

Doç. Dr. Ömür BABAOĞLU
İ.Ü. Meslek Yüksekokulu

YÖNETİM SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL HABERLEŞME

Organizasyon içindeki faaliyetlerle ilgili olarak kişilerin hissettikleri duygular, moral bozuklukları açık veya kapalı çatışmalar, ceza uygulamaları ve uygulama tehditleri örgüt için politika, güç mücadelesi gibi çeşitli ölçülerde sık sık ortaya çıkan durumlar organizasyonların işleyiş yönü ile ilgilidir.

İnsan, dünyaya gözlerini açtığı zaman tamamen egosantrik hareket etmektedir. Çevresini tanımaya başladıkça diğer kişilerle ilişkilerini artırmakta ve onlardan gördüğü bir takım davranışların etkisi ile kendisini geliştirmektedir. Doğuştan varolan bir takım yetenekler zaman içinde eğitim ile geliştirilmektedir.

Kişilerin ya da bir genelleme yapılacak olursa tüm canlı varlıkların davranışlarının mutlaka, nedeni, güdüsü ve hedefi bulunmaktadır. Kişilerde nedensiz, güdüsüz, hedefsiz bir davranış kesinlikle sözkonusu olamaz.

Tutumlar : Bireylerin objektif durumlara karşı ilgi duymaları sonucunda, bireysel davranışlarını yönlendirmeleridir. Burada birey, algılama ve öğrenme süreci sonunda objektif bir olguyu kendi görüş açısından yorumlama yoluyla davranış şeklini oluşturur. Bu nedenle, tutumlar sosyal ilişkileri etkileyerek onları kolaylaştırır ya da zorlaştırır.

Tutumu oluşturan ana öğe inanç olmaktadır. İnançlar bilgi, his, tavır ve hareketlerden oluşan bir sistem bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey algılamaları sonucunda neyin kötü olduğuna karar verme yoluyla davranışlarını harekete geçirir.

ÖRGÜTSEL ÇEVRE : İşletmelerde etkinliğin ve verimliliğin artırılması ve örgütlerin daha rasyonel biçimde çalışabilir hale getirilmesi birçok faktöre bağlı bir olgudur. Bu faktörlerden birisi de haberleşmedir. Etkin bir haberleşme sisteminin örgüt faaliyetlerini olumlu yönde etkileyeceği açık.

Tepe yöneticilerden en alt kademedeki çalışanlara kadar örgütün her kademesinde yer alan insan, çevresi ile sürekli ilişki içinde olan başlı başına bir sistemdir. İnsana içinde bulunduğu çevreden pek çok mesaj ulaşmaktadır. Bu mesajlar insanın düşünme ve his alanlarını ve doğal olarak da örgütsel çevreyi etkilemektedir.

İşletme, çevresindeki doğal, siyasal, sosyal, ekonomik kültürel ve hukuki hertürlü etkinin altında kaldığı düşünülürse söz konusu etmenlerin işletme içi haberleşme düzenine etki etmesi doğaldır.

ÖRGÜTSEL HABERLEŞME VE İHTİYAÇLAR : Genel olarak ihtiyaçlar kültürden etkilendiği, amaçlara yönelik olduğu ve bu amaçlara erişinceye kadar bilinen bir çevrede yaşadığı kabul edilmektedir. İhtiyaçların doyurulmasına yönelik çalışmalar, kültür

aracılığı ile standart hale getirilebilir ve her ihtiyaç durumuna göre düzenlenerek benimsenebilir.

Yönetici, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. A. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi yaklaşımı şu şekilde olmuştur.

Fizyolojik Gereksinimler : Yemek yemek, barınmak, istirahat etmek, korunmak gibi(1).

Güven Gereksinmesi : Gerek doğal olaylara, gerekse fiziki ve psikolojik tehlike ve yoksunluklara karşı koruma gereksinmesidir.

Sevgi Gereksinmesi : Arkadaş edinebilme, başkaları ile birlikte yaşama, sevgi görme ve başkaları tarafından kabul edilme arzudur.

İtibar Görme Gereksinmesi : Başarıya ulaşma, kendi kendinden emin olma, serbestlik ve yeterlilik hissi duyabilme, takdir edilme ve tanınma gereksinmesidir.

Kişisel bütünlük gereksinmesi ise bir kimsenin güç ve yeteneklerini gösterebilmesi ile ilgili ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

Örgüt içinde yer alan bireyleri harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, arzuları aktif güdüleyici güçler olmaktadır. Bireylerin sözkonusu arzu ve gereksinimleri karşılanmadıkça bir dengesizlik oluşacaktır.

İnsanın içinde bulunduğu ortama kültürel ve sosyal çevreye uymayan arzu ve ihtiyaçlardan doğan güdüler zamanla güçlerini kaybedebilmektedir. Diğer bir deyişle, ortama kültürel ve sosyal çevreye uyan ihtiyaçlar benimsenebilmektedir (2).

Örgüt üyeleri ihtiyaçlarını işletme yönetiminin kendilerine sağladığı araç ve ortam içinde temin edebilmektedir. Doğaldır ki temin edebildiği ölçüde de örgüt amaçlarını gerçekleştirecektir.

ÖRGÜTSEL HABERLEŞME VE PERFORMANS : Yönetimin birincil ihtiyacı örgüt amaçları doğrultusunda verimi artırmaktır. Dolayısıyla verim örgüt üyelerinin performansına bağlanmış olmaktadır. Örgüt üyelerinin performansı da yetenek ve motivasyona bağlı bir olgu olduğuna göre yetenek ve motivasyona örgütler genelinde önem verilmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Yetenek doğuştan var olduğu ve zaman içinde eğitimle geliştirildiği gözönüne alınacak olursa motivasyon ile bağıntısı ortaya çıkar. Şöyle ki : bireyin ihtiyaçlarının giderilme derecesi onun olumlu yönde geliştirilmesine olanak sağlayacaktır. Ancak, düşük bir motivasyonla çalışan örgüt üyesi gereksinimleri karşılanamadığından yeteneklerinin gelişimi de engellenmiş olacaktır.

Örgüt üyelerinin yeteneklerinin eğitim ve tecrübe ile zaman içinde geliştirilmesi bireysel performansı dolayısıyla örgüt performansını etkileyeceğinden kısa vadede veri olan yetenekler geliştirilmesi halinde örgüt başarısını artıracaktır.

(1) Thomas Johnson and Jhostinson Managing Today and Tomorrow New York, 1980.

(2) Robin Stuart-Kotze Introduction to organizational Behavior, Boston 1979.

ÖRGÜTSEL HABERLEŞME VE ETKİLEŞİM : Çağımızda çalışanlar sürekli değişim gösteren örgütleri değişmez bir varlık, yani "veri" olarak kabul etmektedirler. Öte yandan çalışanlar üyesi oldukları örgütlerde istedikleri yere gelebilmek için pek çok örgüte üye olmuşlar ve bu örgütler içinde kişisel rollerinin bilincine ulaşmışlardır. Örgüt içinde çalışan her üye işletmede sadece fiziksel değil bir sosyal öneme sahip olmak isterler.

İnsanlar çoğunlukla dostları ve arkadaşları tarafından değerli kişiler olarak algılanmak ve kabul edilmek isterler. Para bir sosyal algılamanın sadece değersiz bir bölümüdür. Bundan dolayı örgüt yapısında meydana gelen değişiklikler hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde etkileşime neden olmaktadır (3).

Örgütsel düzeyde değişim örgütlerin yapılarının bulunduğu çevreden kaynaklanmasına bağlıdır. Sözkonusu çevre ise ekonomik, sosyal, kültürel, politik ve hukuki olan çevredir. Bu değişim sırasında bilgi, görgü, tutum ve yeteneklerin etkilenmesi çok doğaldır. Yeni bir örgütsel yapının çalışanlarca kabullenilmemesi halinde örgüt yönetimini bir takım sorunlar beklemektedir. Yönetimin kendisi böyle bir değişimi kabullenmiş olsa dahi, çalışanların bu tür bir değişimi kabullenmeleri çok güçtür.

Bu nedenle, çalışanların değişikliklere karşı direnmelerini en aza indirebilmek için yeni örgütsel yapıyı tanımalarına, onlara göre olumsuz yönlerin neler olduğunun açığa çıkarılıp iyileştirilmesi ile mümkün olmaktadır.

ÖRGÜTSEL HABERLEŞME VE BÜTÜNLEŞME :

İşletme politikalarının şekillenmesi, tümüyle örgüt için genelleştirilen amaçlar ve iş görenlerin davranışlarının saptanması ile gelecekte takip edilecek yol ile bütünlük sağlanmaktadır. Daha sonraları saptanan bu genel amaç ve hedefler türlü görevlere göre spesifikleştirilerek bölüm politikalarının saptanmasına kadar genişletilebilir. Örneğin; personel yapısı, finansman, üretim ve pazar durumu... Bütün bu ve buna benzer politikaların, hedeflerin belirlenmesi örgütün en belli başlı unsuru olan işbölümünü de beraberinde getirmektedir.

Örgüt bütünü ile amaç-araç zincirinden oluşan bir sistem olarak ele alındığında, örgütün üst düzeyindeki araçlar alt düzeyde amaca dönüşmektedir. Örgütte görevlerin dağılımı büyüdükçe bütünleşme olasılığı da azalmaktadır. Bu nedenle bölümler arasında işbirliğinin sağlanması örgüt etkinliğinin gerçekleştirilebilmesi derecesine dolayısıyla örgütsel bütünleşmeye bağlıdır. Örgütsel bütünleşmenin sağlanabilmesi iş görenlerin kendine özgü, duygu, algı, tutum ve davranışlarının örgüt politikasına uygun hale getirilmesi ile olanak kazanmaktadır (4).

İş görenler kendi aralarında çeşitli ilişkiler ve informel anlaşmalar yapmakta, işbirliği kalıpları geliştirebilmekte ve bunlar da örgütün formel kalıplarına uymaktadır. Bu tutum ve davranışlar, iş görenin informel kalıplara bağlılığı içinde ait olduğu alt ünite ile olan ilişkilerini göstermektedir.

(3) Don Helriegel and Jhon Slocum "Organization Behavior West Publicship Co New York, 1980.



Örgüt üyeleri alt ünitelerle özdeşleştiğinde kendine olan güveni ve başarısı arasında bir bağ oluşmakta, diğer birimlerin ve örgüt sorunlarının tümünü anlaması ve ilgi duymasını güçleştirmektedir. Bu nedenlerle örgüt bölümleri arasında bütünleşmenin sağlanması, iş görenlerin duygu, algı, tutum ve davranışlarının örgüt politikasına uygun yine sevkedilebilmesi ile mümkündür. Bu ise örgüt içindeki haberleşme sisteminin fonksiyonlarını yerine getirmesi ile olanak kazanır.

ÖRGÜTSEL HABERLEŞME VE GRUP DAVRANIŞLARI :

Örgütü belirli amaçlar için kurulmuş bir bütün olarak kabul edersek, söz konusu bütünü oluşturan parçalar olarak iş görenler karşımıza çıkar. Dolayısıyla iş görenler, örgütün vazgeçilmez bir parçası olmaktadır.

İş görenler ortak amaçlar ve standartlar belirleyerek kendi gruplarını oluştururlar. Oluşturulan bu gruplar da işletme faaliyetlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen ortak davranışlarda bulunurlar. Örgüt içinde iş görenler oluşturdukları söz konusu gruplar kanalıyla örgüte karşı tutum ve davranışlarını belirlerler (5).

Grup üyesi olmayan ya da sosyal ilişkiyi kurmayan iş görenler işlerinden ve işyerinden şikayet etmekte ve buna bağlı olarak verim düşüklüğü ve yüksek işgücü devri, yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle örgütteki grupları ve grup fonksiyonlarının neler olduklarını bilmek zorunlu hale gelmiştir. Çünkü, gruplar kişiyi etkileyerek örgüt içindeki davranışlarına değişik boyutlar kazandırabilir. Bunun için üst yönetimin bu grupları tanıması gereklidir. Örgüt içinde bu kadar etkin rol oynayan grupların bir takım fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonları şöyle sıralayabiliriz :

Formel Örgütsel Fonksiyon : Ana hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik fonksiyonları kapsar.

Psikolojik Kişisel Fonksiyon : Grup tarafından kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan fonksiyonu kapsar.

Çok yönlü ya da Bileşik Fonksiyon : Hem grup üyelerinin, hem de örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını tatmine yöneliktir.

Gruplar bu fonksiyonlarını yerine getirirken grup ana değerleri ve bir haberleşme ortamı üzerinde belirli bir anlaşmaya varmış olmak zorundadır. Çünkü haberleşmenin etkinliği, kişisel özgeçmişlerin değeri ve statüdeki değişikliklere bağlı olarak değişir.

Grup içindeki statüler dikkatle değerlendirilmelidir. Örneğin; başkalarınınca öğrenilmesi istenmeyen davranışlarda bulunan iş gören cezalandırılabilceğini düşündüğü için, üst düzeydekilere tam ve doğru bilgi vermeyebilir.

(4) Edwin B. Hippo; Management in Behavioral Approach, 3rd Ed. Allyn and Bacon Boston, 1978.
 (5) J. DONNELLY, Organizations, Behavior and Process relation, Chicago, 1979.