

DEĞİŞİME UYUM SÜRECİNDE İÇ VE DIŞ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÇABALARININ ENTEGRASYONU GEREKLİLİĞİ

Doç. Dr. Füsun KOCABAŞ

Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Türkiye

GİRİŞ

“Değişim” ve “küreselleşme” yeni ortaya çıkmış kavramlar olmamasına rağmen, günümüzde değişim ve küreselleşmenin hızı ve şiddeti oldukça artmış durumdadır. Bu nedenle ki, “küreselleşme” ve “değişim” üzerinde en çok konuşulan, tartışılan konuların başında gelmektedirler. Zaten başlı başına küreselleşme bir değişim sürecidir ve teknolojik, ekonomik, politik, sosyal, kültürel, hemen her alandaki değişimi ifade etmek için kullanılan bir sözcük haline gelmiştir.

Küresel ekonominin etkisi, yoğun rekabet, teknolojik gelişmeler, ürün/hizmet çeşitliliği, değişen, bilinçlenen tüketici, çalışanlar ve toplumlar, vb. unsurların etkisi nedeniyle örgütler iç ve dış çevrelerindeki değişime uyum sağlama yolu ile yaşamlarını sürdürmektedirler. Özellikle küreselleşmenin politik, teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda ortaya çıkardığı yeni oluşumlar sanayi yapılarında, piyasaya sürülen ürünlerde, iş yapma ve rekabet biçimlerinde “sürekli değişimi” gerekli kılmaktadır. Değişim sonucu işletmelerin çevrelerinde ortaya çıkan fırsatları yakalamaları, tehditlerin ise üstesinden gelebilmeleri gerekmektedir. İşletmelerde yapılacak yeniliklerin ve uygulanacak yeni stratejilerin isabetli olması ve işletme çalışanlarınca kolayca benimsenmesi, dirençle karşılaşmaması da gerekmektedir. Bu noktada bunu gerçekleştirecek olan yaklaşımın iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının bütünleştirilmesi olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada örgüt kavramı ile kar amaçlı işletmelerin yanı sıra, kar amacı gütmeyen dernekler, kulüpler, kamu kurumları, siyasi partiler gibi çeşitli kurum ya da kuruluşlar da ifade edilmektedir.

TOPLUMSAL VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Ünlü gelecek bilimci Alvin Toffler, “Üçüncü Dalga” adlı eserinde toplumsal değişimi birbirini takip eden dalgalar benzetmesi ile açıklamaktadır. Birinci dalga, insanların küçük topluluklar halinde yaşadığı, avcılık, hayvancılık ve tarımla uğraştıkları, yaklaşık olarak M.Ö. 8000-M.S. 18.yüzyıl arasında kalan ve “Tarım Devrimi” olarak adlandırılan dönemdir. 18. yüzyılın başlarından itibaren ortaya çıkan ve Birinci Dalga’nın etkisini azaltan sanayileşme hareketleri, “Sanayi Devrimi” ile değişimin ikinci dalgası oluşmuştur. Buhar makinalarından endüstride yararlanılması ile kitlesel üretimin başlaması dönemin en belirleyici özelliğidir. Sanayi toplumuna geçişle birlikte yeni bir ekonomik ve sosyal yapı da oluşmuştur. Üçüncü dalga ise sanayi odaklı somut ürünler üreten toplumların, insanların daha soyut ihtiyaçlarını karşılayan ve bunu gerçekleştirirken, fiziki kaynaklardan çok bilgiyi kullanan toplumlara geçişle başlamıştır. Üçüncü Dalga’nın en önemli özelliği bilginin yaygın bir şekilde tüm alanlarda kullanılması, iletişim ve bilgisayar sistemlerinin yaşantımızın ayrılmaz bir parçası olmasını sağlayan “Enformasyon Devrimi” niteliği taşımasıdır (Toffler, 1996: 31-38).

248 DEĞİŞİME UYUM SÜRECİNDE İÇ VE DIŞ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÇABALARININ ENTEGRASYONU GEREKLİLİĞİ

Tarihsel süreç içinde makro ölçekte yaşanan bütün toplumsal ve ekonomik değişimler, mikro ölçekte örgütsel değişimi de yaratmaktadırlar. Bugün için toplum bilimciler “Bilgi Toplumu”ndan söz ederken, yönetim bilimciler de “Bilgi Yoğun Örgütlerden” söz etmektedirler.

Örgütsel değişime sebep olan başlıca koşullar şunlardır (Yamamoto, 2003: 34):

- “Küreselleşme ile birlikte değişen demografik yapı (çalışanların dil, ırk, kültür farklılıkları)
- Müşterinin bilinçlenmesi ve beklentilerinin yükselmesi (kalite, hızlı servis, ucuzluk, üründe estetik değer, güvenilirlik v.b. ni istemesi)
- Artan rekabet, küçülen pazar payları ve pazar payı kapma yarışı,
- Küreselleşmeden etkilenen hukuki ve politik koşullar,
- Yeni teknoloji kullanımının yaygınlaşması,
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, dijital ortamın yarattığı olanaklar,
- İletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmeler,
- Yoğun iletişim ortamının neden olduğu iletişim kirliliği,
- Mesaj güvenilirliğinde düşüş,
- Geleneksel iletişim kanallarının etkisinde azalma,
- Müşterilerin değer ve beklentilerinde yükselme ve bunun alış veriş alışkanlıklarını etkilemesi,
- İnsan hakları, çevre v.b. konulardaki gelişmelerin işletmeleri etkilemesi sebebiyle organizasyonlarda insana ve doğaya saygının önem kazanması,
- Müşteri değerinin işletmeler yapacağı katkının farkına varılması”.

Yukarıda sözü edilen faktörlere daha başkaları da eklenebilir, ancak önemli olan değişim sonucu örgütlerin çevrelerinde ortaya çıkan fırsatları yakalamaları, tehditlerin ise üstesinden gelebilmeleridir.

Bu süreçte örgütlerde yapılacak yeniliklerin ve uygulanacak yeni stratejilerin isabetli olması ve örgüt üyeleri tarafından kolayca benimsenmesi, dirençle karşılaşılması da gerekmektedir. Bu noktada istenilen sonucu gerçekleştirecek olan yaklaşımın iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının entegrasyonu olduğunu söylememiz yanlış olmayacaktır.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Yukarıda kısaca söz edilen süreçte sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken örgütler en önemli kaynaklarının “insan” unsuru olduğunu anlamışlardır. Bir örgütün ve sosyal paydaşlarının (örgütü etkileyen ve örgütün etkilediği kişi ya da örgütler örn; tedarikçiler, çalışanlar, araçlar, müşteriler v.d.) ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam yaratabilmek son derece önem kazanmış, bunu gerçekleştirebilmenin ön koşulu olan “örgütsel iletişimin” gerekliliğine yöneticilerin her zamankinden daha çok inanmaları söz konusu olmuştur.

Örgütsel iletişim, “örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerek se örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreç” (Akat v.d., 1997: 280) olarak tanımlanabilmektedir.

Kiessling ve Spannagl’a göre örgütsel iletişim “kuruluşa, derneğe, kuruma veya örgüte karşı, kamuoyunu ve örgüt iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim

tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır (**Kiessling, Spannagl akt. Okay, 2000: 169**).

Neske, örgütlerin iletişim çabası içerisinde olup olmadıklarına göre iletişim biçimlerini dört gruba ayırmaktadır (**Neske, akt. Okay, 2000: 170-171**):

1. Bürokratik İletişim: Bu iletişim biçiminde örgütler hedef gruplarına bilgi vermedikleri gibi onlardan da bilgi almamaktadırlar. Bu tip iletişim daha çok bürokratik örgütlerde uygulanmaktadır.

2. Manipülatif İletişim: Bu iletişim biçiminde hedef grubla bilgi alış veriş yapıldığı gibi bir görünüm yansıtılmaya çalışılmaktadır. Oysa alınıp verilen bilgiler sadece seçilmiş bilgilerdir. Bu iletişim biçiminde amaç bir çeşit propagandadır.

3. Demokratik İletişim: Açıklığa dayanan bir iletişim biçimidir. Örgüt hedef grubuna doğru bilgiyi iletmeye hazırdır ve iletmektedir. Hedef gruptan da bilgi alınarak değerlendirilmesi yapılmaktadır.

4. Orantısız İletişim: Bu iletişim biçimi örgüt bilgilendirmeye hazır olduğu halde, kamuoyu hakkında hiç bilgi alamadığı ya da yoğun biçimde kamuoyu araştırılmasına rağmen elde edilen bilgilerin değerlendirilip bir sonuca varılamadığı durumlarda gerçekleşmektedir.

Örgütsel iletişim yapısal açıdan ele alındığında ise biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim türleri karşımıza çıkmaktadır. Biçimsel iletişim, örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişiler arası bir iletişimidir (**Gürgen, 1997: 63**).

Örgütlerde biçimsel iletişimin bir boyutu dikey iletişimidir. Dikey iletişim yönetimden iş görenlere doğru yani yukarıdan aşağıya doğru olduğu gibi tam tersi yönde de olabilecek şekilde planlanmalıdır. Biçimsel iletişimin bir diğer boyutu ise yatay iletişimidir ve aynı düzeyde bulunan bölümler, kişiler arasında iletişimin kurulmasını ifade eder. Çapraz iletişim kavramı ise farklı bölümlerde ve farklı düzeylerde bulunan kişiler arasında iletişimi anlatmak için kullanılmaktadır.

Örgüt içine yönelik olarak dikey, yatay ve çapraz iletişim türünün yanı sıra örgütlerin dış çevreleri ile iletişimini gerçekleştirmeyi amaçlayan dış iletişiminden de söz etmek gerekir. Çünkü örgütler müşterilerinin yanı sıra tedarikçiler, meslek kuruluşları, potansiyel iş gücü, rakipler, kaynak ve kredi sağlayanlar, düzenleyici ve denetleyiciler, yerel yönetimler, kamu yönetimi, fikir liderleri v.b. gibi çok çeşitli kişi, kurum ve kuruluşla da örgütler iletişim kurmak durumundadırlar.

Toplam kalite yaklaşım ve uygulamalarının literatüre kazandırdığı iç ve dış müşteri kavramlarından hareketle, bir örgütün hedef grupları, araçlar, hissedarlar, çalışanlar v.d. ilgili iç ve dış müşterilerine gönderdiği tüm mesajların planlanması, uygun iletişim kanallarını seçerek göndermesi, denetlemesi ve önlem alarak, yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlayabileceğimiz örgütsel iletişimin stratejik olarak planlanmasına duyulan gereksinim açıktır. Çünkü entegre örgütsel iletişimde amaç örgütün içine ve dışına yönelik çeşitli iletişim yöntem ve araçlarının stratejik rollerini değerlendirerek tutarlı ve en üst düzeyde iletişim etkisi yaratacak biçimde bir araya getirebilmektir.

Örgüt içi haber ve bilgilerin yayılmasına olanak sağlayan örgüt içi iletişim, kişiler ve süreçler arasında bir köprü vazifesi de görmektedir. Örgütlerin açık sistem anlayışı çerçevesinde işleyen yapılar olduğu düşünüldüğünde iletişimsiz kalan örgütlerin yaşayamayacağı söylemek mümkün olabilmektedir.

250 DEĞİŞİME UYUM SÜRECİNDE İÇ VE DIŞ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÇABALARININ ENTEGRASYONU GEREKLİLİĞİ

Örgütsel iletişimin öneminden hareketle, örgüt içi iletişimin temel amaçları şu şekilde sıralabilmektedir (Varol, 1993: 129):

- “Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,
- Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- İşte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili, gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- Bütün bunlar ve iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak”.

Örgüt içi iletişim çalışmaları çerçevesinde, yatay, dikey, çapraz ve çift yönlü iletişimin tarafsız oluşturulması, her birey için statü ve katılım sağlanması, sağlıklı bir iş ortamının ve ekip ruhunun oluşturulması, yaratıcılığın teşvik edilmesi, çalışanların gelecek hakkında iyimser düşüncelere sahip olması yaratılması sağlanmalıdır.

Örgütün dış iletişim çabaları söz konusu olduğunda ise biçimsel iletişim çabaları kapsamında en etkili yöntemlerden biri halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkilerin yanı sıra özellikle kar amaçlı kuruluşlar söz konusu olduğunda reklam, kişisel satış, satış geliştirme, markalama, ambalajlama, doğrudan pazarlama, fuarlar, sponsorluk v.b.gibi çabalar da bu kapsamda ele alınmalıdır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜT KİMLİĞİ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgüt kültürü, “aynı örgütte yer alanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir” (Erengül, 1997: 7). Örgütsel kimlik ise “bir örgütte yer alanların davranışları, örgütün iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşur” (Okay, 2000: 38).

İç örgütsel iletişimin işlevlerinden biri, örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgüt kültürü ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer biçimsel olmayan mesajlar, örgüt üyeleri arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, biçimsel iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünkü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikayeler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır. Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimini sağlar. Biçimsel iletişim, iş tanımları ve işe

yöneltilme toplantılarını, biçimsel olmayan iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgütsel kültür yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir. Örgütsel kültür, üyelerin kültürel tarih, değerler, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder (Kreps, 1990: 143-145).

ENTEGRASYONUN ÖRGÜTSEL İLETİŞİME KATKILARI

İyi entegre edilmiş iç ve dış örgütsel iletişim sistemlerinden gelen bilgilerin, tüm yönetim fonksiyonlarının (planlama, örgütlenme, koordinasyon, denetim) başarıyla yerine getirilmesindeki önemi yadsınamaz.

Çalışanlar iç örgütsel iletişim yoluyla örgütün geleceğe ilişkin planlarının neler olduğunu, insan kaynağına ilişkin politikalarını, işe ilişkin bilgileri, rekabete ve rakiplere ilişkin bilgileri, örgütün finansal durumuna ve diğer çalışanlara ilişkin bilgileri, işi geliştirmeye yönelik fırsatların olup olmadığını varsa neler olduğu v.b. bilgileri edinmek isterler.

Entegre bir iç örgütsel iletişim, kaynakları paylaşır ve çalışanların gereksinim duydukları bilgileri sağlar. Ayrıca çalışanlar arası ilişkileri güçlendirir. Çünkü çalışanların fikirlerine değer verir ve onları işler hale getirir.

Entegre örgütsel iletişim, insan kaynağının katılımını sağlayarak örgütsel hedeflere hizmet eden, bir iç iletişim süreci gerçekleştirirken bir çok iletişim araç ve tekniğinden koordineli olarak faydalanmaktadır. Örneğin; örgüt tanıtım kitapçıkları, haber bültenleri, örgüt gazetesi, dergisi, intranet, örgüt gezileri, örgüt yıldönümü kutlamaları, yıllık personel geceleri v.d.

Örgütsel iletişim, iç müşterilerin yani çalışanların yanı sıra dış müşteriler ile olan ilişkileri de şekillendirir. Entegre dış örgütsel iletişimi uygulayan işletmeler kilit “dış müşterilerini” tanımlarlar, temas noktalarını belirlerler ve iletişim kanallarını oluştururlar. Dış örgütsel iletişimde entegrasyon örgüte sempati duyulmasına ve destek sağlanmasına olanak sağlar.

Entegre örgütsel iletişimin örgütün anlayış ve yaklaşımlarında ortaya çıkardığı sonuçlar şöyle özetlenebilir (Yamamoto, 2003: 112);

- Örgütlerin kendi faaliyet alanlarında köklü bir düşünce değişikliği yaratılması,
- Örgütteki sürecin müşteri yönlü işleyişinin sağlanması,
- Tüm çalışan ve araçların bütünlük dikey süreç içinde eğitilmesi, yetkilendirilmesi ve desteklenmesi (dikey entegrasyon),
- Üst-orta yönetim ve çalışanlar arasında açık, sürekli, iki yönlü iletişimin gerçekleşmesi (iç entegrasyon),
- Fonksiyonlar, örgüt birimleri, örgütler ve bölgeler arası entegre yatay iletişimin oluşturulması (yatay entegrasyon),
- Örgütte elde edilen bilgidan en verimli şekilde yararlanılması, esneklik ve şeffaflık oluşturulması.

SONUÇ

Sonuç olarak, entegre örgütsel iletişim, örgüt içi, dışı, yatay, dikey ve çapraz, olmak üzere tüm boyutlarda, çift yönlü ve “entegre/bütünlük” yapıda stratejik olarak planlanarak yönetilen bir iletişim tarzını ifade etmektedir ve başarı ile uygulayabilen örgütlere günümüzde yaşanan hızlı değişime uyum sağlaması yönünde önemli bir rekabet avantajı getirmektedir. Bu nedenle örgütsel iletişim stratejik olarak planlanmalı

252 DEĞİŞİME UYUM SÜRECİNDE İÇ VE DIŞ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÇABALARININ ENTEGRASYONU GEREKLİLİĞİ

ve yönetilmelidir. Çünkü iyi entegre edilmiş bir örgütsel iletişim, mesajların ve temas noktalarının daha etkin kontrolünü sağlamaktadır. Bu durumda örgütten çevreye gönderilen mesajlar çalışanlar, müşteriler ve diğer çıkar sahiplerinin zihinlerinde bütünleşeceğinden, onlar ile olan ilişkilerin daha iyi düzenlenmesine ve geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.

Görüldüğü gibi entegre edilebilmiş bir örgütsel iletişim örgütün tüm iletişimsel aktivitelerinin bütünlüğünü ifade etmektedir. Günümüzde gittikçe artan oranda hızlanan değişim sürecinde başarının sırrı, içsel ve dışsal, dikey, yatay ve çapraz örgütsel iletişim hatlarını iyi oluşturmaktan ve çift yönlü olarak, sürekli açık tutmaktan geçmektedir. Amaçlanan etkili iletişimin sağlanabilmesi için örgütlerin her yönde ve aynı anda iletişim kurmayı ve sürdürmeyi öğrenmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAT İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, (1999), **İşletme Yönetimi**, İzmir.
- ERENGÜL Bilge, (1997), **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- GÜRGEN Haluk, (1997), **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.
- KREPS Gary L., (1990), **Organizational Communication: Theory and Practice**, Second Ed., Longman Inc, NewYork.
- OKAY Ayla, (2000), **Kurum Kimliği**, Media Cat Kitapları, 2. baskı, Ankara.
- TOFFLER Alvin, (1996), **Üçüncü Dalga**, çev: Ali Seden, 3. baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- VAROL Muharrem, (1993), **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara Üniversitesi Yayınları, No: 2, Ankara.
- YAMAMATO Gonca Telli, (2003), **Bütünleşik Pazarlama**, Media Cat Yayınları, Ankara.