

MODERN İŞLETMELERDE HABERLEŞME SORUNUNUN ANALİZİ

Dr. M. Zeyyat Sabuncuoğlu

Toplumsal yaşantının doğal bir sonucu olan haberleşme modern işletme örgütleri içinde her geçen gün biraz daha önem kazanmakta, çeşitli inceleme ve araştırmalara konu olmaktadır. Gerçekten günümüzün işletmeleri, örgütsel yapı içinde ve bilinçli biçimde ortak amaç ulaşmak için haberleşme sistemini geliştirmenin yararlarına inanmış ve bu yolda önemli atılımlarda bulunmuşlardır. Bugün artık başarılı bir örgüt yapısından söz edebilmek için sadece rasyonel bir işbölümü, amaçların çizilmesi, sorumluluk ve yetkilerin planlı bir biçimde belirlenmesi yeterli görülmemektedir. Örgütün üst orununda bulunan yöneticilerden en alt basamağında yerleşen işgörenine dek uzanan, yatay ve dikey düzeye oluşan haberleşme kanallarının en iyi şekilde işlemesi, tıkanıklıkların giderilmesi, dinamik bir karakter taşıyan işletmelerin, en önemli sorunu durumuna gelmiştir.

Sistemli bir haberleşme mekanizması işletme açısından sonsuz yararlar getirmekle kalmamakta aynı zamanda işgören kitlesinin çalışma ortamı içinde psiko-sosyolojik gereksinmelerini de büyük ölçüde karşılamaktadır. Bu kişisel ve toplumsal gereksinmeler üç önemli küme halinde toplanabilmektedir: (1)

— Öğrenme isteği: işgörenin yüklendiği görevi yerine getirmek için gerekli olan pratik, teknik ve insancıl ilişkilere dönük bilgileri kapsar.

-
- (1) J. ARDOINO, Information et communication dans les Entreprises et les Groupes de travail, Les editions d'organisation, Paris, 1964 s. 90

— Anlama isteği: birtakım şeylerin yapılmasını öğrenmek yeterli değildir. Aynı zamanda niçin yapıldığını da bilmek gerekir. Bir şeyin yapılması veya yapılmaması için gerekli olan güdülenme derecesi ise belirli birtakım gereksinmelerin doyurulması veya doyurulmamasına bağlıdır.

— Duygu ve düşüncelerini iletme isteği: düşüncelerini kabul ettirebilmek, kendisine iletilen görüşlere karşılık vermek (feedback), önerilerde bulunmak, bir şeylerin ortaya konmasına katılma olanakları yaratmaktır.

Belirtilen bu nedenlere dayanarak kolaylıkla savunulabilir ki gerek işletme yönetimi ve gerekse örgütsel ilişki ve davranışlar açısından haberleşme büyük bir önem taşımaktadır.

Bilgi alınması ve bilgi verilmesi prosesini teşkil eden haberleşme yönetim için o kadar önemlidir ki, haberleşmeyi sağlayamayan hiç bir örgüt yaşayamaz. (2)

Haberleşme yolu ile personel ve yönetim ortak bir görüş ve anlayışa varabilir ve örgütün gayesine ulaşabilmesini sağlamak için işbirliği eder.

Örgüt yapısı içinde yer alan komuta veya kurmay düzeyde, çeşitli orunlar arasındaki fonksiyonel ilişkilerin düzenli olması belirli haberleşme kanallarının sistematik işleyişine bağlıdır. Bu kanalların sürekli açık tutulması haberlerin bozulmaksızın zamanında iletilmesi ve gönderilen mesajların alıcı tarafından anlamlı bir biçimde değerlendirilerek vericiye yansımaları sağlar.

İşletme içinde çeşitli fonksiyonlar ve işgörenler arasında bir anlaşma köprüsü kuran ve geniş anlamıyla bilgi alışverişi olarak tanımlanan (3) haberleşme sistemi üç önemli alanda etken rol oynamaktadır:

— Örgütsel yapı içinde haberleşme

(2) Selçuk YALÇIN, Personel İdaresi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi no: 9, 1971 s. 180

(3) Paul ALBOU, Problèmes humains de l'entreprise, Collection la vie de l'entreprise, 1968 s. 67

- Modern yönetim içinde haberleşme
- İnsancıl ilişkiler içinde haberleşme

ÖRGÜTSEL YAPI İÇİNDE HABERLEŞME

Örgütsel yapı içinde yer alan etkili bir haberleşme sisteminin özü üzerinde hiç kuşkusuz birçok şeyler söylenmiş ve yazılmıştır. Haberleşme kavramı çoğu kez yanlış anlaşılmasına rağmen son derece önemli bir olgu olma özelliğini kaybetmemiştir. O kadar ki örgütler geliştikçe, birçok yaklaşımlara göre, haberleşme sistemi örgütün en çok üzerinde durulması gereken sorunu haline dönüşmüştür. (4)

Örgütler, bünyesel yapıları içinde oluşan dikey ve yatay kanallar aracılığıyla organlar arasında kurulan otoriter veya fonksiyonel ilişkilerle canlılık kazanırlar. Bilindiği gibi örgütler belirli ve ortak amaçlara varılması için yapılması gereken işlerin, bilinçli bir şekilde planlanması, diğer bir deyişle yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işbölümü, uzmanlaşma ve düzenlemenin tanımlanması gibi birtakım işlevleri içermektedirler. Özellikle bu tür işlevlerin yerine getirilmesi için gerekli fiziksel faktörlerin örgüt yapısı içinde diğer unsurlarla uyumluluk sağlanması hiç kuşkusuz gerekli görülmektedir. Ne var ki dinamik bir varlık olarak örgüt, belirtmeye çalıştığımız işlevler arasına sistematik bir haberleşme olgusunun katılmasıyla gerçek varlığını ortaya koyacaktır.

Örgütlerin kuruluş planları, haberleşme sisteminin esaslarını koyar, kimlerin kimlerle haberleşeceğini, belirli konular üzerinde kimlerin bilgi toplayacağını saptar. Biçimsel ilişki ve haberleşme planı, örgüt emir-kumanda planı ile yakından ilgilidir. Haber gidiş gelişini esas itibarıyla hiyerarşi kanalını izler. Hiyerarşi kanal üzerinde stratejik orun işgal edenler, her şeyden önce bir haberleşme kanalı görevini görürler. Yöneticinin koordinasyon ve planlama gibi diğer fonksiyonları esas itibarıyla bu fonksiyondan esinlenirler. (5)

-
- (4) Saul W. GELLERMAN, Les relations humaines dans la vie de l'entreprise, Les éditions d'organisation, Paris 1967 s. 79
 - (5) Barnard CHESTER I. The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1951 s. 215, 216
Cemal Mihçioğlu'nun, Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler Ankara 1958, kitabının s. 56'da anılmaktadır.

Gerçekten örgüt içinde etkili haberleşme sisteminin varlığı, işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşmasında çok büyük rol oynar.

Haberleşme son derece kompleks bir iştir. Hatta zaman onu daha kompleks hale getirmektedir. İki kişinin çalıştığı ilkel atelyeler, yüzlerce kişinin çalıştığı fabrikalar haline geldiğinden bu yana örgüt çapında önem kazanmaya başlayan haberleşme bir sorun olarak bugünün yöneticisinin karşısına dikilmektedir. (6)

Örgütler içten ve dıştan birçok bağlarla birbirlerine bağlanmış yapılardır. Sağlam bir haberleşme sisteminin varlığı, rasyonel bir çalışma atmosferi için kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Hayatlarının büyük bir kısmını iş çevresinde geçiren insan gruplarının başarılı bir çalışma düzeni kurabilmeleri için haberleşme konusunun önemini kabul etmeleri gerektir. Haberleşme, bir örgütte çalışanlara, içinde buldukları durumları kesin olarak bulabilme olanağı verir. Sonuç olarak kısaca diyebiliriz ki haberleşme sistemi, bir örgütü, insan vücudunun sinir sistemi gibi saran bir yapıdır. (7)

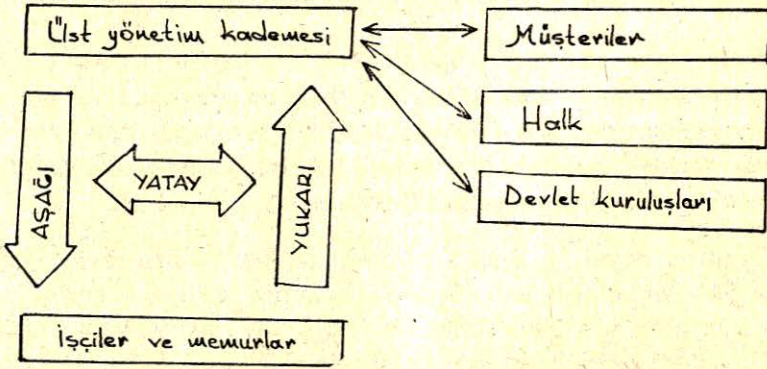
Örgütsel yapı içinde haberleşme kanalları

Örgüt içinde çeşitli servisler veya kişiler arasında işleyen ilişkiler ya önceden belirlenmiş biçimsel (formel) kanallar üzerinde ya da önceden kestirilemeyen biçimsel olmayan (informel) kanallar aracılığıyla gerçekleşir. Biçimsel kanallar genellikle bir işletmenin personel politikası içinde ve özellikle örgüt planlarında açık olarak belirlenir. Her işgören kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerinin neler olduğunu, karşılaşacağı sorunların çözümünü için kime danışacağını önceden bilir veya bilmelidir. Bu tür ilişkiler yatay ve dikey haberleşme kanalları içinde gerçekleşir. Özellikle karar merkezleri arasında oluşan biçimsel haberleşme kanallarının çok düzenli bir şekilde işlemesi, çizilen işletme temel amaçlarına ulaşmada yardımcı olacak ve istenilen başarının elde edilmesinde etken rol oynayacaktır.

(6) Ergun ZOGA, İdarecilik ve Sanatı, Türk Sevk ve İdare Derneği, 1970 s. 260

(7) A.g.k. s. 259

Haberleşme kanalları (8)



Bir örgüt yapısı içinde haberleşme kanalları dört ana bölümde incelenebilir:

a) Yukarıdan aşağıya doğru olan kanal: üst yönetim kademesinden çıkan emir ve direktiflerin birçok basamaklardan geçerek işçi ve memur düzeyine kadar uzandığı kanaldır.

b) Aşağıdan yukarıya doğru olan kanal: dilek, istek, görüş, tavsiye ve şikâyetlerin yukarıya doğru aktarıldığı kanaldır.

c) Yatay kanal: aynı sorumluluk düzeyinde bulunan işgörenlerin ortak sorunlarını görüşmesi bu kanalları oluşturur.

d) Dışa açılan kanallar: müşteriler, halkla ilişkiler ve diğer resmi veya özel kurumlarla olan haberleşme kanallarıdır.

Bu kanallar örgütsel yapı içinde biçimsel nitelik taşır. Biçimsel haberleşme kanalları işlerin düzenli ve zamanında gerçekleşmesi için gerekli emir ve bilgilerin akışına hizmet eder. Komuta veya kurmay düzeyde gerçekleşen bu tür haberleşmede ya yazılı araçlar (mektuplar, sirküler, el kitapları, ilân tahtası, notlar, bültenler, işaretler, raporlar v.s.), ya sözlü araçlar (telefon, karşılıklı konuşma, toplantı, kurslar, konferanslar ,grup çalışmaları v.s) ya da odio-vizüel araçlar

(8) Reign S. HADSELL, Haberleşmeye başlangıç, Hastane idareciliği dergisi Temmuz 1967, Ankara, s. 30

(sesli veya sessiz filmler, grafikler, afişler, televizyon, resimler, şemalar v.s) kullanılır. Diğer yönden, örgütsel yapıları farklı olan birçok işletmede, belirtilen biçimsel haberleşme kanalları dışında veya yanibaşında birtakım kişisel sorunlara ilişkin veya daha öteye enformel olan bilgi akımının varlığıyla karşılaşılır. Örneğin, (9) ustabaşılar ile bölüm şefleri arasında geçen konuşmaların işçiler tarafından izlenip diğer işgörenlere yayılması gibi.

Görüldüğü gibi örgütsel yapı içinde biçimsel dikey ve yatay kanallar dışında oluşan biçimsel olmayan haberleşme kanalları da bulunmaktadır. Bu kanallar her örgütte az veya çok olsun, mutlaka bulunur ve önüne geçilmesi veya görmemezlikten gelinmesi imkânsızdır. Değil işletme örgütlerinde, yapısı ne olursa olsun her grupta bu tür kanallara her zaman rastlanır. Bir diğer deyişle bunlar kaçınılmaz sosyal ilişkilerden doğan, bireyin doğası nedeniyle her grup içinde çeşitli düşünce, duygu, gelenek, yargı ve iç sosyal güçlerle beslenen, söylenti ve dedikodularla yayılan haberleri içerir.

Biçimsel haberleşme çoğu kez yukarıdan aşağıya işlediği halde biçimsel olmayan haberleşme aşağıdan yukarıya gelişir.

«Gayriresmi (biçimsel olmayan) haberleşme sistemi, bilhassa resmî (biçimsel) haberleşme sisteminin iyi işlemediği hallerde onu tamamlar ve boşluklarının doldurulmasına hizmet eder.» (10)

Biçimsel olmayan kanallarda gelişen haberlerin etkisi çoğu kez olumsuz sonuçlar yaratmakla birlikte, iyi izlendiği ya da bilimsel inceleme ve araştırmalarla gerçek nedenleri saptandığı zaman önleyici tedbirlerin alınması kolaylaşır. Gerçekten bu tür çabalarla olumsuz etkilerin asgarî düzeye ulaştırılması sağlanabileceği gibi daha öteye işletme yönetiminde biçimsel olmayan kanallardan gelişen haberleri olumlu etkiler yaratacak şekle dönüştürmek dahi söz konusu edilebilmektedir.

MODERN YÖNETİM İÇİNDE HABERLEŞME

Haberleşme, yönetim sürecinde bir araya gelen insanların, ge-

(9) J. ARDOİNO s. 50

(10) Cemal MIHÇIOĞLU, Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler, Ankara 1958, s. 57

rek saptanan amaçlara birlikte hizmet etmeleri, gerek kurdukları düzenin sürekli işleyişini sağlamaları için aralarında anlaşma kanallarının kurulmasını öngören temel bir öğedir. Buradaki anlamıyla, haberleşmenin bilgi vermek ve istemek olmak üzere başlıca iki işlevi bulunmaktadır. Bilgi vermek, yönetim eylemine katılanların yapılacak hususlar hakkında bilgili kılınmasını; istemek ise söz konusu bireylerde, belli bir amaç için işbirliği kurma inancının uyandırılmasını gerektirmektedir. İyi bir haberleşme sistemine dayanmayan yönetim eyleminden istenen sonuçların sağlanması imkânsızdır. (11)

Günümüzde modern işletmeler sistematik haberleşmenin önemini geleneksel işletmelere göre daha iyi anladıklarından işletme yönetimi içinde haberleşme sorunlarına geniş yer vermektedirler. Örgüt içinde yer alan organlar ve özellikle karar merkezleri arasında işleyen haberleşme mekanizmasının yönetimin başarılı olmasını etkilediği gerçeği gözden kaçmamaktadır. Gerçekten işletmeler çizdikleri amaçlardan sapmaksızın gelişme olanağını yönetim fonksiyonunu üzerine almış sorumlu kişiler arasında oluşacak bir görüş ve düşünüş birliği ile sağlayabilirler.

Her şeyden önce, işletme yararına ekonomik ve sosyal düzeyde en uygun politikaların saptanması ve bu çizgiler üzerinde en rasyonel kararların alınması birçok bilgilerin toplanmasını gerekli kılar. Bu haberleşmenin bir yönünü aksettirir. Bilgi akımı yetersizse hiç kuşkusuz işletme ve izlediği politika işgören kitlelerinin gözünde gerçek niteliğini ve değerini bulamayacaktır. (12)

İşletmeler haber kaynaklarından yeterince yararlanmadıkça ve gerekli bilgileri dağıtmadıkça yaşama olanağını kaybederler. İşletme amacını oluşturan mal ve hizmet üretimi haberleşme şebekesi yardımıyla bilgi alışverişi olmaksızın gerçekleşemez. Ne var ki işletme içinde çeşitli yönlerde (dikey, yatay, eğik) meydana gelen bilgi alışverişi her zaman istenilen kalitede olmayabilir. Bunun sağlan-

(12) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Les Relations Humaines dans les usines du Fer et de l'Acier d'Ereğli En Turquie, Mémoire, Université de Montpellier 1971, s. 58

ması bir dizi koşulların varlığına bağlıdır. Haberlerde aranan teknik ve moral koşullar bir kaynakta şöyle özetlenmektedir: (13)

Teknik koşullar

Haber noksan olmamalı yani aranılan her bilgiyi içermelidir: hiç bir eleman unutulmamalı, özellikle teknik veriler ve konunun ekonomik ve sosyal yönü ihmal edilmemelidir. Bilgi işletme ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olmalıdır.

— Dengeli olmalıdır: bu koşul birincisini tamamlar niteliktedir ve farklı verilerin alıcının sorumluluğuna uygun düşmesini önermektedir.

— Açık ve anlaşılabilir olmalıdır: alıcının anlayacağı biçimde belirli bir düzen, form ve dil kullanılmalıdır.

— Denetlenebilir nitelik taşımalıdır: alıcıya iletilen bilginin tekrarlanması ve iyi anlaşıldığının bilinmesi gerekir. Anglo - sakson'lar tarafından ileri sürülen feed - back (yansıma) kuralı bu şekilde gerçekleşmiş olur. Çoğu kez alıcının teknik hataları yüzünden yani iyi dinlememe, yazmama nedeniyle haberin yanlış anlaşılmasını feed-back sistemi engellemektedir. Özellikle örgüt içinde basamak sayısı arttıkça feed - back'in önemi de o derece artmaktadır. Bilhassa sözlü haberleşmede ve emirlerin iletilmesinde daha etkili olmaktadır;

— Hızlı olmalıdır: haber zamanında verilmelidir.

Moral koşulları

İşgörenlere iletilen haberlerde aranan moral koşulları şunlardır:

— Gerçek olmalıdır: alıcıların her birine değişik bilgiler yerine gerçek olanı iletmek gerekir.

— Doğru olmalıdır: haberin akış yönü bilerek saptırılmamalı, alıcıya hiç bir şeyden kaçınılmaksızın gerçek iletilmelidir. Özellikle haber üzücü ve sıkıcı dahi olsa cesaretle alıcısına duyurulmalıdır.

(13) D. DUGUÉ MAC CARTHY, La Conduite du personnel, Paris, Dunod 1971, s. 188

— Geniş kapsamlı olmalıdır: gerekli olan bütün bilgilerin alıcıya iletilmesi zorunludur. Unutkanlık tehlikeli bir tuzak olabilir. Deneyler bu hatanın sık sık işlendiğini ortaya koymuştur.

— Kötüye kullanılmamalıdır: bu koşul haberlerin yönetici veya uygulayıcı olsun bireylerin kişiliğine ve özel yaşantısına saygılı olmasını önerir.

— Basamak atlamamalıdır: şayet bunu yapmak kaçınılmaz ise, bir alışkanlık haline dönüştürmeksizin sadece ilgili işgörenler arasında işleyen geçici bir haberleşme kanalı şeklinde kurulması gerekir. Her şeye rağmen bu tür ilişkilere işletme yönetiminde sık sık karşılır.

YATAY HABERLEŞME

Her ne kadar yukarıda sayılan bütün bu çabalar haberleşmede anlaşmayı kolaylaştırıcı rol oynarsa da haberleşme sistemi içinde deformasyon (niteliğini değiştirme) olgusunu bütünüyle ortadan kaldıracak güce sahip değildir. Gerçekte bu olguyu bir yere kadar doğal karşılamak da gereklidir. Ancak bunun minimum düzeye indirilmesi amaçlanırsa daha gerçekçi davranılmış olur.

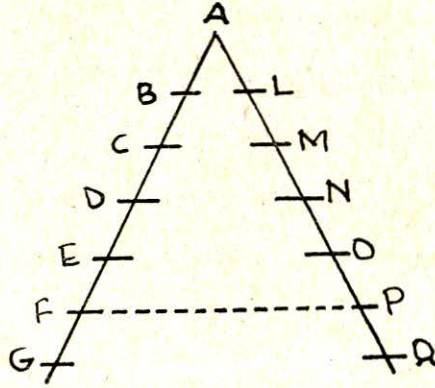
Haberleşme sistemi içinde sadece yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey kanallar izlendiği takdirde haberlerin deformasyona uğraması kaçınılmaz olacağı gibi haberleşmenin pahalı ve ağır işleyen bir işlem olmasını da zorunlu kılacaktır. Bu güçlüğü ilk farkedenden ve kendine özgü bir çözüm getiren Henri FAYOL olmuştur.

Bilindiği gibi yaşadığı çağın işletmecilik anlayışına büyük yenilikler getiren FAYOL işletme temel fonksiyonları içinde en önemli yeri yönetim fonksiyonuna ayırmış ve yönetimde birliğin sağlanması amacıyla hiyerarşik bir organizasyon modelini önermiştir. Fakat sonraları bu modelin getirdiği bir çok yararlara karşın örgüt içinde gerçekleşen dikey ve otoriter ilişkilerin bir yerde haberleşmeyi güçleştirdiğini farketmiştir. Bu güçlüğü gidermek için Fayol «passerelle: yatay ilişki» denilen çözüm yolunu önermektedir.

FAYOL'a göre, emir-komuta kanalıyla kumanda birliğini ve ha-

berlerin bozulmaksızın geçişini sağlamak her zaman gereken hızda olmamaktadır. (14)

Şayet bir işletmenin emir-komuta kanalı —Aşağıdaki şemada görüldüğü gibi— bir ayağı A'dan G'ye uzanan, diğer ayağı A'dan Q'ye kadar giden bir merdiven şeklinde gösterilirse ve F ile P arasında belirli bir sorun üzerinde ilişki kurulması gerekirse bu kişiler normal olarak üst yönetici durumunda bulunan A'dan geçmek zorundadırlar. Örneğin, P yönetiminde çalışan bir atelye işçisi F tarafından emrinde birkaç gün çalışmak üzere istenmişse F'nin isteği normal olarak E, D, C, B ara basamaklarından geçerek üst yönetici A'ya gelecek ve oradan tekrar birçok basamaklar inerek P'ye ulaşacaktır. Oysa sorunun F ile P arasında kurulacak yatay ilişki (passe-elle) içinde çözüme bağlanması hem daha basit ve hem de daha hızlı gerçekleşecektir. (15)



Ancak bu şekilde gerçekleşmesi öngörülen yatay ilişkiler eğik haberleşme haline dönüşürse —örneğin F - N ilişkileri gibi— yönetimde koordinasyon ve emir - kumanda birliği yönünden aksamalar başlayacaktır. Bu nedenle yatay ilişkilerin geliştirilmesi aynı düzeyde bulunan üniteler arasında kurulacak haberleşme şeklinde anlaşıl-

(14) H. FAYOL, Administration industrielle et générale, Dunod, 1966, s. 38

(15) Jane AUBERT-KRIER, Gestion de L'entreprise, Presses Universitaires de France, Paris, 1962, s. 189

malı ve uygulanmalıdır. Örneğin, bir işletmenin pazarlama bölümü aynı işletmede bulunan araştırma bölümü ile yakın ilişkiler kurmak zorunluğundadır. Şayet kullanılan üretim tekniklerinde veya üretilen malın türünde bir değişme söz konusu ise bu iki bölüm arasında kurulacak yatay haberleşme kanalları işlerin akışını hızlandıracaktır.

EĞİK HABERLEŞME

Bazı olağanüstü durumlarda bir yönetici kendi bölümü dışında çalışan diğer işgörenlerle doğrudan doğruya ilişki kurabilir. Örneğin, bir kaza veya yangın halinde, fabrikanın güvenlik işleriyle sorumlu müdür yardımcılarında biri tüm işgörelere direkt emir verebilir. İşte bu durumda eğik haberleşme söz konusu olmaktadır. Karışık ve uzun emir-kumanda yolunun sakıncalarını ortadan kaldırma ve zaman kazanma olanağı sağlanır. Fakat yetki karışıklığı ve emir-kumanda çatışması şekline dönüşmemesi gerekir. (16)

HABERLEŞME KONUSUNDA YÖNETİCİLERİN SORUMLULUĞU

Örgüt içinde iyi bir haberleşme sisteminin yerleşmesi, işlemesi ve işletme temel amaçlarına en başarılı biçimde hizmet etmesi hiç şüphesiz yönetici kademesine düşen en önemli görevlerden biridir.

Örgütü bir makinaya, işgöreleri onun parçalarına benzeten geleneksel yönetici tipi artık önemini eskiya oranla büyük ölçüde yitirmiştir. Bununla beraber yaşadığımız çağda çalışanları bir robot veya makina çarkına benzeten yöneticilerin sayısı küçükmeyecek kadar önem taşımaktadır. Oysa, günün büyük kısmını işinde geçiren insanların çalışmalarını etkileyen, kendilerine özgü ve bireysel farklılıklar gösteren duyguları, tutum ve davranışları bulunmaktadır. Gerçekten insanlar ruhsal ve duygusal yapıları gereği bazı haberler karşısında etki, tepki ve heyecan gösterirler. Bu gerçeği göremeyen yöneticiler çalışan kitlenin sorunlarına gerektiğince yaklaşamayacak ve meydana gelen sosyo-psikolojik çatışma ve sürtüşmelerin gerçek nedenini anlamakta her zaman güçlük çekeceklerdir. Özellikle işgörelerin düşünce ve ruhsal yapılarının doğal sonucu olarak değişik

tutum ve davranış içine girmesi yöneticilerin gözlerinden kaçmaması gereken bir gerçektir.

Oysa yöneticilerin bir çoğu yönetimleri altında bulunan kişilerin gerçek güdülerini bildikleri kanısında ve savındadırlar. Onlara göre işçileri ilgilendiren ve düşündüren en önemli güdü ayılıklarını zamanında ve mümkün olan en yüksek düzeyde almaktır. İçine düşükleri bu büyük yanılı onları geleneksel yönetici tipine yaklaştırmaktadır. Oysa teknolojinin hızlı gelişmesine paralel olarak insancıl ilişkiler konusunda da yeni gelişmeler izlenmiş ve özellikle işgörenin sosyo-psikolojik sorunlarını, ast-üst ilişkilerini, çalışma koşullarını öngören geniş çalışmalara yer verilmektedir. Doğaldır ki bu gelişme ve değişmelere ayak uyduramayan yöneticilerin uzun müddet başarılı olması artık düşünülemez.

İnsancıl ilişkiler içinde önemli bir yer tutan haberleşme konusunda da yöneticilerin henüz yeterli bir bilgiye sahip oldukları ve bu konuya gerekli ilgiyi gösterdikleri kolaylıkla savunulamaz. Gerçekten biçimsel kanallar içinde oluşan haberleşme yöneticiler tarafından bir noktaya kadar kontrol edilebilmekte ise de, bu kanallar dışında meydana gelen biçimsel olmayan haberleşme üzerinde aynı ölçüde etkili oldukları söylenemez. Örneğin, (17) işçilerin bilmedikleri birçok bilgiler yöneticiler tarafından bilinmesine karşın, bir takım şeylerde yöneticilerin gözlerinden kaçtığı halde işçilerce gayet iyi bilinmektedir. Bu tür gözlenimler eskimiş olabilir, zira günümüzde görüşler hızla değişmekte olup modern yönetici artık etkili haberleşme sisteminin gerekli olduğu bilincine ulaşmış, yanlış anlaşılmadan kaçınan, bilgi alışverişinin yararına inanan bir kişi olma yolundadır.

Örgütlerde iyi bir haberleşme ve anlaşma düzeni kurabilmek için yöneticilerce gerçekleştirilmesi gereken koşullar ana çizgileriyle üç noktada toplanmaktadır (18):

(17) J.K.L. TAYLOR, Techniques et attitudes en matière de communication et de consultation entre employeurs et travailleurs au niveau de l'entreprise, Session d'étude mixte internationale, Organisation de Cooperation et de développement Economiques, Londres 26 février — 2 mars 1962 s. 41

(18) E. ZOGA, s. 259

1 — Yöneticiler haberleşmenin anlam, ruh ve önemini kabul ve idrak etmelidir. Bu suretle en üstteki kademedен en alttaki pozisyonlara kadar her kişi aynı şeyi düşünür, aynı şeyi duyar ve aynı şeyi yapar duruma gelebilir. Haberleşmenin lüzumsuzluğuna, daha başka bir ifade ile aşağıdaki kademelerin bilgili kılınmasının faydasızlığına inanmış bir yönetici grubun yönetimindeki kuruluşlardan başarılı neticeler beklemek maalesef mümkün değildir.

2 — Yöneticiler, haberleşme kavramının, başarının önemli bir parçası olduğuna inanmalıdır. Bu inanca sahip olmayan bir kuruluşta yönetimi işleten çarklar, geleneksel ilke ve kurallardır. Eski ve paslanmış dişlilerden mükemmel devirler ve çalışma bekleminin faydasızlığı bir gerçek olarak ortadadır.

3 — Haberleşme sistemi, çalışanlar üzerine bina edilmiş bir yapıdır. Her kişinin bu sistemdeki görevinin önemi mutlaka kabul edilmiştir. Aksi takdirde fertler aracılığıyla, normal çalışması aksatılmış bu sistem mutlaka kötü sonuçlar doğurur.

Hiç kuşkusuz başarılı bir haberleşme sisteminin işleyişi iyi yöneticilerin başaracağı bir iştir. İşletme içinde önemli düğüm noktalarında yer alan yönetici kadronun haberleşme kanallarını tıkayan engelleri ortadan kaldırmak için çaba göstermesi gerek yukarıdan aşağıya doğru giden yazılı veya sözlü emir, yol gösterme ve tavsiyelerin, gerekse aşağıdan yukarıya doğru tırmanan bilgi verme, öneride bulunma dilek ve şikâyet gibi haberlerin sağlıklı işlemesine yardımcı olur. Özellikle aşağıdan yukarıya doğru gelişen haber akımı bir işletmede ne kadar geniş bir şekilde uygulama alanı ve olanağı bulmuşsa, işletmede o derece başarılı bir insancıl ilişkiler politikası yer almış demektir. Bu nedenle haberleşmeyle direk ilişkisi olan yeni bir konuyla karşılaşmış bulunuyoruz: haberleşme ve insancıl ilişkiler arasındaki yaklaşım. Şimdi bu konuyu daha ayrıntılı biçimde incelemeye çalışacağız.

İNSANCIL İLİŞKİLER İÇİNDE HABERLEŞME

Haberleşmenin özgür bir ortamda gerçekleşmesi işletme içinde demokratik anlayışın yerleşmesini sağlar. Firmanın başarısı haber-

lerin açıklık içinde yayılmasına büyük ölçüde bağlı görülmektedir. Gerçekten örgüt içinde kilit noktaları dolduran kişilerin haberleşme konusunda son derece titiz davranmaları, özellikle aşağıdan yukarıya doğru gelişen haberlerin üst orunlara kolaylıkla ulaşmasını sağlayan bir tutum içine girmeleri alt basamaklarda bulunan işgören kitlesini olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışanların yukarı kademelere haber iletmeleri, yukarı kademelerin aşağıya doğru haber iletmelerinden daha zordur. Çalışanlar haberleri iletirken kendilerini bir nevi psikolojik baskı altında hissetmektedirler. Bu genellikle bireylerin üstlerine karşı duydukları çekingenlik ve korkudan ileri gelir. Bu nedenle astlar daha çok iyi haberleri vermek isteyecek ve kötü haberleri iletmekten kaçınacaklardır. Eğer örgütte demokratik yönetim varsa astlardan ileri gelen bu sakıncalar da azalmış olacaktır. (19)

Haberleşme sistemi bir görüşe göre işletmede çeşitli fonksiyonları yüklenen kişilerin samimiyet derecesine bağlıdır. Burada en önemli konu davranışların olumlu yönde gelişmesi sorunudur. Öyle ki örgütsel yapı ne olursa olsun haberleşmenin en önemli amacı yönetici veya gözetici pozisyonunda bulunanlarla yönetilenler arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesine dayanır. Her iki tarafın tutum ve davranışları haberleşmede etken rol oynar. Bu yetilerin kazanılması ve geliştirilmesi bir dizi eğitsel uğraşları gerekli kılar. Özellikle yönetici düzeyinde bu tür bilgileri vermeyi amaçlayan çeşitli kurs, seminer, konferans ve diğer eğitsel eylemlerin düzenlenmesi eğitim bölümüne düşen önemli görevlerden biridir.

Gerçekten işletme içinde yeterli bir sosyal sistem ve psikolojik uygulama mevcut değilse o işletmede etkili bir haberleşmeden söz edebilmek son derece güçtür. Etkili bir haberleşme karşılıklı saygı ve güvence ortamının yaratılmasına, işçilerin birer beşeri varlık olarak değerlendirilmesine ve işletme yöneticileri ile birlikte ortak bir amaca inanmalarına bağlı görülmektedir.

İnsancıl ilişkiler içinde haberleşmenin etken rol oynaması için işgörelere ait görüş ve isteklerin üst düzeyde yer alan yöneticiler

(19) Ali AVŞAROĞLU, Beşeri münasebetler, Ankara 1967 s. 90

tarafından saygıyla karşılanması ve buna bizzat işgörenlerin inanasması gerekir. Aksi halde: (20)

a) Haberleşmeler çoğu kez bozulmaya yüz tutar. (Diğer bir deyişle gönderilen mesaj yanlış anlaşılabilir.) Örneğin bir işletmede işgören kitlesine bilgi vermek amacıyla, siparişlerde eskiye oranla bir azalma olacağına bildirilmesi, bazı işgönerlerce işlerinden çıkarılacağı şeklinde yorumlanabilir.

b) Aşağıdan yukarıya gelişen haberleşme kanalları gerektiğince işlemeyecektir. Başta BAVELAS tarafından yürütölen araştırma olmak üzere birçok araştırmacılarca kanıtlandığı gibi etkileşim dar bir açıdan değerlendirilse bile, gönderilen bilgilere gösterilen ilgi veya tepkinin aşağıdan yukarıya çalışan haberleşme kanallarından geçmesinde büyük yarar vardır. Bu kanallar ne derece başarılı işlerse haberleşmeden beklenen verim ve hız o derece artmış olacaktır.

Beşeri ilişkiler fonksiyonu haberleşme konusunda daha çok aşağıdan yukarıya işleyen kanallarda önemini ortaya koyar. Bu nedenle etkili bir haberleşme sisteminden söz edebilmek için şu soruları çok iyi bir biçimde cevaplamak ve değerlendirmek gerekmektedir: (21)

1 — Haberi veren, gönderilen haberin alıcı üzerinde ne gibi etki yaratacağını düşünmekte midir?

2 — Haberler açık ve anlaşılır bir ifade kullanılarak iletilmekte midir?

3 — Alıcıya gönderilen haberler istenilen şeyi gerçek anlamda kapsamakta mıdır: alıcının görgüsü göz önünde tutulmakta mıdır?

4 — Haberlerin akışı yukarıdan aşağı işlediği kadar aşağıdan yukarıya da aynı başarıyla işlemekte midir?

4 — Haberlerin akışı yukarıdan aşağı işlediği kadar aşağıdan yukarıya da aynı başarıyla işlemekte midir?

5 — Haberlerin akışı karşılıklı anlayış, saygı ve güvence içinde oluşmakta mıdır?

(20) J.K.L. TAYLOR, s. 31-32

(21) A.g.k. s. 33

5 — Haberlerin akışı karşılıklı anlayış, saygı ve güvence içinde oluşmakta mıdır?

Özellikle bu son iki sorunun çok iyi bir şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Alt basamakta yer alan işgörenlerin sesi üst orunları işgal edenlerce duyulduğu ve bu sese kulak verildiği oranda insancıl ilişkiler alanında başarıya yaklaşma şansı yükselecektir.

Uygulamada çoğu kez ne yazık ki bu tür haberleşme kanallarının her zaman gerektiği gibi çalışmadığı görülmektedir. Özellikle örgütsel yapı içinde düğüm noktalarını işgal eden yöneticilerin görgü, bilgi ve anlayış noksanlıkları insancıl ilişkiler alanında etken bir rol oynayan aşağıdan yukarıya haberleşmeyi büyük ölçüde engellemektedir. Yöneticiler, işgören kanış verici ücret için çalışır, yaklaşımından kendilerini kurtaramadıkça, onların ruhsal ve duygusal sorunlarına gerektiğince eğilmedikçe beklenen sonuca varılamaz. İşgören geleneksel kuramlarda ileri sürüldüğü ve bugün dahi birçok yöneticilerin savunduğu gibi sadece ekonomik çıkarları için çalışan ve işletme tarafından yöneltlen pasif bir eleman değil, duygularıyla, özlemleriyle, arzularıyla yaşayan sosyal bir varlıktır. Yaşantısının büyük kısmını işyerinde geçiren işgören en az ekonomik güçlenme kadar toplumsal ve ruhsal gereksinmeler güder ve benlik duygusunu başkalarıyla kurduğu ilişkilerle kazanır. Bu ilişkiler çalışma arkadaşlarıyla yatay düzeyde kurulabileceği gibi dikey düzeyde üstleriyle de olabilir. Özellikle üstlerin göstereceği anlayış ve yakınlık ilişkilerin gelişmesine, haberleşmenin kolaylaşmasına ve bütün bunlara bağlı olarak da işgörenin işletmeyle bütünleşmesine yol açacaktır. Örneğin, bir ustabaşının işinde karşılaştığı sorunlara çözüm olarak ileri sürdüğü görüş ve önerilerin üst yöneticilerce iyi karşılanması o ustabaşını işletmeye sadece fiziksel yönüyle değil, fakat daha önemlisi moral yönüyle kaynaştıracaktır. Oysa bu mekanizma tersine işlediği düşünülürse üstleriyle ilişki kurmaktan çekinen, ürkek, düşüncelerini otoritesi sasrılacağı inancıyla saklayan, içine dönük fakat patlamaya hazır, huzursuz bir işgören modeliyle karşılaşırız. Böyle bir model içinde oluşan işgören davranışları sadece etkili ve yararlı haberleşmenin karşısına dikilen engeller değil, aynı zamanda insan-

cıl ilişkilerin olumlu yönde gelişmesini köstekleyen sonuçlar doğurmaya elverişli ortam hazırlayacaktır.

Hiç kuşkusuz haberleşmenin etken bir rol oynaması yukarıdan aşağıya gönderilen mesajın alt düzeyde çalışanlarca çok iyi anlaşılması ve aynı kanallar içinden geçerek vericiye yansması gerekmektedir. Bu işlem bizi yansıma olayının ayrıntılı biçimde incelenmesine götürmektedir.

HABERLEŞMEDE YANSIMA (FEED-BACK) OLAYI

İngilizce bir deyim olan feed-back verici tarafından alıcıya gönderilen bir haberin tekrar kendisine dönmesi, bir diğer deyişle yansması anlamını taşımaktadır. Kısacası haberin geri dönüşüdür.

Yansıma, önceden saptanmış ideal normlara göre bir haberleşme işleminde sonuncu elemandan ilk elemana gönderilen her türlü bilgi, cevap ve işaretlerin ilk kaynaktan çıkan özüne uyup uymadığını denetleyen bir sistemdir. (22)

Yalın bilgi verme yöntemlerinde «geri dönüş» yoktur. Sadece belirli bilgilerin iletilmesi söz konusudur. Bu bilgilerin alıcı sahasında nasıl karşılandığı izlenmez. Bilgi verme (information) ile haberleşme (communication) arasındaki en önemli fark da buradan doğmaktadır. (23) Örneğin A ile B arasındaki ilişkiler $A \leftrightarrow B$ tipinde ise burada sadece bilgi verme işlemi var demektir. Oysa ancak $A \rightleftharpoons B$ ilişkileri gerçek anlamda haberleşmeyi yansıtır. (24) Bunlardan birincisinde yansıma «geri dönüş» olmadığı için «kör haberleşme» denmektedir. Etkili bir haberleşmede gönderilen bilgilerin, örneğin emirlerin ne oranda yerine getirildiğinin anlaşılması için alıcıdan vericiye ters yönde bir haber akımı olmalıdır. Yansıma diye nitelendirdiğimiz bu olayın haberleşme sistemi içinde çok önemli bir yeri vardır. Özellikle emir - kumanda kanallarında oluşan haberleşmede yansımanın (feed - back) eksikliği otorite birliğinin sarsılması gibi

(22) Seminaires de ROGER MUCCHIELLI, Communication et reseaux de communications, la formation permanente en sciences humaines, Entreprise moderne d'édition librairies techniques s. 45

(23) A.g.k. s. 45

(24) J. ARDOINO s. 34

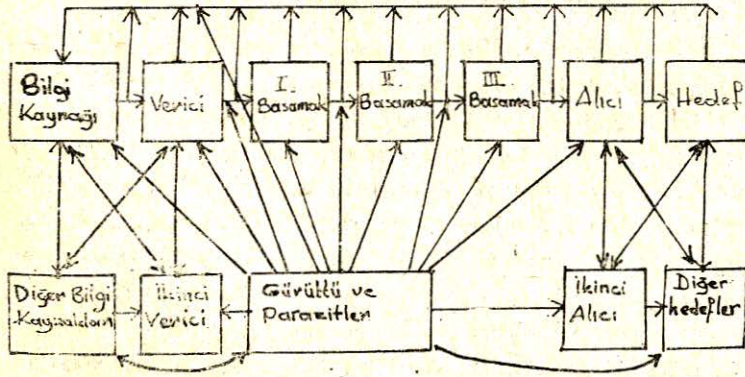
çok tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle yönetim basamakları içinde verilen emir ve direktiflerin ne derece uygulandığının yansıma yoluyla çok yakından izlenmesi ve denetlenmesi gerekir. Örneğin gönderilen mesajın karşı tarafça (alıcı) ne şekilde anlaşıldığının de-

ğerlendirilmesi $\frac{1}{5}, \frac{2}{5}, \frac{3}{5}, \frac{4}{5}, \frac{5}{5}$ ölçüleri içinde yapılabilir. Alıcı

tarafından yanlış veya eksik anlama söz konusu ise haberin tekrar edilmesi ilk akla gelen çözümdür. Ancak tekrar edilmesine karşın yine de gerçek anlamda anlaşılmamış olabileceği sakıncası unutulmamalıdır.

En etkili bir haberleşme tekniği hiç kuşkusuz haberleşenler arasında oluşacak yansıma olayı çizgisinde gerçekleşir. Aynı anda: haberin gerçek anlamda alıcı tarafından alınıp alınmadığı, mesajın özünün korunup korunmadığı, anlayış derecesi ve alıcının niyetleri ancak yansıma sayesinde ortaya çıkmaktadır. (25)

Yansıma olayını daha açık bir şekilde J. Ardoino tarafından çizilen şemada izlemek mümkündür.



Kaynak: J. Ardoino, Information et communications dans les Entreprises et les Groupes de travail, Paris, 1964 s. 40

Şemada görüldüğü gibi haberleşmeyi olumsuz yönde etkileyen bir yığın etkenler bulunmaktadır. Özellikle verici ile alıcı arasındaki mesafe uzadıkça haberlerin gerçek anlamını kaybetme riski doğmaktadır. Aradaki basamakların (aracı kişilerin) sayısındaki artış bilgilerin gerçek niteliğini kaybetmesi ve haberde deformasyon denilen bozulmanın meydana gelmesi sonucunu doğurmaktadır. Diğer yandan oldukça uzun bir alanı kapsayan bu tür haberleşmelerde gürültü ve parazitlerde olumsuz etkilerini sürdürürler.

Bütün bu olumsuz etkilerin haberleşme sisteminde görülmesini doğal karşılamak gerekir. Ancak sakıncalarını minimum düzeye indirmenin tek çıkar yolu gönderilen her bilgi ve haberin yansımaları sağlamaktır. Güdülen amaç haberin anlamını kaybetmeden iletilmesi, alıcının üstünde bıraktığı etkinin veya uyandırdığı tepkinin anlaşılmasıdır. Ancak verici ile alıcı arasında sosyal, kültürel ve örgütsel yerleşim farklılıkları varsa —ki çoğu kez bu farklılık açık şekilde görülür— kişilerarası etkin ve ideal haberleşmeyi engellediği de bir gerçektir. Bu nedenle haberleşmeyi engleyen sebepleri yakından tanımak ve incelemekte yarar görüyoruz.

HABERLEŞMEYİ ENGELLEYEN NEDENLER

İşgörenler arasında akan bilgiler gerek kaynakta gerekse varış yerinde bozulabilmektedir. Bugüne dek haberleşmeyi iyileştirme amacı içinde özellikle vericilerle ilgilenilmiş ve kendilerine haberin en doğru şekilde nasıl iletileceği öğretilmiştir. Gerçekten yapılacak en önemli iş budur. Birçok kimse düşüncesini açıklıkla belirtme yeteneğinden yoksun bulunduğundan görüş ve önerilerini açık bir dille belirtme sanatını kazanmak zorundadır. Fakat sadece vericileri yetiştirmek yeterli değildir. Diğer yandan işgörenlerin büyük çoğunluğunu oluşturan alıcılar da kendilerine sağlanan haberlerden her zaman hoşnut kalmamaktadır. Daha öteye haberlere kendi anladıkları biçimde değişik anlam verme eğilimine sahiptirler. Özellikle çok sayıda haber alındığında bu gerçek daha belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır. (26)

(26) Saül GELLERMAN, Problèmes humains dans l'entreprise, Psychologie et sciences humaines, s. 260

Bilgi akımı birçok aracı basamaklardan geçtiği zaman değişme olanağı yükselmektedir. Çok basit bir olay dahi çok değişik elemanların doğmasına neden olabilir, zira bireyler çoğu kez bir olayın akışı içinde gözleriyle gördüklerinin, kulaklarıyla duyduklarının tersine haberin anlamını bütünüyle değiştiren heyecanlarının etkisi altında kalırlar. Gerçi bu olgu bir işletmeden diğerine değişik görünüm sunmakta, çalışanların ruhsal yapısına, örgütün bünyesine ve özellikle haberleşme ağı içinde kilit noktalarda yer alanların kişisel olgunluk derecesine bağlı kalmaktadır. Gerçekler karşısında yeterli olgunluğa sahip olan, heyecanlarını yenebilen kişiler haberlerin değişimsizin iletilmesine veya aktarılmasına büyük ölçüde yardımcı olacaklardır. Fakat unutulmaması gereken bir diğer gerçek vardır: her insan doğası itibarıyla olaylar veya haberler karşısında her zaman, gerekli olgunluğu, soğukkanlılığı ve akıl yolunu seçemez. Üstün niteliklere sahip dengeli bir kişilik taşıyan bir insan dahi bazı beklenmeyen haberlerden etkilenebilir ve duygularının yönetimine geçebilir. Bu ortam içinde vericiye gönderilen cevap veya tepki haberin özünde taşıdığı gerçek anlamın dışına kolaylıkla çıkabilmektedir.

Haberleşmeyi engelleyen nedenler bir kaynakta fiziksel ve psikolojik engeller olarak iki grup içinde incelenmektedir. (27)

Fiziksel engeller: uzmanlaşmanın giderek gelişmesi işletmede çalışanların ya kendilerini doğrudan doğruya ilgilendiren ya da geniş bir kitleyi ilgilendiren bilgilere daha çok gereksinme duymalarına yol açmıştır. Bu durumda iki önemli sorun ortaya çıkıyor:

— Kimlere bilgi verilmelidir? Yetersiz bilgi verilmesi güdülen amaca varmakta önemli bir engel olacaktır; diğer yünden gereksiz bilgi akımı da bir ölçüde haberleşme ağlarını tıkayacak, yararsız okumaları gerektirecektir. Bu arada gerekli olan haberlerin gecikmesi veya aksaması da kaçınılmaz olacaktır.

— Ne zaman bilgi verilmelidir? Bilgi çabuk bozulan bir yiyecek gibidir. Geç gelen haber değerini ve uygulama olağanı kaybeder; er-

(27) Pierre JARDILLIER, la psychologie industrielle, 1973 Presses universitaires de France, s. 78

ken gelen haber ise, uygulama zamanından önce geldiğinden aktüalitesini yitirme riskiyle karşılaşacaktır.

Psikolojik engeller: işletmelerde bilgi sağlama bir çatışma ve yarışma konusu olabilir. Zira her işgören kendi değerini arttırmak için daha çok bilgi edinmek, fakat başkalarına daha az bilgi vermek eğilimindedir.

Yukarıdan aşağı işleyen haberleşmede en önemli engel ara basamaklarda yer alan yöneticilerin astlarına daha anlaşılır biçimde haber vermek bahanesiyle sınırlayıcı davranışlar içine girmesidir. İşgörenlerin bu tip yöneticilere başvurmasında «sizin için öğrenilmesi gereken başka bir şey yoktur» şeklinde cevap almaları her türlü görüşmeyi kesmektedir. Aşağıdan yukarıya işleyen haberleşmede ise bazı yöneticilerin kendilerini üstlerine karşı korumak amacıyla aşağıdan gelen bilgilerin bir kısmını süzmek şeklinde oluşan davranışları psikolojik engellerden bir diğeridir. Gerçekten bir yönetici astı tarafından iletilen bir haberi, işine gelmiyorsa, kaynağında kurutma eğilimindedir.

Bütün bu nedenlerle her işgören hem bilgi almak hem de bilgi vermek zorunluluğu içindedir. Bu kapsam içinde her yöneticinin en önemli kuşkusu bir yandan yukarıdan aşağıya işleyen haberleşmeye hızlı bir akıcılık kazandırmak, diğer yandan aşağıdan yukarıya işleyen haberlerin geniş bir kabul görmesini sağlamak olmalıdır. Gerçekten her örgütte üst yönetim kademesi o örgütün haberleşme atmosferini oluşturur. Bu ortam haberleşmeyi kolaylaştıracağı gibi güçleştirebilir de. Özellikle örgüt içinde gelişen görüş ve düşüncülerin akışına engel olabilecek olumsuz tutum ve davranışların gözönünde bulundurulması ve yapıcı tedbirlerin alınması gereklidir.

Haberleşmeyi engelleyen psikolojik nedenler çok çeşitlidir. Bir yazara göre (28) başka kimselerin veya grupların sözleri hakkında hüküm vermek, değerlemek, tasdik veya reddetmek eğilimi, kişiler arası karşılıklı haberleşmeyi aksatacak ortamı yaratmaktadır. Bütün

(28) Carl R. ROGERS — F.J. ROETHLISBERGER, Haberleşmeye engel ve getirler, Organizasyonların beşeri yönü, çev. Dr. Atilla BARANSEL, İstanbul 1966 s. 520

tün karşılıklı konuşmalarda değerlendirme eğilimi alışlagelmekle beraber, duygu ve heyecan söz konusu olduğu zaman, değerlendirme eğilimi daha kuvvetlidir. Duygu ve heyecanın şiddeti arttıkça haberleşmede güçleşecektir. Böyle bir durumda psikolojik ortamda birbirine uymayan iki fikir, iki duygu, iki yargı olacaktır. Bu nedenle duygusal bakımdan anlamlı ifadelerle karşı, bu ifadelerin değerlemesini yaparak tepki gösterme eğilimi, bireyler arası haberleşmede en büyük engeli oluşturur.

Yukarıda belirtilen nedenler dışında haberleşmeyi aksatan daha birçok engeller bulunmaktadır. Örneğin uygun olmayan mesaj ve kanallar (29) akla gelen önemli engellerden bir diğeridir. Herhangi bir haberleşmede mesaj düzenlenirken, mesajın yöneltileceği alıcının bilgisi, hüneri, davranışları, haberleşme yeteneği ve sosyal - kültürel kapasitesi dikkate alınmalıdır. Eğer bu faktörler dikkate alınmazsa veya mesajın düzeni iyi değilse, ya da alıcıya göre anlayış düzeyi çok yüksek veya çok düşük ise haberleşmede başarısızlık söz konusu olmaktadır.

Diğer taraftan kadro şişkinliği, statü ilişkilerinin iyi düzenlenmemesi, yönetimde aşırı merkeziyetçilik gibi organizasyon aksaklıkları da haberleşmeyi engelleyen önemli nedenlerdir. (30) Ayrıca astların müracaatları kötü karşılanması, sır saklanması veya astların yöneticilere karşı olumsuz davranışları, bilgisizlikleri de sayılabilir. Haberleşmede en önemli engellerden biri de dil ve terminoloji güçlükleri veya yetersizliklerinden doğmaktadır.

Bu güçlüklerin başlıca nedenleri ise, dildeki birçok kelimelerin çoğu zaman farklı manalarda kullanılması ve karşı taraftakinin de bunları farklı manalandırmasıdır. Hele işletmede çalışanlar, çeşitli sosyal çevrelerden gelme ve farklı kültür düzeyinde insanlarsa bu güçlük, daha fazla olur. (31) Yöneticiler, buldukları orunlarda çoğu kez alt kademelerden yükselerek geldikleri için aşağıdakilerin sorunlarına, takındıkları tavırlara ve kullandıkları dile aşına bulunur-

(29) U.S.A.I.D/Türkiye haberleşme dairesi, Ankara 1966 no: 46

(30) Yaşar GÜRGEN, İşletmelerin yönetiminde haberleşmenin önemi, koşulları ve Çukurova'daki uygulamaları, Adana 1972 s. 57

(31) A.g.k. s. 63

lar. Örneğin bir fabrikada işçilikten yetişme bir bölüm şefi, atelye-
deki işçilerle nasıl konuşulacağını çok iyi bilir. Buna karşılık işçi-
ler genellikle iş ve sorumlulukları hakkında yakın bir bilgiye sahip
olmadıkları kimselere hitabetmek gibi zor bir durumla karşı kar-
şıyadır. (32)

SONUÇ

Haberleşme, birlikte yaşamanın, var olmanın, sosyal, ekonomik
ve kültürel ilişkilerin doğal sonucu olarak nitelendirilebilir. Amaç-
ları ne olursa olsun toplumsal yapının bir parçası olan işletmeler ya-
samlarını içte ve dışta kurulan bir ilişkiler sistemi içinde sürdürür-
ler. İşletmelerde oluşan çok yönlü ilişkilerin kontrol altına alınması
ve belirli bir düzen içinde işlemesi ise etkili ve sistemli bir haber-
leşmenin gereğini ortaya koymaktadır.

Kişiler ve gruplar arası ilişkilerin doğal bir sonucu olan haber-
leşme süreci başkalarını tanıma, kendini tanıtırma sanatıdır. Bir di-
ğer deyişle haberleşme iki kutup arasında kurulan bir anlaşma köp-
rüsüdür.

Küçük, orta veya büyük nitelikte olsun, her işletmede çalışan
kişiler veya gruplar arası bilgi alışverişi, emir ve tavsiyelerin iletil-
mesi, görüş ve düşüncelerin aktarılması zorunlu olarak bulunduğu-
na göre haberleşme sorunu da kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Baş-
ka bir deyişle haberleşme sorunu her işletmede görülen kaçınılmaz
bir olgudur.

Modern işletmelerde personel politikasının genel çizgileri ve il-
keleri saptanırken haberleşme konusu üç önemli yaklaşım açısından
değerlendirilmelidir:

1 — Örgütsel yapı bilimsel olarak incelenirse, dikey yönde
(Emir - kumanda) ve yatay yönde (kurmay) ilişkilerin sağlıklı çalı-
şan haberleşme kanallarını gerektirdiği sonucuna varılır.

2. — Haberleşme bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır.

Planlama, yöneltme, örgütlendirme, düzenleme, denetleme ve personel yetiştirilmesi gibi yönetimin temel işlevlerinin başarılı şekilde yürümesi sistemli bir haberleşmeyle sağlanır. İşletmelerin varlıklarını bilinçli biçimde sürdürmesi, çizilen amaçlara ulaşması ve özellikle karar merkezleri arasında koordinasyonun sağlanması iyi işleyen haberleşme kanallarının aracılığı ile kurulmuş olumlu ilişkilere dayanır.

3 — İnsancıl ilişkiler açısından haberleşmenin önemi inkâr edilemez. Bir örgütte çalışanların kendi işletmelerini amaçlarıyla, politikasıyla, gelişme olanakları ve sorunlarıyla birlikte tanınması başarılı bir haberleşmeyle sağlanır. Yönetimin her türlü eylem ve uğraşılara ilişkin bilgileri kendi işgörenine sözlü veya yazılı kanallarla iletmesi, çalışanların örgüt içinde olup bitenlerden haberdar olması işgören morali üzerinde etken rol oynar. Diğer taraftan aşağıdan yukarıya işleyen kanallarla işgören dilek ve şikâyetlerinin, görüş ve düşüncelerinin üst yönetim basamaklarına ulaştırılması eylemleri, çalışanları işletmeye daha çok bağlayacaktır. İşgörenlerden gelen sese önem verilmesi onların işletmeye bakış açısını etkileyecek, tutum ve davranışlarında işletme kazancına olumlu değişme ve gelişme sağlayacaktır. Böyle bir uygulama sadece işgörenlerin işletmeyle kaynaşması şeklinde sonuçlanmayacak aynı zamanda işgörenlerin kendi aralarında karşılıklı anlayış ve dayanışma gücünü arttıracaktır.

Bütün bu koşullar ancak sistemli bir haberleşmenin önemine ve gereğine inanmış başarılı yöneticiler sayesinde gerçekleşebilir. Gerçekten haberleşme konusuna gösterilecek ilgi ve harcanacak her çaba üretim ve verimin yükseltilmesi gibi işletme temel amaçlarına yaklaşım sağlamakla kalmayacak, işgörenin işinden hoşnut olması ve çalıştığı işletmeyle bütünleşmesi gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır.