

DENETİMDE İLETİŞİM

Dr. Mustafa YALÇINKAYA*

Herhangi bir örgütle çalışanlar arasındaki bağlantıyı sağlayan kilit adam müfettiştir (Teche Area Vocational-Technical School, s. 6). Müfettiş örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarını birbiri ile birleştirip uyarlamada tamamlayıcı-birleştirici rol oynar ve daha üst düzeydeki yönetimin amaç ve hedeflerini yorumlar, açıklar, aşağıya iletir (Keys ve Henshall, ss. 6, 16). Bunun için, müfettişin işlevlerinden biri etkili iletişimdir. Bu alanda başarılı değilse bunun acısını tüm örgüt çeker (Ficker, ss. 9, 11).

Demokratikliğin en başta gelen kural olduğuna inanan bir müfettiş iletişim kanallarını iyi çalıştırır. Otoriter lider yarattığı tansiyon ile yukarıya doğru olan iletişimi engeller. Bu durum örgütün alt kademelerinde doğal liderlerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu defa da yönetim bunları örgüt üyesi saymaz, yönetim casusu damgasını vurur. Bu nedenle, insan ilişkilerinin bütün problemlerinde önemli derecede iletişim düşünülür. Nerede çatışma ve insanlar arasında anlaşma eksikliği varsa iletişimde de kusur var demektir (Pfiffner, ss. 136, 152).

İnsanlar iletişim yaparken mesajı sembollerle şifreleyen bir gönderici ile bu mesajı ayrıştırma amacıyla şifre çözen bir alıcıya yönelten iletme kanalı seçim süreci kullanır (Keys ve Henshall, s. 181). Buna iki yollu iletişim denir. İki yollu iletişim teknik olmaktan çok duygusal, psikolojik ve kültürelidir (Pfiffner, s. 170).

Semboller sözel, yazılı ya da her iki tip olabilir. İletişimde özellikle iki tür sözel alış-veriş müfettişler için önemlidir. Bunlar toplantı ve kullaktan duyma yoluyla yapılan iletişimlerdir. İş mektupları, yazışmalar, kısa notlar ve raporlar gibi yazılı iletişim kaynakları iş hayatının bir parçasıdır. Bu dökümanların hazırlanmasında müfettiş hem mesajı hem de onun kabulünü iyi belirlemeli, tam ve kesin anlaşılır dökümanlar üretmek için uygun semboller kullanmalıdır (Keys ve Henshall, s. 181)

Başarılı sözel iletişim iyi bir dinleme çabasını da gerektirir. İyi iletişimde konuşmak kadar dinlemek de önemlidir. Bunun için karşımız-

daki kişinin konuşmasına izin vermeli, tüm dikkatimizi vererek dinlemeli ve tartışma yapmaktan kaçınmalıyız. Dinlemenin bir sanat ve insanların yönetiminde bir teknik olduğu hatırlanmalıdır. Dinleme hem astın tanınmasını sağlar hem de ast, fikir ve önerilerinin önemli olduğuna inanır. Ayrıca, dinleyici olmakla insanların davranışlarını inceleme, onun gerçekten ne düşündüğünü keşfetme şansı elde edilir, yapılacak konuşma için davranış tarzı üzerinde karar vermede zaman da kazanılır. Bu nedenle, dinleme için ayrılan birkaç dakikalık süre çok görülmemeli, yeterli zaman mutlaka ayrılmalıdır (Keys ve Henshall, s. 181; Ficker, ss. 98-99; Sarchet, s. 225).

Shout'a göre kanalları açık tutma ilkeleri şunlardır (Shout, s. 80):

1. Müfettişlerin örgütte anahtar iletişimci oldukları hatırlanmalıdır.

2. İnfomasyon yönetimden aşağıya, aşağıdan yukarıya ve diğer gruplarla karşılıklı olarak sağlanmalıdır.

3. İletişimin ABC'sine dikkat edilmeli, bunun için doğru, özlü ve açık olunmalıdır.

4. Görevlendirmelerde bütün noktalar kapsanmalı, bunun için anlama kontrol edilmelidir.

5. Müfettiş beklentilerinin astları tarafından anlaşılmasından emin olmalıdır (Keys ve Henshall, s. 57).

6. Görüşmelerde konuşandan daha çok dinleyici olunmalı, soruların serbestçe sorulmasına fırsat verilmelidir. Ancak, tartışmaların konu üzerinde muhafaza edilmesine özen gösterilmelidir.

7. İlerdeki görüşmeler için planlamalar yapılmalıdır.

8. Her bakış, tavır ve jestin iletişim olduğu unutulmamalıdır. Bazen sessizlik bile bir hikâye anlatır.

Katz ve arkadaşları müfettişlerin çalışanları bilgilendirme derecesi ile moral arasında yüksek bir ilişki olduğunu rapor etmişlerdir (Katz ve diğerleri, s. 84). İyi moral için iyi iletişim gereklidir. Bu bakımdan morali etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eckles ve diğerleri, ss. 70-71):

1. İyi iletişim olmayınca çalışanlar ne yapılması gerektiğini, niçin ve nasıl yapılacağını bilmez.

2. İyi iletişim olmayınca, çalışanlar gereksiz korku ve endişelere kapılır, söylenti tohumları her tarafa yayılır.

3. İyi iletişim, çalışanların güven duymasına katkıda bulunur; çünkü, çalışan iyi iletişimle kurumun planları ve gelecekteki görünümünden tam ve güvenilir şekilde haberdar edilir.

4. İyi iletişim, kurumun işletilmesinde önerilerde bulunma ve az da olsa kurumun planlamasına katılmada çalışanlara fırsat sağlar.

5. İyi iletişim, yönetime olan hiddetleri, endişe verici ve problem durumuna gelmiş noktaları ortaya çıkarır; böylelikle yönetimin onlar için birşeyler yapmasını mümkün kılar.

İyi iletişim iki kanallı olduğuna göre, üstlerle olan iletişimde müfettiş bu defa kanalın öbür ucundadır. Görevin yerine getirilmesi konusunda üstlerle iletişim kurulurken şu şekilde bir kontrol listesine başvurulabilir (White, s. 100):

1. Görev alanınızda olan konular hakkında amirinizin sürprizle karşılaşmamasını sağlamak için yeterli informasyonu ona verir misiniz?

2. Planlardan ayrılan ya da beklenmeyen ve alışılmamış bir durumu ona bildirmeden saklar mısınız?

3. Görevinizin tamamlanması uzun süre aldığı anda onu bilgilendirir misiniz?

4. Amirinizin çok önem verdiği ciddi sonuçları olan problemlerin engellenmesi gerektiğinde, eğer önceden sezebilerseniz ona bildirir misiniz?

5. Çalışma yöntemi değişiklikleri hakkında önerilerinizi onunla görüşür müsünüz?

6. İşinizin gerekleri hakkında onunla aynı fikre sahip olduğunuzdan emin misiniz?

7. Sorumluluklarınızdan her biri hakkında sizden ne beklediğini biliyor musunuz?

8. İşinizde nasıl başarı sağlayacağımızı biliyor musunuz?

Sonuç olarak, etkili bir denetim yapılabilmesi için, müfettişin üstleri, astları, akranları ve diğer gruplarla iyi bir iletişim içinde olması gereklidir. Bunun sağlanması da her iki iletişim kanalının karşılıklı olarak açık tutulması ve iyi işletilmesine bağlıdır. İyi iletişim kurulması sonucunda denetimden beklenen yarar elde edilerek örgütte moral yükselir, verim artar ve örgütün gelişmesi sağlanır.

Kaynaklar

- Ecker ve diğçerleri.** *Handbook for Supervisors*, Prentice-Hall, Ntw York 1959.
- Eckles, Robert W., Ronald L. Carmichael ve Bernard R. Sarchet.** *Essentials of Management for First-Line Supervision*, John Wiley and Sons, New York 1974.
- Ficker, Victor B.** *Effective Supervision*, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus 1975.
- "Katz, Daniel ve diğçerleri. Productivity, *Supervision and Morale in an Office Situation Part I*, Ann Arbor, University of Michigan, Institute for Social Research, Survey Research Center, 1950, s. 84." U.S. Civil Service Commission. *Leadership and Supervision*, 1955, s. 11'deki ahntı.
- Keys, Bernard ve Joy Henshall.** *Supervision*, John Willey and Sons, New York 1984.
- Pfflner, John M.,** *The Supervision of Personnel: Human Relations in the Management of Men*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1961.
- Shout, HoAard F.,** *Start Supervising*, The Bureau of National Affairs, Washington 1972.
- Teche Area Vocational-Technical School. *Basic Supervision: Understanding the Supervisor's Job*, New Iberia 1965.