçok düşünürü göre, 1990’lı yıllar 20. yüzyılın sonunu ve 21. Yüzyılın başlangıcını ifade etmektedir. Zira, dünyadaki herşey ama herşey, daha önceki dönemlere göre radikal bir şekilde değişti ve hala da olanca hızıyla değişmeye devam ediyor. Öyle ki 1990’lı yıllara pekçok şeyin sonuydu demek mümkündür. Bildiğimiz herşeyin sonu olabilecek bir dünyada yaşamak artık, eski günlere göre, daha da zorlaşmıştır. Diğer yandan o denli daha keyif verici ve pekçok yeni fırsatı içinde barındırmaktadır. Yalnız ne var ki, işletmeler tüm bu değişimlerin ne olduğunu görmelerine ve geleceğin çok farklı olacağını çok iyi bilmelerine rağmen, geleceğin nasıl olacağını da hala tam olarak kestirememektedirler. Lester Thurow’un bir deyişi geliyor bu noktada aklıma: “Yeni oyunun kurallarının neler olacağını tam kestiremiyoruz, zira bu kurallar büyük ölçüde bizlerin ne yapacağına bağlı olacak.” İşte bu sert değişim rüzgarlarının hızını hiç kesmediği bir ortamda, her kurumun yapabileceği şeyler var. Örneğin, hiçbir şey yapmamak ve olanları seyretmek bir alternatif. Ancak tahmin edeceğimiz gibi bu çok tehlikeli bir alternatif. İkinci alternatif ise, sürekli bir merak duygusu geliştirerek, iş yaşamıyla ilgili olabilecek değişimler hakkında bir öngörü oluşturmak ve böylece geleceğe önde varacak kurumlardan biri olmak (Kırım, 1998:137-138). İşte bu ikinci alternatif diğerine oranla yöneticilerin içlerine daha fazla su serpmekte ve rahatlatmaktadır. Çünkü, ikinci alternatifi seçen işletmeler, değişim ve bunun gerektirdiği unsurları da kullanarak kurumu yeniden yapılandırma yolunda büyük avantajlar kazanmaktadırlar. Diğer bir deyişle, “yeniden yapılandırma” hedefi ile yola çıkıp değişimin gerektirdiği unsurlara da sahip olunarak, işletmeler “geleceğin organizasyonunu yaratma” çabalarında gereken etkinliği sağlama ihtimallerini körüklemiş olacaktır.

Peki işletmelerde değişimi hedefine ulaştıracak ve onları geleceğe hazırlayarak “kendi geleceklerini hazırlamalarına” yardımcı olacak unsurlar nelerdir? İşte bu noktada işletmelerin önemle üzerlerinde durmaları gereken 4 temel unsur ortaya çıkmaktadır. Bunlar (İzğören, 2001:166):

- Müşteri odaklı düşünmek
- Kurum kültürü
- Liderlik
- İletişim



Şekil 3. Değişimin Gerektirdiği Unsurlar

İşletmelerin hedefi geleceği şimdiden şekillendirmek ve beraberinde de çağın rekabet unsurlarına sahip olmaksa, en kısa yol bu dört unsurun herbirine gereken özeni göstermekten geçmektedir. Diğer bir deyişle, “değişim” ya da “yeniden yapılanma” çalışmasının hedefe ulaşmasında, bu dört faktör göz önüne alınmalıdır. Gerek devlet gerekse özel sektörde gerçekleştirilecek sistem kurma ve yeniden yapılanma çalışmalarında, bu dört faktörden birinin gözden kaçırılmasının hedeflere ulaşmayı imkansız hale getireceği bir gerçektir. Söz konusu olan bu dört faktör incelenecek olursa, apaçık görülecek bir gerçek vardır. O da, işletmelerde dikkate alınması gereken İLETİŞİM unsurunun sadece değişim için değil, bunun yanı sıra diğer üç unsurun gerçekleştirilmesinde de etkili olduğu ve özen gösterilmesi gerektiğidir. Buradan hareketle, çalışmanın bundan sonraki bölümünde, değişimin diğer unsurlarının başarısı şekillendirmede etkili olan örgütsel iletişimden ve bunun yönetiminden söz edilecektir.

Örgütsel İletişim ve Etkin İletişim Yönetimi

Görüldüğü gibi, değişimin liderleri sadece misyonları, değerleri ve vizyonları ile ayakta kalamamaktadırlar. Onları değişim lider yapan ve diğer liderlerden ayıran farklı özellikleri de olmalıdır. İşte o farklı özelliklerden biri, belki de en önemlisi; İLETİŞİM YETENEĞİ’dir (Vardar, 2001: 99-102).

İletişim; kendi duygularınızı, davranışlarınızı ya da tepkilerinizi karşınızdaki kişilere aktarabilmek ve karşınızdaki kişilerin duygu ve düşüncelerini bazen de tepkilerini algılayabilmenin en kolay yoludur. Ancak iyi bir iletişimci olmak o kolay yol kadar basit değildir. İnsan belirli bir zaman dilimi içerisinde farklılıklar

gösteren davranışlarıyla anlaşılabilmesi ve algılanabilmesi güç bir varlıktır. Bu nedenle, iletişim modelleri ve teorileri zaman içerisinde önemli farklılıklara uğramaktadır. Organizasyonlarda iletişimsizlikten kaynaklanan problemlerin başında işletme içi kişilik çatışmaları gelmektedir. Organizasyonun geneline bakıldığında, değişik davranış ve düşünsel yapılara sahip olan çalışanların arasında iletişimsizlikten ya da aşırı iletişimden kaynaklanan çatışmaların doğması muhakkaktır.

Görüldüğü gibi, iletişim yönetimi organizasyonlar için gerekli bir unsurdur. Birçok orgunazasyonda iletişim yönetiminin normları ve süreçlerinin genelde kabul gördüğü ancak bireysel nedenlerden ötürü uygulamalarda zorluklarla karşılaşıldığı apaçık ortadadır. Örneğin, iş ya da toplumsal hayatımızda hergün yaşamış olduğumuz;

“Beni yanlış anladınız”

“Ben onu demek istememiştim”

“Ne demek istediğinizi tam olarak anlayamadım”

Biçiminde örnekleyebileceğimiz birçok iletişim kopukluğu ile karşı karşıya kalmaktayız. Bu nedenle bireysel anlamda iletişim alanımızı, yani bugünün deyimi ile “kapsama alanımızı” mümkün olduğunca optimal, yani en uygun biçimde değerlendirmek ve yönetmek zorundayız. İşte bu aşamada iletişim yönetiminin uğraştığı en zor nokta karşımıza çıkmaktadır. O da birbirimizin kapsama alanlarına sağlıklı bir biçimde girmemize etkide bulunan iletişim engelleridir. Bu süreç bireysel hayatımıza oranla organizasyonlarda daha farklı bir biçimde karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, bireysel iletişim ağı kurmamızı engelleyen faktörden daha farklı engeller ortaya çıkmaktadır. İletişimi engelleyen bu faktörler aynı zamanda işletmenin içinde bulunan yöneticilerin liderlik görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmelerini, arzulanın kurum kültürünün geliştirilmesini ve daha da önemlisi çalışanların ve kurumdaki tüm amaçların müşteri odaklı düşünüp yaşamalarını olumsuz biçimde engelleyebilir. Organizasyonlarda iletişimi engelleyen ya da sağlıklı bir iletişim ağı kurabilmemize engel olan başlıca faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- **Kişisel ya da bireylerden kaynaklanan faktörler**

İletişim sürecinin iki aktörü olarak kabul edebileceğimiz alıcı ve gönderici aynı zamanda etkin bir biçimde uygulanabilecek iletişimi önleyici rol de oynayabilirler. Alıcının ya da göndericinin kişisel amaçlarındaki farklılıklar, iletişim süreci içindeki hissel faktörler, o anki duygular, değer yargıları ya da alışkanlıklar bir yandan iletişimin önemli unsurlarından biri olan mesajı doğru aktarmayı engellerken, diğer yandan da karşı taraftan gelecek mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya sebep olabilir. Diğer bir ifade ile, alıcının göndericiye karşı olan tutumu, güveni ve inancı göndericiden gelebilecek mesajların farklı şekillerde değerlendirilmesi sonucu doğacaktır. Örneğin, gönderici tarafından verilen bir mesaj alıcının değer yargılarına ya da inançlarına ters düşebilecek bir anlam ifade ediyorsa, bu mesaj alıcı tarafından tam olarak algılanamayacaktır.

- **Fiziksel ya da çevresel faktörler**

Bu türden faktörlerden genellikle haberleşme kanalı ve bunu etkileyen çevresel koşullarla ilgilidir. Haberleşme kanalı gönderici ile alıcı arasında iletişim sağlandığı frekans ve mesajların karşılıklı gönderildiği bölgedir. Bu alanda çevresel faktörlerden kaynaklanabilecek bir takım sorunlar sonuçta iletişimin sağlıklı yürütmemesi sonucunu doğuracaktır. Örneğin, haberleşme kanalı içinde iletişimi engelleyebilecek bir düzeyde gürültünün varlığı iletişimi önemli ölçüde etkileyebilecek faktörlerin başında gelmektedir. Aynı şekilde yazılı iletişim açısından haberleşmeyi sağlayan konuşma ve yazma araçlarının fonksiyonlarını etkileyen teknik olumsuzluklar iletişim için önemli engeller olarak kabul edilebilir.

- **Şematik ya da yanlış iletişimden kaynaklanan faktörler**

Bazen iletişim mesajları yazılı ya da sözlü değil, belli şekillerden ya da semalardan oluşabilir. Bazı iletişim modellerinde birden fazla sembolün kullanılması ya da bazı sembollerin değişik alıcılar için algılanamaması veya farklı algılanması iletişimin önünde önemli engeller oluşturabilir. Örneğin, organizasyon içerisindeki iş yazışmalarında kullanılan teknik bir dil ya da sembol bazı alıcılar tarafından tam ve eksiksiz algılanamayabilir.

- **İletişim için gerekli haberleşme sürecinin yarattığı zaman baskısından kaynaklanan faktörler**

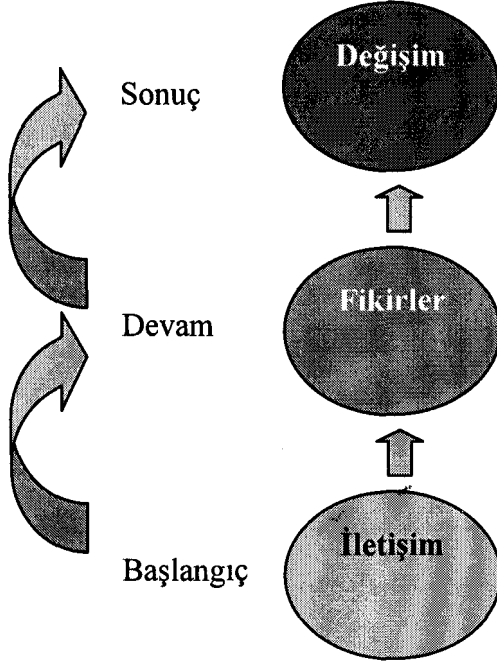
Bazen haberleşme sürecinin aldığı süre de iletişimin önündeki engellerden biri olarak ortaya çıkabilir. Örneğin, gönderilecek ya da alınacak mesajın ulaşım süresi zaman baskısı yaratıyor ise, bu tür mesajlar alıcıya ulaştırılmak üzere başka birine aktarılabilir. Bazen de mesajın ulaştırılmasında biçimsel yani işletme tarafından kuralları konulmuş bir iletişim kanalı yerine, mesajların daha kısa sürede ulaşabilmesi için biçimsel olmayan bir yöntem kullanılıyor olabilir. Böylesi durumlar ise normal olarak haberleşme sürecinin içine girecek bazı kişileri sürecin dışında bıraktığından uygulamalarda olumsuz sonuçlar doğurabilir.

- **Algılamadaki seçicilikten kaynaklanan faktörler**

Algılamada seçicilik alıcının bazı mesajları bilinçli ya da bilinçsiz olarak algılamak istememesinden kaynaklanan bir iletişim problemidir. Organizasyonlarda bazı kişiler süreç içerisinde diğer kişilere karşı önyargılı davranarak, onların ilettiği mesajlara karşı duyarsız kalabilirler. Bu durum aynı zamanda kişilerin duymak ya da okumak istedikleri mesajları kabullenip, diğerlerini yoksaymaları anlamını da ifade etmektedir.

Peki sonuç olarak ne söyleyebiliriz? Yönetim dergilerinde, bir röportaj varsa, mülakat yapılan takım elbiseli, kollarını kavuşturmuş, saatini gösterecek şekilde elini çenesine koymuş olan yöneticilerin hep şu klişe sözü söylediğini göreceksiniz: “Başarı için değişimi yakalamak şarttır!” Bu havalı bir laftır. Siz de bu lafı öğrenin, gerekli gereksiz her yerde söyleyebilirsiniz. Söylemekten korkmayın, emin olun dikkat çekecektir.

İşte bunu söylemenin ötesinde uygulamalarına da aktarmaya çalışan yöneticilerin bu noktada büyük bir hata yapmaya başladıklarını görüyoruz. Çünkü başarı için değişimi yakalamaya çalışıyorsanız kaybeden olursunuz. Başarı için değişimi yaratmak gerekir. Siz yeterli değişimi yaratın, sonrasını merak etmeyin ve bırakın diğerleri sizin yarattığınız değişimi yakalamaya çalışsın. En büyük hata "Değişim"le başlamaktır. Her yeni gelen yönetici işe değişimle başlar, ve işlemez. İşe iletişimle başlamak zorundasınız. İletişim kanallarını açmayı başarabilirseniz fikirler gelmeye başlar. Fikirlere açıksanız değişim gelir (İzğören, 2001:183-186).



Şekil 4. Değişimi Yaratmanın Yolu

Değişim bir sonuçtur ve işletmeden öneri yağıyorsa, fikirlerin doğması ve size ulaşması için gerekli olan ortamı ve koşulları hazırlamış iseniz bu sonuca ulaşırsınız. İzğören'in saptamasına göre, Toyota'nın Nagano'daki fabrikasındaki üst yönetime yılda beşbin yazılı öneri gidiyormuş. Yine İzğören, bu kadar çok önerinin geldiği kurumda değişimin önüne geçmeye çalışıp onu durdurmanın hiç de mümkün olmadığını vurgulamaktadır. İşte bu noktada belki de tersten gitmek bazı şeyleri açıklama kolaylığı verecektir bana. Diyelim ki değişim olmasını istemiyorsunuz. Bu durumda tüm iletişim kanallarını kapamalısınız. Organizasyonunuzda bürokratik işlemler, hiyerarşik katmanlar oluşturursunuz, kapıları kapatırsınız, herkesi her yeri imzaya boğarsınız, toplantı sayılarını ve işbirliği alanlarını azaltırsınız, herşeyi bütçeye dayar, ast-üst kavramını yerleştirirsiniz. Memnun olduğunuz sistem istediğiniz gibi gider. Artık sizin için ne müşteri odaklı düşünmek önemlidir, ne liderlerin yeteneklerini kurum içerisine

aktarma becerileri önemlidir ne de kurum kültürü denen şey önemlidir. Çünkü bu üç vurgunun temelindeki unsur yoktur sizde, yani İLETİŞİM yoktur. İletişim olmadığı için yeni fikirlerden mahrum kalırsınız, ve daha da önemlisi o büyük lafı söyleyemezsiniz: “biz başardık, çünkü değişimi yakaladık” diyemezsiniz.

KAYNAKÇA

Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları* İstanbul: Evrim Yayınları.

Ertopuz, A. (1996). *İletişim Sistemi Etkinlik Değerlendirmesi: Toplam Kalite ve İletişim*. 5. Ulusal Kalite Kongresi: Özgeçmişler ve Tebliğler, 13-14 Kasım 1996, İstanbul.

Goldhaber, G. (1984). *Information Strategies*, Ablex Publishing Corporation.

İzğören, A.Ş. (2001). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*. Ankara: AcademyPlus Yayıncılık.

Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Vardar, A. (2001). *Yeniden Yapılanma Stratejileri*. İstanbul: Alfa Yayınları.