

## ROL FARKLILAŞMASININ İLETİŞİME ETKİSİ VE JOHARI MODELİ

Gürhan UYSAL

Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

### Özet

Bu çalışma rol farklılaşmasının iletişime etkisi incelemekte ve bu etkiyi ölçmede Johari Modeli'nden yararlanmaktadır. Johari Modeli örgütlerde çalışanlararası iletişim ilişkisini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Bireylerin birbirlerini anlamaları, düşünceleri algılamaları ve bilgi değişimi etkin iletişim ile mümkündür. Johari Modeli rollerarası ilişkide değişim sürecini anlamada yöneticilere yardımcı olur. Kişinin yetki ve gücünü belirleyen rol farklılaşmaları, çalışanlararasındaki iletişimin yön, derece ve boyutunu etkiler. Rol farklılaşması ayrıca Johari modelindeki açılım ve geri bildirim süreçlerinin kullanımını da etkiler.

**Anahtar Sözcükler:** Rol Farklılaşması, İletişim, Johari Modeli

### Abstract

#### Effects of Role Differences in Communication and Johari Awareness Model

This study explores effects of role differences in communication since communication and roles strongly influence effectiveness of corporation. In a sense, Johari Model was developed to measure the degree of communication among members in an organization. Knowledge exchange process and people's understanding and perceiving each other are possible with an effective communication. Efficient communication between upper and lower managers also provides a company for making winning decisions. Role differences, which define power and authority of personnel, affect direction, degree and dimension of communication between managerial levels, and influences the usage of exposure and feedback processes in Johari Model.

**Keywords:** Role Differences, Communication, Johari Model

### Giriş

Johari Modeli örgütlerde üyelerarası iletişim düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Amaç bireylerarası iletişimin yapısını test etmektir.

Joseph Luft ve Harry Ingram tarafından geliştirilen modelde dört pencere vardır ve herbiri bireylerin davranış, duygu, ihtiyaç ve tercihlerine işaret etmektedir. Kişinin hangi pencerede olduğu diğerleriyle kuracağı iletişimi etkilemektedir. Modelde pencereler örgüt psikolojisinin ne durumda olduğunu da gösterir.

Luft pencerelerin özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

- Arena Penceresi

Bireyin düşüncelerinin ve ruh halinin kendisince ve başkalarınınca da bilinmesi

- Kör Nokta Penceresi

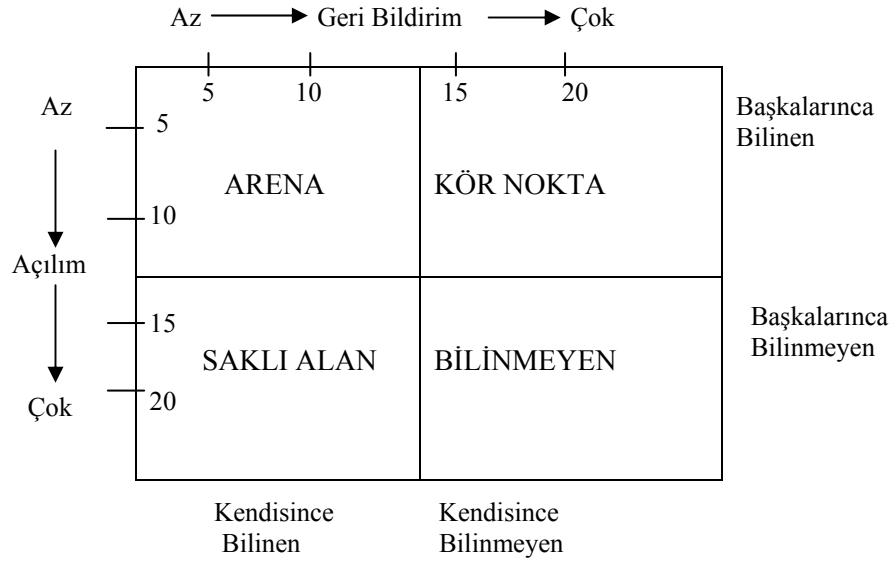
Birey kendi özelliklerini bilmemekte, başkaları onu niteleyebilmektedir.

- Saklı Alan Penceresi

Diğerleri bireyin düşüncelerini bilmemekte, fakat kişi kendini tanımlayabilmektedir.

- Bilinmeyen Penceresi

Ne birey ne başkaları kişiyi niteleyebilmektedir.



**Şekil 1:** Johari Penceresi

**Kaynak:** Hall Jay, Managerial Implications of Johari Awareness Model, Human Relations

Modelde pencerelerarası ilişkileri düzenleyen iki değişim aracı vardır: Açılım ve Geri Bildirim. Süreçlerdeki az veya çok olma durumu davranış, düşünce ve duyguların dağılımını belirler ve pencerelerin büyüklüğünü etkiler. Örneğin Arena bölgesi daha büyük olursa, diyebiliriz ki iletişim daha ödüllendirici ve etkilidir. Model bu varsayımlarıyla örgütlerde iletişimi ölçmeye çalışmaktadır. Açılım, insanın iç dünyasını diğerlerine açıklama sürecidir. Geri Bildirim ise kişinin iş arkadaşlarının düşünce ve duygularını ve onlardaki bilgiyi öğrenme

sürecidir. Kişi geri bildirimden yararlanarak Kör Nokta bölgesinde bulunmayı önleyebilir Örgütte üyelerarası iletişimin etkililiği Açılım ve Geri Bildirim'den yararlanmaya göre farklılaşır.

Johari Pencerelelerinden eğitim programlarında iletişim etkililiğini test edebilme amacıyla da yararlanılmaktadır. Modelin bir varsayımı kişilerarası bilgi değişiminin iletişimi artıracığıdır. Luft ve Ingram'a göre Arena bölgesinin genişliği, karşılıklı bilgi değişiminin yüksek düzeyde olması demektir. Bunun anlamı insanların birbirini daha iyi bilmeleridir ki böylece daha hızlı ve daha fazla iletişim kurulabilsin.

Modelin kurucularına göre Arena bölgesi, Açılım ve Geri Bildirim'in yoğun kullanımı ile genişletilebilir. Bireyin kendisini dış dünyaya açması, beraberinde diğerlerinin duygu, düşünce ve bilgilerini bireye bildirmesini getirecektir. Bu özelliğinden dolayı model, iletişimin insan yönünü incelemede bir ölçüm aracı olabilmektedir.

### **1. Lider Başarısına İletişimin Katkısı**

Drucker (1992) etkili liderliğin temelini örgütün misyonunu düşünmede, bunu tanımlamada ve apaçık, gözle görülür bir biçimde örgüte sunmada görmekte, lideri hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eden ve sapma olmamasına nezaret eden kişi olarak algılamaktadır. Bütün bunlar için gerekli olan ve başarılı liderliğin temel faktörü liderin izleyicileri ile etkili iletişim kurabilmesidir. Wolk (1999) lider ve yöneticilerin çeşitli rolleri olduğunu, karar alma, değişim ve bilgi merkezi olma ve politikaları saptama gibi bu rollerde başarının liderin iletişim etkililiği ile belirleneceğini söylemektedir. Çünkü lider ve astların birbirlerini anlamaları ve düşünce ve bilgi değişimini sağlamaları hep iletişim ile olur. Liderlerin çevreyi yorumlamak ve kamu, paydaşlar, resmi ve özel kurumlarla ilişki kurmak zorunda olmaları ve performanslarını yükseltme gerekleri, onların astlarıyla iletişim tesis etmelerini zorunlu kılmakta ve böylece iletişim örgütün önceliklerini ve değerlerini bütünleştirmede bir araç olabilmektedir. (Milliman, Grosskopf, Winter, 2001: 210)

Tarafların birbirini bilmesi etkili liderlik süreci için gereklidir. Hall (1973), bireylerin bilgi değişimine yardımcı olan Johari Penceresi'nin, alınan kararlarla ilişkili olarak ortaya atılan fikirlerin daha iyi anlaşılmasını bireylerin sorumluluk anlayışlarının ölçülmesini sağladığını söylemiştir. Böylece liderler Astlarını daha yoğun güdüleme ve onları kontrol olanağına kavuşmuş olur. Etkili iletişimi eğitim ve uygulama ile kazanılabilecek bir beceri ve mantık seti olarak gören Wolk, etkili iletişimi öğrenmeyi liderin örgütüne, meslektaşlarına ve kendisine karşı bir sorumluluğu olarak görmüş ve liderin başarısını ve örgütün performansını, iletişim kurabilmede liderin yeteneğine bağlamıştır. (Wolk, 1999: 148)

Johari'deki dört alanı liderin özümsemesi ve özelliklerini bilmesi ve çalışanların toplam ve ayrı ayrı hangi pencerede olduğunun farkında olması, ona iletişimin derecesini gösterecek ve denetim işlevini yürütmesinde etkililik

sağlayacaktır. Örneğin Japon inanışındaki uyum ve itaat anlayışı bölgeler arası geçişi kolaylaştırmakta, çatışma az olduğundan dolayı lider için örgütü yönetme daha kolay olmaktadır. Literatürdeki çalışmalar göstermektedir ki yöneticilerin yazılı ve sözlü iletişim kurma becerileri, karlılık ve etkililiği başka herhangi bir şeyden daha fazla etkilemektedir. (Wolk, 1999: 148) İletişimdeki bir bozulma şu olumsuzluklar ile sonuçlanmaktadır: işletme gelirlerinde düşüş, verimlilik ve etkililikte azalma, tedarikçi ve distribütörlerle ilişkilerde bozulma, çalışanların huzur, bağlılık ve tatminlerinde gerileme. Kim, Oh ve Lee'nin (1991) Kore'de, 199 adet AR-GE araştırmacıları arasında yaptıkları çalışmalarında lider-ast arasındaki iletişim ile astların tatmini arasındaki bağlantıyı araştırmışlar ve astların iş tatmininin liderin iletişim tarzı ile ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.

İletişimde pencereler arası geçiş kolaylığı olan işletmelerde ast-üst ilişkisi canlı olacağından kararlarda bir birliktelik oluşacak bu da beraberinde sinerjiyi getirecek ve lideri daha başarılı kılacaktır. Böylece lidere yön gösteren Johari Pencereler'i sistemde tehlikeleri gösterme açısından da bir "homeostasis" rolü oynayabilecektir.

Modeldeki Açılım ve Geri Bildirim, insanların duygu ve düşüncelerini ve bilgi değişim derecesini üst yöneticiye gösterir. Örneğin, Hall (1973) Geri Bildirim sürecinin yüksek düzeyde olduğu bir örgütte liderin daha başarılı olacağını belirtmektedirler.

Clampitt, Berk ve Williams (2002) liderin etkili iletişim kurabilmesinde dört aşamalı bir modelden bahsederler:

- İlk olarak iletişim kurulacak grubun ve özelliklerinin belirlenmesi

Lider böylece grup üyelerinin bilişsel ve duygusal özelliklerini belirleme şansına ve iletişim kanallarını öğrenmiş olur.

- Örgütsel amaçlarla paralel iletişim stratejileri geliştirme

Stratejik hedefler yeterince anlaşılmazsa çalışanlar belirsizlik içinde kalırlar ve "Örgütsel amaçları her yönüyle anladığımdan emin değilim," düşüncesine kapılabilirler. Doğru iletişim stratejileri bu noktada strateji yürütücülere yardımcı olur.

- İletişim stratejilerini yürütme
- Etkili diyaloglar kurma

Liderin izleyicileriyle konuşmalarındaki etkileme yeteneği, amaçlara astları daha güçlü bağlar

Milliman, Grosskopf ve Winter (2001) iletişimde şeffaflık, güven ve açık konuşmanın önemine değinmişlerdir. Wolk (1999) ayrıca takım çalışmalarında ve zaman yönetiminde başarının ve çalışanların iş tatmininin liderin etkili dinleme becerisi geliştirme ile mümkün olacağını belirtmiştir.

## 2. Örgüt Kültürünün Oluşumunda İletişim

Luo (2002) iletişim kültürü örgütte bir kişiden diğerine ve yeni gelenlere nakletmeye ve kültüre belli yönde geliştirmeye yardım eden bir araçtır. Hall (1974) Likert ve Argyris'in personelin örgütteki rol ve varlığını niteleyen duygu ve düşünce dizisi olan iklimi insanlar arası iletişimin bir ürünü olarak gördüğünü belirtmiştir. Kültürel dinamikler iletişimle evrimleşir. Öte yandan kültür öğeleri aracılığıyla iletişimin yönünü tayin eder. Yani kültür ile iletişim arasından bir etkileşim söz konusudur. Örgütte insanların birbirine neyi nasıl ileteceğini belirleyen kültürdür.

Luo (1985), Rowe ve Struck (1999) kültürün insan ilişkilerinden doğduğunu ve gelişiminin, bu ilişkileri mümkün kılan ve destekleyen iletişim sistemlerine bağlı olduğunu söylemişlerdir.. Örneğin e-mail, internet, fax gibi yeni iletişim araçları kültürel işleyişi etkilemektedir. Telekomünikasyon ve kültürün bu ilişkisi üyelerin duygu ve düşüncelerini etkiler. Böylece bireylerin davranışları şekillenir. İşletmenin tarihi ve fiziksel varlıkları, çevre ile ilişkiler de kültürün oluşumuna katkıda bulunur. E-işletmecilik örgütte değer gelişiminin yönünü belirleyen bir diğer faktör olmuştur. İşletmede hangi iletişim araçlarının kullanıldığı kişilerin davranışlarını yönlendirmesi açısından önemlidir.

Schein (1993), Rowe ve Struck (1999) bu çerçevede grup içi normlara ve bilişsel değerlemenin önemine değinmektedir. Heracleous ve Langham (1996) oluşturdukları kültür ağı tablosunda kültürü, semboller, hikaye ve mitler, güç, örgüt yapısı ve kontrol sistemlerinin yanında iletişimin de bir sonucu olarak görmüşlerdir. Örneğin bölümler arası zayıf iletişim kararların alınmasında ve bilgi akışında çalışanların katkılarına devre dışı bırakacaktır ve belki de koordinasyon yokluğundan her departman kendi yönünde giden bölümler olacaklardır. İletişim yokluğu kompleks hatta rutin işlerin dahi verimli yerine getirilmesini engeller ve çevre ile bağların kesilmesine neden olarak örgütün yaşayabilirliğini etkiler.

Bunlara ilaveten Ashburner (1990) bilgi sistemlerinin başarısının örgütsel kültüre bağlı olduğunu söylemektedir. (Kanungo, 1998: 81) Çalışmalar etkin iletişimin kültür, iletilecek bilgi ve örgütsel yapının etkin bileşimi olduğunu göstermiştir. Kültürün yeni teknolojileri reddi zayıf iletişim doğuracak ve örgütsel performans olumsuz etkilenecektir.

## 3. Rol Farklılaşması ve İletişim

Yönetmel kademe kişinin örgütteki yetki konumunu ve gücünü belirler. Bu üç değişken de biraraya gelerek insanlar arası iletişimi şekillendirir.

Hall (1974) Açılım ve Geri Bildirim gibi yönetmel süreçlerin rol farklılaşmasından etkilendiğini ifade ederler. Örneğin üstler geri bildirimde astlarına güvenmediklerinden iletelen bilgilere önem vermeyebilirler. Ya da aynı kademedeki arkadaşlarına güvendiklerinden, benzer roller geri bildirim

kullanmaya neden olabilir. Birey üstleriyle ilişkilerinde bazı bilgileri kendinde tutmayı düşünebilir. Bu Saklı Alan'ın geniş olmasıyla sonuçlanacaktır. Üstlerin dikkate alması gereken çağdaş iletişimin sadece emir ve talimat verme değil aynı zamanda arkadaşça ve destekleyici ilişkiler inşa etme ve sürdürme olduğudur. (Wolk, 1999: 149)

Hall (1973) açılım sürecini kullanımın üyelerin yetkilerinin güçlü bir lineer fonksiyonu olduğunu, Geri Bildirimi'nin de güç farklılıkları ile değişeceğini söylemişlerdir. "Personel İlişkileri Anketi"ni uyguladıkları araştırmalarına göre bu sonuca ulaşmışlardır. Örneğin çalışma, üstlerin çoğunluğunun astlarından bilgi aldıklarını fakat kendilerini açıklamaya isteksiz olduklarını ortaya çıkarmıştır. Başka deyişle Geri Bildirimi kullanmakta Açılımı tercih etmemektedirler. Oysa ki neyin niçin yapılması yönündeki bilginin orta ve alt kademelere dağıtımında bir aksama eksik iletişime neden olacaktır. (Wolk, 1999: 149) İletişimin en önemli yararı yeni bilgileri öğrenme, fikir üretme ve çözüm sunma fırsatı sağlama olduğunu yöneticiler idrak etmelidirler. (Milliman, Grosskopf, Winter, 2001: 214)

Blake ve Mouton'un üstlerin yönetim politikalarının çalışanlararası iletişimi etkilediğini ve etkili iletişimin tepe yöneticilerin yaklaşımlarıyla sağlanabileceği görüşüne Hall (1973) bir çalışmada yer vermiştir. Bir organizasyonun etkin çalışabilmesi için bütün örgütün iletişime katılması ve işlerin koordinasyonu, problem çözme, bilgi paylaşma ve çatışma yönetimi gibi yönetsel uygulamalar yöneticinin başarısını artırmada gereklidir. (Covey, 1991; Goleman, 1995; Dues ve Burgoon, 1998; Murphy, 1996; Wolk, 1999: 149) Yönetici Arena penceresinde ise demek ki Açılım ve Geri Bildirimi ağırlıklı olarak kullanmaktadır. Bu da iletişimin etkili olduğunu gösterir. Örneğin ast emniyet ve iş kazalarını önleme programına destek sağlamak için tepe yöneticilere rahatlıkla açılımı sağlanabilir. Kazalar azalacağından açık iletişim üretimde duraklamaların, işgücü kaybının ve kalitesiz ürün imal etmenin önüne geçmiş olacaktır. Blake ve Mouton'un yaklaşımına Milliman, Grosskopf ve Winter (2001) yöneticinin güven ve açıklık inşa etmesinin iletişimin bilgi merkezli olması durumunda sağlanabileceğini belirtmektedirler. Onlara göre iletişimin özü değişik rollerdeki çalışanların beraber düşünme, bir tartışma ortamı oluşturma ve "beyin fırtınası"na açık olma uygulamalarıdır. Selin Hoboy, iletişimde ve tartışma ortamında çalışanların rol farklılıklarını geride bırakmalarını, bunun insanları daha özgür konuşmaya iteceğini ifade etmektedir. (Milliman, Grosskopf, Winter, 2001: 213) Bu tarz yöneticiler demek ki güven, saygı, ilişki kurma ve tanımayı inşa etmişler, astlarında bu izlenimleri oluşturdukları için karşılıklı iletişime bir temel hazırlayabilmişlerdir.

Wolk (1999) iletişim olmamasının ve yanlış iletişimin, çalışanların üstlerine, örgütlerine ve astlarına güvenmemelerinin iki büyük nedeni olarak göstermektedir. İşletme genişledikçe buna daha çok dikkat edilmelidir çünkü personel arası uzaklık arttığından eksik iletişim meydana gelme olasılığı yükselmektedir. Kaynakların irrasyonel kullanılması tehlikesi de bunun bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bir diğer nokta, üyenin kişiliğinin de iletişimi yani Açılım ve Geri Bildirim kullanımını etkileyeceği hususudur. Örneğin Geri Bildirim'in düşük kullanımı karşı bireyin içine kapanıklığından kaynaklanabilir.

#### 4. Metodoloji

Rol farklılıkları ve iletişim arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Hall ve Williams tarafından geliştirilen Personel İlişkileri Anketi'nin bir versiyonu olan, Roiger'in "Self-Disclosure Exercise" kullanılmıştır.

Çalışanların Açılım ve Geri Bildirim puanlarını bulmak amacıyla, çeşitli durumlar karşısında nasıl tepki vereceklerini ölçen 10 adet soru sorulmuştur. Bireyin Açılım ve Geri Bildirim puanlarının Johari Penceresi diyagramındaki kesişim noktası alınıp hangi pencereye düştüğü tespit edilerek, personelin iletişim düzeyi anlaşılmaya çalışılmıştır. Anket soruları A ve B olmak üzere iki şık olup kişinin nasıl davranacağını niteleyecek toplam 5 puanı bu iki cevap arasında paylaşırması istenmiştir.

Anket İstanbul, Ankara, İzmir, Ordu gibi illerde değişik sektörlerden değişik firmalara uygulanmıştır. Bazı deneklere posta yolu ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Paşabahçe Mağazaları, Ünye Çimento, Beşer Holding bu şirketlere örnektir. Anket soruları işletmelerde her kademededen 74 yönetici ve çalışana yöneltilmiştir. Genel müdür, müdür, şef bu türden personele örnektir. Ayrıca yaş, eğitim durumu ve cinsiyet gibi faktörlerin iletişime muhtemel etkisi araştırılmıştır. Bu merkezli araştırma bize işletme çalışanlarının bir profilini çizme ve personel yapısının iletişim düzeyine etkisini ölçme şansını tanımıştır.

Araştırmada bağımlı değişken iletişim düzeyi, bağımsız değişken ise hiyerarşik farklılıklardır. Başka deyişle iletişim düzeyinin yönetsel kademelerdeki değişimin bir fonksiyonu olup olmadığı incelenmiştir. İletişim düzeyi değişik hiyerarşilerdeki bireylerin cevaplarından elde edilen Açılım ve Geri Bildirim puanlarının Johari Penceresi'nde hangi pencereye düştüğü ile ölçülmüştür. Bu kapsamda aşağıdaki şu sonuçların gerçekleşmesi araştırılacaktır:

**S 1:** Örgütlerde iletişim düzeyi rol farklılaşması ile değişir.

**S 2:** Johari Modeli'ndeki açılım ve geri bildirim süreçlerinin kullanımı rol farklılaşması ile değişir.

**S 3:** İletişim düzeyi, açılım ve geri bildirim süreçlerinin kullanımı demografik faktörler ile değişir.

#### 5. Yorum ve Değerlendirme

Araştırmamız bulguları sonuçlarımızı destekler niteliktedir. S1 ve S2 sonuçlarının doğrulandığını gösteren yönetici gruplarının ortalama açılım ve geri bildirim puanları aşağıdaki Tablo 1 de gösterilmektedir.

<b>Tablo 1</b>	<b>Açılım</b>	<b>Geri Bildirim</b>
Üst Kademe	18.5	17.5
Orta Kademe	15.1	15.4
Alt Kademe	14.5	14.9

Örgütlerde rol farklılaşmasının iletişim doğasına etki ettiği yani başkalarına fikirlerini söyleme ve karşı taraftan geri bildirim olarak çift yönlü iletişim kurma hiyerarşide basamaklar değiştikçe değişmektedir. Üst yöneticilerin açılım ve geri bildirim puanlarının ortalaması diğer yöneticilerden daha yüksektir. Ortalamaların aşağı doğru giderek azalması yöneticilerin alt kademelerde duygu ve düşüncelerini sakladıklarını ve geri bildirimden yararlanmada çekimser olduklarına işaret etmektedir. Bu astların aralarındaki rekabetten dolayı birbirlerine güvenmemelerinden, üstlerinden çekinmelerinden ve böylece daha az yardımlaşmalarından kaynaklanabilir. Oysa ki iletişim yönetim sürecinde önemli rol oynar, yöneticilerse iletişime gereğinden az değer verirler. (Oswick, Keenoy, Grant, 1997: 5) Bu kapsamda rol farklılaşmasının analizi işletmelerde karşılıklı diyalog ve tartışmaya zemin açması ve zayıf iletişimi iyileştirmesi bakımından önemlidir. Bunun için yöneticilerin birbirleriyle etkileşimleri, aksiyon ve söylemleri incelenmelidir. İşletmelerimiz profesyonelleri arasında diyalog temin etme, liderlik ve iletişim becerisi geliştirmede onlara yardımcı olacak ve astlara üst düzey yönetime gelmede önlerini açacaklardır. Steven Covey bir kitabında iletişimi “karşılıklı anlama” olarak tanımlamıştır. Bu karşılıklı anlayış üstler ve astlar arasında geliştirilmelidir.

Üstlerin puanının yüksek olması açık iletişim taraftarı olduklarını göstermektedir. Astlarından gelen bilgiye değer vermekte, astların çaba ve fikirlerine saygı duymaktadırlar. Onları karar alma sürecine dahil eden üstler katılımcı yönetim anlayışına sahiptirler. Bu yönelim grup çalışmasını da teşvik etmekte, böylece daha etkin kararlar alınabilmektedir. Böylece astlardaki potansiyelden yararlanmakta ve işletme stratejilerine katılımlarını artırmaktadırlar. Selin Hoboy, karşılıklı diyalog kurmanın iletişimi ve tarafların birbirini anlamasını sağlayacağını kendi şirketinde keşfetmiştir. (Milliman, Grosskopf, Winter, 2001: 214) Başarılı iletişimci olmak için, diyalog kurma önemlidir çünkü örgütlerde resmi iletişim kanalları genellikle verimli değildir. (Wolk, 1999: 150)

Üst yöneticilerimiz, astların davranışlarına tepkilerini daha açıklıkla söylemekte ve iletmektedirler. Örneğin, işletmede kurulu iki grup arasındaki bir çatışmanın nedenleri konusunda geri bildirim kullanmakta ve çözüm konusunda kendi fikirlerini rahatlıkla söylemektedirler. Oysa Hall’ün Amerikalı yöneticiler arasında yaptığı araştırma, üstlerin ast-üst ilişkisinde geri bildirim kullandıkları fakat açılımdan yararlanmadıklarını ortaya çıkarmıştır. Türk yöneticilerin açılım ve geri bildirim sürecini birlikte kullanmaları, iletişime serbest temel hazırlandığı, üstün astıyla arasında yakın ilişki kurduğu ve üst yöneticilerde insan ilişkileri



becerilerinin yüksekliği anlamındadır. Böylece işletmenin vizyonu ve stratejilerini belirleyen üstlerin bunu örgüte iletmeleri daha kolay olacaktır. Ayrıca açık iletişimci yöneticiler astlarını güdülemede başarılı olacak ve onları hedeflere yönlendireceklerdir.

Orta ve alt kademelere doğru geldikçe açılım ve geri bildirim kullanımı giderek azalmaktadır. Oswick, Keenoy ve Grant (1997) iletişimin yönetsel faaliyetlerin temel ve içsel özelliği olduğunu, orta ve alt kademe yöneticilerdeki bu eksikliğin onlarda başarısızlığa neden olacağını söylemektedir. Çünkü iletişim, yani açılım ve geri bildirim kullanımları, astlara bilgilerini karşı tarafa nakletme ve diğerlerinin bulgularını onlara getirme işlevi görecektir. Bu süreçte bir aksama astların verimliliğini azaltacaktır. İletişimin rol farklılaşması ile azalması üstlerin katılımcı yönetimi benimsemekle birlikte biraz da otokratik olmalarından kaynaklanabilir. Bu da astlarda korku ve endişeye neden olmakta ve açılım ve geri bildirim kullanmayı zayıflatmaktadır. Otokratik liderlik Türk yöneticilerin tarzında vardır. Örneğin turizm işletmelerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların, yabancı genel müdürleri daha demokratik, yerli genel müdürleri daha otokratik buldukları anlaşılmıştır. Astların üzerindeki bu baskı düşünceleri kendilerinde saklamalarına neden olmaktadır. Halbuki ast tatmini, liderin yönetim tarzına bağlı olarak resmi ve gayriresmi iletişim ile bağlantılıdır. (Kim, Lee, Oh, 1991: 15) Baskıların azalması astları görevlerine odaklayacak, verimliliklerini artıracak ve ast üst ilişkilerini doruğa çıkaracaktır. Çünkü bilgi, beceri ve öğrenme yeteneklerini artıran yöneticiler, şirketlerini daha karlı hale getirecek, problem çözme gibi teknikleri içeren diyalog seansları, onların iletişim potansiyellerini artıracaktır. (Milliman, Grosskopf, Winter, 2001:210) Ayrıca iletişim çalışanların motivasyonunu, koordinasyonu ve değişime uyarlanma kabiliyetlerini artırır. (Wolk, 1999: 149)

Demografik faktörlerle iletişim arasındaki ilişkiyi sorgulayan S 3 de Tablo 2 değerlerine göre doğrulanmaktadır. Tabloda demografik faktör gruplarının açılım ve geri bildirim ortalama puanları sıralanmıştır.

Araştırmada çalışanların yaş dağılımına göre iletişim süreçlerini kullanmalarında farklılık gözlenmektedir. Yaş yükseldikçe gözlenen değişim, açılım ve geri bildirim süreçlerinin kullanımında kendini göstermektedir. Bu, büyüdükçe tecrübe, statü ve olgunlaşma ile meydana gelen kendine güvenden kaynaklanabilir. 46+ grubunda ise ortalama puanlar düşmektedir. Bu grup çalışanlar daha ketumdurlar. Halbuki daha açık olarak diğerlerini eğitmeli, kendi tecrübe ve birikimlerinden yararlandırmalı, “coaching” tarzı yönetimi benimsemelidirler.

**Tablo 2**

<u>Demografik Faktörler</u>			
<u>Yaş</u>	<u>%</u>	<u>Açılım</u>	<u>Geri Bildirim</u>
-25	23	15	14.6
26-35	57	16	15.6
36-45	12	16	16.9
46+	8	13	15
<b>Eğitim</b>			
Lise	25	15.5	14
Üniversite	72	18	18.9
Lisans Üstü	3	16	19
<b>Cinsiyet</b>			
Kadın	26	14	13.7
Erkek	74	18	16

Öte yandan, tablodan eğitim düzeyi ve cinsiyet farklılaşmasının da iletişim düzeyini etkilediği görülmektedir. Lise dereceli çalışanlar her ne kadar ortalama puanları yeterli olsa da duygu ve düşüncelerini açmada daha kapalıdır ve karşı taraftan da bilgi almamaktadırlar. Aslında iletişim bir sosyal süreçtir ve işletmedeki olayların ve gerçeklerin transferinde merkezi ve sosyal bir rol oynamaktadır ve, faaliyetleri biçimlendirdiği ve bir çerçeveye oturttuğu gibi belirli tutum ve davranışları da geliştirir. (Berger, Luckman, 1967; Oswick, Keenoy, Lee, 1991: 17) Üniversite mezunu çalışanlar iletişimde daha proaktif ve ataktırlar. Açılım ve geri bildirim sıklıkla kullanılmaktadır. Üst yönetimlerin bu noktadaki hedefi, lise mezunu çalışanları daha aktif hale getirerek, işletmelerinde “bilgi akımı” yoğunluğunu artırmak olmalıdır. Çünkü çoğu işletmede performans düşüklüğünün nedeni olarak iletişimin açık olmaması ve yetersizliği gösterilmektedir. Oysa ki neyin niçin yapılması yönündeki bilginin üst, orta ve alt kademe arasında dağıtımında bir aksama bu yetersizliğin nedeni olacaktır. (Wolk, 1999: 149) İletişim odaklı eğitim ve seminerler ve belkide mentorlar eşliğinde çalışmalar tepe yönetimlere bu sorunu çözmede ve astları daha atak ve girişken kılmada yardımcı olacaktır. Milliman, Grosskopf ve Winter (2001) astların yararlı olabilmeleri için üst ve diğer yöneticilerle mutlaka iletişim kurmaları gerektiğini, böylece işletmelerinin önceliklerini ve değerlerini anlayabileceklerini ifade etmektedirler.

Cinsiyet farklılığı da iletişimde değişimlere neden olmaktadır. Erkek çalışanlar açılım ve geri bildirim süreçlerini daha yoğun kullanılmaktadır. Bunun

temel sebebi örgütlerin erkek egemen (%74) olması olabilir. Erkek yoğun işletmelerde bu kişilerin kendilerini rahat ifade ettiği ve geri bilgi aldıkları düşünülebilir. Esasen kadınların açılım ve geri bildirim süreçlerini kullanım ortalamaları da tatmin edici düzeydedir, fakat erkek çalışanlara göre geridedir.

### **Sonuç**

Strateji ve kararları örgüte ve çevreye iletmede araç olan iletişimin etkili olmasının bir işletme için önemi bellidir. Bilgilerin yanlış ya da eksik iletimi, örgütü hedefinden farklı yönlere sürükleyeceğinden ve karar alma etkinliğini azaltacağından toplam performansı zedeleyecektir. İletişim örgüt yapısını geliştirdiği ve bilgi değişim sürecini sağladığı gibi onları aynı zamanda inşa eder ve geliştirir. Çünkü konuşan insan bunu eyleme de döküleceği için işletmelerin toplam performansı da artacaktır. Bu nedenle yöneticilerin iletişime tepkileri, işletmelerin toplam verimliliğini artırmak için analiz edilmeli ve bir iletişim stratejileri “yol haritası” çıkarılmalıdır. Sorunların çözümünü ve bilgi akımını etkileyen örgütsel iletişim, ve meydana geliş biçimini yöneticiler incelemeli, olayların ayrıntılarını ortaya çıkarıcı diyaloglar geliştirmeli ve böylece problemlerin kökenine inmelidirler.

Rol farklılıklarının ve demografik faktörlerin iletişimi etkilediği yönündeki görüşlerimiz araştırmamızda doğrulanmıştır. Tepe yönetimler bu bulguları geliştirmeye çalışmalıdırlar. Örneğin alt kademeleri iletişim kurma yönünde teşvik etmeli ve onları daha katılımcı hale getirmelidirler. Çünkü iletişime tüm örgütün katılımı ve açılım ve geri bildirim süreçlerinin yoğun kullanımı işletmeye piyasada başarı getirecektir.

### **Kaynakça**

- Clampitt, Philip G.; Berk, Laurey; Williams, Lee M. (2002), “Leaders as strategic communicators,” *Ivey Business Journal*, Vol 66 i5 50-56.
- Goldberg, Richard (2002), “Leaders play key role in keeping organizational culture from being moldy,” *The Business Journal*.
- Hall, Jay (1973), “Interpersonal Style and the communication Dilemma: I. Managerial Implications of the Johari Awareness Model,” *Human Relations*, Vol 27 No.4; 381-399.
- Hall, Jay (1974), “Interpersonal Style and the Communication Dilemma: II. Utility of the Johari Awareness Model for Genotypic Diagnoses,” *Human Relations*, Vol 28 No.8; 715-736.
- Heracleous, Loizos; Langham, Brian (1996) “Strategic Change and Organizational Culture at Hay Management Consultants,” *Long Range Planning*, Vol 29 No.4; 485-494.

- Himmelbasch, Vawn (1999), "Soft Skills are Key to Success: Personality, along with Communication and Business Skills, are Considered Keys to Satisfaction," *Computer Dealer News*, Vol 15 i22; 20-21.
- Holland, Dutch; Nash, Bill (2002), "In the red zone," *Industrial Management*, Vol 44 i3; 28-35.
- Kanungo, Shivraj (1998), "An Empirical Study of Organizational Culture and Network-Based Computer Use," *Computer in Human Behavior*, Vol 14 No.1; 79-91.
- Kim, Joungbae; Lee, Jinjoo; Oh, Kyoungjo (1991), "An Empirical Study of Communication Patterns, Leadership Styles and Subordinate Satisfaction in R&D Project Teams in Korea," *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol 8 i1; 15-35.
- Lamude, Kevin G.; Scudder, Joseph (1995), "Relationship of Managerial Work Roles to Tactics used to influence subordinates," *The Journal of Business Communication*, Vol 32 No.2; 163-177.
- Ligus, Richard G. (1994), "Implementing Radical Change: The Right Stuff," *Industrial Engineering*, Vol 26 No.25; 28-30.
- Luft, Joseph (1984), *Group Processes*, Palo Alto, CA: Mayfield Publishing, 11-20.
- Michael, James; Yukl, Gary (1993), "Managerial Level and Subunit Function as Determinants of Networking Behavior in Organizations," *Group and Organization Management*, Vol 18 No.3; 328-350.
- Milliman, John; Grosskopf, John; Winter, Virginia (2001), "Corporate Environmental Strategy: Building Environmental Business and Leadership Skills Through" *Dialogue*, Vol 8 i3; 209-216.
- Mueller, Bridget H.; Lee, Jaesub (2002), "Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction Multiple Contexts," *The Journal of Business Communication*, Vol 39 i2; 220-245.
- Oswick, Cliff; Keenoy, Tom; Grant, David (1997), "Managerial Discourses: Words Speak Louder than Actions?" *Journal of Applied Management Studies*, Vol 6 No.1; 5-13.
- Rowe, Frantz; Struck, Detlef (1999), "Cultural Values, Media Richness and Telecommunication Use in an Organization," *Accounting, Management and Information Technologies*, Vol 9 i3; 161-192.
- Wieand, Paul (2002), "Drucker's Challenge: Communication and the Emotional Glass Ceiling," *Ivey Business Journal*, Vol 66 i5; 50-56.
- <http://users.erols.com> (2000), "Impacts on Culture and Technology on Organizational Communication."