

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL ZAMAN ARASINDAKİ İLİŞKİLER

**Dr. Nihat KARAKOÇ**

Örgütler, insanların gereksinimleri karşısında ortaya çıkan yapılarıdır. Yer yüzündeki ilk örgütlerin; insanın çeşitli gereksinimlerini karşılamak amacıyla verdiği uğraşlar sırasında, belli bir gereksinimi başka bir insan ya da insanların yardımı olmaksızın karşılayamayacağını anlamasıyla doğduğu söylenebilir. Daha sonra örgütlü çabaların, bireysel çabalara göre insanların türlü gereksinimlerini karşılamada daha etkili olması; örgütlerin sayısını, türlerini ve büyüklüklerini her geçen gün hızla arttırarak önemli boyutlara ulaştırmıştır. Artık insan için örgütle ilişkisiz bir yaşam biçimi düşünülemezdir.

**Örgüt**, birden fazla insanın belirli bir amaç yönünde güç birliği yaparak, bu amaca erişmek için gerekli etkileşimleri yönetsel bir enerji ile modelize ettikleri özgün bir sistemdir, biçiminde tanımlanabilir.

Yukarıdaki tanımdan da açıkça anlaşılacağı gibi, örgütün çeşitli gereksinimlere yanıt verebilme gücü, belirli bir amaç yönünde yapılan «güç birliği»nden kaynaklanmaktadır. Başka deyişle örgütler, insanların tek tek sahip oldukları bireysel güçleri (fi-

ziksel, düşünsel, ruhsal) uygun bir etkileşim içersinde biraraya getirerek, bireysel güçlerin toplamından daha güçlü bir «bütün» cluşturmaktadırlar.

Örgütteki bireysel güçler arasında olması gereken söz konusu «uygun etkileşimi» sağlayan öge, **örgütsel iletişimdir**. Bu nedenle örgütteki «etkileşimin uygunluğu» ve dolayısıyla örgütün güçlü bir bütün olabilmesi, örgütsel iletişimin etkinliği ölçüsünde gerçekleşecektir. Uygun etkileşim, örgüt üyelerine zaman (fiziksel ve düşünsel enerji ya da güç) kaybı yaratmadan örgüt amaçlarını gerçekleştiren bir etkileşim düzeni olarak kabul edilirse; örgütsel zamanın etkin kullanılması, örgütsel iletişimin etkinlik ölçütlerinden birisi olmaktadır.

Bu yazıda, örgütsel iletişim ile örgütsel zaman arasındaki ilişkiler incelenecektir.

## **ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI**

İletişim; bireyler, gruplar ve örgütler arasında doğal ya da düzenlenmiş biçimde oluşan, yaşayış amaçlarına yönelik olarak karşılıklı etkileşim süreci biçiminde tanımlanmaktadır (1). Daha geniş bir biçimde iletişim; anlam yükü taşıyan her insan etkinliğinin, kısacası iletinin paylaşılması olarak tanımlanabilmektedir (2).

Buna göre daha önce yapılan örgüt tanımı ve yukarıda verilen iletişim tanımlarından yararlanılarak bir örgütsel iletişim tanımı yapılabilir. Ancak böyle bir tanım yapmadan önce, yazındaki örgütsel iletişim anlayışları konusunda kısaca bilgi vermek yararlı olacaktır. Yazındaki örgütsel iletişim tanımları incelendiğinde, değişik görüşlerin olduğu görülmektedir (3). Ancak bu değişik görüşlere rağmen, tanımların hepsinde aşağıdaki ortak noktaların olduğu ortaya çıkmaktadır (4).

- 
- (1) İNAL CEM AŞKUN, «Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları», E.İ.T.İ.A., İletişim Bilimleri Fakültesi Ya. No: 4, (KURGU: 4), s. 4 (Ekim 1981), s. 2.
  - (2) NABİ AVCI, İletişim Düşüncesinin Gelişimi Eğitim-Öğretim Boyutlarıyla Bir Model Denemesi, And. Ün. Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1986, s. 17.
  - (3) GERALD M. GOLDHABER, *Organizational Communication*, Wm. C. Brown Comp. Pub., U.S.A., 1974, s. 8.
  - (4) A.g.k.

1. Örgütsel iletişim, çevresinden etkilenen ve aynı zamanda çevresini etkileyen karmaşık bir açık sistem içinde oluşmaktadır.
2. Örgütsel iletişim, iletilerin akışını, amacını, yönünü ve araçlarını içermektedir.
3. Örgütsel iletişim; insanları, onların tutumlarını, duygularını, ilişkilerini ve becerilerini içermektedir.

Bu bilgilerin ışığında, örgütsel iletişim kavramı aşağıdaki biçimde tanımlanabilir:

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

Yapılan örgütsel iletişim tanımı incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara varılabilir:

- Örgütsel iletişim, insanların biraraya gelmesini sağlayan bir güçtür. Örneğin, işletme kuracak bir kimsenin, kuracağı işletme ile ilgili düşüncesine, bilgisine ve tavırlarına ortak olabilecek ya da katılabilecek kişileri bulabilmesi gerekir. Bu da etkin bir iletişim gücünü gerektirmektedir.
- Örgütsel iletişim, ortak bir amaç çevresinde biraraya gelen insanların işbirliğini ve uyumunu sağlayan bağlayıcı bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim, örgütün çevresiyle olması gereken uyumunu sağlayan bir süreçtir.
- Örgütsel iletişimin; yönetim tarafından belirlenen biçimsel bir işleyişi olduğu gibi, örgütteki insanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerine bağlı olarak ortaya çıkan «programlanmamış» iletişim paylaşımlarının yer aldığı **doğal** bir görünümü de bulunmaktadır.

## ÖRGÜTSEL ZAMAN KAVRAMI

Zaman, birkaç cümlede tanımlanamayacak içerikte ve çeşitli boyutları olan bir kavramdır. Farklı ortamlarda ve farklı varlıklara göre zamanın anlamı da değişmektedir. Dolayısıyla zamanı, belirli bir konuya göre sınırlayarak ele alma ve tanımlama gereği ortaya çıkmaktadır.

İnsan için zamanın **nesnel** ve **öznel** olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. **Nesnel zaman**, izlenebilen ve düzenli olarak değişim gösteren doğal bazı olaylar ya da yapay araçlar yardımıyla ölçülebilen zamandır. Buna kısaca saatin gösterdiği zaman da denebilir.

Dünyanın neresine gidilirse gidilsin, eğer herhangi bir bozukluk yoksa, saatlerin çalışma hızı aynıdır. Başka deyişle nesnel zaman, her insan için aynı hızda akmaktadır ve insanların çalışmaları sırasında eşit olarak yararlandıkları kıt bir kaynaktır.

**Öznel zaman**, içinde bulunduğumuz ortamdaki olayların bizim için ilginçliğine, önemine ve moral düzeyimize bağlı olarak hissettiğimiz zamandır. Günlük yaşamımızda «zaman geçmek bilmiyor» ya da «zaman öyle hızla geçti ki anlayamadım» gibi sözlerle anlattığımız zaman türü öznel zaman olmaktadır.

**Örgütsel zamanı**, örgütteki nesnel zaman ölçüleri içinde çalışan «öznel zamanlı» insanlar ve «nesnel zamanlı» makinalar birlikte oluşturmaktadırlar. Oluşan örgütsel zaman, nesnel zaman türünde olmakla birlikte bu zamanın nicelik ve niteliğini, örgütteki insanların «öznel zaman» ortamları büyük ölçüde etkilemektedir. Bir insanın öznel zaman ortamını belirleyen etkenler arasında o insanın çalıştığı işe olan ilgi derecesi, çalıştığı işin yeteneklerine uygunluğu, moral düzeyi vb. sayılabilir.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında daha önce yapılan örgüt tanımından yararlanılarak örgütsel zaman aşağıdaki gibi tanımlanabilir.

**Örgütsel zaman**, belirli bir amaç yönünde çalışan bir grup insanın, gerektiğinde fiziksel araçlardan da yararlanarak güç birliği halinde ve çabalarını belirli bir yönetim temeline göre yerine getirirken belirli bir süre içerisinde yarattıkları zaman toplamıdır.

Örgütsel zamanın örgütteki diğer kıt kaynaklardan farklı özellikleri bulunmaktadır. Zamanın para gibi biriktirilmesi ya da

hammadde gibi depolanması olanaklı değildir. Yine belirli bir eyleme harcanan bir zaman parçası yeniden kullanılamamaktadır. Böylece zaman, bütün süreçlerde yararlanılan en kıt kaynaktır ve bu niteliğiyle örgütteki her türlü çaba ile ilgili çıktının sınırlarını belirleyen bir kaynaktır. Bu nedenle zaman kaynağı etkili ve verimli olarak kullanılmadığı sürece örgütteki çabalardan en iyi (optimum) sonuçların elde edilmesi söz konusu olamayacaktır.

## **ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL ZAMAN ÜZERİNE ETKİLERİ**

Bir örgütteki zamanın nasıl oluşturulacağını ve ne şekilde kullanılacağını büyük ölçüde örgütsel iletişim sistemi belirlemektedir. Örgütsel iletişimin örgütsel zaman üzerinde yaptığı etkileri, biçimsel ve biçimsel olmayan örgütsel iletişim boyutlarında olmak üzere iki başlıkta incelenebilir.

### **Örgütsel İletişimin Biçimsel Yapısının Örgütsel Zaman Üzerine Etkileri**

Örgütte yönetimin belirlediği biçimsel iletişim sisteminin dikey, yatay ve örgüt dışı olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (5).

**Dikey iletişim**, örgüt yönetimi ile çalışanlar arasındaki iletişim oluklarını içeren iki yönlü bir süreçtir. Dikey iletişimin yukarıdan aşağıya doğru çalışan oluşu, işgörenlerin örgüt amaçlarına etkili bir biçimde hizmet edebilmeleri için gereksinim duydukları; buyruklar, yönergeler, amaçlar, eylem programları gibi her türlü iletişiyi yönetimden aldıkları oluktur.

İşgörenler örgüt zamanına verimli olarak katkıda bulunabilmeleri için hangi işi, ne şekilde, kimlerle, nasıl bir ilişki içerisinde ve niçin yapacaklarını öğrenmek isterler. Eğer işgörenler bu bilgileri tam olarak öğrenemezlerse hem örgüte beklenen ölçüde zaman veremeyecekler hem de eksik ya da yanlış yapacakları bazı uygulamalarla **örgütsel zamanda** kayıplara yol açabileceklerdir.

Diğer taraftan işgörenler, örgütün ödüllendirme, cezalandırma, terfi etme ve izin alma koşullarını içeren bilgileri de öğrenmek ihtiyacındadırlar. İşgörenlerin güdülenmeleri için gerekli

---

(5) AŞKUN, s. 17.

olan bu bilgileri öğrenmeleri, onları örgütsel zamana katkıda bulunmaya isteklendirecektir; **örgütsel zamanı** aşındırabilecek davranışlarda bulunmalarına da engel olabilecektir.

İşgören değerlemeleriyle yönetimin kendileri ile ilgili görüşlerini öğrenme olanağını bulan işgörenler, çalışmalarına yönetimden gelen bu yansımalarla göre yön verebileceklerdir. Bu yansımaları alamayan işgörenlerin davranışlarında oluşan kararsızlık, gerileme ve cesaretsizlik **örgütsel zamanda** kayıplara yolaçabilir.

Örgüt üyeleri örgütte meydana gelen bazı gelişme ve değişiklikler konusunda bilgi edinmek isterler. Örneğin yönetici değişiklikleri, yeni yöneticilerle ilgili bilgiler, fiziksel ortamdaki değişiklikler gibi bilgilerin yönetim tarafından işgörenlere zamanında ve açık bir biçimde verilmesi, çıkabilecek bazı olumsuz söylentileri önleyecektir. Örgütte çalışma moralini düşürecek nitelikteki söylentilerin **örgütsel zamana** olumsuz etkileri olacağı açıktır.

Dikey iletişimin aşağıdan yukarıya doğru çalışan oluşu, yöneticilerin astlarına gönderdikleri çeşitli iletilerin yansımalarını aldıkları olmaktadır. Kısacası astlardan yöneticilere doğru çalışan bir olmaktadır.

Yöneticilerin verdikleri emirlerin, başlattıkları projelerin, uyguladıkları yöntem ve kuralların sonuçlarını öğrenmek isterler. Çünkü uygulamaların sürdürülmesi ya da durdurulması, yeni kararlar alınması astlardan gelecek söz konusu yansımalarla bağlıdır. Yöneticilerin aldığı bu yansımalar, olabilecek **örgütsel zaman** kayıplarının yerlerini önceden gösteren işaretleri vermesi nedeniyle oldukça önemlidir.

Aşağıdan yukarıya doğru olan iletişim oluşunun diğer bir özelliği de, yönetimin temel özelliklerinden olan «demokratikliği» sağlanmasına olanak vermesidir. İşgörenlerin örgütteki çeşitli konularla ilgili öneri ve yakınmalarını yönetime ulaştırabilecek olmaları bulabilmesi, onların daha istekli ve gönüllü çalışmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla işgörenlerin **örgütsel zamana** olan katkıları yükselecektir. Öte yandan yöneticilerin kararlarını katılımcı bir politika ile almaları, kararların ussallığını ve uygulamadaki başarısını arttıracaktır. Böylece yöneticilerin belirli konularda harcayacağı **zaman** miktarı en uygun düzeyde kalacaktır.

Yatay iletişim, örgütün aynı düzeylerinde bulunan kişiler arasında kurulan iletişim oluklarıdır. Yatay iletişimin örgüte sağla-

dığı en önemli zaman kazancı, iletişimin oluşum biçimiyle ilgilidir. Örgütte belli bir bölüm yöneticisinin bir üstteki amirine danışmaksızın, diğer bölümdeki kişilerle doğrudan iletişime geçebilmesi önemli bir **zaman** kazancı sağlamaktadır.

**Örgüt dışı iletişim**, örgütün yaşamını sürdürebilmesi için çevresi ile olan iletişimini sağlayan oluklardan oluşmaktadır. Her örgütün sürekli ilişkide bulunmak zorunda olduğu, çıktılarında yararlandığı, girdilerini sağladığı örgütler, devlet kurumları, aynı alanda çalışan örgütler, bilimsel kuruluşlar gibi çeşitli kesimler bulunmaktadır (6).

Bir örgütün çıktılarını çevreye kabul ettirebilmesi ve çevreden destek görebilmesi için, öncelikle çalışacağı çevreyi çok iyi tanınması daha sonra da çevreye uygun bir örgüt yapısını geliştirip kabulünü sağlayacak çalışmalarda bulunması gerekmektedir. İşte bu çabaların kaynağını, örgüt dışı iletişime harcanacak zaman oluşturmaktadır.

Örgüt dışı iletişime harcanan zamanın örgüte katkıları ilk bakışta görmek zor olabilir. Çünkü bu katkılar örgütün çeşitli işlevlerine dolaylı bir biçimde yansımaktadır. Söz gelişi işletme biçimindeki bir örgütün; yetenekli işgörenleri bulabilmesi, gereksinim duyduğu fonları istediği koşullarda sağlayabilmesi, nitelikli hammadde sağlayabilmesi vb., kendisini başarılı bir biçimde çevreye tanıtmaması ve kabul ettirebilmesi ile olanaklıdır. Örgüt dışı iletişimi iyi olmayan bir işletmenin çevreyle olan ilişkilerinde önemli ölçüde zaman kaybetmesi kaçınılmaz bir sonuçtur.

### **Örgütsel İletişimin Biçimsel Olmayan Yapısının Örgütsel Zaman Üzerine Etkileri**

Bir arada yaşayan insanların iletişimde bulunması kaçınılmaz bir olaydır. Dolayısıyla örgütlerde; örgüt amaçlarına hizmet eden biçimsel iletişim sistemi dışında, belirli bir yapısı, planı ve amacı olmaksızın çoğu kez kendiliğinden oluşan, biçimsel olmayan bir iletişim türü daha ortaya çıkmaktadır.

Doğal iletişim olarak da adlandırılabilen bu iletişim türünün «söylenti» veya «dedikodu» biçimindeki olukları; yerine göre bi-

---

(6) NICKI STANTON, *What Do You Communication? An Introduction to Communication in Business*, Pan Breakthrough Books, London, 1982, s. 98.

çimsel iletişim oluklarını destekleyerek, örgüt amaçlarına hizmet veren yararlar sağlarken, biçimsel iletişim sistemini alt üst ederek örgütsel yapıya büyük zararlar veren bir işleyişe de dönüşebilmektedir (7).

Biçimsel olmayan iletişimin ortaya çıkmasına çoğu kez insanların sosyal gereksinimleri neden olmakla birlikte, bu iletişim türünün örgütte etkinliğini arttırarak gelişmesi ve biçimsel iletişimin yerini alacak boyutlara ulaşması, kuşkusuz biçimsel iletişimin oluklarının iyi çalışmasının bir sonucudur.

Örgüt yöneticileri, geliştirecekleri politikalarla örgütte kendiliğinden oluşan biçimsel olmayan iletişim oluklarını, biçimsel iletişimi tamamlayan bir konuma getirerek örgütsel zamanın verimliliğine önemli ölçüde katkılar sağlayabilirler (8). Bu katkılardan bazıları şunlardır:

1. Yöneticiler biçimsel yollarla öğrenme olanağını bulamadıkları, astlarının örgüt içi ve örgüt çevresiyle ilgili çeşitli yakınma ve önerilerini kısa zamanda öğrenip, gerekli önlemleri alabilirler. Böylece bazı olayları iş isten geçtikten sonra öğrenmenin doğuracağı **örgütsel zaman** kayıpları önlenbilir.

2. Biçimsel olmayan iletişim; örgüt üyelerinin bir noktada boşalma ve kanış sağlama araçları olduğundan, örgütte birlik ruhunu geliştirmekte ve morali yükseltmektedir. Bunun doğal sonucu olarak örgütsel zamanın verimliliği artacaktır.

3. Biçimsel iletişim sistemi; örgüt amaçlarını en ussal biçimde gerçekleştirmeyi hedeflemekle birlikte, uygulamada, çalışmalarını yavaşlatan ve zaman kaybı yaratan görünümleri olabilmektedir. Bunu gören yöneticiler, biçimsel iletişim sistemini hemen değiştir. menin güçlükleri ya da sık sık değişiklik yapmanın yaratabileceği sakıncaları karşısında, biçimsel olmayan yollarla iletişim kurabilmektedirler. Bu uygulama örgüt amaçlarına hizmet ettiği ve kargaşalık yaratmadığı sürece **örgütsel zaman** kazancı sağlayabilir.

Örgütteki biçimsel olmayan iletişim yukarıda belirtilen zaman kazançları yanında, örgütsel zamanı aşındıran niteliğe de bürünebilir. Bunun için yöneticilerin olabildiğince biçimsel kanalları

---

(7) Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: AŞKUN, s. 20; ZEYYAT SABUNCUOĞLU, Örgütlerde Haberleşme Düzeni, Bursa İ.T.İ.A. Ya., Bursa, 1983, s. 119.

(8) SABUNCUOĞLU, s. 131.



güçlendirerek, biçimsel olmayan iletişimin olumsuz etkilerinden korunmaları gerekmektedir.

## SONUÇ

Örgütlerin çeşitli insan gereksinimlerini karşılamadaki etkinliği, belirli bir amaç yönünde yapılan «güç birliğinden» başka deyişle «zamanı yoğunlaştırabilme» yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerin başarısı da bu yeteneklerinden en fazla yararlanabilmelerine ya da zamanı en uygun biçimde ve en verimli alanlarda yoğunlaştırabilmelerine bağlıdır.

Örgütte söz konusu güç birliğinin ya da en uygun zaman yoğunlaşmasının sağlanmasında en önemli rolü oynayan öge, örgütün iletişim sistemidir. Çünkü örgütsel iletişim sistemi, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıyla örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmeleri için birbirleriyle olması gereken etkileşim biçimini belirlemektedir. Başka deyişle örgütün en kıt ve en değerli kaynağı olan zamanın, kimler tarafından ve hangi koşullarda oluşturulacağını belirlemektedir. Buna göre, örgütsel zamanın verimli alanlarda kullanılması, örgütsel iletişimin etkin bir biçimde kurulup işletilmesine bağlı olmaktadır. Örgütsel zamanını verimli alanlarda kullanan bir örgütün amaçlarına ulaşma derecesi de yüksek olacaktır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- İnal Cem AŞKUN : «**Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları**», E.İ.T.İ.A. İletişim Bilimleri Fakültesi Ya. No. 4 (KURGU: 4), s. 4 (Ekim 1981).
- Nabi AVCI : **İletişim Düşüncesinin Gelişimi Eğitim-Öğretim Boyutlarıyla Bir Model Denemesi**, And. Ün. Sos.Bil.Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1986.
- Gerald M. GOLDHABER : **Organizational Commucation**, Wm. C. Brown Comp. Pub., U.S.A., 1974.

- Zeyyat SABUNCUOĐU : **Örgütlerde Haberleşme Düzeni,**  
Bursa İ.T.İ.A. Ya., Bursa, 1983.
- Nicki STANTON : **What Do You Communication? An  
Introduction to Communication In  
Business,** Pan Breaktrough Books,  
London, 1982.