**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM**

Örgütte çalışanların genel olarak üç iletişim ihtiyacı içinde oldukları söylenebilir. Örgütün ne yöne doğru gittiğini, oraya nasıl ulaşılacağını ve en önemlisi bütün bunların kendileri için ne anlama geldiğini bilmek isterler. Çalışanlar, kendi esenliklerinin ve kendi geleceklerinin örgütün genel başarısıyla yakından ilişkili olduğunu bilirler. Örgüt üyeleri olarak, genel hatlarıyla çalışma planının nasıl olduğunu, bu planın işe yaraması için hangi stratejilerin oluşturulduğunu ve örgüt için belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kendilerinin ne kadar çaba göstermek zorunda kalacaklarını bilmek isterler (Grunig, 2005).

Örgütsel iletişimin amaçları arasında, çalışanlara kurum kültürü hakkında bilgi sağlaması ve herkesin bu kültürle bütünleşmesine yardımcı olması sayılabilir (Akıncı, 1998). Diğer taraftan örgüte yeni katılan kişi örgütsel ve bireysel davranışı yönlendiren kurum kültürünü de bilgi alışverişiyle öğrenebilir. Böylece yeni üye, örgütün öncelikleri, davranış kalıpları, amaçları ve vizyonunun neler olduğunu örgütsel iletişim sayesinde öğrenmektedir. Çalışanların sorumluluk alanları, işlerin nasıl ve ne zaman ve nerde yapılacağı örgütsel statüye bağlı olarak kimden hangi rolün beklendiği etkin bir örgütsel iletişimle öğrenilebilir. İletişim, örgütün dikkatini başarılması gereken örgütsel amaçlar üzerinde toplamaktadır (Yıldırım, Arıkan ve Aşan, 1996). Önemli olay ve ortak yaşam ile ilgili faaliyetler, hikayeler, iletişim yoluyla birbirlerine aktarılmaktadır. Böylece çalışanlar şirketin kültürel yapısını öğrenmekte, performansı etkileyen ortak politikaları benimsemektedirler (Kırel, 2000). Böylelikle örgütsel iletişimi, gerek bireysel gerekse örgüsel performansı etkileyen faktörler arasında da saymak mümkün olabilir.

* Örgütsel iletişim, örgütsel yapı içerisinde **biçimsel iletişim** ve **biçimsel olmayan iletişim** olarak ikiye ayrılır.

**Biçimsel İletişim**

Örgütün kendi içinde yetkili kişilerce önceden belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürülen bilgi akışına biçimsel iletişim denilmektedir. Organizasyonlarda biçimsel iletişim üç yönde akmaktadır. Bunlar; dikey, yatay ve çapraz akış yönüdür. Dikey iletişim kavramı organizasyonlarda farklı kademelerde görev yapan işgörenlerin örgütsel yapı ve politikaları ile ilgili olarak yukardan aşağıya (hiyerarşik üstten hiyerarşik alta) ve aşağıdan yukarıya (hiyerarşik alttan hiyerarşik üste) doğru kurmuş oldukları iletişim biçimini ifade eder. Örgütlerde yatay iletişim, eşit veya benzer statüye sahip olan birimler ve kişiler arasında kurulur. Yatay iletişim fonksiyonel ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel hiyerarşinin farklı kademeleri arasında kurulan iletişim ise çapraz iletişimdir (Tutar ve Yılmaz, 2002).

**Dikey İletişim:** Dikey iletişim yönetenler ve astlar arasında kurulan iletişim biçimidir. Dikey iletişim organizasyonda hem aşağı doğru hem de yukarı doğru akar. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim üst yöneticiden başlar ve aşağıya doğru en alt düzeydeki çalışana kadar iner. Aşağı doğru iletişimin temel amacı; astlara bilgi verme, onların performansını değerlendirme, örgütün amaç ve politikaları konusunda onları bilgilendirmedir. Bu iletişim yönü, hiyerarşik kademeleri birbirine bağlamakta ve böylece farklı düzeylerdeki faaliyetleri birbiriyle uyumlaştırmaktır (Paksoy, 2001).

Yukarı doğru gerçekleşen iletişimin temel amacı ise alt birimlerde yaşananlar hakkında üst yönetimi bilgilendirmektir ve yukarı doğru yatay iletişim alt kademelerden üst kademelere gönderilen mesajları kapsamaktadır. Bu bilgi akışı genelde, astın üstüne o kişinin de bir üstüne rapor verme şeklinde hiyerarşik kademeye göre gerçekleşir.

**Yatay İletişim:** Yatay iletişim, aynı kademedeki yönetici ve meslektaşlar arasındaki iletişimi içermektedir. Daha çok yönetici pozisyonunda görev yapanlar arasında gerçekleşmektedir. Farklı departmanların bir araya gelerek bilgi iletme ve bilgilenmesi teknik ve toplumsal konularda çalışanların gelişmesine ve etkinliklerin bütünleşerek gerçekleşmesine imkan tanımaktadır (Baykal, 1981).

Yatay iletişimin örgütü sağladığı en önemli kazanımlardan biride zaman açısından ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu iletişim şekli, komuta zincirindeki diğer iletişim kanallarına göre daha hızlı ve doğrudandır. Örgütteki belirli bir birim yöneticisinin bir üstteki amirine danışmaksızın, diğer bölümdeki kişilerle doğrudan iletişime geçebilmesi önemli bir zaman kazancı sağlamaktadır (Karakoç, 1989). Zaman, örgütler açısından bir maliyet olarak değerlendirildiği için yatay iletişim daha bir önem kazanmaktadır.

Yatay iletişim, fonksiyonel departmanlar arasında (üretim, pazarlama, personel, halkla ilişkiler vd.) ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi, koordinasyon sağlanması veya örgütsel işleyişin hızlandırılması gibi amaçlarla kurulur. Yatay iletişim, sorunları üst kademelere taşımadan ve resmi iletişimin zaman öğütücü kurallarına takılmadan, hızlı ve karşılıklı güvene dayalı olarak yürütülen iletişimdir (Tutar ve Yılmaz, 2002).

**Çapraz İletişim:** Çapraz iletişim, farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstler arasında gelişen bilgi içerikli iletişimdir. Birçok örgütlerde çapraz iletişimin olmadığı görülmektedir. Halbuki bu iletişim örgüte yönelik uzmanlaşmayı, farklı birimlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi kavramalarını ve yardımlaşmayı kolaylaştırıcı bir etki yaratır. Özellikle ekip çalışmasına ağırlık veren işletmelerde, katılımın yararlı sonuçlar verebilmesi için çapraz iletişime önem verilmesi gerekir (Tutar ve Yılmaz, 2002). Çoklu düşüncenin ortaya çıkmasını sağlayan bir iletişimdir. Değişik kademelerdeki farklı bakış açılarını değerlendirme ve sorunu daha kolay çözmeye imkan tanımaktadır.

**Biçimsel Olmayan İletişim**

Her örgütte biçimsel (formal) iletişim sistemi bulunmakla beraber, dedikodu olarak bilinen ve yönü çok net belirlenemeyen biçimsel olmayan (informal) iletişim sistemi de bulunmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim, örgütteki yetkili herhangi bir kişi ya da kurum tarafından örgütlenmeyen iletişim biçimidir (Şimşek, 1996). Örgütün iletişim sistemini biçimsel iletişim sistemi tek başına karşılayamamaktadır. Bu eksikliği, genellikle dedikodu veya söylenti terimleriyle anılan biçimsel olmayan iletişim sistemi tamamlamaktadır.

Söylenti ve dedikodular örgütte biçimsel iletişim kanallarından daha etkilidir ve daha hızlı çalışır. Çalışanlar işletmeyle ilgili haberleri öncelikle biçimsel olmayan kanallardan öğrenirler.

**Örgüt İçi İletişimin Etkin İşlemesini Engelleyen Faktörler**

 İletişimin etkin işleyememesinin ana nedeni iletişimde tarafların insan olmasıdır. Her insanın olaylara tepkisi farklıdır. Örgütsel iletişimi engelleyen başlıca faktörler şunlardır:

* 1. **Kültürel farklılıklar:** İletişim sahip olunan bilgilerin kullanılarak sahip olunmayan bilgilerin paylaşılmasıdır. Aynı kültürdeki insanların farklı kültürdeki insanlara göre sahip olduğu daha fazla ortak bilgi ve ortak nokta bulunmaktadır. Bu nedenle iletişim aynı kültür içindeki insanlar arasında çok daha kolay ve hızlıdır. Farklı kültürden insanların iletişiminde ise mesajların iletilmesinde kullanılan sembollerin, değer yargılarının, beklentilerin farklı oluşu iletişimi güçleştirir. Örneğin çok uluslu şirketlerde çalışanlar arasındaki dil farklılıkları gibi...
  2. **Geri besleme olmayışı veya yetersiz geri besleme:** Geri besleme örgütte iletilen mesajın alıcının eline zamanında ve doğru olarak geçtiğinin ve doğru anlaşıldığının (şifrenin doğru çözüldüğünün) belirlenmesi için gereklidir.
  3. **Statü farkı:** Hiyerarşik yapıdan kaynaklanan yetki farklılıkları iletişimde engel oluşturabilir.
  4. **Mesaj alıcının motivasyon ve ilgi eksikliği:** Bir çok mesaj, alıcının ilgisizliği ve mesajı alma isteksizliğinden dolayı iletilememektedir. Mesaj doğru zamanda iletilmelidir. Örneğin örgütte yeni bir malzeme alımı için önerinin yapılacağı en ideal zaman mali yılın başıdır. Bütçe hazırlama döneminde bu talebin yapılması uygun olacaktır.
  5. **Fazla bilgi yüklemesi:** Bireye taşıyabileceğinden fazla bilgi yüklemesi iletişime engel oluşturur.
  6. **Elektronik iletişimden kaynaklanan sorunlar:** Örgütte kullanılan ileri teknoloji iletişimde çeşitli sorunlara yol açabilmektedir.
  7. **Fiziksel koşullar:** Daha çok iletişim kanalı ve bunu engelleyen çevre koşullarıyla ilgilidir. İletişim kanalı, gönderilecek mesaja uygun olmalıdır. Örneğin, duygusal veya karmaşık mesajlar genellikle yüz-yüze iletişime uygun düşmektedir.
  8. **Güvensizlik:** Alıcının mesaja inanmaması veya göndericiye güvenmemesidir. Sözlü ve sözsüz iletişimdeki tutarsızlık da kişiler arasında bir iletişim engeli olmaktadır. Söylenilen sözcüklerle, sözcüklerin ifade ediliş tarzı, yüz ifadesi, duruş, fiziksel mekan kullanımı gibi etmenlerin birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir.
  9. **Örgütsel hatalar:** Sorumlulukların açıkça tanımlanmaması, yetki eksikliği, gibi durumlardır.
  10. **Kişisel farklılıklar:** Verici ve alıcının bireysel amaçları, hisleri, duyguları, alışkanlıkları, algılama farklılıkları gibi kişisel özellikleri mesajın kodlanmasını, algılanmasını ve mesajlara karşı tutumunu etkiler. Yukarıda sayılan faktörler dışında örgütsel iletişimi engelleyen diğer birçok faktörden de söz edilebilir. Örneğin, yöneticilerin kişiliği, lüzumsuz veriler ve teknik terimlerin kullanılması bunlardan bazılarıdır. Örgütlerde etkin ve verimli bir iletişim sisteminin kurulabilmesi için iletişimi engelleyen unsurlar ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.