

ÖRGÜTLERDE RESMİ OLMAYAN İLETİŞİMİN YERİ VE ÖNEMİ

Metin ATAĞ

Kabil Hava Alanı Komutanlığı-Kabil/Afganistan
atakmetin@yahoo.com

ÖZET

İletişim olmaksızın örgütlerin hedeflerine ulaşması hatta hayatta kalması söz konusu değildir. Etkili iletişim örgütlerde daha iyi performansı ve iş memnuniyetini doğurur. Örgütlerde iletişim temel olarak resmi iletişim kanallarınca sağlanmaktadır. Ancak örgüt üyeleri için gerekli olan iletişim, sadece sahip olunan resmi iletişim vasıtasıyla yerine getirilemez. Çalışanlar resmi iletişim kanalları ile yeterince sağlayamadıkları iletişim ihtiyaçlarını tatmin etmek için, varolan etkileşim ve ilişkiler etrafında resmi olmayan iletişim kanallarını oluştururlar. Aslında, resmi olmayan iletişim kanalları resmi iletişim kanalları yanında önemli bir yer tutmakta ve örgütün iletişim boşluklarını doldurmaktadır. Bu çalışma; çoğu yöneticilerce gereksiz ve zararlı görülen resmi olmayan iletişim kanallarını, yararlarını ve önemini ortaya koymakta, yöneticilere örgütsel iletişimin farklı bir boyutunu sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Örgütsel İletişim, Resmi İletişim, Resmi Olmayan İletişim.

1.GİRİŞ

İletişim örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biridir. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici neyi, ne zaman ve nasıl istediğini iletişim süreciyle çalışanlara aktarabilmektedir. Yönetici başkalarına iş yaptırmak suretiyle amaca ulaşmaya çalışan kişi olduğuna göre, onun başarısı ve içinde faaliyet gösterdiği örgütün etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli etkenlerden birisi de iletişim sürecidir.

Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, personel arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır. Bu uyum ve ilişkileri oluşturmak yani etkin iletişimi sağlamak hem örgütsel etkinliği artıracak hem de üretim veya hizmet sunum sürecini oluşturan elemanlar arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır.

Örgüt uygulamaları için bu denli gerekli olan iletişim örgütlerde, resmi ve resmi olmayan kanallar vasıtasıyla yürümektedir. Örgütler temelde, resmi iletişim kanalları üzerine kurulmuştur. Bununla birlikte, gerek çalışanların ihtiyaçları gerekse resmi iletişim kanallarının tıkanıklığı, çalışanları resmi olmayan gruplar kurmaya ve resmi olmayan olarak haberleşmeye itmektedir. Resmi olmayan iletişim kanalları; örgütlerde önemsenmeyen, görmezlikten gelinen, hatta engellenmeye çalışılan doğal bir iletişim kanalıdır.

Ancak, resmi olmayan iletişim kanallarının yöneticiler tarafından kontrol altına alınarak, örgüt yararına kullanılması söz konusudur. İşte bu noktadan hareketle çalışmamızın ana temasını örgütlerde resmi olmayan iletişim kanalları, resmi olmayan iletişimin örgütsel yararları ve önemi ile resmi olmayan iletişim kanallarının örgütsel amaçlar için kullanılması oluşturmaktadır.

2.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

2.1.Örgüt Kavramı

Örgüt belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insanların gerekli diğer fiziksel öğelerle oluşturdukları yapıdır. Örgütün en temel unsuru insandır. Örgütler insanların eylemleri doğrultusunda hedeflerine ulaşabilirler. Sözlük anlamı olarak örgüt ortak amacı yada eylemi gerçekleştirmek ereğiyle bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlikteliktir[1].

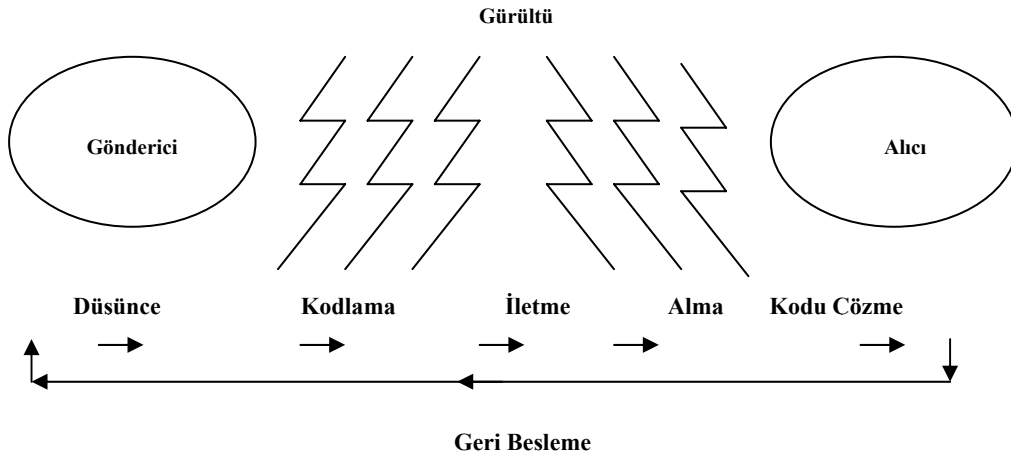
2.2.İletişim Kavramı

İletişim fikir ve düşüncelerin bir kişiden başka bir kişiye nakledilmesi sürecidir. Süreci başlatan kişi gönderici diğeri ise alıcıdır. Şekil:1’de iletişim süreci görülmektedir[2].

İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar[3]. Bu durumda örgütlerde iletişimden yani örgütsel iletişimden bahsedebiliriz. Çünkü iletişim örgütsel ve yönetsel

yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak da tanımlanabilir. Bu yapıyla iletişimin,

örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgu olduğu söylenebilir[4].



Şekil 1. İletişim Süreci

2.3. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim; içinde bilginin hareket ettiği ve örgütçe değiştiği bir süreçtir. Bilgi resmi olmayan ve resmi yapılarda akar ve yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak hareket eder[5]. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için; nelerin, ne zaman, nasıl ve kimler tarafından yapılacağını çok iyi bilinmesi gerekir. İşte örgütsel iletişim süreci örgütsel faaliyetlerin devamında gerekli bilgi akışını sağlar. Örgütlerde etkin bir yönetim iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler çeşitli biçimlerde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini de içererek iletilmektedir. Kısaca denilebilir ki; iletişim örgütsel faaliyetin temelini oluşturmaktadır[6].

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alış-verişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir[7]. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri bu sürece bağlıdır. Bu nedenle örgütsel iletişimin, yönetimin temel fonksiyonlarından biri olduğu söylenebilir.

Örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri için, örgüt unsurlarının bu amaç doğrultusunda bir araya gelmesi gerekmektedir ki; bu faaliyetler dizisi, yönetimin örgütlenme fonksiyonu ile olur.

Her örgütlenme ve koordinasyon fonksiyonunun zorunlu unsuru ise iletişimdir. İletişim olmaksızın örgütlenme ve koordinasyon yürütülemez[8].

Örgütsel iletişimle ilgili yaptığımız tanımlar ve açıklamalar incelendiğinde şu sonuçlara varmak mümkündür.

- Örgütsel iletişim insanların bir araya gelmesini sağlayan bir güçtür. Örneğin, bir işletme kuracak kimsenin, kuracağı işletmeyle ilgili düşüncelerine ortak olabilecek ya da katılabilecek kişileri bulması gerekir. Bu da etkin bir iletişim gücü gerektirmektedir.
- Örgütsel iletişim ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen insanların işbirliğini ve uyumunu sağlayan bağlayıcı bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim, örgütün çevresiyle olması gereken uyumu sağlayan bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim; yönetim tarafından belirlenen bir işleyiş olduğu gibi, örgütteki insanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerine bağlı olarak ortaya çıkan, programlanmamış iletişim paylaşımlarının yer aldığı doğal bir görünümü de yansıtmaktadır.

2.4. Örgütsel İletişimin Önemi

Örgütler iletişim olmaksızın varlıklarını sürdüremezler. Eğer iletişim olmazsa çalışanlar birlikte çalıştıkları kişilerin ne yaptıklarını bilemezler, yöneticiler gerekli bilgileri alamazlar, şefler talimatları veremezler. İşin koordinasyonu mümkün olmaz ve iletişim yoksunluğundan örgüt yıkılır gider. İşbirliği imkansız hale gelir, çünkü insanlar ihtiyaçları ve duyguları ile ilgili diğer kişilerle iletişimlemezler. İletişimin örgütü herhangi bir yolla etkilediğini rahatlıkla söyleyebiliriz. İletişim, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için yönetimin temel fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur[9].

İletişim örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biridir. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim süreciyle çalışanlara aktarabilmektedir. O halde iletişim örgüt uygulamaları için gereklidir. İletişim sayesinde örgütsel faaliyetler çalışana tam aktarılarak, hedeflere ulaşabilir.

Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, personel arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır. Bu uyum ve ilişkileri yani etkin iletişimi sağlamak hem örgütsel etkinliği artıracak hem de üretim veya hizmet sunum sürecini oluşturan elemanlar arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır[10].

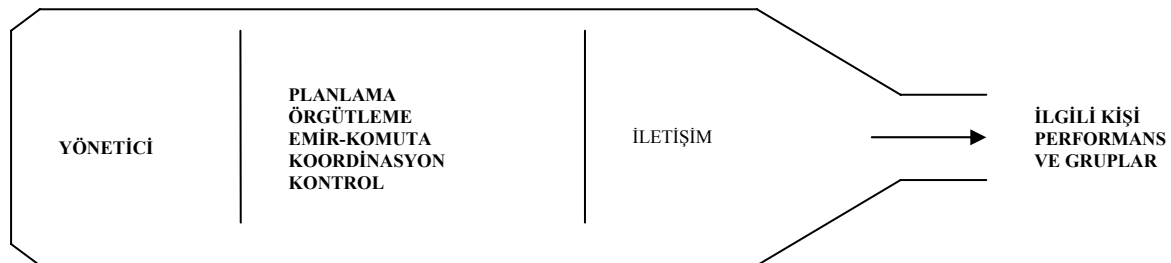
Örgüt yöneticisi başkalarına iş yaptırmak suretiyle amaca ulaşmaya çalışan kişi olduğuna göre, onun başarısı ve içinde faaliyet gösterdiği örgütün etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli etkenlerden biri iletişim sürecidir[11].

Tüm yönetim fonksiyonları için olduğu gibi, koordinasyon fonksiyonunun da yerine getirebilmesinde iletişim büyük bir öneme sahiptir. Çünkü iletişim koordinasyonu kolaylaştırır. İletişim örgütün işlemlerini sağlayan bir sistemdir. Çeşitli örgüt kademeleri arasında mesajların yeterince iletilmemesi sonucunda koordinasyonun bozulması kaçınılmazdır[12].

Örgütlerde etkin iletişim iki nedenden dolayı önemlidir; bunlardan ilki iletişim sayesinde yönetimin planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonları başarıyla yerine getirilir; ikincisi, iletişim yöneticilerin koordinasyon için zamanlarının büyük bir bölümünü ayırdıkları bir yönetsel aktivitedir[13]. Gerçekten de, iş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırma, yöneticilerin zamanlarının %75 ile %95'ini iletişime ayırdıkları belirlenmiştir[14].

Kısaca ifade etmek gerekirse örgütlerde tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İyi bir iletişim sistemi olmayan örgütlerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, gerekli koordinasyonun sağlanması mümkün değildir. İletişim sistemi olmayan bir örgüt kan dolaşımı bulunmayan bir insana benzer. Gerekli bilgilerin, gereken zamanda, gerekli kişiye taşınması ancak, örgütlerin adeta dolaşım sistemi olan iletişim sistemiyle mümkün olabilir. Başta da ifade ettiğimiz gibi iyi bir iletişim sistemi olmayan örgütler yıkılır ve yok olur giderler.

İyi bir iletişim sistemi olmayan örgütlerin düşeceği durumu Şekil:2'deki iletişim dar boğazı göstermektedir. Bu durumda mesajların ancak bir kısmı çalışanlara iletebilecektir.



Şekil 2. İletişim Darboğazı (Koçel, 1998:355)

2.5.Örgütsel İletişimin Fonksiyonları

Örgütsel iletişimin çeşitli fonksiyonları bulunmaktadır. Örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanan iletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı dışında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılmasını da sağlar. Örgütlerde çalışanların birbiriyle olduğu kadar üstleriyle de kurdukları iyi bir iletişim, çalışanların motivasyonunu artırır. Örgüt içinde kuralan çok yönlü iletişim ağı, çalışanların çok rahatça üstleriyle tartışabilmesi ve çeşitli önerilerini iletebilmesi ve örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olabilmesi gibi imkanlar sağlayarak, kendilerine değer

verildiği izlenimi yaratması bakımından önemlidir[15].

Örgütsel iletişimin diğer bazı fonksiyonlarını da şu şekilde özetleyebiliriz[16].

- Örgütün politika ve kararları ile yıllık bütçe, gelirler, faaliyet ve projeler, örgütsel birleşmeler gibi konuların çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- Örgütün yeni yönetim anlayışı ile kullanılacak yeni teknolojilere ilişkin çalışanları bilgilendirerek uyumlarını sağlamak,
- Çalışanları ilgilendiren ve onların motivasyonunu arttıracak konularda bilgilendirilmelerini sağlamak,

- Örgüt içi yayınlarla, çalışanları örgütle ilgili bilgilendirmek ve böylece örgütte bir aile ortamının oluşmasını sağlamak,
- Örgüte ilişkin bilgileri arttırılmış çalışanlarla örgütün dışarıda daha iyi tanınmasını sağlamak,
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuatı örgüt üyelerine duyurarak olası hataları engellemek.

3. ÖRGÜTLERDE RESMİ OLMAYAN YAPI VE RESMİ OLMAYAN İLETİŞİM

Örgütlerde genel olarak iki çeşit örgütsel yapı söz konusudur. Bunlardan ilki resmi ve biçimsel yapı olarak da bilinen resmi yapılarıdır. Diğerisi ise resmi ve biçimsel olmayan yapı olarak bilinen resmi olmayan yapılarıdır. Öncelikle resmi yapıya değineceğiz.

3.1.Resmi Örgüt Yapısı

Resmi örgütler üst yönetimce etkinliği arttırmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için bilinçli olarak oluşturulmuşlardır[17]. Bu yapı genellikle bir örgüt şeması olarak belirtilir. Bu yapıyı oluşturan örgüt unsurları ve ilişkiler yazılı olarak da yayınlanabilir. Bu durumda resmi yapıda kim, ne zaman, neyi, ne şekilde ve nerede yapacağını bilmektedir. Bu yapı çalışan davranışlarını belli bir davranış kalıbına sokmaktadır.

Bu yapı içinde, her çalışanın diğerlerinden az ya da çok farklı biçimsel bir rolü ve statüsü vardır. Çalışanlardan rolüne uygun davranması beklenir. Resmi yapı çalışanların davranışlarına yön ve biçim verir, örgütte düzen ve istikrar sağlar. Böylece örgüt belirli bireylere bağımlı olmaktan çıkarak kurumsal bir nitelik kazanır[18].

Resmi örgüt yapısı resmi iletişimi doğurmaktadır. Bu iletişimde önceden belirlenmiş iletişim kanallarının kullanılması söz konusudur. Bu kanallar, emir ve talimatlardan işletme dergisine kadar uzanan bir takım resmi iletişim kanallarını içerir.

Her ne kadar bilinen bir çok resmi iletişim kanalı bulunsada araştırmalar beş çeşit resmi iletişim biçimi bulunduğunu göstermektedir. Bunlar daire, şebeke, tekerlek, zincir ve ‘Y’ tipi iletişim biçimleridir[19].

Tekerlek tipi iletişim biçimi merkezi iletişim olarak da bilinir ve tüm çalışanlar sadece yönetici ile iletişim kurabilir. ‘Y’ tipi iletişim, tekerlek tipine göre biraz daha az merkezi yapıya sahiptir. Zincir modelinde ise iletişim kanal sayısı orta derecededir. ‘Y’ modeline göre daha az merkezidir. Daire modeli, çalışanların birbiriyle daha rahat iletişim kurabildiği merkeziden oldukça uzak bir modeldir. Son olarak şebeke tipi iletişim kanalında herkes birbiriyle iletişim kurabilmektedir. Çalışmamızın çatısını resmi olmayan

iletişim oluşturduğundan resmi iletişim biçimleri üzerinde çok durmayacağız.

3.2. Resmi Olmayan Örgüt Yapısı

Örgütlerde resmi yapıların varlığına rağmen, resmi olmayan grupların oluşturduğu resmi olmayan yapılar da söz konusudur. Resmi olmayan gruplar sosyal ihtiyaçlar nedeniyle oluşan doğal gruplaşmalardır. Diğer bir ifade ile bu gruplar bilinçli oluşturulmuş değil doğal olarak kendiliğinden oluşan gruplardır[20].

Resmi yapının içinde resmi olmayan örgüt her zaman vardır. Resmi olmayan örgüt; resmi yapının içinde tanımlananlara bakılmaksızın, örgütte çalışan insanların etkileşiminden, insanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarından, grupların kendi ilişkileri ve davranış normlarının gelişiminden meydana gelir ve şu özellikleri taşır[21]:

- Resmi olmayan örgüt esnektir ve mülayim yapıdadır.
- İlişkiler tanımlanmamış olabilir.
- Üyelikler kendiliğinden oluşur ve örgütle ilişki dereceleri değişir.

Resmi olmayan örgütler, örgüt üyeleri arasında onların bilinen ilgi ve arkadaşlıkları üzerine kendiliğinden kurulmuş olan arkadaşlık ilişkilerinden oluşur[22]. Örgüt çalışanlarının iş nedeniyle ya da iş dışında kurdukları ilişkiler nedeniyle, resmi örgüt dışında ilişkiler gelişebilmektedir. Bu tür önceden öngörülmeleyen ilişkiler resmi olmayan yapıyı oluşturur. Resmi olmayan yapı resmi yapıyı büyük ölçüde etkileyen bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle yöneticiler resmi olmayan yapıya gereken önemi vermelidirler.

3.2.1.Resmi Olmayan İletişim Kanalları

Örgütsel iletişim, sadece resmi iletişimi değil, bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde, dedikodu veya söylenti şeklinde yayıldığı resmi olmayan iletişimi de içerir. Bu tür iletişim çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda sık görülmektedir[24].

Bireyler arası ilişkilerin doğal sonucu olarak doğan bu iletişim, belirli bir plan ve amacı olmayan ve kendiliğinden oluşan iletişim türüdür[24]. Doğal olarak oluşması nedeniyle resmi olmayan iletişim, doğal iletişim olarak da ifade edilmektedir.

Resmi iletişim, örgütün faydacı gereksinimlerini karşılarken, resmi olmayan iletişim, çalışanların insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimlerinin sonucunda gerçekleşir. Resmi olmayan iletişim sistemi, resmi

örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucu ortaya çıkar. Resmi yapı olması gerekeni gösterirken resmi olmayan yapı olanı gösterir[25].

Resmi olmayan iletişim, bir bilgiyi aktarmanın yanında resmi iletişim ile aktarılan mesajların grup amaçları doğrultusunda süzülmesini sağlayan bir yapıya sahiptir. Resmi olmayan iletişimin de, grup içinde otorite kaynaklarına bağlı olarak geliştiği, örgüt üyelerinin fonksiyonlarına göre şekillendiği bilinmektedir[26].

Resmi olmayan iletişim kanallarına örnek olarak şunları gösterebiliriz[28].

- Örgüt içindeki resmi olmayan gruplaşmalar,
- Örgüt dışındaki sosyal birliktelikler,
- Değişik departman ve kişilerle kurulan ilişkiler,
- Arada bir personelin arasına karışarak onlarla konuşmak,
- Liyezon diye tabir edilen iki tarafı birbirine bağlayan elemanlar (örneğin laf taşıyan kişiler),
- Dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştırma ve uydurma haberlerinin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler.
- Arada bir personelin arasına karışarak direkt olarak kendileri ile görüşmek.

3.2.2. Dedikodu Mekanizması ve Resmi Olmayan İletişim

Resmi olmayan iletişim kanallarına değinirken Türkçe'ye dedikodu mekanizması söylenti ağı olarak aktarabileceğimiz "Grapevine iletişim" den bahsetmekte fayda bulunmaktadır.

Bu iletişim sistemi aslında işletme terminolojisinde resmi olmayan iletişimi ifade etmede kullanılmaktadır. Davis ve Hellweg de resmi olmayan sistem ile dedikodu mekanizmasının aynı şeye referans verdiğini ifade etmektedirler[28].

Her ne kadar dedikodu mekanizmasında taşınan mesajın hızını, kesinliğini, yönünü ya da son halini kestirmek mümkün olmasa da; çalışmalar bu mekanizmada alınan bilgilerin yaklaşık % 75'inin kesinlik taşıdığını göstermektedir[29]. Bu durum dedikodu mekanizmasının resmi olmayan iletişimin bir kanalı olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

Hellweg'in, dedikodu mekanizmasının bir çok önemli özelliğe sahip olduğu ile ilgili bir çalışması, Daniels ve arkadaşları tarafından basit olarak şu beş başlık altında incelenmiştir[30];

- Fonksiyonları: Dedikodu mekanizması örgütün resmi gereklerinden çok çalışanların sosyal

ve kişisel ilgilerinden oluşur. Bu tüm örgütlerde gerçekten olan ve insan yönlendirmeli bilgi ve haber olgusuna vurgu yapan bir sistemdir.

- Katılımcıları: Bu iletişim sisteminde sekreterler ve laf taşıyan kimseler anahtar rol taşırlar. Aynı zamanda, dedikodu bilgiyi alan ve diğer kişilere iletmeyen çok sayıda çalışan da bu iletişim sistemine katılmış olur. Bu iletişim sisteminin kullanımı, diğer grup ve çalışanlarda olduğu kadar yöneticiler arasında da yaygındır.

- İletimi ve Şekli: Bu iletişim sistemi genellikle sözlüdür ve genel olarak salkım şeklinde olur. Örgütün her yerinde başlayabilir, gelişebilir ve sona erebilir.

- Seviye, Hız ve Bilginin Güvenilirliği: Genellikle bu sistemde bilgi noksan olsa da kesinliğe daha çok eğilim gösterir ve bilginin yayılması oldukça hızlıdır.

- Söylentinin İletiminde Rol: Bu sistem ile üç tip söylenti yayılır: Endişe söylentileri, dileme söylentileri ve zorlama söylentileri. Söylentiler kesinleştirme, düzeltme ve özümseme sürecinde çarpıtılır. Öncelikle söylenti güvenilir olarak belirlenir, sonra örgütteki olaylar söylenti ile eşleştirilir, örtüşmesi istenir ya da söylentiye desteklemek için değiştirilir.

Burada resmi olmayan bir iletişim sistemi olarak dedikodu mekanizması ile söylenti arasındaki ilişkiyi belirlemekte fayda vardır. Bu sistem söylenti fabrikası gibi hizmet etmekte ancak söylentiler bu iletişim sisteminin sadece küçük bir kısmını oluşturmaktadır. Ayrıca bu sistemi sadece işe yaramaz ve doğru olmayan haber ve dedikoduların gezdiği bir iletişim ağı olarak görmek yanlış olacaktır.

3.2.3. Resmi Olmayan İletişimin Örgütsel Yararları ve Önemi

Klasik bilimsel teorisyenler resmi olmayan iletişimin, örgütsel fonksiyonlar üzerindeki rolünü ve örgütsel yaşama etkisini hesaba katmamıştı. Bir çok klasik ve bilimsel yönetim prensipleri; Barnard'ın çalışması ve Hawthorn'daki çalışmalarla örgütsel iletişimin büyük bir değeri olarak resmi olmayan iletişimin önerilmesiyle tepe taklak olmuştur. Aslında Hawthorn çalışmalarının en önemli bulgusu performans standartlarını, üye beklentilerini ve grup seviyesi çalışmaların değerini geliştirme ve güçlendirmede resmi olmayan iletişimin etkisi ile ilgiliydi[31]. Örgütlerde gruplar ve etkinliği ile ilgili bu çalışmalardan sonra, resmi olmayan iletişimin örgütlerde resmi iletişim kanalları gibi yarar sağlayacağı daha çok dile getirilmeye başlanmıştır.

Profesyonel yönetim dergisi olan "Industry Week" bir araştırma ile çalışanların en sık başvurdukları kaynak olarak dedikodu mekanizmasını kullandıklarını ortaya

çıkarmıştır. Dedikodu mekanizmasına bağlı kalmak çalışanlara, yöneticilere ve örgütlere arzu edilen hedeflere ulaşmada yardımcı olacaktır[32].

Söylenti ve dedikodular örgütsel iletişimin etkin bir kanalıdır. Söylentilerin belirsizlik, gizlilik, endişe ve korkulara neden olmasını önlemek için konu ile ilgili gerçek bilgilerin çalışanlara iletilmesinde dedikodu mekanizmasını kullanmak yöneticiler için kaçınılmazdır ve hayati öneme sahiptir[33].

Dedikodu mekanizması yanlış söylentilerin kaynağı olabilmesine rağmen örgütsel değişiklikler için bir uyarı işareti, örgütsel kültür yaratmak için uygun bir yol ve fikirleri çalışanlara iletmek için uygun bir araçtır. Araştırmalar sonucu elde edilen bilgiler, dedikodu mekanizmasının günümüz işyerlerinde geçerli ve aktif olduğunu göstermektedir[34]. Gerçekten bu sistemde bilginin çok hızlı yayılması, iletilmek istenen bilgilerin çalışanlara daha hızlı ulaştırılmasında çok etkilidir.

Guirdham'a göre sahip olduğu bazı işlevler nedeniyle resmi olmayan yapı; çalışanların morali, motivasyonu, iş memnuniyeti ve performansı üzerinde çok önemli etkiye sahiptir[35]. Bu işlevleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Kişisel kimlik ve ait olma duygusu ile çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama memnuniyeti sağlar,
- İlave iletişim kanalları sağlar,
- Bir motivasyon aracı olmayı sağlar,
- İstikrar ve güvence duygusu sağlar, resmi olmayan davranış normlarıyla çalışanlar üzerinde bir kontrol mekanizması sağlar,
- Resmi örgüt içerisindeki yetersizlik ve zayıflıklara dikkat çekmek için bir araç olmayı sağlar. Örneğin, görev tanımlarında bulunmayan vazife ve sorumluluk alanları veya günün şartlarına uymayan sistemler ve prosedürlerin belirlenmesi ve ortaya konulması gibi. Alışılmadık ya da beklenmedik olayların üstesinden gelmek için resmi iletişim kanallarının kullanılması uzun zaman alacağı düşünüldüğünde, resmi olmayan iletişim kanalları kullanılabilir.

Bir diğer bakış açısıyla Gürgeç resmi olmayan örgütün yararlarını şu şekilde özetlemiştir[36];

- Örgütteki iletişim yükünün önemli bir kısmını taşıyarak resmi iletişime katkıda bulunur,
- İyi kullanıldığı zaman yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olur,
- Özellikle dilek ve şikayetlerin yöneticilere iletilmesinde resmi iletişimin yardımcı bir aracı olarak işlev görür,
- Örgütün çevredeki değişiklikleri zamanında öğrenmesini ve gerekli tedbirleri almasını sağlar,

- Bazı önemli kararların zamanında ve isabetli alınmasını sağlar,
- Takım çalışmalarında görevlerin etkin bir şekilde yürütülmesine zemin hazırlar.

Bazı araştırmacılar; resmi olmayan iletişimin yetersiz bir resmi iletişim yerine kullanılabileceğini iddia etmektedirler. Walton resmi olmayan iletişimin, resmi sistemde bilgi iletiminin yetersiz ya da belirsiz olduğu durumlarda oluştuğu kararına varmıştır. Diğer araştırmacılar resmi olmayan iletişimin, etkisiz resmi iletişim sistemi yerine kullanılmasından çok daha fazla şey ifade ettiğini savunmaktadırlar. Barnard ve Davis, resmi olmayan iletişimin örgütsel yaşam için temel ve gerekli olduğunu iddia etmektedirler. Genel olarak örgütsel iletişim teorileri, resmi olmayan iletişimin, bazı noktalarda örgütler için kaçınılmaz olduğu konusunda hem fikirdirler [37].

Görüldüğü üzere; temelde doğal olarak resmi yapılar üzerine kurulmuş olmalarına rağmen örgütlerin, sadece resmi iletişim kanalları ile haberleşmeleri söz konusu değildir. Tüm örgütlerde resmi olmayan bir yapı ve bunun doğal sonucu olarak da resmi olmayan iletişim kaçınılmazdır. Yöneticilerin bunu bastırmak yerine kontrol altında tutarak, örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanması büyük önem taşımaktadır.

4. RESMİ OLMAYAN İLETİŞİM KANALLARININ ÖRGÜTSEL AMAÇLAR İÇİN KULLANILMASI

İletişim sosyal bir gereksinimdir. Bunun karşısına çıkıldığında ya da sınırlandırılmaya çalışıldığında doğal iletişim kanalları otomatik olarak devreye girecektir. Bu nedenle resmi olmayan iletişimi önce bir gerçek olarak kabul etmek, daha sonra örgütsel yapı ve kişiler üzerinde yaratacağı olumsuz etkileri giderici önlemler almak gerekir. En iyi biçimde düzenlenen örgütlerde bile resmi olmayan iletişimin bütünüyle ortadan kaldırılması olanaksız bulunduğundan, herhalde bunu en düşük seviyeye indirme ya da olumlu etkiler yaratacak biçime dönüştürmek iletişim politikasının temel ilkelerinden birisini oluşturmalıdır[38].

Yöneticiler resmi olmayan iletişim kanallarını ortadan kaldırmak yerine, onları kendi istemi doğrultusunda ve kontrolünde kullanmalıdırlar. Çünkü örgütü sadece ve sadece resmi kanallarla yönetmek neredeyse imkansızdır. Örgüt tabanının heterojen olması nedeniyle üyelerin benzer amaçlar doğrultusunda alt gruplar kurmaları kaçınılmazdır. Yöneticinin görevi, bu tarzda oluşan grupların iletişim kanallarını kullanarak resmi olmayan grubu da kontrol altında tutmaktır.

Yine etkili yöneticiler, laf taşıyan kimseler olarak ifade edebileceğimiz kişileri iletişim kurarak ve onları

kullanarak çalışma gruplarının nabzını düzenli olarak tutarlar[39].

Resmi olmayan iletişim kanalları, son derece esnek ve hızlı çalışma temposuna sahip olması nedeniyle alt kademelerdeki çalışanların görüş ve önerilerinin üstlere aktarılmasını hızlandırır. Çalışanların yaratıcı güçlerini ortaya çıkarır. Bu nedenle resmi olmayan iletişimi, her zaman korkulan bir olgu, resmi iletişimi engelleyici bir tehlike olarak görmemek gerekir. Tersine iyi kanalize edilir ve denetim altına alınırsa, resmi iletişimin boşluklarını bilinçli biçimde doldurma ve destekleme rolünü başarıyla oynayabilir[40].

Bazı yazarlar başarılı örgütlerin çok geniş bir resmi olmayan yapıya ve dolayısıyla açık iletişim kanallarına sahip olduğunu belirtirler. Bunlara göre; resmi olmayan iletişimi durdurmak yerine, yöneticinin bu süreci çalıştırması daha akılcı ve fonksiyoneldir. Deneyimli bir yönetici, herhangi bir mesajın resmi olmayan iletişim içinde resmi iletişimden daha kısa sürede yerine varacağını bilir[41].

Araştırmalar, örgüt lehine ya da aleyhine olsun, resmi olmayan iletişimin oldukça etkili olduğunu göstermektedir. O halde yöneticiler, resmi olmayan iletişimin etkililiğini örgüt lehine çevirerek kullanmak durumundadırlar. Yöneticiler bu mekanizmayı kullanarak dedikodunun kötü sonuçlarından örgütlerini korurken, çalışanlara iletilmek istenen bilgileri en kısa sürede ve doğru olarak iletebileceklerdir. Aksi durumda resmi olmayan iletişim örgüt aleyhine çalışacaktır[42].

O halde örgüt içi iletişimin etkili ve başarılı kılınması için resmi iletişim kanalları ile birlikte resmi olmayan iletişim kanalları da tercih edilerek geliştirilmeli ve desteklenmelidir[43]. Örgütteki söylentileri durdurmak mümkün olmayabilir, ancak biraz daha efor sarf ederek etkileri yönetilebilir[44].

Peki yöneticiler çalışanların kullandıkları resmi olmayan iletişim kanallarını nasıl kullanabilirler? Aslında yöneticilerin bu konuda yapabilecekleri bazı karizmatik liderlerce de kullanılan bir takım yöntemlerdir. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz;

- Yöneticilerin resmi olmayan iletişim kanallarını kullanabilmesi, iş ortamında çalışanlarla sıcak ilişkiler kurmasına bağlıdır. İş ortamında çalışanlar arasına karışan, onlarla sohbet eden ve dertlerini dinleyen yöneticilerin resmi olmayan haberlere ulaşması ya da bu kanalları kullanması daha kolay olacaktır. Ancak yöneticilerin bu noktada çalışanlardan bilgi topluyor havası yaratmaması ve samimi olması önemlidir. Aksi halde bu kanalların tamamen kapanmasına neden olabilir.

- Yöneticiler, çalışma saatleri dışında kokteyl, akşam çayı, piknik vb. sosyal aktiviteler tertip ederek, resmi olmayan olarak zaten konuşulmakta ve tartışılmakta olan işle ilgili konuların daha rahat konuşabileceği bir ortam oluşturmalıdır. Bunun için samimi bir ortamın varlığı çok önemlidir. Çalışanlara, dedikodu ettikleri şeklindeki bir bakışı hissettirmek yerine, kişilere ve örgüte zarar verebilecek söylenti ve konuşmaların kötülüğünün hissettirilmesi, bu mekanizmanın vereceği zararları önlemesi açısından önemlidir. Böylece çalışanlar, bir taraftan kötü dedikodular yapmayarak örgüte ve kişilere zarar vermeyecek, diğer taraftan da iş stresinden uzak rahat bir ortamda, yönetici için gerekli bilgilerle, o güne kadar fark edilmeyen önemli sorunların öğrenilmesine farkında olmadan katkıda bulunacaklardır.

- Bu tarz sosyal aktiviteler, resmi olmayan bilgilerin elde edilmesinin yanında, yöneticilere gruplaşmaları izleyerek örgütteki resmi olmayan grupları, liderlerini ve üyelerini belirleme ve var olan resmi olmayan iletişim kanallarını tespit etme imkanını sağlayacaktır. Yönetici bu gruplara iletmek istediği mesajları, grup üyesi bir kişiye iletmek suretiyle iletmış olacaktır. Bu sayede yöneticiler resmi olarak iletmekte güçlük çektikleri mesajları, resmi olmayan kanalları kullanarak rahatlıkla iletebileceklerdir.

- Yöneticilerin, zaman zaman çalışanlar arasına karışarak bizzat onlarla konuşması, görüş alışverişinde bulunması ve onların dertlerini dinlemesi olarak bilinen “Management By Walking Around” uygulamalarında bulunması resmi olmayan iletişim kanallarının daha iyi kullanılmasını sağlayacaktır.

- Yöneticiler, güvendiği kimseleri kullanarak resmi olmayan iletişim kanalları vasıtasıyla bilgi toplama ve istedikleri mesajları iletmeye şansına da sahiptir. Ancak, bu kimselerin varlığından çalışanların haberinin olması kötü sonuçlar doğurabilir.

- Yine bir kısım laf taşıyan kimseler vasıtasıyla yöneticiler, oluşturduğu karşıt görüşlerin yayılmasını sağlayabilir. Böylece de o konu ile ilgili sorunların neler olduğunu ve kimlerin ne gibi görüşleri olduğunu, öğrenme ve ona göre tedbir alma şansını elde edebilir.

- Yöneticiler, ileride yapmayı planladıkları konuları ortaya atarak resmi olmayan kanallarda tartışılmasını sağlayabilir, tepkileri alabilir ve bir resmi olmayan beyin fırtınasını yürütebilir.

- Yöneticinin resmi olmayan iletişimi kullanmaya çalışırken hareket noktası, bu kanalları kontrol altına almak ve örgüt için zararlı ve kötü sonuçlar doğurmasını engellemek olmalıdır. Yöneticiler; bu kanalları kontrol altına almanın resmi

olmayan iletişim kanallarını kapatmak olmadığını unutmamalıdır. Çünkü örgütün en değerli sermayesi insandır ve çalışanlar insan olmanın bir gereği olarak gruplar kurmakta ve bu grupla iletişim içersinde bulunmaktadırlar. Bunun engellenmesi çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyecektir.

5.SONUÇ

İletişim örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biri olup, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel bir araç olması bakımından önemlidir. Örgütler bir takım olarak çalışırlar. Üyeleri arasında etkili iletişim olmayan bir takımın kazanması mümkün değildir. Örgütlerde tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İyi bir iletişim sistemi olmayan örgütlerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, gerekli koordinasyonun sağlanması mümkün değildir.

Bugün örgütlerde genel olarak resmi iletişime önem verilmekte ancak resmi olmayan iletişim göz ardı edilmektedir. Oysa ki bütün örgütlerde resmi olmayan grupların oluşması ve bunun doğal sonucu olarak da resmi olmayan iletişimin kullanılması doğaldır. Yöneticiler doğal olan bu iletişim sistemini örgüt yararına kullanmaya çalışmalıdır.

Örgütü sadece ve sadece resmi kanallarla yönetmek neredeyse imkansız olduğundan yöneticiler resmi olmayan iletişim kanallarını kendi istemi doğrultusunda ve kontrolünde kullanmalıdır. Örgüt tabanının heterojen olması nedeniyle üyelerin benzer amaçlar doğrultusunda alt gruplar kurmaları kaçınılmazdır. Lider yöneticilerin görevi, bu tarzda oluşan grupların iletişim kanallarını kullanarak resmi olmayan grubu da kontrol altında tutmaktır.

Resmi olmayan iletişim, yöneticilerin kullanabileceği ve resmi iletişim kanalları gibi yarar sağlayabilecek doğal bir iletişim mekanizmasıdır. Bu nedenle yöneticilerin, resmi olmayan iletişim kanallarını kapamak ve engellemek yerine kontrol altında tutarak, örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanması ve resmi iletişim kanallarının yanında resmi olmayan iletişim kanallarına da yer vermesi büyük önem taşımaktadır. Böylelikle resmi iletişim kanallarının boşluklarını doldurmak ve daha iyi bir örgütsel iletişim ortamı oluşturmak mümkün olabilecektir.

6. KAYNAKLAR

- [1] Gürgen, H., “Örgütlerde İletişim Kalitesi”, Der Yayınları, Yayın No:221, İstanbul, s.31,1997.
- [2] Francesco, Anne M. and Gold, Barry A., “İnternational Organizational Behavior”, 7. Edition, Prentice Hall, pp.56,1998.

- [3] Koçel,T., “İşletme Yöneticiliği”, 9. Baskı, Beta Yayınları, Yay. No:1382, s.529, İstanbul, 2003.
- [4] Gürgen,H., age,s.33.
- [5] Schermerhon, John R.; Hunt, James G. and Osborn,R.N., “Organizational Behavior”, 7.Edition, John Willey&Sons Inc.,pp.342,2000.
- [6] Eren,E., “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, s.302, 2000.
- [7] Sabuncuoğlu,Z. ve Tüz,M., “Örgütsel İletişim”, Furkan Ofset, 4.Baskı, Bursa, s.74, 2003.
- [8] Tutar, H. ve Yılmaz, M. K., “Genel İletişim”, Nobel Yayın Dağıtım, 3.Baskı, Ankara, s.127,2003.
- [9] Newstrom,J.W. and Davis,K., “Organizational Behavior: Human Behavior At Work”, 9. Edition, Mc. Graw Hill, pp.92, 1993.
- [10] Halis,M., “Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Uygulama”, Atatürk Ün. İİBF Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, s.218, Erzurum,2000.
- [11] Şimşek,M. Ş.; Akgemici,T. ve Çelik,A., “Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış”, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No:56,s.81, Ankara,1998.
- [12] Efil,İ., “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Alfa Basım Yayın Dağıtım, s.178, Bursa, 2002.
- [13] Tutar, H. ve Yılmaz, M. K., age, s.131.
- [14] Koçel, T., age, s.529.
- [15] Vural, Z.B., “Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim”, İletişim Yayıncılık, s.147, İstanbul, 2003.
- [16] Gürgen, H., age, s.37.
- [17] Buchanen,D. and Huczynski,A., “Organizational Behavior”, Prentice Hall, pp.316, 1997.
- [18] Gürgen, H., age, s.62.
- [19] Bouditch,J. and Buono,A.F., “Organizational Behavior”, 2.Edition, John Willey&Sons Inc.pp.117,1999.
- [20] Matteson,İ., “Organizational Behavior and Management”, 6. Edition, Mc. Graw Hill, pp.315, 2002.
- [21] Guirdham,M., “İnterpersonal Skills At Work”, Pretice Hall, pp.100,1995.

- [22] Buchanan,D. and Huczynski, A., age, s.316.
- [23] Vural, Z.B., age, s.155.
- [24] Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., age, s.107.
- [25] Gürgen, H., age, s.77.
- [26] Tutar, H. ve Yılmaz, M. K., age, s.142.
- [27] Koçel, T., age, s.537.
- [28] Daniels, Tom D.; Spiker, Bary K. and Pape, Michael J., “Perspectives On Organizational Cominication”, Brown&Bencmark Publishers, 4.Edition, pp.99, 1991.
- [29] Bouditch, J. and Buono, A. F., age, pp.119.
- [30] Daniels, Tom D.; Spiker, Bary K. and Pape, Michael J., age, pp.122.
- [31] Daniels, Tom D.; Spiker, Bary K. and Pape, Michael J., age, pp.120.
- [32] Kreitner,R. and Kinicki, A., “Organizational Behavior”, Mc. Graw Hill, pp.498, 2000.
- [33] Bouditch, J. and Buono, A. F., age, pp.119.
- [34] Kreitner, R. and Kinicki, A., age, pp.498.
- [35] Gürgen, H., age, s.80.
- [36] Guirdham, M., age,pp.101)
- [37] Daniels, Tom D.; Spiker, Bary K. and Pape, Michael J., age, pp.120.
- [38] Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., age, s.107.
- [39] Kreitner, R. and Kinicki, A., age, pp.499.
- [40] Gürgen, H., age, s.80.
- [41] Altuğ,D., “Örgütsel Davranış”, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, s.103, Ankara, 1997.
- [42] Vural,Z.B., age, s.157.
- [43] Okay,A., “Kurum Kimliği”, Mediacat Yayınları, 3.Baskı, s.102, İstanbul, 2002.
- [44] Greenberg,J. ve Baron,R.A., “Behavior in Organizations”, Prentice Hall, pp.310, 2000.

ÖZGEÇMİŞ

Hv. Ulş. Yzb. Metin ATAK

1971 Balıkesir doğumludur. İlk ve Orta öğrenimini Balıkesir’de tamamlamıştır. 1993 yılında Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Makine Eğitimi bölümünden, 2001 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun olmuştur. İşletme-Yönetim ve Organizasyon dalındaki yüksek lisans eğitimini 2001 yılında bitirmiştir. Halen Atatürk Üniversitesinde aynı dalda doktora eğitimine devam etmekte olup Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranış üzerine çalışmalarını sürdürmektedir. Evli ve bir çocuk babası olan Yüzbaşı Atak İngilizce bilmektedir.