

# KURUM İÇİ İLETİŞİM



## İÇİNDEKİLER

- Kurum İçi İletişim Tanımları
- Kurum İçi İletişimin Amaçları
- Kurum İçi İletişimin İşlevleri
- Kurum İçi İletişim Kanalları
- Kurum İçi İletişim Ağları
- Kurum İçi İletişim Engelleri
- Kurum İçi İletişim Araçları



## HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Kurum içi iletişimin tanımını, amaç ve işlevlerini öğrenebilecek,
  - Kurum içi iletişim kanalları ve ağlarını anlayabilecek,
  - Kurum içi iletişim engelleri konusunda bilgi sahibi olabilecek,
  - Kurum içi iletişim araçlarını tanıyabileceksiniz.

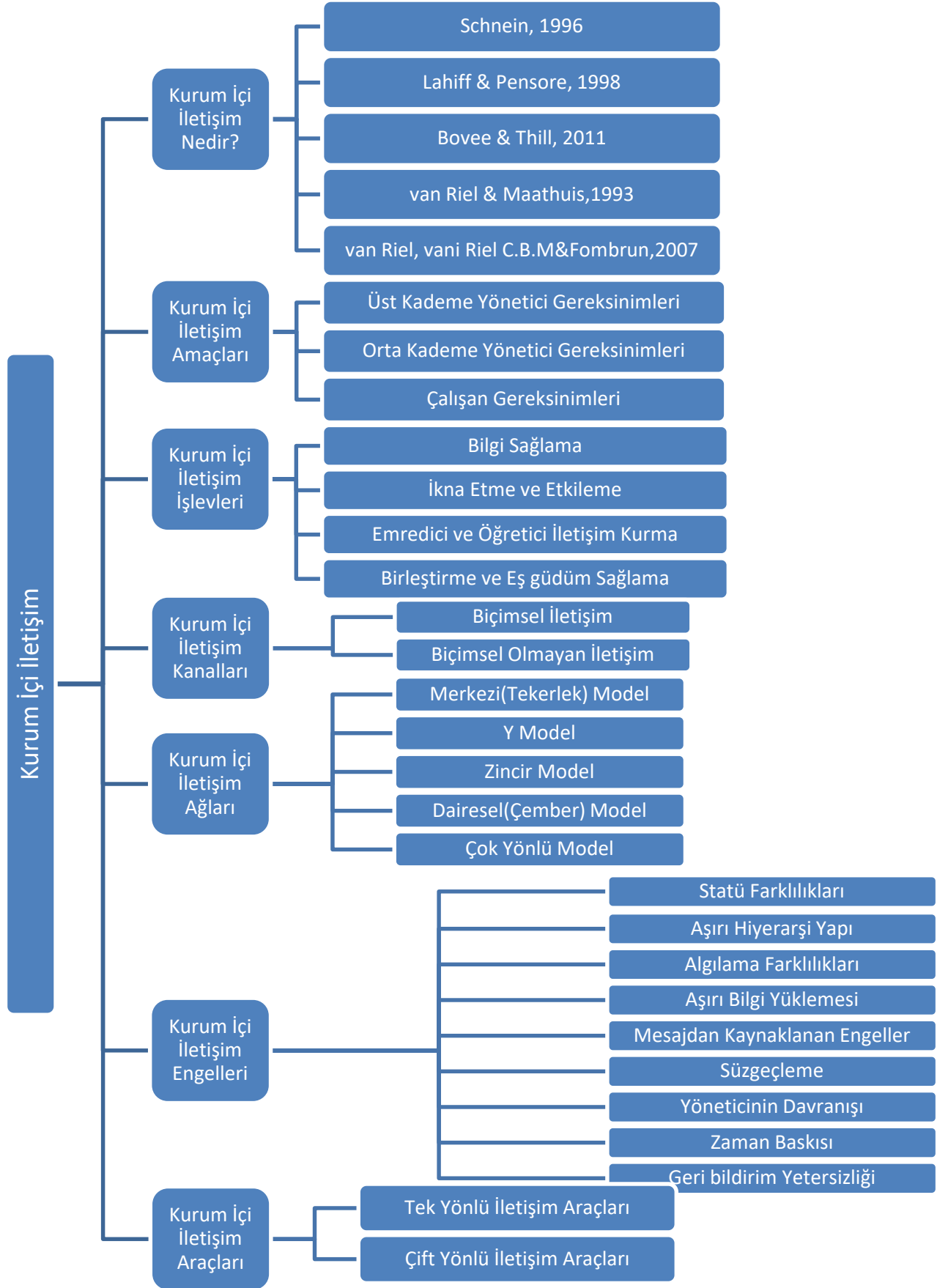


**Atatürk Üniversitesi**  
Açıköğretim Fakültesi

# SPORDA İLETİŞİM BECERİLERİ

Prof. Dr.Fatma GEÇİKLİ

# ÜNİTE 6



## GİRİŞ

Günümüzde zaman zaman çalışanlarla iletişim olarak da ifade edilen “iç iletişim” kurumun etkinliği ve verimliliği açısından önem arz eder. Birçok kurumda çalışanlar önemli kamuoyu olarak düşünülürler. Kurumlar giderek artan bir şekilde çalışanlarla karşılıklı memnuniyete dayalı uzun vadeli ilişkiler kurmanın değerinin farkına varmaktadırlar.

İletişim, kurum faaliyetlerinin önemli bir parçasıdır. İletişim, kurumun içinde veya dışında iş akışını düzenleyen, karar verme, planlama, örgütleme, yöneltme, koordine etme, değerlendirme ve yetkilendirme gibi tüm yönetim fonksiyonlarında yol göstericidir. Ayrıca iletişim; ekip çalışması, yönetim ve liderlik, işe alma ve yerleştirme, eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında etkili olan, birimleri, grupları ve üyeleri kurumun amaçlarına yönlendiren önemli bir araç niteliğindedir. Kısacası iç iletişim kurumsal yaşamın olmazsa olmaz olgularındandır ve kurumsal işleyişi sağlayan önemli bir etmendir. Araştırmacılar, iletişim ve kurumun çıktıları arasında çok yakın bir ilişki olduğunu ifade ederler. Kurumlar; kalite, hız, hizmet gibi çıktılara önem vermeye başlamış, bu değerlerdeki değişim ve dönüşümün yetişmiş insan gücü ile gerçekleşebileceğini kavramışlardır. Bu durumda çalışan memnuniyeti ve dolayısıyla kurum içi iletişim önem kazanmaya başlamıştır. Kurum üyeleri sadece emek girdisi değil, kurumun yaptığı faaliyetlerden etkilenen ve aynı zamanda kurumu etkileyebilen, kurumun geleceği ile doğrudan bağlantılı olan en önemli paydaş grubu ve stratejik iş ortağıdır. Bu faktörler göz önüne alındığında kurum içi iletişimin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.



Kurum, iş ve işlev bölümü yapılarak otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde ortak bir eş güdümüdür.

Howard “İş gören iletişim programları verimlilik ve özsaygıyı nasıl artırabilir?” adlı makalesinde “İç iletişim kimin işidir?” sorusunu sorarak insan kaynakları yönetimi ve halkla ilişkilerden yardım alınabileceğini ancak sağlıklı ve verimli bir iletişimin buna inanan yöneticilerle gerçekleşebileceğini ifade etmektedir[1]. Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker yöneticiyi “iç ve dış bilgiyi toplayan, işleyen, bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi” olarak tanımlamaktadır. Yönetici bu bilgiyi işleyen kişi olarak toplanmasında ve dağıtılmasında iletişimi etkili bir şekilde kullanmak zorundadır.

Bu bölümde, kurum içi iletişimin nasıl tanımlandığı ifade edilirken, diğer yandan kurum içi iletişimin amaçları, işlevleri, iletişim kanalları ve ağları, iletişim engelleri ve kullanılan araçlar üzerinde durdurulmuştur. Bu bölüm, kurum içi iletişimin nasıl daha iyi yapılandırılabilceği konusunda oldukça aydınlatıcı bilgiler içermektedir.

## KURUM İÇİ İLETİŞİM TANIMLARI

*Kurum, iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal bir eş güdümüdür [2]. Kurumsal yaşamın vazgeçilmez bir olgusu olan iletişim, kurum çalışanları arasında uyum, koordinasyon ve tatmini sağlamaktan, kurumun başarılı ve verimli bir şekilde yönetilmesine kadar her aşamada geçerlidir.*

Birçok kurumun başarısızlığının temel nedenlerinden biri iletişim sürecinin işleyişindeki bozukluktur. İletişim sürecinin gerektiği gibi işleyememesinin kurumun zaman, para ve kaliteli insan gücü kaybına sebep olmasının yanı sıra maliyeti çok yüksektir.

Kurum içi iletişime yönelik genel geçer birkaç tanım şöyle sıralanabilir:

- Kurum içi iletişim; bilgi, duygu, düşünce ve fikirlerin alınıp verilmesi şeklinde ifade edilebilir [3].
- Kurum içinde biçimsel ve biçimsel olmayan mesajların alınıp verilmesi, kurum içi iletişim olarak adlandırılmaktadır [4].
- Kurum içi iletişim, kurumun bağımlı olduğu gruplarla ilişkilerini düzenlemek amacıyla içsel iletişim yöntemlerini etkin ve verimli bir şekilde kullanan idari bir süreçtir [5].
- Kurum içi iletişim, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek ve işleyişini sağlamak için kurumu meydana getiren birimler arasında girilen bilgi alışverişi veya birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlayan toplumsal bir süreçtir [6].
- Kurum-içi iletişim, kurum çalışanlarının kuruma yönelik duygu, düşünce, fikir ve algısını şekillendiren; örgütün aynası niteliğinde olan ve itibarı besleyen süreçlerden biridir ve planlı bir çabayı gerektirir [7].

*Kurum içi iletişim, kurum amaçlarını gerçekleştirmek ve işleyişini sağlamak amacıyla yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz iletişim kanalları kullanarak kuruma yönelik bilgi toplanması ve dağıtılmasını sağlayan bir yönetim sürecidir.*



Kurum içi iletişim, kurum amaçlarını gerçekleştirmek ve işleyişini sağlamak amacıyla kanalları kullanarak bilgi toplanması ve dağıtılmasını sağlayan bir yönetim sürecidir.

Kurum içi iletişime özellikle gereksinim duyulan noktalar, amaçların yerleştirilmesi, amaçlara ulaşmak için planlar geliştirmek, insan kaynaklarını organize etmek, moral ve motivasyon kazandırmak şeklinde açıklanabilir. Bunun yanı sıra iş doyumunu, kurumsal bağlılık ve kurumsal etkinlik kurum içi iletişim ile doğrudan ilgili konulardır.

Smith kurum içindeki iletişimin iyileştirilmesinin önemini aşağıdaki nedenlere dayandırmaktadır [8]:

- Yanlış anlaşılmalara en az düzeye iner (sağlıklı yönetim ve çalışan ilişkisi).
- Görev sınırları netleşir.
- Geri bildirim kolaylaşır.
- Çalışanların kurum amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi kolaylaşır ve değişime ayak uydurulur.
- Çalışanlar kararlara katılır ve problemlerin çözümü kolaylaşır.

*İç iletişim; kısa hatırlatma notları, raporlar, öneriler, toplantılar, sözlü sunumlar, konuşmalar, kişiler arası ve telefonla yapılan görüşmeler gibi yazılı ve sözlü kanallar aracılığıyla yapılır. İç iletişim, problem tespiti ve çözümlerden karar verme ve politika oluşturmaya kadar birçok alanda etkilidir.*

## KURUM İÇİ İLETİŞİM AMAÇLARI

Kurum içi iletişimin en önemli amacı, belirlenen hedeflere ulaşılması ve iletişimin temeli olan bilginin aktarılmasıdır. Bilgi tüm kurumsal faaliyetlerin temelidir. Bu bağlamda, kurum çalışanlarının gereksinim duyduğu bilgiler şu şekilde ifade edilebilir [8]:

### Üst Kademe Yönetici Gereksinimleri

- Çalışanların kuruma karşı tutumlarını bilme
- Örgütün kural, program ve politikalarının ne kadar iyi anlaşıldığını bilme
- Çalışanların verimliliğine katkıda bulunma yollarını tahmin edebilme
- Çalışanların şikâyet ve söylentilerinden haberdar olma

### Orta Kademe Yönetici Gereksinimleri

- Denetleme yetkileri
- Denetleme otoritesinin sınırları
- Sendika ilişkileriyle ilgili politikalar
- Üst yönetim ve bölümlerle ilişkiler

### Çalışan Gereksinimleri

#### İş hakkında bilgi

- Gelişme ve ilerleme olanakları
- İş güvenliği
- Eğitim olanakları
- Ücret ve araştırma faaliyetleri
- Hizmet programı
- Bölüm performansı
- Gelecekteki çalıştırılma durumu

#### Kurum hakkında bilgi

- Örgütün geçmişi
- Endüstrideki yeri ve yapısı
- Satışlar, kar ve finansal durum
- Ürünler ve reklam programı
- Sendikal ilişkiler
- Yönetim ve kurum politikaları
- Büyüme planları

Kurum içi iletişim, belirli amaçlara ulaşmak için yukarıdaki bilgiler işlenerek, biçimsel ve biçimsel olmayan kanallar aracılığıyla gerçekleştirilir. Kurum içi iletişimin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir [9]:

- Kurumsal politika ve kararların çalışanlara duyurulması ve anlatılması (kurumun kısa ve uzun vadeli hedefleri, plan ve programları, iş süreçleri, ücret-maaş sistemi, çalışma düzeni, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları ve sosyal haklar gibi)
- Kurumun yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin çalışanlara ve ilgili diğer kişilere duyurulması



Kurum içi iletişimin en önemli amacı, belirlenen hedeflere ulaşılması ve iletişimin temeli olan bilginin aktarılmasıdır.



Kurum içi iletişim, amaçların gerçekleştirilmesinde, biçimsel ve biçimsel olmayan kanallar aracılığıyla gerçekleştirilir.

Kurumların, yeni yönetim anlayışı ve kullanılacak yeni teknolojilere yönelik, çalışanlara, yöneticilere, hissedarlara ve sendikalara tanıtım ve bilgilendirmeler yapması

- Kurumun çeşitli bölümleri ve yöneticileri, kurumsal yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, kurum çalışanlarının bilgilerini artırmak,
- Her çalışanın birer halkla ilişkiler çalışanı gibi kurum tanıtımı yapmasını sağlamak,
- Kurumun bilgi düzeyi yüksek çalışanları yoluyla, kurumun dış çevresine tanıtımını sağlamak,
- Kurumun faaliyet alanına yönelik her türlü kanun ve yönetmelikler konusunda çalışanları bilgilendirmek olası hataları önlemeye çalışmak,

Kurum içi iletişimin etkili bir şekilde yürütülmesi ve kurumu ilgilendiren her konuda çalışanların bilgilendirilmesi moral ve motivasyon açısından önemli olduğu gibi işlerin koordinasyonu, bilgi paylaşımı, sorun çözümü ve yönetimi, çatışma yönetimi ve çalışanlardan kaynaklanan krizlerin en aza indirilmesini de sağlar.

## KURUM İÇİ İLETİŞİM İŞLEVLERİ

Kurum içi iletişimin işlevleri şu şekilde gruplandırılabilir [10]:

**Bilgi Sağlama İşlevi:** Çalışanlar kurum ile ilgili gelişmeler, yenilikler ve değişimler hakkında bilgilenebilirler. Kurum hedeflerini kendi hedefleri gibi algılayıp benimsemeleri, kurumda gönüllü elçiler gibi çalışmalarını, onları kurum politikalarının parçası hâline getirmek, onların görüş ve önerilerini, isteklerini dikkate almakla mümkündür. Kurumlarda belirsizliğin azaltılmasında ve karar verme sürecinde bilgi önemli bir kaynaktır, çünkü bilgi olmadan doğru ve etkili karar verilemez.

**İkna Etme ve Etkileme İşlevi:** İkna etme, insanın karşısındaki kişinin duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme işlevidir. Etkileme ise kişilerin fikir, düşünce, tutum ve davranışlarını onların davranışlarına ters düşmeyecek şekilde değiştirmesidir. İkna etmeye ilişkin iletişimin amacı açıkça ortaya konmasına rağmen, etkileme, uzun bir iletişim stratejisi izler.

**Emredici ve Öğretici İletişim Kurma İşlevi:** Kurumlarda yöneticiler, astlarıyla yalnızca bilgi vermek için iletişim kurmazlar, çalışanların neyi, ne zaman, nasıl ve nerede yapacaklarını bildirmek ve çalışanların davranışlarını yönlendirmek için de iletişim kurarlar. Bu tür bir iletişim, görev ve sorumluluklarını bilmelerini sağlar. Yöneticilerden gelen emir ve talimatlar doğrultusunda astlar bilgiyi sözlü ve yazılı raporlarla üstlerine bildirirler. Astların bu emir ve talimatları kavramaları ve kurumsal amaçlar doğrultusunda performans göstermeleri için hizmet içi eğitim gereksinimlerinin karşılanması gerekir.

**Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama İşlevi:** Bir kurum, birden fazla kişinin ortak bir amaçla bir araya geldiği ve karşılıklı olarak bu kişilerin birbirine bağımlı olduğu bir toplumsal sistemdir. Kurum içi iletişim faaliyetleri, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini iyileştirmeye gayret eder. Bu faaliyetlerle çalışanların örgüte bağlılıkları ve


bütünleşmeleri ve bölümler arası koordinasyon sağlanmaktadır. Burada amaç, karşılıklı güven ortamının yaratılmasını sağlayarak huzursuzlukların ve hoşnutsuzlukların mümkün olduğu ölçüde azaltılmasıdır.

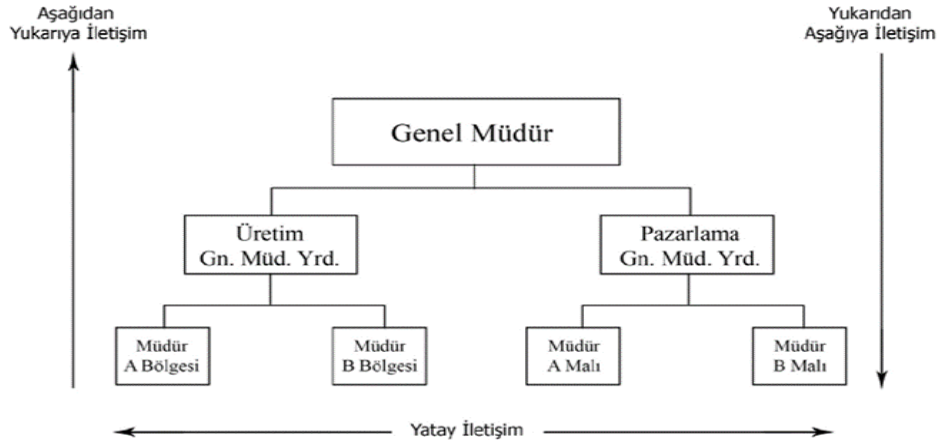
### KURUM İÇİ İLETİŞİM KANALLARI

Kurum içi iletişim hiyerarşik yetki yapısına bağlı olarak ortaya çıkar ve yapısal anlamda biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) iletişim olarak iki grupta incelenebilir.

#### Biçimsel İletişim

Biçimsel iletişim, kurumun kuralları ve amaçları doğrultusunda, çalışanların kişiliklerinden soyutlanmış, pozisyonlar arası ve kurumsal nitelik taşıyan bir iletişim türüdür. Kurumun şemalarına bakıldığında kimin kimden emir ve talimat alacağı görülür. Planlama, örgütlenme, karar verme, koordine etme, yöneltme ve eş güdümlenme gibi yönetsel işlevlerin etkili olması bekleniyorsa bu kanallardaki bilgi akışının serbest dolaşımına izin verecek şekilde açık, anlaşılır, doğrudan ve belirgin olması gerekir. Sistemdeki bilgi akışında sorunlar oluşursa ve uyum içinde çalışmazsa, faaliyetlerin koordinasyonu bozulur ve kurumsal hedeflere ulaşma zorlaşır. Kurumlarda biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz iletişim şeklinde gerçekleşir (Şekil 6.1).

  
Biçimsel iletişim, kurumun kuralları ve amaçları doğrultusunda, çalışanların kişiliklerinden soyutlanmış, pozisyonlar arası ve kurumsal nitelik taşıyan bir iletişim türüdür.



Şekil 6.1. Biçimsel İletişim

**Yukarıdan Aşağıya İletişim:** Yukarıdan aşağıya iletişim, kurumun hiyerarşik yapısı içerisinde en üst kademedeki yöneticiden başlayıp, emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan iletişimdir. Bilgi ve mesajların yönetimin en üst basamağından başlayarak en alt basamağına kadar akışını ifade eder. Bu iletişim kurumsal amaç ve stratejilerin doğru uygulanması, görev tanımları ve niteliklerinin belirlenmesi, yönetmelik ve politikalar, performans değerlendirme sonuçları, toplantılar, gazeteler ve örgüt broşürlerinin iletilmesini kapsar. Yazılı olmasına, açık ve anlaşılır bir dille kaleme alınmasına ve sadece gerekli noktaları içermesine özen gösterilmelidir. Gönderilen bilginin karmaşık ve çok kapsamlı olması, astın yöneticilerine sık soru sormasına ve onun zamanını boş yere almasına neden olacaktır.

Aşağıya doğru iletişimin amaçları [11]:

- İş sürecine ilişkin yönlendirici direktifler vermek,
- Kurumsal süreçler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmak,
- Alt kadroların iş performansları hakkında değerlendirmeler yapmak,
- Kurum hedefleri ve kültürü doğrultusunda fikir aşılama, davranış ve tutumları yönlendirme ve sosyalleştirme amacıyla "ideolojik" bilgi birikimi sağlamaktır.

Pek çok kurum yukarıdan aşağıya iletişim kurarken el kitapları, broşürler, sirküler, afişler ve ilan tahtaları, örgütün yayınladığı periyodikler, iş mektupları, yıllık raporlar gibi araç ve yöntemlerden faydalanmaktadır. Örgütteki katı hiyerarşik yapı, kanal sayısı arttıkça üstten çıkan emir ve talimatlar alt basamaklara ulaşıncaya kadar özünden çok şey kaybedebilir. Bu nedenle, örgütün üretkenliği ve hizmet kalitesi açısından sadece yukarıdan aşağıya değil aynı zamanda aşağıdan yukarıya iletişime de ağırlık verilmelidir.

**Aşağıdan Yukarıya İletişim:** Aşağıdan yukarıya iletişim, bilgi ve mesajların en alt basamaktan başlayarak en üst basamağa kadar akışını ifade eder. Kurumdaki sorun ve istisnalar, gelişim önerileri, performans raporları, durum raporları, şikâyet ve anlaşmazlıklar, kurumu geliştirmeye yönelik öneriler, finansal ve muhasebe bilgileri, gayriresmî tartışmalar, anket ve oylamalar gibi bilgilerin iletilmesini kapsar.

**Yatay İletişim:** Yatay iletişim, bir kurumda eşit düzeydeki çalışanlar ve birimler arasında yapılan iletişimdir. Önemli iki işlevi vardır. Birinci işlevi, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırması; ikinci işlevi, görevlerin koordinasyonunun sağlanmasında etkili olmasıdır. Özellikle karmaşık problemlerin çözümünde yardımcı olur. Kurumlarda dikey iletişimden çok yatay iletişim gerçekleşir. Bu durum iki nedenden kaynaklanmaktadır; (1) çalışanların sayısı yöneticilerden daha fazladır, (2) aynı pozisyonda çalışan insanlar birbirleriyle iletişim kurarken farklı pozisyonlardaki insanlarla kurdukları iletişime göre kendilerini daha rahat hissetmektedirler [12]. Yatay iletişim kurum üyelerinin birbirleriyle ilişki kurması ve iş tatmini açısından önemlidir.

Yatay iletişimde bazı engellerle karşılaşılabilir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir [13]:

- Uzmanlaşma yatay iletişime olumsuz yönde etki yapar, kişilerin uzmanlaştıkça kuruma değil, daha çok içinde bulunulan birime bağlılıkları artar.
- Kurumlarda aynı düzeyde olan bölüm ve birimler arasında doğal bir rekabet vardır. Rekabet verim üzerinde etki yapabilir ancak dikkatleri kurum amacından çok birim amacına yönlendirebilir, bu ise sorun oluşturabilir.

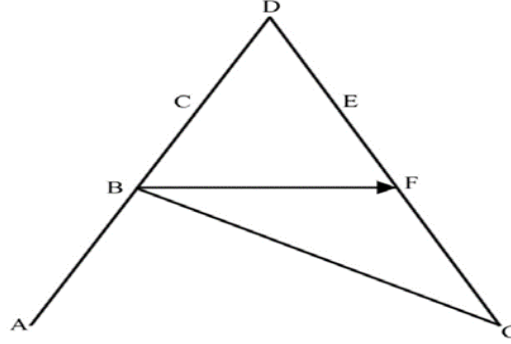
**Çapraz İletişim:** Çapraz iletişim, farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstler arasında kurulan iletişime denir. Çapraz iletişimde bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümdeki ast ve üstler arasında, ya da bir bölümdeki yöneticinin, kendi bölümü dışındaki, çalışanlarla doğrudan ilişki kurması söz



Yatay iletişim kurum üyelerinin birbirleriyle ilişki kurması ve iş tatmini açısından önemlidir.



konusudur [9]. Hiyerarşiden sorumlu bireyler atlanılmış gibi olsa da sistem gereksiz mesajlardan ayıklanmış olur. Klasik yönetim kuramcılarından Henri Fayol'un "köprü" olarak ifade ettiği gibi bu tip hiyerarşik sapmalar aşağıdaki şekilde de görüleceği gibi çapraz iletişim olarak adlandırılmaktadır.



Şekil 6.2. Çapraz İletişim

Şekildeki "G" kişinin "B" kişisine ileteceği bilgi, hiyerarşik kademeleri geçerek sırasıyla "F"- "E"- "D"- "C"- "B" ye ulaşmak yerine çapraz iletişimle doğrudan "B" kişisine iletilecektir (Şekil 6.2). Bilgi alışverişi dışında bir yöneticinin başka bir birimde çalışan bireylere emir vermesi ya da onlarla gereksiz görüşme yapması engellendiği ve fazla zaman harcanmadığı sürece, çapraz iletişimin etkili karar almaya yardımcı olacağı kabul edilebilir [14]. Çapraz iletişim, grup çalışmalarına ağırlık verilen kurumlarda kurumsal katılımı sağlar ve aynı zamanda iş koordinasyonunu kolaylaştırır.

### Biçimsel Olmayan İletişim

Biçimsel olmayan iletişim, kurum üyeleri arasında ilgi ve gereksinimden ortaya çıkan, kendiliğinden oluşmuş doğal bir iletişimdir. Doğal iletişim belirli bir plan çerçevesinde gerçekleşmeyen, biçimsel kanalları kullanmayan, söylenti, dedikodu ve kasıtlı haberler içeren bir iletişim biçimidir. Biçimsel kanalların yeterli derecede bilgiyi kurum üyelerine ulaştıramadığı zaman, belirsizliğin etkili olduğu kriz dönemlerinde dedikodu ve söylenti olarak ortaya çıkar. Statü temeline değil kişiler arası ilişkilere bağlıdır. Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel kurum yapısının işleyişindeki sorunlara, mesajların süzgeçlenerek iletilmesine, statü farklılıklarına ve yöneticilerin davranışlarına tepki olarak ortaya çıkar. Kurumlarda insan odaklı olmayış, psikolojik gereksinimlere yeteri kadar cevap verilememesi, sağlıklı iletişim ve ilişki ağının kurulamaması gibi biçimsel yapıdaki sorunlar çalışanları doğal iletişime yönlendirir. Süzgeçleme (filtreleme), mesajı bir başka kişiye aktarmadan önce iletilecek bilginin bir kısmını saklamak veya kendi amacı doğrultusunda kısaltmaktır. Bilgiler, hiyerarşik yapı içerisinde, ara yöneticilerden geçerken her kademedeki süzgeçlemeye uğrarlar. Kurumda yukarıdan aşağıya ve özellikle de aşağıdan yukarıya iletişim sürecinin işleyişinde mesajlar seçilerek ve elenerek gönderilir. Yukarıdan aşağıya iletişimde süzgeçleme, bilginin elde edilmesi, depolanması ve işleyişinden sorumlu olan yöneticinin, otoriteyi yanlış anlaması ve kullanmasına bağlı olarak ortaya çıkar. Aşağıdan yukarıya iletişimde ise alt



Biçimsel olmayan iletişim, kurum üyeleri arasında ilgi ve gereksinimden ortaya çıkan, kendiliğinden oluşmuş doğal bir iletişimdir.

yöneticilerin özellikle rapor sunumlarında söz konusu olur. Hiyerarşik eğilimden dolayı alt yöneticiler gerçeği yansıtmayan ve durumu daha parlak gösterme yönünde bir içeriğe sahip olan raporlar düzenleyerek üst birimlere sunmaktadırlar. Statü farklılıkları ve yöneticilerin davranışları etkili iletişim önündeki engellerden ve doğal örgüt yapısının ortaya çıkmasının nedenlerinden biridir. İletişim, yönetici için ek bir yük değil asli bir görevdir. Türk kültür yapısında daha çok otokratik yönetim tarzı geçerli olduğu için bu durum genellikle yöneticileri ketum olmaya teşvik eder. Bu bağlamda bilgilerin ve duyguların paylaşılması mümkün değildir. Oysa etkili ve gerçek iletişim, duygu, düşünce ve fikirlerin özgürce paylaşımıdır. Çalışanları dinlemek, onların fikir ve görüşlerine karşı duyarlı olmak, hem söylenenleri hem de onun arkasındaki duyguları anlamaya çalışmak bir yöneticide olması gereken en önemli iletişim becerileridir. Yöneticinin konuşma, dinleme ve anlatım tarzı, çalışanları yönlendirmede, cesaretlendirmede ve teşvik etmede etkili olacaktır [15]. Yöneticiler, etkili iletişim ve sağlıklı işleyiş açısından, çalışanlara kuruluşun vizyon, misyon, hedef ve değerleri hakkında bilgiyi eksiksiz olarak vermelidir. Eksik ve gizlenmiş bilgilerle çalışanların örgütle bütünleşmeleri mümkün değildir ve eksik bilginin yerini yanlış bilgi alacaktır.



Yöneticiler, etkili iletişim ve sağlıklı işleyiş açısından, çalışanlara kuruluşun vizyon, misyon, hedef ve değerleri hakkında bilgiyi eksiksiz olarak vermelidir.

Biçimsel yapı, gerekli bilgileri aktaramadığı zaman, biçimsel olmayan yapı “fısıltı gazetesi” olarak da bilinen bir çeşit dedikodu ve söylenti olarak dinlenme aralarında çay saatlerinde birbirleriyle görüşen çalışanlar arasında ortaya çıkar. Bu tür bilgiler gerçeği yansıtmadığı için üst düzey yöneticiler tarafından güvenilmeyen ve teşvik edilmeyen bir durumdur. Bu durum bütün biçimsel olmayan iletişimlerin gereksiz olduğu anlamına gelmez. Çalışanların işleri veya iş sorunları hakkında fikir alışverişinde bulunmaları ve zaman zaman stresi bu şekilde yönetmeleri iş verimliliğini geliştirici nitelikte olabilir.

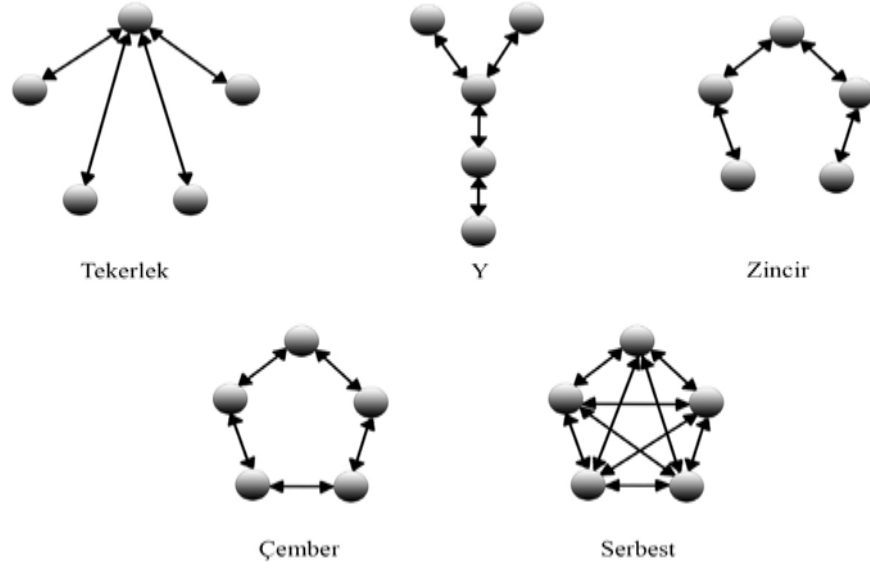
## KURUM İÇİ İLETİŞİM AĞLARI

Kurum içinde yer alan birimler, grup içi, gruplar ve kişiler arasında veri akışını gösteren modellere iletişim ağları denilmektedir. Ağlar oluşturulurken simgeler ve standartlar oluşturulur.

Ağların işlevleri şu şekilde sıralanabilir [16]:

- Kişiler arasındaki etkinlikleri koordine etmek ve düzenlemek,
- Veri alışverişini kolaylaştırmak,
- Kurum ve dış çevre bilgi alışverişini sağlamak.

Aşağıda yer alan şekillerde iletişim ağları görülmektedir (Şekil 6.3). Kurumsal iletişim modelleri; Dairesel (Çember) Model, Y Modeli, Zincir Modeli, Merkezi (tekerlek) ve Serbest İletişim Modeli şeklinde gruplandırılabilir [17].



Şekil 6.3. İletişim Ağları

### Merkezi (Tekerlek) Model



Merkezi Modeli'nin olumlu tarafı, bilginin çabuk aktarılmasını sağlaması ve doğruluk derecesinin yüksek olmasıdır.

Merkezi Model, "*Salkım Modeli*" ya da "*Tekerlek Modeli*" olarak da ifade edilebilir. Daha çok klasik kurumların biçimsel yapısını yansıtmakta ve genellikle otoriter yönetimlerde kullanılmaktadır. Geniş ölçüde merkeziyetçiliğe yol açan bu model, üyeler arasında iletişim eşitsizliğine neden olmaktadır. Böyle kurumsal ortamlarda, kararlar yönetici tarafından alınacağı için kurum üyelerinin iş işleyişinde yöneticilere başvurması zorunludur. Bu ağ yapısı, basit görevler için başarılı; karmaşık sorunların çözümünde grup üyelerinin katılımına olanak vermediği ve moral düşüklüğüne ve tatminsizliğe yol açacağı için başarısız bir model olarak algılanmaktadır. Modelin olumlu tarafı, bilginin çabuk aktarılmasını sağlaması ve doğruluk derecesinin yüksek olmasıdır.

### Y Modeli

Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip bu model, başlangıçta demokratik olarak görünse de sonrasında otokratik bir grup yapısına dönüşmektedir. Y Modeli'nde lider belirgin; hız, liderlik ve merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini ve iletişim kanal sayısı düşüktür. Belirgin kanallar aracılığıyla gerçekleştiği için açık bir sistem anlayışı vardır. Küçük gruplarda etkinliği daha fazladır.

### Zincir Modeli

Bu model, tekerlek modelden sonra merkeziyetçiliğe en çok yol açan modellerden biridir. Bu iletişim ağında, zincirin iki ucundaki üyelerin grubun sadece iki üyesi aracılığıyla iletişim kurmaları söz konusu iken, merkezdeki birey tüm üyelerden bilgi alabilir. Bu nedenle, model kişiler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir hâl almaktadır. Zincir Modeli'nde bilgiler belli kademeleri takip ettiğinden dolayı doğruluk olasılığı ve

hızı düşer. Lider, sorumluluk ve risk üstlenmeyen, pasif önemli bir rolü olmayan bir kişidir.

### Dairesel (Çember) Model



Dairesel Model'de grupta belirgin bir lider yoktur ve merkezî bir model değildir.

Dairesel Model'de grupta belirgin bir lider yoktur ve merkezî bir model değildir. Grup üyelerinden herhangi biri iletişimi başlatabilir ve grup üyelerinin birbirleriyle iletişim kurma olanakları daha fazladır. Genellikle, biçimsel olmayan gruplarda ve eşit statüde olanlar arasında kurulan bir iletişim ağıdır. En önemli özelliği demokratik olmasıdır. Merkezî ve hiyerarşik olmadığı için etkin iletişim için kullanışlı bir modeldir. Ancak bilgi birçok kişiden geçtiği için doğruluğu azalabilir.

### Çok Yönlü Model (Serbest Model)

Tüm iletişim kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, tüm üyelerin hiçbir sınırlama olmadan iletişimde bulunduğu bir ağıdır. Merkezîleşme derecesi yok denecek kadar azdır ve demokratik bir iletişim modelidir. Çok Yönlü Model, çağdaş kurum ve yönetim anlayışlarının gerçekleştirmeye çalıştığı çok az kurumda rastlanan bir iletişim modelidir. Yaratıcılık ve esnekliğin önemli olduğu, belirsizlik ve karmaşıklığın hakim olduğu durumlarda Çok Yönlü Model'in etkili olduğu ve yüksek oranda tatmin sağladığı ifade edilmektedir.

Açıklanan iletişim ağlarından hangisinin daha etkili olduğu kurumun içinde bulunduğu koşullara göre değişir. Örneğin; koşullar gereği, üye tatmininin yüksek olması önemliyse, Çok yönlü iletişim modeli; belirsizliğin ve karmaşıklığın bulunduğu durumlarda daire ve çok yönlü iletişim ağları etkili olabilir.



Bireysel Etkinlik

- Demokratik örgüt yapısı içerisinde kullanılan iletişim ağları nelerdir?

## KURUM İÇİ İLETİŞİM ENGELLERİ

Bir kurumda, etkili ve sağlıklı bir iletişim sürecinin kurulmasını engelleyen faktörler aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

**Kurumun Büyüklüğü ve Fiziksel Yapısı:** Günümüzde kurumların üye sayısı ve faaliyet alanı bakımından çeşitlenmesi ve büyümesi, iletişim sisteminin karmaşıklaşmasına ve sorunlara yol açmaktadır. Kurumlar daha küçük yapılara sahipken yüz yüze ve doğrudan yapılabilen iletişim, kurumların büyümesiyle yetersiz kalmaktadır. Kurumların faaliyet alanlarının çeşitlenmesi fiziksel uzaklığa neden olurken kurum içi iletişimde sorunlara neden olmaktadır.

Bilgisayarlar, internet, intranet, extranet, faks gibi teknolojiler hızlı gelişim olanakları sağlamaktadır. Buna rağmen özellikle kurumsal iletişim açısından, tüm

bu iletişim teknolojileri, yüz yüze iletişimin sağladığı olanakları sağlayamamaktadır. Örgütlerde etkili iletişimi engelleyen faktörlerden biri de astlar ve üstler arasındaki fiziksel uzaklıktır. Büyük örgütlerde üstler, genellikle, astlarıyla aynı ortamda çalışmazlar. Böyle durumlarda astların, üstlerine ulaşmaları güçleşir ve yüzyüze iletişim yerine, telefon, e-posta veya yazılı iletişim araçları kullanılır. Bunlar da iletişimin yetersiz ve bozuk işlemesine neden olabilir.



Statü, bir sosyal sistem içindeki pozisyonu ve bu pozisyonun belirlediği hak ve yükümlülükleri olarak ifade edilir.

**Statü Farklılıkları:** Statü, bir sosyal sistem içindeki pozisyonu ve bu pozisyonun belirlediği hak ve yükümlülükler olarak ifade edilir. Kurumsal yapıdaki ast ve üst ilişkilerinde kişilerin sahip oldukları statüler, bilgilerin, fikirlerin, düşüncelerin, önerilerin ve sorunların zaman zaman işleyişini de engellemektedir.

**Aşırı Hiyerarşi Yapı:** Hiyerarşi, örgütün yetki, görev ve sorumluluk bakımından kademelere ayrılmasını belirten bir kavramdır. Aşırı hiyerarşik yapı, kişiler arasında fiziksel bir uzaklık meydana getirmektedir. Hiyerarşinin her kademesi iletişimi sınırlandıran bir süzgeç görevi görmektedir. Kurumsal iletişimdeki katı hiyerarşi nedeniyle ortaya çıkan engeller sonucunda, kurumlarda kaos, kriz, çatışma ve eş güdüm güçlükleri yaşanabilmekte, bu durum kurum üyelerinin iş moral ve tatminini, ayrıca kurumsal verimlilik ve etkinliğini azaltmaktadır.

**Rol İlişkileri:** Rol, grup içinde belli bir statüdeki kişiden istenen ve beklenen davranışlar olarak tanımlanabilir. Kurumlarda mesleki ve sosyal rollerin çatışmasından dolayı da sorunlar yaşanmaktadır. Aynı örgütte çalışan ve aralarında hem bir ast-üst ilişkisi hem de arkadaşlık ilişkisi olan üyeler arasında, iş ve arkadaşlık rolleri nedeniyle iletişim sürecinde bozukluklar yaşanabilir.

**Algılama Farklılıkları:** Algılama ve yorumlama, iletişim sürecinde sağlıklı işleyişi etkileyen hem kaynak hem de alıcı için geçerli olan bir unsurdur. Algı, kişilerin çevre ile ilgili duyu organlarına gelen bilginin, organize etme, anlama ve yorumlama sürecini ifade eder. Bu süreç, kişilerin sahip oldukları değer yargıları ve inançları, bilgi, duygu, düşünce yapıları, gereksinimleri, eğitim seviyeleri, sosyokültürel yapıları, tecrübeleri, zekâ seviyeleri ve yaşları gibi birçok faktörden etkilenir. Bir kurumda yönetici-çalışan ve çalışanların kendi aralarındaki iletişimde algı farklılıkları engel oluşturmaktadır.

**Aşırı Bilgi Yükleme:** Kurumlardaki iletişim sistemleri, çoğu zaman kurumların kullanabileceğinden çok daha fazla mesaj aktarımı sağlarlar. Özellikle yöneticiler açısından bakıldığında, büyük bir sorun ve karışıklığa neden olan bu duruma, fazla mesaj yükü veya aşırı bilgi yüklemesi denir.

**Mesajdan Kaynaklanan Engeller:** Mesaj, kaynağın ürettiği, aktarmayı istediği, alıcı için ise bir uyarıcı olarak işlev gören sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel sinyallerdir. Mesajın dili, içeriği ve niteliği, doğruluğu, gerçekliği, basit ve anlaşılır oluşu iletişim açısından önemlidir. Mesaj oluşturulurken kullanılan sembollerin alıcı tarafından anlaşılabilmesi, yorumlanabilmesi iletişim engeli oluşturacaktır.

**Süzgeçleme (filtreleme):** Bir mesajın bir başkasına aktarılmasından önce kısaltılması veya saklanmasıdır. Bilgiler örgütsel yapı içerisinde hiyerarşik

kademelerden geçerken azaltılır, arındırılır belki de bozulabilirler. Araçlar, kendi yorumlarını katarlar.

**Yöneticinin Davranışı:** Kurumun yönetim felsefesi ve yöneticilerin iletişime ilişkin tutum ve davranışları, kurum içi iletişimi doğrudan etkiler. Yönetici iletişim süreci aracılığıyla koçluk yapabilir, kendini ifade edebilir, danışabilir ve değerlendirebilir. Bu süreç, bir kurumdaki kişileri asttan üste üstten asta ve aynı konumdakiler arasında bağlantıyı sağlayan bir anlama zinciridir. Otokratik yönetim tarzını benimseyen yöneticiler; amaç, plan, program ve politikalar belirlenmesinde astları dinlemek yerine kendi fikir ve düşüncelerini uygularlar ve astlar sadece aldıkları emirleri yerine getirirler. Bu şekildeki yönetim uygulaması kurum içi iletişimde engel teşkil etmektedir.

**Zaman Baskısı:** Kurumlarda zaman baskısı iletilmesi gereken mesajların ya aktarılmaması ya da filtrelenerek aktarılmasına, geri bildirim için gereken sürenin verilememesine, göndericinin ilgili tüm alıcılara ulaşamamasına, biçimsel iletişim kanallarını izlemesi gereken bir mesajın biçimsel olmayan bir iletişim kanalı ile iletilmesi gibi sorunlara yol açmaktadır.

**Geri bildirim Yetersizliği:** Geri bildirim iletişim sürecinin tamamlayıcı unsurudur. Etkili iletişimden söz edebilmek için geri bildirim ön koşuldur. Kaynağın gönderdiği mesajı, alıcının biyolojik ve psikososyal süreçlerden geçirdikten sonra tekrar göndericiye geri göndermesi geri bildirim olarak ifade edilmektedir. Geri bildirim sonucunda mesajın alıcı tarafından doğru alınıp alınmadığı veya doğru yorumlanıp yorumlanmadığı ortaya çıkar. Tüm bu engellerin ortadan kaldırılması için mesajdaki yanlış algıların önlenmesi, ifadelerde kesinlik olması, inandırıcılık olması, kontrol edilmesi ve kişile rarası samimiyet derecesine dikkat edilmesi gerekir.

## KURUM İÇİ İLETİŞİM ARAÇLARI

Kurum içi iletişimde iletişimin devamlılığını ve akışını sağlayan pek çok iletişim aracı kullanılmaktadır. Bu araçların kullanımında esas olan ise araçların iletişimin kalitesini artıracak niteliğe sahip olmalarıdır. Bir başka ifadeyle, iletişimi açık, anlaşılır ve en doğru zamanlama ile sürdürebilir kılmalarıdır. Bu bağlamda, kurum içi iletişim araçları kullanım araç ve yöntemlerine göre çift yönlü ve tek yönlü iletişim araçları olarak iki grupta toplanmaktadır.

### Tek Yönlü İletişim Araçları

**Sürelî Yayınlar:** Kurumların kendi bünyelerinde haftalık veya aylık periyodlarla yayınladıkları kurumun işleyişine, kurumun etkinliklerine, kurumsal yapıya, kurum içi sosyal ve kültürel etkinliklere, kurum çalışanlarına yönelik bireysel faaliyetlere yer veren gazete, dergi gibi yayınları kapsayan sürelî yayınlar kurum içi tek yönlü iletişimde birer güncel haber kaynağı olarak işlev görmektedirler. Bu bağlamda, bu yayınlar aynı zamanda kurum dışı diğer kurum, kuruluş ve kişilere de kurum hakkında yapıcı ve gözlemleyici nitelikte bilgi sağlayarak kurumun dış dünya ile iletişimini de sürdürmesine katkı



Kurumlarda gerçekleştirilen kör iletişim olarak da ifade edilen tek yönlü iletişim, geri bildirim imkân vermemektedir.

sağlamaktadırlar.

*Broşür; Altı ya da daha fazla sayfadan oluşan, belirli bir amaçla, önceden hedef kitleye dağıtılan, sürekliliği olmayan basılı iletişim aracıdır* [18]. Broşürler, kuruma yönelik belirli bir özel konuda önemli detayları veya ayrıcı özellikleri sunarak özel amaçlı bir şekilde belirli bir hedef kitleye hitap etmek üzere hazırlanabileceği gibi kurum hakkında tanıtıcı ve kapsayıcı bilgileri ilgi çekici bir biçimde sunarak kurumun imajını güçlendirme şeklinde genel bir amaca hitap ederek de düzenlenebilirler.

*Bülten ve El Kitapları: Bülten, kurumun çalışmaları hakkında, çalışanları bilgilendirmek amacıyla belirli zamanlarda yayınlanan çok sayfalı mektuplardır* [19]. Bültenler, kurum içi işleyiş ile ilgili güncel gelişmeler hakkında kurum çalışanlarını bilgilendirmek üzere düzenlenen etkin iletişim araçlarından biridir. El kitapları ise kurumun çalışma alanları, faaliyetleri, hizmet ve projeleri hakkında yazılı metinleri kapsayan kaynaklardır. Kurumsal uygulamalara yönelik hassas detaylara yer veren bu iletişim araçları gerek kurum içi gerekse kurum dışı iletişimde önemli veri kaynakları olarak işlev görmektedirler.

*Kitaplar:* Kurumların kuruluş yıl dönümlerini, tarihçelerini, kurucularını, kurumun hizmet sahalarını ve işleyişini anlatan iletişim kaynaklarıdır. Kurum hakkında rehber nitelikte bilgi taşıyan bu kaynaklar kuruma yönelik bilgiyi doğru ve güvenilir bir şekilde sunmalı ve akıcı, anlaşılır bir dile sahip olmalıdır.

*Basın Dosyası:* Broşür ve diğer yazılı araçları bir arada dağıtma yöntemlerinden biridir [18]. Basın dosyaları, kuruma dair birçok görsel (fotoğraflar) ve yazılı (broşürler, bültenler, mektuplar, raporlar, makaleler, dergi ve gazeteler) unsur ve yayını bir araya getirerek kurumun geçmişe ait ve yıllık bazda uygulamalarına yer verme ve böylece hedef kitlelere kurum hakkında kapsamlı bilgi sağlama işlevini görmektedirler. Basın dosyaları, geniş içerikleri sayesinde kurumlara aynı anda birçok amacı gerçekleştirme imkânı sağlamaktadır. Bu noktada, bu dosyalar hazırlanırken hitap edilecek olan kurum, kuruluş ve kişilerin taleplerinin dikkatli bir şekilde göz önünde bulundurulması ve dosyaların nitelikli bir donanıma sahip olacak şekilde düzenlenmesi önemlidir.

*Kurum Panoları, Kapalı Devre Radyo ve Televizyon:* Kurum panoları, kurumlarda güncel gelişmeler, kararlar ve süreçler hakkında hızlı bilgi paylaşımını sağlayan ve kurumlar tarafından sıkça kullanılan iletişim araçlarından biridir. Panolarda paylaşılan yazıların güncelliğini koruması ve panoların görsel öğelerle ilgi çekici hâle getirilmesi kurum hakkında olumlu bir izlenim oluşumunda önemlidir.

Kurumlarda güncel bilgi akışının sağlanmasında kapalı devre yayın yapan radyo ve televizyonlar da kurum içi iletişimin sağlanmasında önemli işlevlere sahiptir. Bu bağlamda, radyo ve televizyon yayınlarındaki programların içeriğinin ve program akışının kurumun bütün üyelerinin beklenti ve görüşleri dikkate alınarak yapılandırılması yayınların kişiler tarafından takip edilmesine yönelik motivasyonu artırmada önemlidir.



Kurum panoları, kurumlarda güncel gelişmeler, kararlar ve süreçler hakkında hızlı bilgi paylaşımını sağlayan ve kurumlar tarafından kullanılan iletişim araçlarından biridir.



**Afişler:** Bir şeyi duyurmak veya tanıtmak için kurum tarafından hazırlanan, kalabalığın görebileceği yere asılmış, genellikle resimli duvar ilanlarıdır. Afişler, belirli bir konu hakkında kurum içi veya kurum dışı herkesin dikkatini çekecek görsel yönden ayırt edici iletişim materyalleridir.

**Dilek ve Öneri Kutuları:** Kurum çalışanlarının istek, şikâyet, öneri ve taleplerini yöneticilere dile getirmelerinde kullanılan kurum içi iletişim araçlarıdır. Kurum içi işleyişte verimliliğin artırılmasında dilek kutularının etkin bir şekilde kullanımı önemlidir. Bu noktada, kurum yöneticilerinin bu iletişim araçlarını işlevi doğrultusunda aktif olarak kullanması, bir diğer ifadeyle, kurum çalışanlarının fikir ve görüşlerini ciddi bir şekilde ele alıp değerlendirmesi ve buna yönelik uygulamalara yer vermesi bu iletişim araçlarının kurum içi iletişimdeki etkinliğini ve niteliğini artıracaktır.

**Hizmet İçi Eğitim Seminerleri ve Konferanslar:** Kurum yöneticileri ve çalışanlarına yönelik düzenlenen bu eğitsel faaliyetler kurumlarda kurum içi aktif iletişim ortamları sağlamaktadırlar. İlgili faaliyetler çerçevesinde, eğitsel etkinliklerin yanı sıra dikkatli planlanan her tür sosyal ve kültürel etkinlik kurum üyeleri arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkileyecektir. Bu vesileyle, seminerler ve konferanslar hem belirli bir bilgi ve davranışın kazandırılmasına hem de kurum içi sosyal ilişkilerin güçlendirilmesine olanak sağlayacaktır.

**İnternet ve Intranet:** Genel bilgi ağı olan internet aracılığıyla, kurumların uygulama ve hedeflerine hizmet eden her türlü kaynağa erişmek mümkündür. Bununla beraber kurumlar, kurum içi iletişimi ve süreçleri hızlandırmak üzere kurum içi iletişim ağı olarak kendi internet ağlarını yani **intranetlerini** oluşturmaktadırlar. Bu intranet çerçevesinde, kurum içi iletişim süreçleri kurum yönetici ve çalışanları tarafından takip edilmekte ve düzenlenmektedir. Intranet, iş akışının düzenlenmesi ve denetlenmesi, kurum çalışanlarının zaman yönetimini yapabilmelerini sağlamakta ve bilgi alışverişini hızlandırmaktadır.

### Çift Yönlü İletişim Araçları

**Danışma Büroları:** Danışma büroları, temel olarak kurumlara yeni katılan çalışanlar için kuruma ve kurumdaki diğer çalışanlara adaptasyon ve kurum kültürüne alışmada aktif rol oynayan ve bu süreçte yeni üyelere gerekli bilgi ihtiyaçlarını birinci elden sunan birimlerdir. Kurumsallaşmanın sağlanmasında ve kuruma yeni katılan üyelerin aidiyetliklerinin pekiştirilmesinde danışma büroları ciddi işlevlere sahiptir. Bu bağlamda, bu birimler halkla ilişkiler ve/veya insan kaynakları birimlerine bağlı bir şekilde çeşitli sosyal ve kültürel etkinlikler planlayarak çalışanların oryantasyon sürecini güvenli ve sağlam bir şekilde yönetebilirler.

**Yönetici Ziyaretleri:** Çift yönlü iletişimin sağlanması, desteklenmesi ve sürdürülebilirliğinde yöneticilerin zaman zaman kurum çalışanlarını herhangi bir denetim söz konusu olmaksızın ihtiyaç, öneri ve beklentilerini dinlemek ve rahat iletişim kurmalarını sağlamak amacıyla ziyaret etmeleri kurum içi iletişimlerde oldukça önemli rol oynamaktadır. Bu ziyaretler, karşılıklı olarak somut gözlemlerin yapılabileceği gerçek iletişim ortamlarının kurulmasına yardımcı olacaktır.



Çift yönlü iletişim araçları; danışma büroları, yönetici ziyaretleri, kurum-çalışan-aile iletişimi, toplantılar ve yüz yüze görüşmelerden oluşmaktadır.



**Kurum-Çalışan-Aile İletişimi:** Kurum içi iletişimin çift yönlü bir şekilde sürdürülmesinde çalışanların ailelerine yönelik onları kurum hakkında bilgilendirecek ve ailelerin de kuruma oryantasyonlarının yapılabilmesini sağlayacak faaliyetlerin planlanması çalışanların kuruma olan bağlılıklarının pekiştirilmesinde ciddi işlevlere sahiptir. Sosyal ve kültürel bazda ailelerin de dâhil olduğu organizasyonların düzenlenmesi, yöneticilerin çalışanlarına özel günleri ve zor dönemlerinde (hastalık, ölüm) gerekli desteği sağlaması kurum içi iletişimin daha da güçlenmesine yardımcı olmaktadır.

**Toplantılar ve Yüz Yüze Görüşme:** Kurumsal amaçların ve nihai hedeflerin gerçekleştirilmesinde kurum çalışanlarının ilgili amaç ve hedeflere ulaşmada kararlılıklarının, çalışma azimlerinin, uygulamalara ve kararlara katılımlarının pekiştirilmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda, toplantılar kurum üyelerinin bu amaçları içselleştirmesi ve kurum ile bütünleşmesinde kilit rol oynamaktadırlar. Özellikle, çift yönlü iletişimin sağlanabilmesi için ergonomik açıdan uygun ve yeterli donanıma sahip bir mekânda, doğru bir şekilde planlanmış ve zamanlanmış, durum tespitlerinin açık bir şekilde yapıldığı ve sunulduğu, fikir alışverişinin yapıldığı, bütün kurum üyelerinin katılımının sağlandığı toplantı ortamları oluşturulmalıdır. Bu nitelikteki toplantılar, çalışanlar arasında ve çalışan yönetici arasındaki iletişimi sağlamlaştıracak ve kurumsallaşmayı temellendirecektir.

Kurum içi iletişimde, bir diğer sık tercih edilen çift yönlü iletişim aracı da yüz yüze görüşmedir. Yüz yüze görüşmelerde iletişimin başarılı olması görüşmede bulunan tarafların anlaşılır bir üslupla, doğru ve güvenilir bilgiyi paylaşarak, gerektiği noktalarda geri bildirimlerde bulunarak ve sorular sorarak, aktif bir dinleyici rolü ile iletişime katılmaları ile mümkündür.



Bireysel Etkinlik

- Tek yönlü ve çift yönlü iletişim araçlarının kurum için önemini tartışınız.



Örnek

- Kıyafet kurallarını, çalışma saatlerini esnetmek; dinlenme odalarının, yemekhanelerin, çalışma masalarının düzenini çalışanlara bırakmak; işlerin içine oyunlar, yarışmalar katmak; e-posta, bülten, kapalı devre ses düzeni vb. ile ortak mesajları yaymak, şirketler arası spor karşılaşmalarında oluşturulan takımlarla kurumu temsil etmek veya güvenlik görevlisinden genel müdüre kadar herkesin unvanının eşitlendiği gönüllü çalışmalarda bulunmak iş dışı hedefler için birleşmeye bir örnek . (İdil Türkmenoğlu, Pozitif Yönetim: İşyerinde Keyifli Ortam Yaratmak)



## Özet

- Günümüzde zaman zaman çalışanlarla iletişim olarak da ifade edilen “iç iletişim” kurumun etkinliği ve verimliliği açısından önem arz eder. Birçok kurumda çalışanlar önemli kamuoyu olarak düşünülürler. Kurumlar giderek artan bir şekilde çalışanlarla karşılıklı memnuniyete dayalı uzun vadeli ilişkiler kurmanın değerinin farkına varmaktadırlar. Kurum içi iletişim, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek ve işleyişini sağlamak için kurumu meydana getiren birimler arasında girilen bilgi alışverişi veya birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir. İletişim, örgütün en önemli özelliği sayılan devamlılık, bütünlük ve sosyal ilişkiler açısından vazgeçilmezdir. Smith, kurum içindeki iletişimin iyileştirilmesinin önemini aşağıdaki nedenlere dayandırmaktadır.
- Yanlış anlaşılmalara en az düzeye iner (sağlıklı yönetim ve çalışan ilişkisi).
- Görev sınırları netleşir.
- Geri bildirim kolaylaşır.
- Çalışanların kurum amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi kolaylaşır ve değişime ayak uydurur.
- Çalışanlar kararlara katılır ve problemlerin çözümü kolaylaşır. İç iletişim; kısa hatırlatma notları, raporlar, öneriler, toplantılar, sözlü sunumlar, konuşmalar, kişiler arası ve telefonla yapılan görüşmeler gibi yazılı ve sözlü kanallar aracılığıyla yapılır.
- Kurum içi iletişim, kurum faaliyetlerinin en önemli parçasıdır. İletişim, kurumun içinde veya dışında iş akışını düzenleyen, karar verme, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordine etme, değerlendirme ve yetkilendirme gibi tüm yönetim fonksiyonlarının yanı sıra ekip çalışması, yönetim ve liderlik, işe alma ve yerleştirme, eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında da etkili olan: birimleri, grupları ve üyeleri kurumun amaçlarına yönlendiren önemli bir fonksiyon niteliğindedir. Kurum içi iletişime özellikle gereksinim duyulan noktalar, amaçların yerleştirilmesi, amaçlara ulaşmak için planlar geliştirmek, insan kaynaklarını organize etmek, moral ve motivasyon kazandırmak, iş doyumunu sağlamak, kurumsal bağlılık ve kurumsal etkinlik üzerinde yoğunlaşır.
- Kurum içi iletişimin bilgi sağlama işlevi, etkileme ve ikna etme işlevi, emredici ve öğretici iletişim kurma işlevi, birleştirme ve eş güdüm sağlama işlevi gibi dört önemli işlevi vardır. Kurumsal işleyiş içerisinde iletişimin, söz konusu işlevleri ve amaçları yerine getirilirken, kurumun büyüklüğü ve fiziksel yapısı, statü farklılıkları, aşırı hiyerarşik yapı, rol ilişkileri, algılama farklılıkları, aşırı bilgi yüklemesi, süzgeçleme ve mesajdan kaynaklanan çeşitli engeller söz konusu olmaktadır. Biçimsel kanallar, dört grupta toplanabilir. Birincisi, yukarıdan aşağıya olan iletişim kanallarıdır. Bunlar, emir ve talimatları, kurum prosedürleri ve politikaları ile kurum amaçlarını kapsar. İkincisi, aşağıdan yukarıya iletişim kanalları, verilen görevlere ilişkin durum raporları, karar almada etkili olacak konular, kurumun gelişmesine yönelik önerilerden oluşur. Üçüncüsü, yatay iletişim kanalları, kurumun eş güdümünün sağlanmasına yardımcı olur. Dördüncüsü, çapraz iletişim kanalları, kurumsal koordinasyon, birimlerin katılımına yardımcı olur.
- Kurum içi iletişimde iletişimin devamlılığını ve akışını sağlayan pek çok iletişim aracı kullanılmaktadır. Bu araçların kullanımında esas olan ise araçların iletişimin kalitesini artıracak niteliğe sahip olmalarıdır. Bir başka ifadeyle, iletişimi açık, anlaşılır ve en doğru zamanlama ile sürdürülebilir kılmalarıdır. Bu bağlamda, kurum içi iletişim araçları kullanım araç ve yöntemlerine göre tek yönlü ( süreli yayınlar, dilek ve öneri kutuları, hizmet içi eğitim seminerleri ve konferanslar, internet ve intranet) ve çift yönlü (danışma büroları, yönetici ziyaretleri, kurum-çalışan-aile iletişimi, toplantılar ve yüz yüze görüşme) iletişim araçları olarak iki grupta toplanmaktadır.

## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi yukarıdan aşağıya doğru iletişimin amaçlarından biri değildir?
  - a) Üretim ve maliyet bilgileri
  - b) İş sürecine ilişkin yönlendirici direktifler vermek
  - c) Kurumsal süreçler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmak
  - d) Alt kadroların iş performansları hakkında değerlendirmeler yapmak
  - e) Kurum hedefleri ve kültürü doğrultusunda fikir aşılama, davranış ve tutumları yönlendirme ve sosyalleştirmeye amacıyla "ideolojik" bilgi birikimi sağlama
2. Bilgi ve mesajların, yönetimin en üst basamağından başlayarak en alt basamağına kadar akışını ifade eden iletişime ne ad verilir?
  - a) Yukarıdan aşağıya iletişim
  - b) Aşağıdan yukarıya iletişim
  - c) Yatay iletişim
  - d) Dikey iletişim
  - e) Çapraz iletişim
3. Farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstlerin arasında kurulan iletişime ne ad verilir?
  - a) Yatay iletişim
  - b) Dikey iletişim
  - c) Çapraz iletişim
  - d) Yukarıdan aşağıya iletişim
  - e) Aşağıdan yukarıya iletişim
4. Tüm iletişim kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, tüm üyelerin hiçbir sınırlama olmadan iletişimde bulunduğu ağa ne ad verilir?
  - a) Y Model
  - b) Zincir Model
  - c) Çok Yönlü Model
  - d) Merkez Model
  - e) Dairesel Model
5. Aşağıdakilerden hangisi çalışanların gereksinim duyduğu iş ile ilgili bilgilerden biri değildir?
  - a) Gelişme ve ilerleme olanakları
  - b) İş güvenliği
  - c) Eğitim olanakları
  - d) Ücret ve araştırma faaliyetleri
  - e) Denetleme yetkileriyle ilgili olanaklar

6. Aşağıdakilerden hangisi kurum içi iletişimin işlevlerinden biri değildir?
- Liderlik işlevi
  - Bilgi sağlama işlevi
  - İkna etme ve etkileme işlevi
  - Emredici ve öğretici iletişim kurma işlevi
  - Birleştirme ve eş güdüm sağlama işlevi
7. Aşağıdakilerden hangisi kurum içi iletişimi engelleyen kurumsal engellerden biri değildir?
- Zaman baskısı
  - Statü farklılıkları
  - Geri bildirim yeterli olması
  - Algılama farklılıkları
  - Rol ilişkileri
8. Aşağıdakilerden hangisi kurum içinde kullanılan tek yönlü iletişim araçlarından biri değildir?
- Afişler
  - Görüşme yöntemi
  - Kurum panoları
  - Bültenler
  - Dilek ve öneri kutuları
9. Aşağıdakilerden hangisi kurum içinde kullanılan çift yönlü iletişim araçları içerisinde yer almaz?
- Kurum-çalışan-aile iletişimi
  - Toplantılar ve yüz yüze görüşme
  - Yönetici ziyaretleri
  - Kurum panoları
  - Danışma büroları
10. Kurum çalışanlarının istek, şikayet, öneri ve taleplerini yöneticilere dile getirmelerinde kullanılan kurum içi iletişim araçlarına ne ad verilir?
- Dilek ve öneri kutuları
  - Broşürler
  - El kitapları
  - Bültenler
  - Danışma büroları

**Cevap Anahtarı**

1.a, 2.a, 3.c, 4.c, 5.e, 6.a,7.c, 8.b, 9.d, 10.a

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Howard, L.W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 231-250.
- [2] Schein, E. H. (1996). Culture; The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- [3] Lahiff, J.M. & Pensore, J M.(1998). *Business Communication: Strategies and skills* ( 5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- [4] Bovee, C. L. & Thill, J.V. (2011). *Business communication today* (11th ed.). UK: Pearson Education.
- [5] van Riel, C.B.M. & Maathuis, O.J.M. (1993). *Corporate branding*. Working Paper, Erasmus University Rotterdam.
- [6] Ada, N., Alver, İ. & Atlı, F. (2008).Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*, 8(2), 487-518.
- [7] van Riel, C., van Riel, C.B.M. & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.
- [8] Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık* . Konya: Eğitim Yayınları.
- [9] Tutar, H. (2009). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [10] Gürgeç, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi* . İstanbul: Der Yayınları.
- [11] Oktay, M. (1996). *Hakla ilişkiler mesleğinin iletişim yöntem ve araçları* . İstanbul: Der Yayınları.
- [12] Gülnar, B. (2007). *Örgütlerde iletişim ve iş doyumu* . Konya: Literatür Yayınları.
- [13] Gürüz, D., Güneri, B., Ker, M., Yaylacı, G. Ö. & Karpaz, İ. (1998). *Halkla ilişkiler yönetimi* . İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları.
- [14] Can, H., Azizoğlu, A.Ö. & Miski, A.E. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Siyasal Yayınları.
- [15] Geçikli, F. (2004). Örgütsel iletişimin yöneticiler açısından değerlendirilmesi ve örgütsel iletişim yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 107-116.
- [16] Ruben, B.D. (1984). *Communication and human behavior*. New York: McMillan.
- [17] Sabuncuoğlu, S.& Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Ankan Yayınları.
- [18] Yılmaz, A. (2005). Broşür, basın dosyası, kitap, el kitabı, gazete ve dergi. S. Bayçu (Ed.), *Halkla ilişkiler yazarlığı* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- [19] Gürgeç, H. (2007). Örgüt içi iletişim. A. Yüksel (Ed.), *İletişim bilgisi* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.