

YÖNETİM-ÖRGÜT ALANINDA İLETİŞİM KAVRAMININ BOYUTLARI

Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN*

Örgüt özünde bir grup insanın belli bir amaç yolunda, güç birliği yapıp, bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçları katıp, ilişkilerini yine belli bir yönetim temeline dayanarak düzenledikleri toplumsal sisteme verilen addır. Örgütler incelendiğinde kapsamalarında aşağıdaki özellikler görülecektir (1) :

- Örgütün temelinde bireyler yer alır.
- Söz konusu bireyler; başka deyişle üyeler, karşılıklı bir ilişki ortamı içindedirler ki, buna kısaca etkileşim ortamı diyebiliriz.
- Bu etkileşimler her zaman düzenlenebilir veya belli bir yapı içinde irdelenebilir.
- Örgütte her üyenin kendine göre kişisel amaçları vardır ve bunlardan bazıları onun örgüt için gösterdiği çalışmaların nedenini meydana getirir. Burada birey, örgüte katılmanın kendi amaçlarına erişmesine yardım edeceğini umar.

(*) Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Öğretim Üyesi.

(1) İNAL CEM AŞKUN, Organizasyon Teorileri, Eskişehir, İTİA Yayınları, No: 95. 1972, s. 13.

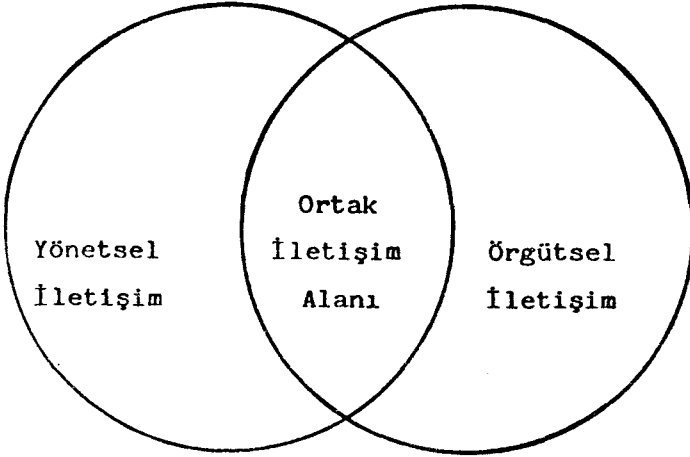
İletişim, örgüt kavramının yukarıda açıklanan öz anlatımına koşut olarak; kısaca birey ile birey, birey-grup, birey-toplum, grup ile grup, grup-toplum ve toplumlar arasındaki doğal ya da düzenlenmiş yaşayış amaçları yönünde karşılıklı ilişki, etkileme diğer deyişle etkileşimi içerir. İletişimin toplum düzlemindeki bu genel kavramsal içeriği, örgüt ortamında aşağıdaki ilişki ve etkileşim yapılarıyla karşımıza çıkmaktadır:

- Biçimsel örgüt yapısının birimleri içindeki ve aralarındaki ilişkiler ile etkileşim (kısaca iletişim ağı),
- Biçimsel olmayan örgüt yapısının iletişim ağı (örgütteki grup içi ve gruplararası ilişkiler ve etkileşim),
- Örgütün biçimsel yapısında yöneticilerin kendi birimlerinde astlarıyla iletişimi,
- Biçimsel yapıda yöneticilerin kendi birimleri dışındaki diğer birimlerin yönetici ve çalışanlarıyla iletişimi,
- Örgüt üyelerinin veya çalışanların biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısıyla iletişimi,
- Örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları arasındaki iletişim,
- Örgütteki önderlerin kendi aralarında izleyicileriyle iletişimi,
- Örgütün, yakın ve uzak ilişki çevresinde yer alan diğer örgütlerle biçimsel ya da biçimsel olmayan nitelikteki iletişimi,

Kuşkusuz örgütte iletişim noktaları daha da arttırılabilir. Örgüt ve iletişim bağıntısının sınırlarının belirlenebilmesi, bu alanın bir tanımla aydınlatılmasıyla gerçekleşebilir. Başka deyişle, iletişim çok geniş kapsamlı bir konu olduğu ve yine çok sayıda alanla ilişkisi bulunduğu için örgüt, iletişim kavramları yanında **örgütsel iletişim** kavramına da bir tanım getirme zorunluluğu çıkmaktadır. Deneme niteliğinde de olsa, şöyle bir tanımlama çabası gösterilebilir:

«**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM**; toplumsal bir sistem olarak örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları ile bu yapılar ve belli bir örgütün yakın, uzak çevresinde ilişkisi olduğu diğer örgütlerle kendi arasında; doğal ya da düzenlenmiş yaşayış amaçları düzleminde, kişileri, gruplara; amaçlara uygun araç, yöntem ve politikalara bağlı etkileşim olgusudur».

Örgütle ilgili diğer konularda olduğu gibi örgütsel iletişim konusunda da, alanın sınırlarının çizilmesi gereken ilk bilim dalı YÖNETİM'dir. **Yönetim** ve **örgüt** çalışma konuları, amaçları, yöntemleri araçlara kuramcıları uygulamacıları vb. açılardan hem birbirinin içinde, hem birbirlerinden ayırırlar. Bu birbirine çok bağlı iki alanın, ortak konularındaki farklı yaklaşımları gözardı edilir veya bunların ayrışım çizgileri belirlenemezse, araştırma ve analizlerde yanlılgı payı büyük sonuçlara ya da yargulara ulaşma tehlikesi doğabilir. Burada karışıklığı önlemek için bilinmesi gereken temel nokta; örgütün bir **yapı**, yönetimin de onu çalıştıran bir **güç** (enerji) olduğudur. Bu bakımdan genel olarak yönetim bilimi kapsamında ele alınan **örgüt** konularının **yönetim** ile ortak durumları, eğer iletişimi örnek alırsak, aşağıda görüldüğü gibidir.

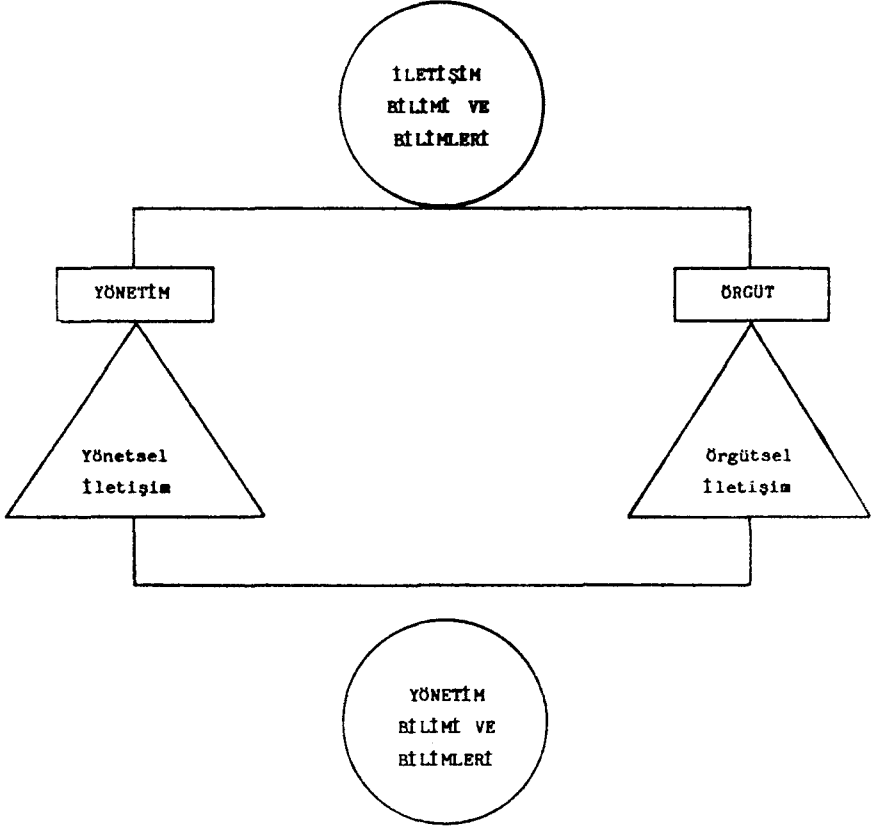


ÇİZİM 1 : Yönetim Biliminde İletişim

Durum böyle olunca, yönetim biliminin başka birçok konusunda olduğu gibi iletişimde de yapılan çalışmalar aşağıdaki özelliklerden birini göstermektedir :

- 1- Ortak iletişim konularının **yönetimsel iletişim** veya **örgütsel iletişim** adlarından biriyle ele alınması,
- 2- Yönetimsel iletişim içinde ortak iletişim alanının konularına da yer verilmesi,
- 3- Örgütsel iletişim içinde ortak iletişim alanının konularına yer verilmesi,

- 4- Ortak iletişim alanının konularına girmeden sadece **yönetimsel iletişimine** özgü konuların ele alınması,
- 5- Ortak iletişim alanının konularına girmeden sadece **örgütsel iletişime** özgü konuların ele alınması,



ÇİZİM 2 : Yönetim ve İletişim Bilimlerinin Bağlılık Konumu

Duruma, artık başlıbaşına bir bilim dalı, aynı zamanda bilimler topluluğu olan İLETİŞİM BİLİMİ ve BİLİMLERİ ile YÖNETİM BİLİMİ ve BİLİMLERİ açısından bakarsak ÇİZİM 2'deki görünüm ortaya çıkmaktadır.

Yönetim ve İletişimin aynı zamanda bir bilimler topluluğu olarak nitelendirilmelerine yol açan durum her ikisinin de **davranış bilimleri** olarak bilinen psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, kültürel antropoloji ve bunlara bağlı diğer bilim dalları ile çok

yakın ilişkiler içinde bulunmalarındır. Bir görüşte davranış bilimlerinin, örgütteki iletişim ve yönetim süreçleriyle yakın bağıntılarının bulunduğu konular şöyle belirtilmiştir (2):

- Üretici güç olarak moralin niteliği,
- İletişim aracı özelliğiyle söylenti (dedikodu), çalışma süreçleri ve morale etkisi,
- İletişim girdisinin (input) sonucu olarak işgören tutumları,
- Örgütsel iletişimdeki yönetsel sorumluluk niteliğiyle güdüleme,
- İşgörenin gelişme ve ilerlemesinde iletişimin rolü,
- İçerde ve dışarda örgüt izlenimini geliştirmede iletişim eylemlerinin rolü,
- İletişim süreçlerinin toplum devinimi (hareketi) olarak halkla ilişkiler,
- Örgütsel amaçları benimsetmede bir yöntem olması durumuyla iletişim,
- Örgütteki insan ilişkilerinin sürekli yeniden yapılandırılması ve güçlendirilmesine duyulan gereksinme,
- Planlı bir temelde iletişimi sağlayacak amaçlara ilişkin sürekli gereksinme,
- Her zaman ve her düzeyde yönetsel iletişim kanallarının korunması gereksinmesi,
- Örgütsel iletişimin biçimsel kanallarında biçimsel olmayan bağıntılara zaman zaman ihtiyaç,
- İletişim süreçleriyle insanları örgütün parçası yapma gereksinmesi,
- Bireysel başarıyı ödüllendirme ve ona birçok işgören arasında tanınma fırsatını verme gereksinmesi,

Kuşkusuz, davranış bilimlerinin örgütteki iletişim ve yönetim süreçleriyle yakın bağıntıları yukarıdaki konularla sınırlandırılmaz. Davranış Bilimleri çok sayıda konu ve kavramlarıyla yönetim, ör-

(2) A.E. SCHNIDER W.C. DONAGHY P.J. NEWMAN, Organizational Communication, McGraw-Hill Inc, New York, 1975, s. 5.

güt, iletişim, vb. alanlarına girmektedir. Söz konusu bağıntıların bir fikir vermesi bakımından değeri vardır. En azından başka bağıntı noktalarının bulunmasını sağlayıcı yararları olabilir.

ÖRGÜTTE İLETİŞİM DÜZENİNİN TEMEL ÖGELERİ

Daha önce de belirtildiği gibi iletişimin yönetim ve örgüt bağlamında beliren ortak konuların başında **iletişim düzeni** gelmektedir. İletişimin düzeni ve temel öğeleri gerek örgütsel, gerek yönetsel iletişimde yer verilecek önemli konuların başında gelmektedir (3).

İletişim düzeninde temel öge olarak genellikle şunlara yer verilebilmektedir (4):

- İletişim Modeli,
- Göndericiler ve Alıcılar,
- Dağıtım Düzeni,
- İletişim Boyutları,
- İletişim Etkinliği,
- İletişim Simgeleri,

Kuşkusuz birçok değişik görüşte, iletişim düzeninin temelinde başka öğeler görülebilir ya da yukarıda belirttiğimiz öğeler farklı sözcüklerle anlatılmış olabilir. Bir fikir verebilmesi için, söz konusu öğeleri aşağıdaki biçimde özetlemeyi yerinde görmekteyiz.

İletişim Modeli

Bir görüşte model, «eldeki yapı veya süreçte ilgili noktaları birbirine uydurması gereken işleyiş kuralları ile bir simgeler (semboller) yapısı» olarak tanımlanmıştır (5). Yönetsel ve örgütsel bir iletişim modelinin şunları içermesi gerekmektedir (6):

1. Bilgi üretici kaynaklar ve onu kullanacak alıcılar,
2. Bilgi taşıyıcı araçlar-simgeler,
3. Bilgi dağıtıcı bir kanal,

(3) Aynı konuya yönetsel iletişim bağlamında yer veren kaynak için bkz: İNAL CEM AŞKUN «Yönetimde Haberleşme», Eskişehir İTİA Dergisi (ESADER), C.XII, s. 2, Haziran 1976, s. 1-33.

(4) WILLIAM G. SCOTT, Human Relations in Management, Richard D. Irwin, Inc., Homewood Icc, 1962, s. 175.

(5) KARL W. DEUTSCH, On Communication Models in the Social Sciences. Public Opinion Quarterly, 16, (1952), s. 357.

(6) SCOTT, s. 175.

Bu temel etkenlere ek olarak, model aynı zamanda iletişim edim ya da eylemince başarılacak örgütsel ve kişisel amaçlarla ilgili bazı etkinlikleri de gerektirmektedir. İletişim tek tür bir süreç değildir. Örgütlerin farklı amaçlarını başarmak için iletişim eylemlerinde çeşitli biçimler kullanılmaktadır. Bu görüşte söz konusu eylemler şu gruplara ayrılmıştır 7):

1. Programlanmamış eylemler içi iletişim: Bu tür iletişim tek tek «konuşma ve dinleme» edimlerini (fiillerini) kapsar. Bunların örgüt ya da işin faydacı amaçlarıyla ilgisi yoktur. Her türlü söylenti (dedikodu) bu gruba girmektedir.
2. Günlük ayarlama ya da düzenleştirme işlemlerini kapsayan programları başlatma ve yerleştirme için iletişim: Böyle bir iletişimde tekdüzen (rutin) ve yenilikçi süreçleri dengeleme öngörülür.
3. Stratejileri uygulamaya ilişkin verileri sağlama için iletişim: İletişimin bu türü karar alıcılara bilgi sağlayarak onlara bir önceki bölümde sözü edilen programları yürürlüğe koyma olanağını verir.
4. Programlara katılmayı sağlama iletişimi: Bu iletişimle bireylerin güdülenmesi amaçlanır. Genellikle böyle bir iletişim üst-ast ilişkilerinde görülür. İş başında kişileri çalıştırma yönetimi niteliği taşır. Yönetimde ve örgütte insan ilişkileri konusunda üzerinde en çok durulan iletişim türüdür.
5. Eylem sonuçlarına ilişkin bilgileri sağlayan iletişim: Son grupta yer alan bu iletişim, iş başarısı açısından, karar alıcılara denetleyici (kontrol edici) bilgilerin dönüşünü sağlar.

2,3,4 ve 5 nolu iletişim türlerinde belirtilen eylemler, iletişimin örgüt için faydacı işlevini yerine getirmesini sağlar. Söz konusu eylemler, programların veya planların yapılması (2 nolu iletişim) ile yürütülmesine (3 nolu iletişim) toplanmaktadır. 4 nolu türde gerçekçi olarak iletişimin bireyleri güdülemede kullanılması üzerinde durulmakta, 5 nolu grup ise, asıl planda saptanan standartlara göre yürütülen programları güvence altına almak için denetleme gereğini ortaya koymaktadır. Bu biçimsel (faydacı) örgütsel

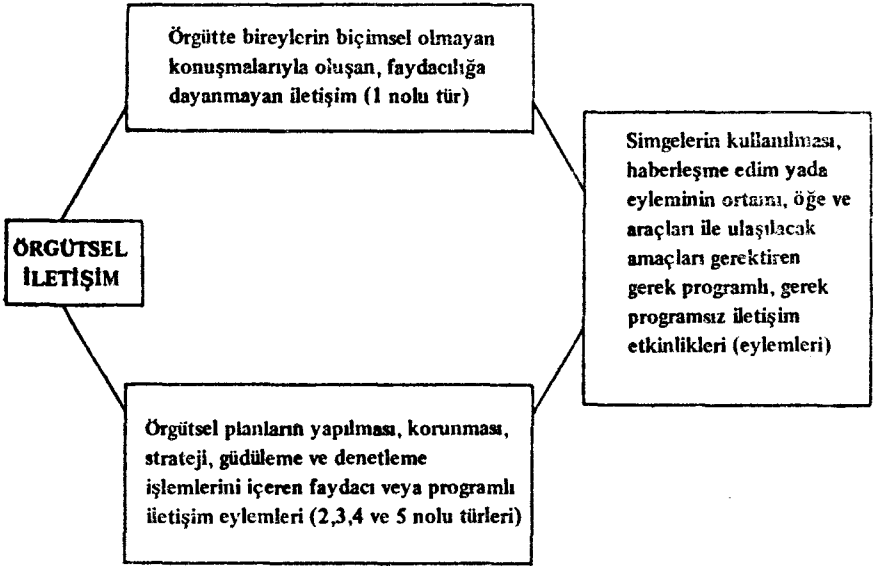
(7) J.G. MARCH-HERBERT A.SIMON, Organizations, John Wiley and Sons, 1958, s. 161; SCOTT, s. 175-176.

iletişim işlevleri karmaşığı içinde, örgütte sürüp giden biçimsel olmayan «konuşmalar» veya faydacı açıdan düşünülmeyen haberleşme 1 nolu türde öngörülmektedir.

ÇİZİM 3'de bir iletişim modelinin ögeleri görülmektedir (8).

Göndericiler ve Alıcılar

İletişim en yalın yaklaşımında düşüncelerini belli simgelerle anlatan bir gönderici ile bu simgeleri çözümleyip, algılayan bir alıcı bulunur. Böyle bir yaklaşım veya sürecin amacı, göndericinin düşüncelerini alıcıda da oluşturmaktır. Bu aslında insanlı iletişimin evrensel özüdür. Ancak söz konusu evrensel öz, başta psikolojik olmak üzere birçok engelle karşılaşır.



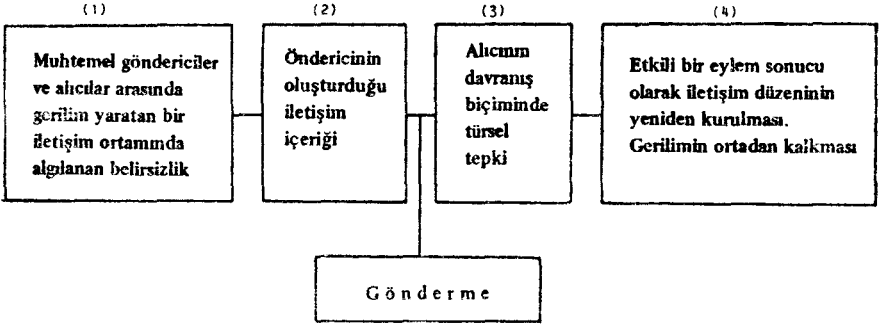
ÇİZİM 3: Örgütsel ve İletişim Modelinde Bulunan Ögeler ve Eylemler

Bir kimseye bilgi veren gönderici, herşeyden önce kendi amaçları için yürüttüğü bu işlemin, alıcının da amaç ya da gereksinmelerini karşılayacağını varsayar. Gönderilen bilgiyi benimseyen

(8) SCOTT, s. 176.

alıcı, belli bir iletişim ortamında bunu, kendi isteklerine uygun düşeceği kanısıyla yapmıştır.

İletişim konusu olan şey, alıcının duyu organlarını harekete getirecek biçimde bir dizi simgeyi içermektedir. Bu içeriğin her zaman fiziksel, sosyal, psikolojik özellikleri bulunmaktadır. Söz konusu özellikler gerek göndericilerin, gerek alıcıların davranışlarını belirleyip, somut eylemlere dönüşmesini sağlamaktadır. İletişimin en önemli sorunu, çoğu kez ortaya çıkan belirsizliktir. Ortama ilişkin böyle bir belirsizlik ya da açıklığın olmayışı göndericiler ve alıcılar arasında «gerilim» yaratmaktadır. Gerilim sonra karşılıklı olarak bir «iletme» gereksinmesini ortaya çıkarmaktadır. (9). ÇİZİM 4'de bu durum bir şemayla açıklanmaktadır.



ÇİZİM 4 : Belirsiz İletişim Düzeninin Yeniden Kurulması

İletişimde devingen (dinamik) psikolojik özellikleri de şemada gösteren süreç üzerindeki beş noktadan bu durum şöyle izlenebilecektir:

1. Başlangıçta taraflar, iletişim ortamında düzene ilişkin bir belirsizlik ya da açıklık noksanlığını algırlarlar. Bu değişik algılar, sadece iletişimle çözülebilecek gerilimi yaratır. Bu durumu iletişim açıklığına kavuşturup, tanımlar.
2. Gönderici iletişim içeriği ile gerilimi hafifletmeyi amaçlar, içerik, alıcı için bir anlam taşıyacağı varsayılan simgelerle düzenlenir.

(9) FRANKLIN FEARING, a «Psychological Theory of Human Communication», Journal of Personality, 22 (1953-1954), s. 73-75; SCOTT, s. 177.

3. İçerik uygun bir kanalla alıcıya gönderilir. Yönetmel olarak seçimi yapılan kanallar, yazılı veya sözlü dil simgelerine çabucak uyabilecek en uygun yollar olmaktadır.
4. Yönetmel ve örgütsel iletişimin tanımını uyarınca, artık etkili bir eylem beklenebilecektir.
5. Eğer gerçekten bu eylem görülürse, yönetim açısından gerilim kalkarak, iletişim düzeni yeniden kurulup, açıklığa kavuşacak, böylece dengeleyici işlev yerine getirilmiş olacaktır.

Ancak beşinci noktada sözü edilen dengeleyici işlev ya da süreç üzerinde durulması yerinde bulunmuştur. Şöyleki; burada yönetici tarafından görülen etkili eylemin, alıcının iletişim gereksinmelerine bir kanıt sağlanması gerekmektedir. İletişim gereksinimleri farklı düzeylerde oluşmaktadır. Bir düzeyde, yeterli iş başarısı için faydacı iletişim gereklidir. Bu yolla bilgi sağlama, iş sorumlulukları içeriğindeki belirsizliğin yarattığı gerilimi kaldırabilir.

Bir başka düzeyde gerilim durumu, işgörenin kendi iş eylemlerinin nedenini ve bu eylemlerin genel örgüt planı içindeki rolünü bilme gereksinmesinden çıkabilmektedir. Türsel iş bilgisi ile işin amacı arasındaki başlıca fark, belki bir şeyin «nasılı» ve «niçini» arasındaki ayrım gibidir. Bireyin iletişim gereksinmesi iş eylemlerinin sınırları ötesine geçmektedir. Hatta, faydacı iletişimin en yeterli göndericisi, kendi bölümünde «çok zayıf insan ilişkileri» ile karşılaşabilmektedir. Çünkü, iş güdülemesinin daha az faydacı düzeylerinde etkili bir iletişim yürütmekte başarısızlığa uğramaktadır.

Kökenleri her ne kadar psikolojik temellere dayanıyorsa da, haberleşme aynı zamanda sosyal bir olgudur (fenomendir). Bunun temeli ise sosyal etkileşimdir. Gönderici ve alıcı arasındaki ilişki öyle basit bir olay değildir. Göndericinin iletişim ortamını denetimi altına alıp, alıcının da onun kendisine verdiği edilgen (pasif) olarak işleyip, yanıtladığı düşüncesi kuşkusuz yanlıştır. Gönderici ilettiklerini çoğu kez, alıcının benimseyeceği bir biçimde koşullandırır. Ayrıca sürekli olarak iletilerini (mesajlarını), alıcının tepkilerine göre değiştirir. Bu nedenle iletişim sosyal özellikler gösterir. Göndericiler ve alıcılar, iletişim sürecini ağ gibi saran bir «sosyal matristen» hem etkilenirler, hem de onu etkilerler (10).

(10) SCOTT, s. 178.

Bir görüşte, sosyal düzendeki iletişimin boyutları, bazı düzeyler olarak ve iletişim sosyolojisine uygun yönetsel bir yaklaşımla şu şekilde ele alınmıştır (11).

I. Düzey- «Özkişisel»: Bu insanın kendi benliğinde yürüttüğü iletişim sürecidir. Böyle bir düzeyde, gerçek iletişimin varlığı tuhaf gelebilir, çünkü ayrı ayrı gönderici ve alıcı taraflar yoktur. Bununla beraber, insanın fizyolojik süreçleri iletişime dayalı eylemleri gerektirmektedir. Gerçi söz konusu düzey, yönetsel ve örgütsel iletişimin tanımına uymaktadır. Yalnız, iletişim düzeylerini ortaya koyarken, böyle bir düzeyden başlamak son derece haklı ve mantıklı görülmektedir.

II. Düzey- «Kişilerarası»: Burada kişinin bir başkası ile iletişimi söz konusudur. Örneğin yöneticinin bir astıyla yapacağı görevi görüşmesi gibi.

III. Düzey- «Grup-Birey İletişimi» :

a) Birinci durumda «bireyden gruba» iletişim söz konusudur. İşletme yönetiminden örnek verilecek olursa, bir genel müdürün idare meclisi ya da ortaklar kuruluna rapor verme görevi bu tür bir iletişim gerektirir.

b) İkinci durumda «gruptan bireye» iletişim söz konusu olmaktadır. Çoğu kez bir kurul tarafından alınan kararlar eyleme geçmesi için ilgili kişiye iletilir. Karar ortaklaşa verilir. Ancak bunun yerine getirilmesi, yetkisi yüksek bir kişiye verilir. İdare Meclisi ya da yönetim kurulu kararlarının, işletmenin genel müdürüne uygulanmak üzere iletilmesi, «gruptan bireye» iletişimin örneğidir.

IV. Düzey- «Gruptan Gruba İletişim» :

a) Gruptan gruba iletişimin ilk biçimi yer bağlayıcı iletilerdir. Bu türü özgüleştiren (karakterize eden) en önemli durum, örgütsel kesimler arasındaki ileti (mesaj) akışıdır. İleti konusu bilgiler, yürütülen çalışmalarla ilgilidir ve çoğu kez de düzenleştirme niteliğindedir.

(11) Bu görüş hakkında ayrıntılı bilgi veren kaynak için bkz; JURGEN RUESCH-GREGROY BATESON, Communication: The Social Matrix of Psychiatry; W.W. Norton and Co., New York, 1951, 2. Bölüm (chap 2).

dedir. Bir örgütte görülen işlevler arasındaki farklar, yer bakımından da gözetilir. Böyle bir yer kavramına öncelik veren eylemleri düzenleştiren iletişim, «yer bağlayıcı» özellik taşımaktadır.

- b) Gruptan gruba iletişimin ikinci biçimini zaman ayarlayıcı iletiler oluşturur. Yer bağlayıcı iletiler, yönetimin varolan (mevcut) uyumlaştırma (koordinasyon) eylemleriyle ilgili bulunurken: zaman ayarlayıcı iletiler «şimdi» ile «geçmiş» bağlamaktadır. Gelenekler ve politikalar-kısacası işletmenin imgesi (imajı), şimdiki yöneticiler grubundan önce gelip geçmiş grupların bir ürünüdür.

ÇİZİM 5'de düzeylerin durumu, şema biçiminde açıklanmıştır (12).

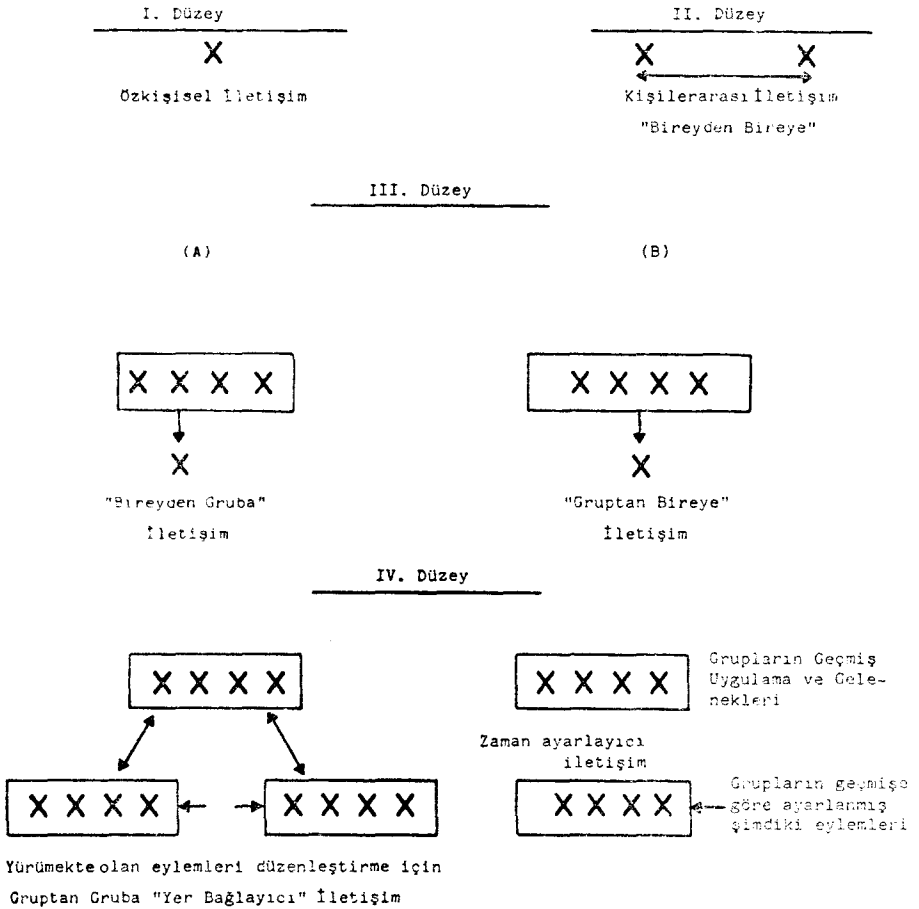
Burada birinci dışında, diğerleri toplumsal etkileşimi içermektedir. İletişimin bu biçimde düzeyler olarak ortaya konmasında, işin içine değer yargıları katılmamalıdır. IV. Düzeyin önemi III. Düzeyden daha fazla değildir. Eğer birşey varsa o da, düzeylerin toplumsal etkileşimin karmaşıklığına göre sıraya dizildiğidir.

Bununla birlikte her düzeyin kendine özgü toplumsal nitelikleri vardır. II. Düzey yakın, kişiselleşmiş bir iletişim sağlar. İletişim ortamı gelişirken, göndericilere ve alıcılara iletilerini değiştirmede en büyük olanağı tanır. İletişimle verilen bilgilere gösterilen tepkiler, II. Düzeyde diğerlerinden çok daha hızlıdır.

III. Düzeyde iki toplumsal durum göze çarpmaktadır. «Bireyden Gruba» iletişimde, birey diyelim ki bir işletmenin genel müdürü ortaklar gibi türdeş (homojen) olmayan bir grupla veya yönetim kurulu ya da idare meclisi gibi oldukça türdeş bir grupla karşı karşıya kalabilir. Bu iki durumda da kesinlikle değişik iletişim yaklaşımlarını gerektirmektedir.

Birinci durum pek kişisel özellik göstermez. Ortaklarla iletişim yıllık toplantılar veya raporlarla yürütülür. Ortaklardan genel müdüre etkili yanıtta (yansımada) bulunma olanağı zayıftır. Güven ya da güvensizlik göstergesi olarak oy verilmesi, işletmenin politikasına karşı gecikmiş bir tepkiyi belirler.

(12) SCOTT, s. 180.



ÇİZİM 5: Sosyal Matristeki İletişim Eylemlerinin Düzeyleri

İkinci durum, başka deyişle genel müdürün yönetim kurulu veya idare meclisi ile iletişimi oldukça değişiktir. Toplantılar sırasında yapılan iletilere hemen tepki alınabilir. Öte yandan grup oldukça türdeş nitelik taşıdığından, işletmedeki eylemler ve politikaların açıklanmasında teknik terimlere daha çok yer verilir. Türdeş olmayan ortaklar grubu, genel, kişisel bulunmayan, teknik biçimler dışındaki iletişimi gerektirir. Bunun yansımaları (feedback) sık olmaz. Halbuki türdeşliği fazla, daha küçük gruplarda genel müdür iletişimini teknik ve özel terimler kullanarak yürütebilir. Grubun yansımalarını hemen ve doğrudan alabilir.

III. Düzeyin ikinci sosyal durumunu, «Gruptan Bireye» iletişim ortaya koymaktadır. Birçok işletmede politika saptamak ve bazı sorunlarını çözmek için komiteler, kurul ya da komisyonlar meydana getirilmiştir. Buralarda alınan sonuçlar, uygulama için ilgili bireylere verilir. Alıcı kişi komite veya kurulun üyesi olabilir de, olmayabilir de. Yetki bakımından söz konusu kişinin orunu, komitenin üzerinde, onunla aynı düzeyde veya altında bulunabilir.

Komite veya kurul kararlarına bireylerin tepkileri oldukça değişiktir. Bir grubun aldığı karara, bir kişinin direnmesi, yargısında haklı da bulunsa, zordur. Orunu, kurul üyelerinin üzerinde bulunan güçlü bir kişi, stratejik olarak komitenin derli toplu düşünme olanağından geniş çapta yararlanabilir. Kurulu, birtakım kaygılardan uzak olarak dengeleyebilir. Halbuki orunu komite ya da kurulla aynı düzeyde yahut ondan aşağıda bulunan kişiler için aynı kolaylık söz konusu değildir.

Komiteler, kurullar büyük karmaşık örgütlerin ürünüdür. Ögüt verme, uyumlaştırma bakımından yararlı hizmetler görürler. Ancak kullanılmalarında birtakım tehlikeler de yok değildir. En azından karar sorumluluğunu belli bir noktada toplama güçlüğü vardır. Bir görüşte komitelerin durumu hakkında şu ilginç tanımlama yapılmıştır (13):

«Komite (kurul) sadece bir grup insan değildir. Bir grup insan komite meydana getirdiler mi, kararları Tanrının Yasası ile aynı güç ve etkide olan, buna denk olarak bir üst oruna götürülemeyen (temyiz edilemeyen), efsanevi, mistik, esrarlı, erişilmez bir bütünü oluştururlar».

Kuşkusuz gruptan bireye iletişimin, kesinkes biçimsel (resmi) olarak kurulmuş komitelerin yapısında bulunma zorunluluğu yoktur. Örgütlerde birtakım değerleri benimsetme, bunlara uygunluğu sağlama yönünde biçimsel olmayan (gayri resmi) baskılar da söz konusudur. Sonuç, hemen hemen yukarıda değinilenlerle aynıdır. Genel kanı, gerçekte grubun kararının tutarlı olup olmadığına bakılmadan, iletişimi baskıcı (otoriter) bir eğilim getirir. Bazı kişiler, kişisel yargıları, başkaları da aynı şeyi söylemediği sürece, yanlış kabul ederler (14).

(13) ERNST PAWEL, From the Dark Tofer MacMillan Co., 1957. s. 68; SCOTT, s. 181.

(14) SCOTT, s. 181.

IV. Düzeyin (a) durumunda, iletişimin yer bağlayıcı işlevleri uyumlaştırma amaçlarına hizmet eder. Çoğu kez yatay denilen bu tür iletişim, işletmenin değişik eylemlerini birbirine bağlar. Yer bağlayıcı iletişim, işletmenin tüm organik işlevlerindeki bölümlerin komuta örgütünde bulunur. Aynı zamanda kurmay örgütünü komuta örgütüne bağlar.

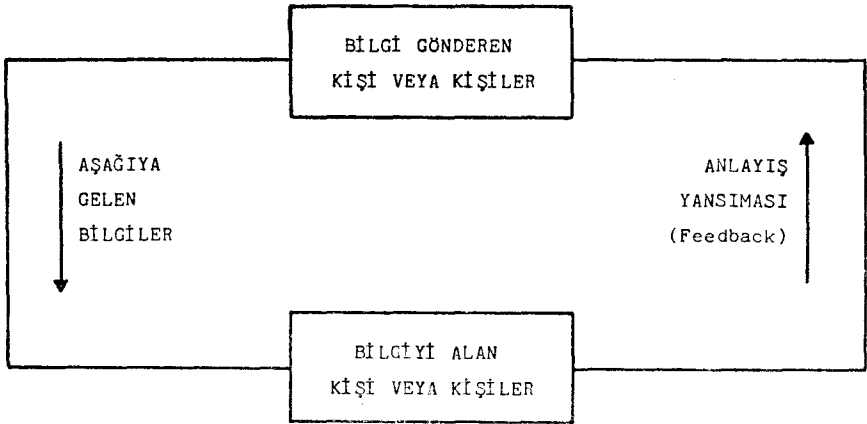
Yine IV. Düzeyin (b) durumu kapsamına giren kavramların, gerçek olmalarına karşın, anlaşılmaları kolay değildir. Zaman ayarlayıcı iletişim ile geçmiş, tarih dili, yerleşmiş politikalar ve işletme imgesiyle (imajıyla) şimdiye bağlanır.

Geçmişteki yönetimden kalanlar, ya yararlı gelenekler ya da ağır sorunlardır. Geçmiş, gerçekten şimdiki duruma birtakım iletiler gönderir. Bunla ya beslenir ya da önemsenmez.

Dağıtım Düzeni

İletişimde dağıtım düzeni, bilgilerin örgüt içinde dağıtım yolunu içerir. Burada da «devre modeli» ile «ağ modeli» olmak üzere başlıca iki model söz konusu edilmiştir (15).

İletişimde «devre modeli» ÇİZİM 6'da görüldüğü gibi en basit dağıtım düzenini içerir. Modelde açıkça gözlendiği gibi burada ha-



ÇİZİM 6 : İletişim Devresi

(15) A.g.k., s. 182.

berleşmenin olması için hem bir gönderici, hem de alıcının bulunması gereklidir. Ayrıca, bu modeldeki iletişim, bir yandan yukarıdan aşağıya giden bilgilere, diğer yandan anlayış yanıtına gerekseme gösteren kapalı bir devreye dayanır. Devre dört ögeli, bakışumlu (simetrik) ve süreklidir. Bakışumlu olmasının nedeni, göndericinin ilettiği bilgilerin, alıcının kanıtlanan anlayışıyla dengelenmesidir. Sürekliliği ise, iletişimin gönderici ve alıcı arasında kesintisiz işlenmesi anlamına gelir.

«Ağ modeli» iletişimin bağlayıcı süreç niteliğini özellikle ortaya koyan bir modeldir. Bu durum örgüt açısından bir görüşte şöyle açıklanmıştır (16):

«Örgütte, onun bütünlüğünü oluşturan birtakım parçaların bulunduğu öngörülür. Parçalar birbirleriyle etkileşmelidir. Aralarında iletişim yoksa o vakit bir örgütün varlığından değil; birbiriyle ilgisi bulunmayan teke tek öğelerin bir araya toplanmasından söz edilir.»

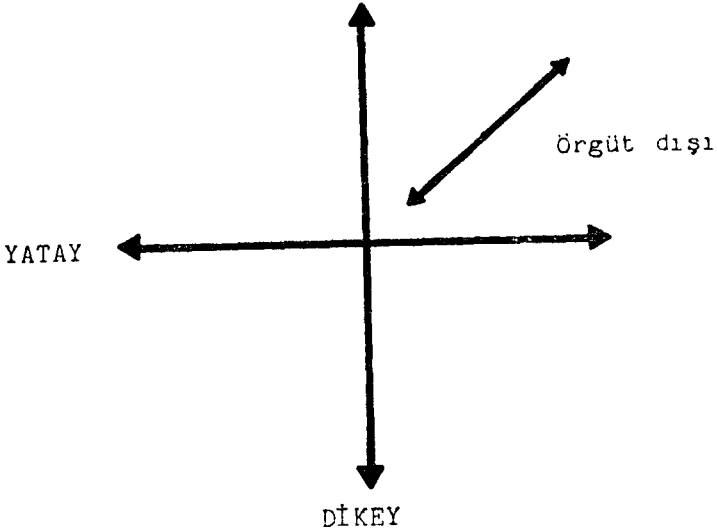
İletişim ağı en iyi biçimde karar merkezlerini karşılıklı olarak birbirine bağlayan iletişim kanalları düzeninde (sisteminde) görülür. Ağın her zaman, yansıma (feedback) niteliği vardır. Sistemin kontrol yeteneği bununla sağlanır. İletişim ağının etkili yanıt (yansıma) özelliği, düzenin kendi kendine işlenmesinin temel koşuludur. Sistemin çıktısı, bir girdiye bağlıdır. Böyle bir işleyişle düzenin değişiklikler karşısında kararlılığa gelmesi gerçekleşmesine göre, kontrol bilgileri gereksinmesini ortaya koyar. Kontrol işlevleri, karar merkezlerinin stratejik başarı noktalarından etkili yanıt bilgisine göre çalışır. Bu nedenle bir iletişim ağı, sırasında hassas bir iletişim ağı, sırasında hassas bir siberetik düzeneğine (mekanizmasına) benzeyen örgütün sinir sistemidir.

Yansıma düzeneğine dayalı kontrol, doğru bir iletişim ağının ayırıcı özelliğidir. Karar merkezleri yansıma bilgilerinin örgütün başarı sonuçlarını değerlemek, işletmenin amaçlarını başarma yolunda gerekli ayarlamaları yapmak için kullanırlar. Ayrıca, yansıma sistem olarak örgütü meydana getiren bölümler ya da öğeler arasında dengeyi koruma bakımından da son derece önemlidir. Yöneticilere örgütte değişmelerin ne zaman kurumlaştırılacağı hakkında değerli ipuçları verir.

(16) JOHN T. DORSEY- «A communication Model for Administration» Administrative Science, Quarterly, December, 1957, s. 310.

İletişim Boyutları

İletişim modelleri örgütsel iletişim kalıp ya da örüntülerinin anlaşılmasında gerekli bilgileri sağlarlar. Burada incelenecek konu yönetimde iletişimin boyutlarıdır. Biçimsel olarak iletişim örgütte dikey ve yatay yönler ile örgütün dışında hareket gösterir. İşletmede örgüt dışı iletişim diğer işletmeler, sendikalar, kamu kuruluşları, hatta biçimsel olmayan ilişkilerde söz konusudur. Örgütsel iletişimin boyutları ÇİZİM 7'de görülmektedir (17).



ÇİZİM 7 : Biçimsel İletişim Boyutları

Dikey Boyut :

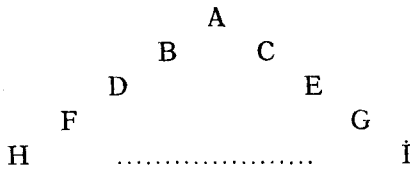
Yöneticiler genellikle iletişimde yukarıdan aşağıya doğru gidişin farkındadırlar. Bununla buyruklar, yönergeler, amaçlar, eylem programları ilgililere iletilir. İletişimdeki bu biçimsel dikey boyut, komuta zincirinin bağlı olduğu örgütsel orun düzeninin basamaklarıyla ilgilidir. Çünkü söz konusu iletişim, üst-ast orun yapısına göre düzenlenir.

(17) HERI FAYOL, General and Industrial Management, (İngilizceye çev: CONSTANCE STORRS) Pitman Publishing Co., New York, 1949, s. 34-36, Kitabın orijinal baskısı 1916'da yapılmıştır. SCOTT s. 189.

Yukarı doğru bilgi akışı, dikey iletişim boyutunun diğer yönüdür. Bu da örgütte orunların (mevkilerin) yer aldığı basamaklar sırasıyla (hiyerarşiyle) yakından ilgilidir. Yukarıdan aşağıya yetki gelirken, aşağıdan yukarıya iletişimde, üst-ast ilişkilerinin sorumluluk yönüne ağırlık verilir. Yukarı doğru iletişim yönetimin denetleme (kontrol) işlevinin görülmesinde temel bir araç rolü oynar.

Yatay Boyut : Yatay boyutlu iletişimde, işlevsel bir orun düzeyindeki bölümler, servisler, vb. örgütsel birimler arasında bilgi alışverişi söz konusudur. Bu tür iletişimde temel amaç, işletmedeki eylemlerin düzenleştirilmesidir. Uyumlaştırma kısmen bölümlerarası yazışmayla sağlanır. Ancak, bu yöntemin kişisel nitelik taşı-maması, çoğu kez amacı gerçekleştirmede başarısızlığa yol açar. Onun için yazılı iletilerin kişisel olarak karşılıklı görüşmelerle tamamlanması, böylece düşünce alışverişinin çok daha rahat bir ortamda yapılması uyumlaştırmada büyük kolaylık sağlar.

Yatay boyuttaki iletişimin mantığı ilk kez HENRI FAYOL klasik «köprü» yorumuyla ortaya atmıştır (18). Köprü onun endüstri mühendisi olarak, Fransız kamu örgütlerindeki eski iletişim geleneklerini incelemesinin bir sonucudur. ÇİZİM 8'de köprü gösterilmiştir.



ÇİZİM 8 : FAYOL'un Köprüsü

Özellikle FAYOL'un zamanında, eğer «H» «İ» ile iletişime isterse önce «A» ya kadar çeşitli basamakları çıkar, sonra oradan aşağıya geçip «İ» ye ulaşırdı. FAYOL bu yöntemin verimsizliğini ve zaman alıcılığını görmüş, aynı düzeyde görev yapan kişiler arasındaki karşılıklı, başka deyişle yatay boyutlu iletişimi (köprüyü) öngörmüştür. (ÇİZİM 8'de bu durum «H» ile «İ» arasında gösterilmiştir).

(18) SCOTT, s. 190.

Örgüt Dışı Boyut : Bu iletişim boyutu, ilk iki boyuttaki örgütsel orun düzenlerinin (sistemlerinin) bir karşıtı değildir. Böyle bir boyut, işletmenin iletişim eylemlerine derinlik getirir. Dayandığı mantık temeli ise, işletmenin boşlukta durmadığıdır. Aksine, işletmenin dışarıyla başka deyişle dışardaki işletmelerle, kendi iç örgüt yapısı arasında sürekli bir iletişim bulunmaktadır. İşletmeye dışardan gelen bilgiler, örgütün karar alıcı organlarının yapıda, programlarda ve davranışta sürekli düzenleme ve ayarlamaları yapmalarına olanak verir.

Biçimsel İletişim Boyutları ile Örgüt İzenceleri Arasındaki İlişkiler : Daha önce «İletişim Modeli» konusu içinde inceledi izencelerin dört türü ve bunlara bağlı iletişim eylemleri ile buraya kadar değindiğim biçimsel iletişim boyutları arasındaki ilişkiler şöyle açıklanmıştır (19):

1. Örgütte aşağıya doğru giden dikey iletişim boyutu 2 ve 4 nolu türlerde yer alan izenceleri içerir. Başka deyişle, bunlar izenceleri (programları) başlatma iletişim ile programları başarmaları için kişileri güdüleme iletişimidir. Dikey boyuttan yukarıya doğru giden bilgiler ise verilerin denetimini içeren 5 nolu türdeki iletilerdir (mesajlardır).
2. Yatay boyut, 3 nolu türdeki iletişimi içerir. Kurmay ve komuta örgütleri, karar merkezlerine, stratejilerin planlanıp, programların yürürlüğe konmasını gerçekleştiren teknik verileri sağlarlar. Bu boyut aynı zamanda, 2 nolu türdeki iletişim eylemlerini de kapsar. Buraya giren programların iletişim, işlevlerin iç düzenleştirmesinin yapılması amacına dönüktür.

Biçimsel Olmayan İletişim Boyutu : Biçimsel iletişim örgütün faydacı gereksinmelerini karşılarken, biçimsel olmayan iletişim, kişilerin sosyal, «programlanmamış» eylemlerini sistemin biçimsel sınırları içinde yürüttükleri bir yöntem olmaktadır. Genellikle «söylenti» veya «dedikodu» denilen biçimsel olmayan iletişim kanalları, her zaman örgütsel amaçlara dönük bilgiler için kullanılamaz. Söylenti ya da dedikodu daha çok, işgörenlerin kişisel amaçlarını kanışma (tatmin etme) aracıdır. Kişisel ve örgütsel amaçlar ya birbirini bütünleyip, ya da birbirleriyle tutarsızlık gösterdiğinden

(19) A.g.k.,

söylenti konusu bilgilerde, örgütün amaçlarını ya güçlendirir veya zayıflatır (20).

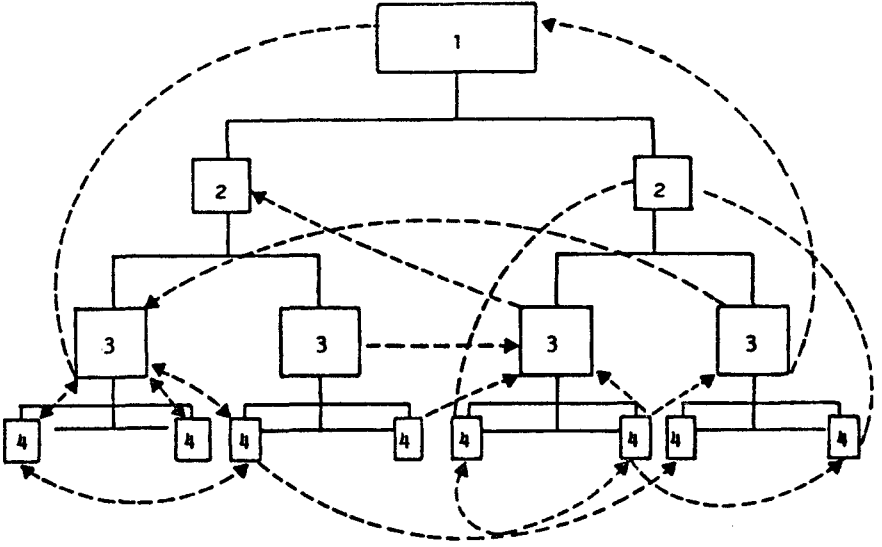
Bir görüşte dedikodunun örgütte genellikle olumlu hizmet gördüğü ileri sürülmüştür (21). Şöyle ki bununla «iletişim ihtiyacı» büyük çapta karşılanır. Ayrıca, tutumunu ayarlayabilen yönetici için dedikodu işgörenin duygu nabzıdır. Söylenti, biçimsel kanallarla yapılmayan bilgilerin gönderilmesinde de bir kanal hizmeti görür.

Sorumsuzluk dedikodunun belki de en zararlı yönüdür. Dedikoduya yararlı bilgilerin kaynağı ve yönünü saptamak çok güç olduğundan, yanlış ya da moral bozucu söylentilerin sorumluluğunu belirlemek de zordur (22). Dedikodunun bilgileri geçirme yetisindeki hız, son derece zararlı, tutarsız iletileri kontrol eder.

Bazı yöneticilerin korkunç buldukları dedikoduyu, fazla tehlikeli olarak görmeye gerek yoktur. Dedikodu veya söylenti doğal bir olgudur, ortadan kaldırılamaz. Gerçekler genellikle dedikoduları sona erdirir. Söylentinin asıl iletişimcileri bilindiği zaman, bunlar işgörenele doğrudan ve kişisel bir bilgi kanalını sağlayabilirler. Aynı zamanda yansıma olarak yöneticiye aktardıkları bilgi, ona işgörenlerin tutumlarını değerlendirme olanağını verir.

Biçimsel olmayan iletişimin diğer bir yönü, olağan işgören koşullarında, biçimsel iletişim kanallarını dikkate almayıp, atlama sıdır. ÇİZİM 9'da bu durum gösterilmektedir (23).

-
- (20) HERBERT A. SIMON, *Administrative Behavior*, The Macmillan Co. New York, 1945, s. 160-161. SCOTT, s. 100.
- (21) Bir görüşe göre, dedikodular doğrudan doğruya insanları etkileyen olaylara karşı ilgisizlik veya belirsizlikten çıkıp, s ürmektedir. Aynı görüşte, dedikoduyla ilgili şu ilkeler öngörülmüştür-
- 1- Dedikodular, insanların kendi işleriyle ilgisi yüksek durumlarda çıkar, ancak bu durumlar, kendi önceliklerinin (insiyatiflerinin) dışında kalmaktadır.
 - 2- Dedikoduların her zaman bir asıl değinisi (teması) vardır.
 - 3- İnsanlar dedikodunun genel içeriği veya değinisini benimsedikleri zaman, buna uygunluğu sağlamak için gelecek durumları çarpıtırlar. Bkz: LEON FESTINGER (ve diğerleri) «A Study of a Rumor: Its Origin and Spread», *Human Relations*, August, 1984, s. 483-85. SCOTT, s. 190.
- (22) İNAL CEM AŞKUN - Organizasyon Teorileri; Eskişehir İTİA yayınları, No. 95, 1972, s. 78. ŞEKİL'de görülen numaralar şu orunları göstermektedir: 1- Fabrika Genel Müdürü 2- Bölüm Yöneticileri, 3- Ustabaşılar, 4- Ustalar (..... Biçimsel olmayan çalışma ilişkileri).
- (23) SCOTT, s. 191.



ÇİZİM 9 : Biçimsel Olmayan İletişim İle Çalışma İlişkilerinin Kurulması

Bazılarının görüşüne göre günlük basmakalıp (rutin) çalışma düzeninin biçimsel iletişim kanalları, sırasında atlanıp, geçilmezse işlerin pek azı görülebilir, o da çok zaman alır (24).

Biçimsel iletişim oldukça dizgesel (sistematik) bir durum gösterir. Biçimsel kanalların atlanması, çoğu kez planların uygulanmasını hızlandırır. Bu arada biçimsel kanallar atlanmış olsa da, izlenecek yöntemler genellikle örgütün gelenekleri ve karşılıklı anlaşmalarla saptanmış bulunur. Örneğin, iki yönetici biçimsel kanalların dışında iletişebilirler. Bununla iletişimin nedeni ortadan kalkmaz, tersine çok iyi tanımlanmış olur.

Yöneticilerin söz konusu kanalları atlamalarını tanımlayan bazı öğeler şöyle belirtilmiştir (25):

1. Bir iş durumu ile ilgili bilgilerin niteliği. Bazı bilgiler kanal atlayarak işlenir, bazıları biçimsel kanallarda ele alınır.

(24) A.g.k.,

(25) A.g.k.,

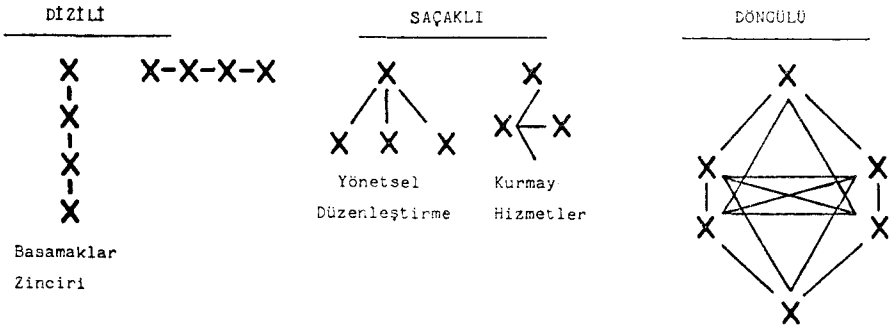
2. İşletmenin geleneğinde kanal atlamamanın yapıma biçimi. Bazı atlamalar o kadar iyi düzenlenmiştir ki, insana sanki biçimsel iletişim kanallarının izlendiği sanısını verir.
3. Yüksek düzeydeki yöneticilerin bir atlama gereksinmesini tanımaları. Biçimsel kanalların atlanmasının kapalı (zımni) benimsenmesi, «yazılı olmayan» bir politika konusu olacaktır.

İletişimin Etkinliği :

Bir iletişim düzeninin (sisteminin) etkinliğini değerlemede en azından iki ölçüt kullanılabilir. Birincisi düzenin, örgütün faydacı isteklerini karşılamak için ne derece işlediğidir. İkincisi, iletişim sisteminin işgörenlerin faydacı olmayan güdülerini ne kadar kanışladığıdır.

Bu iki ölçütü ilgili şu açıklamalar yapılmıştır (26):

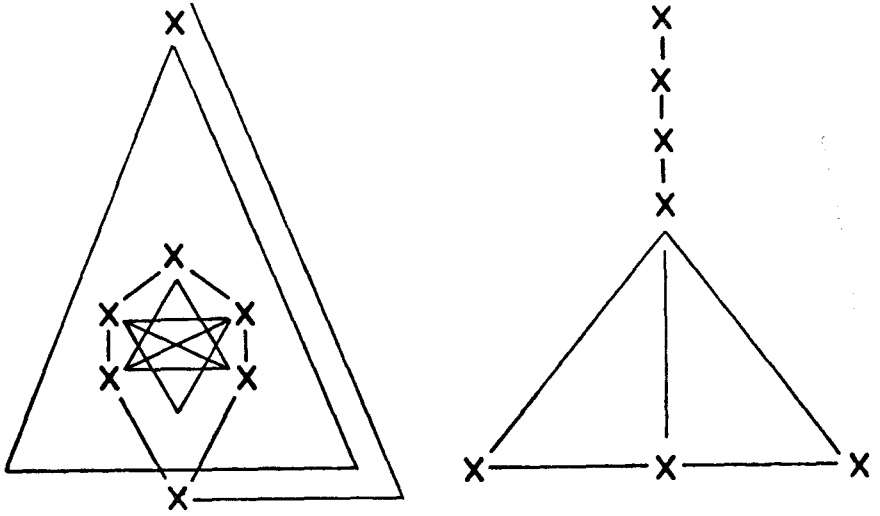
1. Bir kere karar merkezleri arasında ne kadar az bağlantı olursa, örgütün iletişim etkinliği de o kadar artacaktır. Bir görüşte bu, iletişim bağıntılarının en aza düşürülmesi, örgütsel kararlılığı artırır diye belirtilmiş ve ÇİZİM 10'da görüldüğü gibi dizili (serial), saçaklı (radial), döngülü (circular) olmak üzere üç temel bağıntı ileri sürülmüştür (27).



ÇİZİM 10: İletişimde Temel Bağlantı Kalıpları

(26) A.g.k., 191-193.

(27) ROBERT DUBIN- «Stability of Human Organizations» derleyen MASON HAIRE-, Modern Organization Theory, John Wiley and Sons, New York, 1959. s. 225-231.



ÇİZİM 11 : Karışık Türde Bağıntı Kalıpları

Bu temel bağıntı kalıplarıyla karışık türde düzenlemelere gitmek olurludur. İşletmeler için geliştirilen iki ilginç örnek, ÇİZİM 11'de verilmiştir (28).

Şekilde, her iki türdeki bağıntı kalıbında yer alan karar birimlerinin sayısı aynıdır. Ancak Saçaklı-Döngülü sistemde 27 bağıntı gerekirken Dizili sistemde bu bağıntı 8 olmaktadır. Böylece örgüt yapısı açısından, bir komuta örgütü, iletişimin etkenliği en az bağıntıya göre ölçüldüğünde, büyük yükseklik kazanmaktadır.

2. Bağıntı kalıplarının görelî (nisbi) etkinlikleri her şeyi ortaya koymaz. Yapılan bazı araştırmalar göstermiştir ki, yetkeci (otoriter) komuta yapısı işgörenin kanışını (tahmini) düşürmektedir. Başka deyişle, bağıntılarının sayısının en aza indirilmesi faydacı örgütsel bağıntılarının sayısının en aza indirilmesi, faydacı örgütsel amaçlar için iletişimde yüksek etkenlik sağlayabilir. Ancak bunun işgörenin iletişim güdülerini yönünden faydacı olmayan kanışlar yaratması gerekmez. Gerçekten, döngülü kalıbın, işde işgörenin kanışı-

(28) A.g.k., s. 223. SCOTT, s. 192.

nın yükselmesine katkıda bulunup, böylece verimliliği artırdığı görülmüştür.

Bu durumda yönetim, çatışan sonuçların ortaya koyduğu bir ikilem ile karşı karşıya kalmaktadır. Acaba gerek örgütün, gerek içindeki insanların ihtiyaçlarına en uygun sistem hangisi olacaktır? Döngülü kalıp için ileri sürülen görüşlerin, dengeyi onun yönüne doğru bozduğunu göstermektedir. Gerçi kurul (komite) etkinliğinin genişletilmesinin hem kişiler hem örgüt için çok zararlı sonuçları vardır. Ancak insanlar böyle bir «katılma» ortamından mutlu olabilirler. Çünkü üretimin yükümlülüklerinden kurtulacaklardır. İşin kötüsü, üretimin istedikleri kurulan zorlayıcı toplumsallığının aldığı zaman nedeniyle, geri kalabilecektir.

Bazı durumlarda, sorunların kurul kararıyla çözülmesi gerekebilir. Özellikle yüksek düzeyde teknik sorunlar veya karmaşık örgütlerin uyumlaştırma eylemlerinde bu zorunlu olabilir. Yalnız, iyi işleyen yalın dizilişli-saçaklı-dizili iletişim kalıbını bozan grup halindeki karar alma süreci, insanlarda «katılma» duygusunu harekete getirip, morali ve verimliliği yükselttiği savıyla desteklenemez (29).

İletişim Simgeleri :

İletişim simgeleri konusu bir bakıma iletişimde etkenliğin devamı gibidir. İletişim, eğer bir anlamı taşır ve ona bağlı bir eylemi belirtirse etkili olur. Bu durum düşüncelerin açıklanmasında birtakım araçların kullanılmasını gerektirir. Bunların başında simgeler gelir. Dil veya sözcükler resimler, hareketler, vb. bilinen başlıca iletişim simgeleridir. Söz konusu simgelerden dil aracılığı ile kullanılan sözcükler, yönetimin en önemli simgeleridir. Bir görüşte, dilin şu üç amaca hizmet ettiği belirtilmiştir (30):

1. Mantığa dayalı görgül işlev: Bu işlev mantıklı davranışları içerir. Genellikle teknik düşünceleri ortaya koyan anlaşılması zor meslek dili buraya girer. Söz konusu işlevin temel özelliği, yansızlığı ve konuları göndericileri ile alıcıların dışında ele almasıdır. Görüşülen hususlar, az veya çok ilgili, yansız bir üçüncü kişi tarafından doğrulanma işlemine alı-

(29) SCOTT, s. 193.

(30) F.J. ROETLISBERGER- Management and Morale, Harvard University Press, Combridge, 1941, s. 89-91. SCOTT, s. 194.

nabilir. Böylece bir dil biçiminde yönetim, gerektiğinden daha az zaman harcar.

2. Duygusal İşlevi: Kişinin iletişimle ilgili zamanının çoğunluğu duygusal dile ayrılır. Bu mantığa dayanmayan davranışları ortaya koyar. Bunun içinde duyguların bir anlatım aracı olur. Bir başkasının duygularının doğrulanması veya eleştirilmesi mantıklı anlatımın yansız değerlendirilmesindeki kadar basit değildir.
3. İmgeleme İşlevi: İmgeleme (tahayyül etme) dilin son biçimidir. Bu insanın kendi iç dünyasında yürüttüğü bir çeşit özkişisel (intarapersonal) iletişimi içerir. İmgeleme bir çok ihtiyacın anlatımı ve kanışında bir araç olmaktadır.

Resimler ve hareketler de anlamların iletişimde simgeleri oluşturmaktadır. Resimler zaman zaman sözcüklerin yerine kullanılabilirken gülümseme, kaş çatma, birtakım el, kol hareketleri veya jestler de özel anlam taşıyan bilgilerin iletimini sağlayabilir.

Simgeler; iletildiği zaman genellikle, bir eylemin başlaması öngörülür. Yönetici emir verdiğinde, bir işin belli yöntemle, belli zamanda yapılmasını bekliyordur. Yerine getirilecek amaca ilişkin bir düşüncesi vardır. Bu düşüncüyü simgesel bir biçim içine sokarak iletişime alır. Bunu yaparken, simgeleştirdiği anlamın, alıcı tarafından da aynı biçimde anlaşılacağı ümidini taşır. Fakat yazık ki, çoğu kez bu gerçekleşmez. Nedenlerden birisi, dilin doğrudan doğruya kendisinin taşıdığı teknik güçlüklerdir. Çünkü dil görelilik olarak düşüncelerin iletilmesinde yetersizlik ve belirsizlik gösterir.

Göndericilerin ve alıcıların çok iyi niyetlerine rağmen, kötü bir haberleşme nedeniyle etkisiz eylem ortaya çıktığında, çoğu kez hata dilde bulunur. Anlambilim (semantics) denilen ve sözcük simgeleri ile anlam arasındaki bağıntıları dizgesel olarak ele alan bilim dalının gelişmesi bu nedendir. Çağdaş iletişimde simgeler ve anlamları, zaman zaman çözülmesi çok zor sorunların ortaya çıktığı bir alan olmaktadır.