

KURUMSAL İLETİŞİM KALİTESİNİN OLUŞMASINDA YÖNETİCİLERİN GERİBİLDİRİM VERME BECERİLERİNİN ETKİSİ

Deniz Taşcı* - Erhan Eroğlu**

ÖZET

Yönetici, bir işletmedeki çalışanların çalışma gönüllülüklerini ve çalışma azimlerini artırma konusunda çaba harcayan kişidir. Dolayısıyla organizasyondaki diğer tüm personelin güvendiği ve saygı duyduğu kimsedir. Lider bir kişilik olarak yöneticiler, çalışanlara dönük bu çabalarını sürekli olarak uygulamaya koymak; ve bu güvene günün her dakikasında layık olmak durumundadırlar. Tüm çalışanların saygı ve güvenine layık olmak ise yöneticinin ancak sağlıklı ve etkili bir iletişim becerisiyle gerçekleştirebileceği bir sonuçtur. Kurum içindeki yönetici-çalışan iletişiminde ise etkinliği sağlayan unsurlardan birisi de yöneticinin çevresindeki insanlara anlamlı ve etkin geribildirimler verme becerisidir. Etkin geribildirimde bulunma becerisi çalışanların performans gelişimine destek vermenin ve yöneticinin kurumsal görevlerini başarıyla yerine getirebilmesinin önemli bir önkoşulu olarak değerlendirilmektedir. Etkin geribildirim kilit unsuru, gözlemlenen performans temelinde spesifik bir mesaj yaratmak ve bu mesajı doğru iletmektir. Başka bir deyişle, yöneticinin verdiği geribildirim, karşısındaki çalışanın, kendi eylemini (davranışını) ve bu eylemin (davranışın) yöneticiyi nasıl etkilediğini tamamiyle anlamış olarak yöneticinin yanından ayrılmasını sağlayabilmelidir. Yönetici sonucu bu kadar spesifik ve dolaysız olarak ortaya koyabildiğinde, geribildirimi alan kişinin, kendi performansını etkileyen davranış biçimlerini benimsemeye, sürdürmeye ya da bu davranışlara son vermeye motive olması kolaylaşır. Bu kuramsal çalışma, liderlerin kendilerine bağlı çalışanlarla olan etkileşimlerinde iletilerini nasıl oluşturacağı, oluşturulan iletiyi ne zaman ve nasıl aktaracağını göstererek etkin geribildirim vermenin yolunu açıklayacaktır.

Anahtar sözcükler: Kurumsal İletişim, geribildirim, bireylerarası iletişim

THE EFFECTS OF MANAGERS' SKILLS TO GIVE EFFECTIVE FEEDBACK FOR QUALITY OF INSTITUTIONAL COMMUNICATION

ABSTRACT

A manager is the person who puts all his efforts to increase the motivation and the willingness of the workers in a work place. Thus, he is the one to be counted on and respected by the other staff of an organization. The managers as the leaders are to be consistent in motivating the workers and deserve the respect of the workers at many minute of a day. This can only be achieved through successful communication skills. And, one of the facts to affect the success of worker-manager communication is the managers' having the skill to give effective feedback to the people who are in touch with him. The skill to give effective feedback is seen as a must to achieve other managerial skills like supporting the quality of performance or other institutional tasks. The key component of giving effective feedback is creating a specific message on the basis of observed performances and communicating it truly. In other words, the feedback received by the workers should tell them how their behaviours are perceived by the manager in an exact way. When the managers communicate in an exact and specific manner, it is easier for the workers to be motivated to adopt, keep or give up the behaviours which affect their performances theoretical, is aiming to help the managers in giving effective feedback by showing them the way while forming the messages and how and when to communicate them.

Keywords: Institutional Communication, feedback, interpersonal communication

* Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi

** Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi

GİRİŞ

Günümüzde çağa adını veren iletişimin, kişiler arası ilişkileri, örgütleri hatta toplumları yaşatarak ayakta tutan bir güç olduğu artık yadsınmaz bir gerçek olarak kabul edilmiştir. Toplumların barış ve esenliği insanlar arasındaki iletişimin kalitesine bağlıdır. İletişimin koptuğu yerde yabancılaşmalar ve karışıklıklar toplumsal huzursuzluklar ve düzensizlikler başlar. Çeşitli biçimlerle kurulan iletişimle insanlar ve toplumlar arası ilişkiler daha düzenli işler hale gelmekte ve yabancılaşmalar önenebilmektedir. İletişimin bunu sağlayabilmesinde, bireysel olduğu kadar toplumsal, toplumsallığı gereği bireysel olan bir insan etkileşimi olmasının önemi büyüktür. Sosyal yaşam içinde varolan kurum, kuruluş ve toplulukların yaşamsal bir gereksinimi halini alan iletişim hızla artan bir önem kazanmaktadır. Toplum çevresiyle etkileşime girip birçok konuda bilgi sağlayamazsa yaşamını sürdürülemez.

İletişim bireylerin aynı zamanda hem maddi hem de maddi olmayan gereksinimlerinin tümüyle ilişkilidir. İnsan sadece maddi gereksinimlerinin karşılanmasıyla yaşayamaz. İletişim gereksinimi, insanın diğer insanlarla etkileşime girerek yaşamını zenginleştirme çabasını dile getirir. Bağımsızlık, saygı, kabul görme, yardımlaşma iletişim yoluyla gerçekleştirilmeye çalışılan maddi olmayan birkaç gereksinimdir. Sosyal gelişme süreci içinde yaratılan tüm maddi ve manevi değerler aynı zamanda o toplumun kültürünü de yansıtır. Sosyal yaşamın her alanında kültür insanın doğal bir varlığıdır. İnsan yaşadığı her yerde ve her zamanda kişiliği aracılığıyla kültürünü yansıtır. İletişimin gücüyle kültür, toplumun çeşitli birimleri arasında aktarılır. Bireyler, kurumlar, toplumlar birbirleriyle bir yandan kültür iletişimi içinde bulunarak eksikliklerini ve gelişimlerini birbirlerinin katkısıyla sağlarken diğer yandan kendi kültürlerini başkalarının üzerine egemen kılmaya çalışmaktadırlar. Kültüre bu dinamizmi kazandıran iletişimdir.

KURUMLAR VE İLETİŞİM

İletişim, kültürün kuşaktan kuşağa aktararak sürdürülüp gelişmesini sağlayarak sosyal yaşamdaki bir başka önemli noktayı belirler. İletişim gerek bireyler gerekse gruplar ya da örgütler arasında olsun belli bir süreç ve sistem

içinde gerçekleşir. Bu sürecin etkinliği ise kişilerin sahip olduğu iletişim becerileriyle sınırlıdır.

Örgütlerin başlıca özelliklerine baktığımızda, birden fazla insandan ve bunların etkileşiminden oluştuğunu görmekteyiz. Birbirleriyle etkileşim halinde olmayan insanlardan bir örgüt oluşturmak mümkün değildir. Örgütler, çevreleriyle etkileşim halinde olan açık sistemlerdir. Çevreden çeşitli girdiler (hammadde, malzeme, insan gücü, bilgi) alır, bunları işler ve çevreye çıktılar sunar. Çevreyle iletişim içinde olmayan bir örgütten söz edilemez (Özalp 2000: 52).

Örgütün ne olduğu üzerinde özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılda sayısız denecek kadar çok inceleme yapılmıştır ve konu üzerine binlerce eser yazılmıştır. Burada bu alanda yapılmış bilgi ve görüşlere dayanarak, örgütün bir tanımı yapılacaktır.

Öncelikle örgütlerin inceleme konusu evrenselidir. Çünkü bütün bilgi alanları, konularıyla ilgili örgütlere sahiptir. Olaya "insani örgütler" açısından bakıldığında çevresinin örgütlerle çevrilmiş olduğu görülmüştür. Bu çerçevede kişi bir dizi örgütün üyesidir.

Kişi, bir ailenin, arkadaş grubunun vb. üyesidir ve bunların hepsi birer örgüttür. Bu tür örgütlerde üyeler arasındaki etkileşim, üyelerin birbirine karşı beslediği duygular, her üyenin rolü, faaliyet ve görevleri kendiliğinden oluşup gelişir. Toplumsal örgütler olarak adlandırdığımız bu örgüt oluşumlarında insanların davranışları, toplumsal kurallar aracılığıyla düzenlenir. Her an birlikte yaşadığımız iç içe olduğumuz üniversite, belediye, fabrika gibi toplumsal birimleri birer örgüt olarak tanımlayabiliriz. Biçimsel örgüt olarak da adlandırılan bu toplumsal birimlerin gerçekleşmesi için örgütü oluşturan bireylerin ortak bir amacı, bu bireylerin birbirleriyle işbirliği ve iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Biçimsel örgüt içinde yer alan kişilerin üstleneceği rol ve yerine getireceği görevler bir plan ve program dahilinde tanımlanarak düzenlenir. Bu görevler kişisel amaçları yerine getirmekten çok örgüt amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayacak şekilde eşgüdümlü bir şekilde programlanarak dağıtılır. Biçimsel örgütler ile toplumsal örgütler arasın-

daki en önemli farklılık biçimsel örgütlerin açıkça belirlenmiş bir amaca yönelik olarak planlanmış olmasıdır. Söz konusu bu amaç doğrultusunda gerekli işlemleri gerçekleştirmek üzere örgüt içinde bölümler ile çeşitli kademeler ve mevkiler oluşturulmuştur. Bu değişik kademeler ve mevkiler arasındaki iletişim ağı ve emir-kumanda zinciri, farklı faaliyetlerin eşgüdümlemesini sağlayacak şekilde planlanarak kurallara bağlanmıştır. Biçimsel örgütlerin üyeleri değişse de onların yerine getirdikleri görevler sürer, biçimsel örgütler ile toplumsal örgütler arasında ki benzer yönler ise her ikisinde de bireyler arası ilişkilerin, belli davranış kalıpları içinde gerçekleştirilmesi ve düzenlilik göstermesi, üyelerin uymak zorunda oldukları kuralların bulunmasıdır.

Tüm örgütler kişilerden oluşur. Dolayısıyla bir örgütün işleyişi, kâğıt üzerinde planlanan yazılı kurallarla belirtilen ilişkilerle istense de sınırlandırılmaz. Bu nedenle, örgütün günlük işleyişinde karşılıklı ilişkiler, yazılı kuralların belirlediği çizgilerin dışına taşar. İnsan ilişkilerinin doğal bir sonucu olarak kişiler arasında kurulan arkadaşlıklar, çatışmalar çıkar gruplaşmaları yaşanır. Yazılı kurallar örgütün iskeletini oluşturur. Bu nedenle örgütler, biçimsel ve doğal yani biçimsel olmayan örgüt yapılarıyla karşımıza çıkar.

Bu açıdan bakıldığında, amaç her ne olursa olsun, örgüt içerisinde iyi bir iletişim ağı yok ise hiçbir şey istenildiği gibi olamayacaktır. “İşletme içerisinde olması gereken iletişimi sağlama görevi ise insan kaynakları yöneticisinin görevidir. Bu çerçevede bakıldığında, işletme içerisinde yazılı ve sözlü (yukarıdan-aşağıya veya aşağıdan-yukarıya) iletişim gerçekleşmelidir” (Şimşek 2002: 187). Çünkü gerek fert, gerekse toplum olarak çektiğimiz sıkıntıların ve şikayetçi olduğumuz konuların ana sebebi iletişimsizliktir (Şimşek 2002: 189). Diğer bir deyişle, insan etkinliklerinin ve ilişkilerinin tümü iletişimle ilgilidir. İşte bu noktada, şu durum rahatlıkla söylenebilir ki; kurumlardaki insan kaynakları departmanının başarısı aslında burada yönetici ve personelin iletişim becerilerine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında *iletişim* insanlığının yaşamında öylesine ayrılmaz bir parçadır ki, her düşüncesinin, her davranışının ve ilişkisinin ardında isteyerek veya istemeyerek aldığı ve/veya verdiği iletiler vardır (Şimşek 1997: 3).

Genel anlamda iletişimin tanımı ise, anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığı ile bilgilerin, düşüncelerin, duyguların biriktirilip aktarılmasının ve alışverişinin hem ortak hem de değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleştirilmesidir (Eroğlu 2003: 249).

İletişim gibi, örgütsel yaşam da, insanoğlu için vazgeçilmez bir gereksinimdir. İnsan toplumsal olduğu kadar, örgütsel bir varlıktır. Tüm insanlar doğumdan ölüme kadar çeşitli örgütlerde yer alırlar. Amaçları tek başlarına elde edemeyecekleri kendi ve örgüt gereksinimlerini güç birliği yaparak başarmaktır (Şimşek 1997: 154). “Örgütler insanların gereksinimlerini ortaya çıkaran yapılardır. Örgüt birden fazla insanın belirli bir amaç yönünde güç birliği yaparak, bu amaca erişmek için gerekli etkileşimleri yönetsel bir enerji ile modelize ettikleri özgün bir sistemdir” (Karakoç 1989: 81).

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün oluşması ve korunmasında da önemli bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü konusunda araştırmalar yapan Deal Kennedy’ye göre örgütsel iletişimin temel işlevi örgüt kültürünü güçlendirmektir. Örgütsel iletişim örgüte yeni katılanların örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde ve sosyalizasyonlarında önemli bir kanaldır. Örgütsel iletişim örgütün devamlılığı için gerekli olan bilgi akışını sağlarken aynı zamanda örgütte ortak bir dilin oluşmasını ve kültürün aktarılmasını sağlar. Bir örgütün sahip olduğu kültür ancak, iletişimin sağlanmasıyla anlam kazanabilir (Vural 2003: 169).

Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması, aktarılması ve örgüt kültürü ile uyumlu belirli bir sistematığe bağlı örgütsel iletişim politikasının oluşturulması klasik personel yönetimi anlayışından ayrılan insan kaynakları yönetiminin en önemli misyonlarından biridir.

Örgütteki bireysel güçler arasında olması gereken söz konusu uygun etkileşimi sağlayan öge ise örgütsel iletişimdir (Karakoç 1989: 82). Mutlu’ya göre “örgütsel iletişim, örgütün biçimsel olarak yapılanmış ve biçimsel olmaksızın oluşmuş kümeleri içinde gönderilen mesajlarıdır” (Mutlu 1995: 269).

Örgütsel iletişimi daha geniş anlamda tanımlayacak olursak; birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliği ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Karakoç 1989: 83).

Örgütler ise insanlardan oluşmaktadır. Bu insanların da birbirleriyle etkileşim içinde oldukları bilinmektedir. Çünkü birbirleriyle etkileşim halinde olmayan insanlardan bir örgüt oluşturmak mümkün değildir. Örgütler, sadece içindeki insanların (çalışanların) etkileşiminden değil, aynı zamanda çevrelerindeki diğer kurumlarla da etkileşimde olan sistemlerdir. Bu nedenle örgütler için iletişim çok önemli bir role sahiptir. Her şeyden önce, bir örgütte başarıyı artırmada en önemli öğedir. “İletişim bozukluğu olan bir örgütte zaman israfı ve para kaybı kaçınılmazdır” (Şimşek 2002: 199). Aynı zamanda örgütsel amaçları başarmada iletişim, insanların etkili olarak birlikte nasıl çalışacağını ve onların çabalarının nasıl koordine edileceğini belirlemede önemli rol oynar. Buradan da anlaşılacağı gibi, iletişim olmadan herhangi bir örgütün yaşaması mümkün değildir (Şimşek 1997: 39). Çünkü iletişim, sosyal bir varlık olan insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları en temel beceri olduğu gibi aynı zamanda örgütlerin harç ve çimento-su, takımların da yapı taşıdır.

Yukarıda belirtildiği gibi, örgütler de insanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, nasıl iletişimsiz bir bireyden söz etmek mümkün değilse, iletişim olmadan bir organizasyonun kurulması, ayakta kalabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi de olanaksızdır. Ama unutulmalıdır ki, organizasyonlar, kendilerini oluşturan bireylerin ötesinde tüzel bir kişiliğe ve çeşitli özelliklere sahiptir. Organizasyonun bu özellikleri, içindeki bireylerin iletişim davranışlarını ve ilişkilerini de etkiler (Lesikar ve ark. 1999: 4). Dolayısıyla işgörenlerin iletişim becerileri kurumsal rekabet gücünün artırılmasında kritik bir öneme sahiptir.

YÖNETİCİ VE İLETİŞİM BECERİSİ

İmhacı rekabet ortamının çok önem kazandığı iş dünyamızda çalışanların performanslarını artırma çabaları ve daha sonrasında da başarılı bir biçimde performanslarını değerlendirme çabaları çok önem kazanmıştır. Diğer bir deyişle, yönetici olarak “testiyi kıranla suyu getireni” birbirinden ayırmanız gerekmektedir. Ama yöneticilik becerisi sadece işini iyi yapan personelle işini kendisinden beklenildiği düzeyde başarılı bir biçimde yerine getiremeyen personeli belirleyerek objektif bir biçimde sıraya sokmakla ilgili değildir. Aynı zamanda personele başarılı ve başarısız olduğu yanlarının etkili bir biçimde söylenmesini de kapsayan bir beceridir. Bu noktada geribildirim becerisi gündeme gelir.

Performansımızı geliştirmek için geribildirime ihtiyacımız vardır. Çoğu insanın şu ya da bu şekilde geribildirime ihtiyacı vardır. Nasıl olduğumuzu, ne zaman ilerleme kaydettiğimizi ve daha başka nelere dikkat etmemiz gerektiğini bu yolla öğreniriz. Geribildirim olmadan bir durumu iyileştirme ya da o duruma hakim olma çabalarımızın başarıya ulaşip ulaşmadığını bilemeyiz. Tabiki bu konulara dair çoğu kez kendi fikirlerimiz olur, ancak bunlar yanlış olabilir. Başkaları aksini düşünürken biz ilerleme kaydettiğimizi düşünebiliriz, yahut başkalarının görebildiği gelişmemizi biz göremeyebiliriz. Geribildirim, başkalarının bizi nasıl gördüğünü öğrenme fırsatımızdır (Voss 2002: 144). Bu bakış açısı iki boyutuyla ele alınmalıdır. Çünkü geribildirim çalışanlara yöneticilerinin kendilerini nasıl gördüklerini öğrenme fırsatı verirken; aynı zamanda yöneticiler de çalışanlarının kendilerini nasıl görüp değerlendirdiklerini öğrenme şansı elde ederler. Bütün bu açılardan değerlendirdiğimizde başarılı bir geribildirim becerisi öncelikle etkili ve güçlü bir iletişim becerisine sahip olmayı gerektirmektedir.

Gerek günlük yaşamda gerekse iş yaşamında gerçekleştirdiğimiz diyaloglarda bazen karşımızdaki kişinin yüz ifadesinin değiştiğini, kimi zaman kaşlarının çatıldığını, kimi zaman gülümsediğini veya düşüncelere daldığını gözlemliyoruz. O anda bir sinyal adeta bizi uyarır. Derhal davranışlarımıza yeni bir yön verir, belki özür diler, belki de konuşmayı yumuşat-

maya çalışırız, ya da sadece gülümseriz. Aldığımız tepki olumlu ise iyice canlanır, sohbeti koyulaştırırız. Kimi zaman da tamamen susarız. Susmak da bir iletişim biçimidir. Aslında genel bakıldığında iletişimsizlik hiç de mümkün değildir. İnsanlara sözlerle veya beden diliyle mutlaka bir mesaj ulaştırırız. Elde ettiğimiz sonuçlar doğrultusunda da davranışlarımızı ince ayar çekeriz. Bizler iş ve özel yaşamımızda bu çerçevede iletişim kuruyoruz (Haklı 1999: 6). Diğer bir deyişle, iletişim insanın varlık sürdürme biçiminin bir ürünüdür. İnsanlar çevrelerine sürekli bir takım mesajlar vermekte; çevrelerindeki kişilerden onlara gelen iletilere de sürekli tepkide bulunmakta, geribildirim göndermektedirler. Aynı davranış kurumlardaki liderler, yöneticiler için de geçerlidir. Daha doğrusu, yöneticilerin başarısı bu geribildirim etkin olabilmesi üzerine odaklanmış durumdadır.

YÖNETİCİLİKTE ETKİLİ GERİBİLDİRİM VERME

Lider, kurumdaki diğerlerinin güvendiği ve saygı duyduğu kimsedir. Değişimin yönünü belirleyen, kurumun geleceğini şekillendiren de liderdir. Hedefe ulaşmak için lider, çevresini ikna eder, ilham verir ve harekete geçirir. Bir lider olarak, yöneticiler bu güvene günün her dakikasında layık olmak durumundadırlar. Bu da yöneticinin etkili iletişim becerisiyle ulaşabileceği bir sonuçtur. Yöneticilerin iletişim becerisi, yöneticilerin kurum içerisinde başarılı bir performans sergileme ve işletmeye alınma nedenleri olan kurumsal amaçlara ulaşabilmeleriyle yakından ilgilidir. Bu sebeple, kurum içerisinde, yöneticilerin diğer insanlarla kurdukları iletişimin kalitesi, bir anlamda onların yöneticilik becerilerinin başarısını da belirlemektedir.

Ayrıca, kurumun hangi kademesinde çalışıyor olursa olsun, yöneticinin çevresindeki insanlara anlamlı ve etkin geribildirimler verme becerisi, öncelikle onların gelişimine yardımcı olmanın ve daha sonrasında yöneticinin görevini yerine getirebilmesinin önemli bir koşulu olarak değerlendirilmektedir. Çünkü, iletişim kurarken ortaya çıkan ufak tefek aksaklıklar, büyük felaketlerle ve yıkımlarla sonuçlanabilir. Bu nedenle, öncelikle özel yaşamımızdaki çoğunlukla da meslek yaşamımızdaki yaşanan sorun-

ların veya krizlerin bir çoğu basit yanlış anlamalardan; veya kelimelerin ya yerinde kullanılmamasından ya da doğru kullanılmamasından ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, eski bir deyişte de belirtildiği gibi, “yaşamda karşımıza çıkan sorunların çoğu konuşmalarımızdan kaynaklanmaktadır.” Farklı bir açıdan bakılacak olursa, kurumlardaki yöneticilerin en büyük yardımcıları ve bireysel güçlerini aldıkları nokta, etkili iletişim kurabilme becerileridir. Güçlü iletişim kurabilmenin temelinde yatan unsur da iletişimi bir süreç yapan geribildirimde bulunabilmektir.

Görüldüğü gibi yöneticilerin kurum içerisinde birçok görevi vardır. Bu görevlerinden birisi de çalışanlarına performanslarıyla ilgili olarak etkili geribildirimde bulunmaktır. Zaten yöneticinin bu görevi kurum içerisinde gerçekleştirilen iletişim türlerinde de kendini ön plana çıkarmaktadır. Bu söylenenlerden hareketle, herhangi bir kurum içerisinde dört çeşit iletişim biçimi görüldüğünü söyleyebiliriz (Tracy 1999: 7). Bunlar:

1. Görev ve talimat verme ve alma
2. Toplantılarda enformasyon paylaşma ve üzerinde tartışma
3. Sorun çözme ve karar verme
4. Çalışanlarınıza geribildirim verme, davranışlarını düzeltme ve disiplini sağlama

“Görev ve Talimat Verme ve Alma” davranışları kurumlardaki iletişim biçimlerinden birisidir. Bir yönetici olarak, başka insanlara talimat verirken en çok dikkat edilmesi gereken noktalardan birisi açık olmaktır. Yapılması istenen iş, bu işin nasıl yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve hangi kalite standartlarına göre yapılacağı açıkça tartışılmalıdır. Görevlendirdiğiniz kişinin ne yapmasını istediğinizi size anlatması için de zaman ayırın ve sabırlı olun. Karşınızdaki kişi, yapacağı iş konusunda görüşlerini aktarma fırsatını bulduğu ölçüde kendisini o işin başarıyla tamamlanmasına adayacaktır. Bir anlamda yöneticisi olarak size, sizin söylediklerinizle ve istediklerinizle ilgili olarak doğru geribildirim verebilirse, o iş ya da görev başarıyla tamamlanacaktır diye düşünülebilir.

“Toplantılarda Enformasyon Paylaşma ve Üzerinde Tartışma” kurumlardaki ikinci tür

iletişim biçimidir. Çoğu yöneticinin toplantılar sırasında doğal eğilimi, odanın içinde dolaşarak konuşmaktır. Yönetici olarak, toplantılar için bir gündem yapıp ona bağlı kalmanız gerekmektedir. Kimsenin araya girmesine izin vermemeli, içeriye telefon bağlanmasını veya bir mesaj getirilmesini talimat vererek engellemelisiniz. Çünkü toplantıyı yöneten ve kurumdaki yönetici olan sizlerin karşısındaki insanlar için, hiçbir şey kendileriyle yaptığınız toplantıyı ya da konuşmayı başka konularla ilgilenmek için sürekli olarak bölmenizden daha moral bozucu olamaz.

“*Sorun Çözme ve Karar Verme*” kurumlardaki dördüncü tür iletişim biçimidir. Yöneticinin öncelikle şu soruyu kendisine sorması gerekir: “Sorun tam olarak nedir?” Konunun tam olarak açıklanması pek çok sorunu çözecektir. Bu nedenle bir sorun üzerinde konuşurken geçmişe dönülmemesi, geleceğe odaklanması gerekir. “Bundan sonra ne yapacağız? Gelecek için ne gibi alternatiflerimiz var?” gibi sorular sorulmalıdır. Artık sorunlar hakkında değil, çözümler üzerinde konuşulması gerekir.

“*Çalışanlarınıza Geribildirim Verme, Davranışlarını Düzeltme ve Disiplini Sağlama*” kurumlardaki üçüncü tür iletişim biçimidir. Yöneticinin görevlerinden biri de öğretmenlik yapmak ve disiplini sağlamaktır. Yöneticilerin işlerini gereğince yapabilmeleri ve çalışanlarının olabildiğince fazla katkıda bulunmalarını sağlamak için, onlara sürekli olarak neyi doğru yaptıkları ve hangi konularda kendilerini geliştirmeleri gerektiği hakkında geribildirim vermeleri gerekir. Bu da ancak başarılı bir iletişimci kimliği ile mümkündür.

Herhangi bir kurumda gerçekleşebilecek olan bu 4 iletişim türü aslında bizlere tek bir şeyi göstermektedir: “*Etkili yöneticiler söylemek istediklerini hem açık hem de belirsizliklere yer vermeyecek biçimde iletirler.*” Diğer bir deyişle, kurumdaki diğer çalışanların kendilerini, kendilerinin de başkalarının bakış açılarını anlaması konusunda % 100 sorumluluk üstlenirler. Kısacası, etkili geribildirim vermek ve belki de çalışanların doğru geribildirim verme konusunda beklenen düzeye getirilmesi tamamen yöneticilerin omuzlarındaki ağır yüklerden, sorumluluklardan bir tanesidir.

Geribildirim nerede olduğunuzu, nereye gittiğinizi ve çabalarınızı hangi konuya odaklamanız gerektiğini gösterir. Yöneticiler kurumlarda bir yandan yoğun iş programları, zaman sınırları, önceliklerle boğuşurken; diğer yandan da birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip insanlarla uğraşan kişilerdir. Bu anlamda işi başından aşmış ve hiçbir şeye yetişemeyen bir yöneticinin, *başarı* ile *başarısızlık* arasındaki farkı yaratan etkili bir kaynağı gözardı etmesi gerekir. Sözü edilen çok önemli kaynak ise **geribildirim**dir. Başarılı yöneticilerin çoğu yalnızca sürekli, güvenilir ve yapıcı geribildirim istemekle kalmayıp, buna gerçekten de ihtiyaçları olduğunu da iyi bilirler. Bunun için ise (Booher 1999: 11): inisiyatif alırlar (mektup göndermek, telefon etmek, e-posta ile ulaşmak gibi), doğru insanlara doğru soruları sorarlar (çoğu zaman zaman iyi bir geribildirim alınmamasının nedeni bunu istememek değil; yanlış insandan istemek ya da yanlış sorular sormaktır), kendilerine söylenenlerin gerçekte ne anlama geldiğini doğru bulmaya çalışırlar, açık fikirli olurlar, olumsuz geribildirimi bir şikayet olarak değil de bir armağan olarak kabul eder ve değerlendirirler. Aslında bu söylenenler “geribildirim almadığınızda yitireceğiniz çok şey, aldığınızda ise kazanacağınız çok şey olduğunu” gözler önüne sermektedir.

Şu ana kadar yapılan açıklamalardan geribildirim kişisel bir beceri veya bir sanat olduğu görüşü çıkarılabilir. Peki insanlar, oldukça ince bir sanat olan geribildirim verme ve alma işini nasıl öğrenirler? Bazı yöneticiler bu konuda eğitim görmüşlerdir; bazıları ise ekip arkadaşlarından, performans değerlendirmeleri sırasında kendi yöneticilerinden ya da tatmin anketlerinde müşterilerden geribildirim alarak zaman içinde bu konudaki beceri ve bilgilerini geliştirirler.

Başarılı bir geribildirim kilit unsuru, gözlemlenen performans temelinde spesifik bir mesaj yaratmak ve bu mesajı doğru iletme. Diğer bir deyişle, yöneticinin verdiği geribildirim, karşısındaki kişinin, kendi eylemini (davranışını) ve bu eylemin yöneticiyi nasıl etkilediğini tamamiyle anlamış olarak yöneticinin yanından ayrılmasını sağlayabilmelidir. Kısaca geribildirim; başkalarının bizi nasıl gördüğünü öğrenme fırsatı olarak değerlendirilirken “*etkin geribildirim*” ise, karşınızdaki kişinin, kendi eylemini

ve bu eylemin sizi nasıl etkilediğini tam olarak ve tüm açıklığıyla anlamasına yardımcı olan mesajdır. Geribildirim verenler alanların tepki verme zorunda kalmaları gerektiğini kabul etmeli ve dolayısıyla da ya haksız ya da geribildirim alanın cevap vermek zorunda kalacağı bir geribildirim vermekten sakınmalıdır. Yönetici, çalışanın davranışlarıyla ve performansı ile ilgili sonucu bu kadar spesifik ve dolaysız olarak ortaya koyabildiğinde, geribildirimi alan kişinin, kendi performansını etkileyen davranış biçimlerini benimsemeye, sürdürmeye ya da bu davranışlara son vermeye motive olması kolaylaşır.

Gerek kendi kurumunuzdaki yöneticilere gerekse çevrenizde bulunan ve yönetici konumunda çalışan kişilere **“birlikte çalıştığımız insanlara iyi, etkili ve tutarlı bir geribildirim sağlıyor musunuz?”** diye bir soru yöneltin. Bu soruya içlerinden belki de birkaç tanesi **“evet, sağlıyorum”** yanıtını verecektir. Bu soruya olumlu yanıt vermeyenler ise

- **“bana zor geliyor”**,
- **“pişman olacağım birşey söylemekten korkuyorum”**,
- **“insanlar hoşlanmadıkları şeyler duyunca duygusal tepkiler veriyorlar”**,
- **“ilişkilerimi tehlikeye atmaktan çekiniyorum”** gibi nedenler ileri süreceklerdir.

Bir açıdan değerlendirildiğinde, bunların her biri belki de geçerli kaygılardır, ama objektif bakıldığında bunların hepsi de insanların (özellikle de yöneticilerin) karşısındaki kişilere geribildirim verirken düştükleri yaygın hatalardan kaynaklanmaktadır (Weitzel 2004: 9). Aslında iletişim becerileri açısından yapılan bir değerlendirme sonucunda yöneticilerin bir çoğunun bu tür hataları az da olsa yaptıkları ve bu hataların onların yönetsel davranışlarını olumsuz biçimde etkilediği düşünülmektedir. Weitzel, “Doğru Geribildirim” isimli kitabında yöneticilerin geribildirim verme konusunda yaptıkları yaygın hataları 10 başlık altında toplamıştır (Weitzel 2004: 9-11). Bu hatalar ise şunlardır:

1. Geribildirim eylemleri değil, bireyleri yargılaması,

2. Geribildirim çok belirsiz olması,
3. Geribildirim başkaları üzerinden verilmesi,
4. Olumsuz geribildirim olumlu mesajların arasına sıkıştırılması,
5. Geribildirim genellemelerle abartılması,
6. Geribildirim, davranışların arkasındaki nedenlerin psikanalizini yapması,
7. Geribildirim çok uzun olması,
8. Geribildirim üstü kapalı bir tehdit içermesi,
9. Geribildirimde yersiz bir mizah kullanılması,
10. Geribildirim bir ifade değil, bir soru biçiminde olmasıdır.

Geribildirimde bulunurken yapılan en temel hata geribildirim eylemleri değil, bireyleri yargılamasıdır. Belki de geribildirim verirken yöneticilerin düştükleri en büyük hata olarak değerlendirilebilir. Diğer bir deyişle, yöneticiler, geribildirimde bulunurken, bunu yargılayıcı bir çerçevede yaparlar. Mesela birisine **“çok katı davrandın”** dersiniz, kendinizce neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda karşınızdakine bir geribildirim verirsiniz, daha da ötesinde karşınızdaki kişiyi bu bakımdan yetersiz ya da başarısız bulduğunuz belirtmiş olursunuz. Bu bir anlamda karşınızdaki kişiye yargılayıcı bir geribildirimde bulunmaktır. Karşınızdaki kişi de ya sesli ya da içinden geçirerek **“sen kim oluyorsun ki bana katı davrandığımı söylüyorsun?”** diye düşünmeye başlayacaktır. Kendisini sizin saldırınızdan korumaya başlayacaktır, bunun için enerji harcayacaktır, size karşı tüm alıcılarını kapayacaktır. Bu da sonucunda sizin yararlı bir konuşma yapma olasılığınızı peşinen yok edecektir.

Bir başka geribildirim hatası ise geribildirim çok belirsiz olmasıdır. Diğer bir deyişle genel anlamlı ve basmakalıp ifadeler kullanmaktır. **“Sen iyi bir adamsın”**, **“çok başarılı bir sunum yaptın”** ya da **“çok sağduyulu davrandın”** gibi ifadeler kullanarak geribildirim vermek, geribildirim etkisini azaltmaktadır. Çünkü bu tür ifadeler genel anlamlı, basmakalıp ve duyan kişiye herhangi bir katkı sağlamayan ifadelerdir. Belki de bu ifadeleri duyan kişiler ilk başta

kendilerine iltifat edildiği için hoşnut kalabilirler; ama daha sonrasında oturup kendi performans veya davranışlarını değerlendirdiklerinde bu övgüyü ve iltifatı hak etmek için tam olarak ne yaptıklarını bilemeyeceklerdir. Bir insanı üretken bir davranışı tekrarlamaya teşvik etmek istiyorsanız, bu davranışın ne olduğunu onların bilmelerini sağlamalısınız. Mesela “geçen gün, şu olay karşısında sergilediğin davranışın sebebiyle sen iyi bir adamsın” ya da “sunuş sırasında gerçekleştirdiğin davranışlarınla ve sunuşta bilgisayar teknolojisini başarıyla kullandığın için yaptığın sunuş gerçekten de başarılıydı” gibi dayanaklarını da içinde barındıran ifadelerle geribildirim vermek gerekir.

Geribildirimde bulunurken yöneticilerin yaptığı bir diğer hata da geribildirim başkaları üzerinden verilmesidir. “İnsanlar yönetim anlayışının onlara fazla müdahaleci geldiğini söylüyorlar” gibi ifadeler etkin geribildirim değildir. Bu ifadeler karşısında en iyi olasılıkla karşınızdaki kişinin kafası karışacak ve iş arkadaşlarının bu düşünceye nasıl vardığını ya da kapalı kapılar arkasında neler konuşulduğunu düşünmeye başlayacaktır. En kötü olasılıkla, böyle bir yorumu sizden, yani üçüncü bir kişiden duymuş olmak onu utandıracak ve bunları söyledikleri için iş arkadaşlarına belki gücenecektir. Bu ifadelerle karşılaşan kişi büyük olasılıkla savunmaya geçecek ve geribildirimini ona ulaşmayacaktır.

Bir başka hata olumsuz geribildirim olumlu mesajların arasına sıkıştırılmasıdır. Birine olumsuz bir geribildirim vermeniz gerekiyorsa, önce olumlu bir şey söyleyip ardından olumsuz ifadeyi eklemek, sonra da yine olumlu bir mesajla durumu yatıştırmak size cazip görünebilir. Bunu iyi niyetle yapıyor olabilirsiniz, ama bu tür geribildirimlerin insanlara doğru mesajı verdiğini düşünüyorsanız yanılıyorsunuz. Tersine, karşınızdaki kişi ne yapmak istediğinizi kısa sürede anlayacak, iki uçtaki olumlu ifadeleri çıkarıp atacak ve ortadaki olumsuz mesajı odaklanacaktır.

Geribildirim hatalarının bir diğeri ise geribildirim genellemelerle abartılmasıdır. Diğer bir deyişle “her zaman” ya da “hiçbir zaman” gibi genelleyici sözcükler kullanmaktır. Bu sözcükleri duyan kişiler doğal olarak hemen savun-

maya geçeceklerdir. Çünkü yaptıklarını ileri sürdüğünüz şeyi yapmadıkları birçok zamanı rahatça hatırlayacaklardır.

Hatalardan biri de geribildirim davranışların arkasındaki nedenlerin psikanalizini yapmasıdır. Bir insana, eşinden boşanmak üzere olduğu, bir iş arkadaşının gelişimini kışkırdığı ya da enerjisini tükettiği için belirli bir biçimde davrandığını bildiğinizi söylemeniz etkisiz bir yöntemdir. Çünkü bir başkasının niyetleri ve nedenleri konusunda bildiğinizi sandığınız şeyler büyük olasılıkla yanlıştır. Nedenlere kadar uzanan geribildirim çoğu zaman karşınızdaki kişide gücenme yaratır.

Ayrıca geribildirim çok uzun olması da bir başka hatadır. İnsanlar başkalarına geribildirim verirken çoğu zaman nerede durmaları gerektiğini bilmezler. Öğütler verirler, kişisel deneyimlerini anlatırlar ve karşısındaki kişinin sorunlarını çözmeye çalışırlar. Bu nedenle geribildirim verme uzar da uzar.

Bunların yanı sıra geribildirim üstü kapalı bir tehdit içermesi gerekir. Birine işinin tehlikede olduğunu söylemek ne olumlu davranışı pekiştirir ne de olumsuz davranışın altını çizer. Bunu yapmak sadece düşmanca duygular yaratır.

Çeşitli sebeplerden dolayı geribildirimde yersiz bir mizah kullanılması da çok büyük bir geribildirim hatasıdır. Geribildirim verirken kendinizi rahat hissetmiyorsanız ya da bazen düşünmeden konuşuyorsanız, geribildirim yerine alaycı ve iğneleyici bir dil kullanıyor olabilirsiniz. Mesela, sabahki toplantıya 10 dakika geç gelen bir meslektaşınızı “iyi akşamlar” diye selamlamak o kişiye sergilediği geç gelme davranışının sizi nasıl etkilediğini göstermediği gibi, ona davranışını değiştirmesi için bir neden de vermez.

Ayrıca geribildirim bir ifade değil, bir soru biçiminde olması bir geribildirim hatası olarak değerlendirilmektedir. Geribildirim soru biçiminde düzenlemek (mesela: *Gelecek toplantıda biraz daha dikkatli olabilir misin?*) etkili olmayacak kadar dolaylı bir yöntemdir. Ayrıca bu tür bir geribildirim karşınızdaki kişi tarafından küçümseyici bir dokundurma ya da öylesine sorulmuş bir soru gibi de yorumlanabilir. Bu olasılıklardan ilki karşınızdaki kişinin savun-

maya geçmesine, ikincisi ise kayıtsız kalmasına yol açabilir.

SONUÇ

Özetle, kurumlarda yöneticilerin bazıları iletişim becerilerini hayata geçirirken hatalar yapmaktadırlar. Bu hatalar, yukarıda da belirtildiği gibi, sadece yöneticiler tarafından değil kurumlardaki birçok çalışan tarafından da az ya da çok yapılmaktadır. Hataların başında da doğru geribildirimde bulunamamak yatmaktadır. Kişiler arasında gerçekleşen iletişimde yaşanan bu hatalar, beraberinde insanlar arasında bir takım sorunların yaşanmasına neden olmakta; hatta daha uzun dönemli değerlendirdiğimizde ise çalışan motivasyonuna, iş tatminine ya da bir bütün olarak kurumun verimine olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Sözü edilen bu olumsuzluğu yaşamamak ve hatta bireylerarası iletişim problemlerini ortadan kaldırmak ise geribildirim etkili bir biçimde verilmesiyle mümkündür. İşte bu noktada kişilerin etkin geribildirim becerilerini geliştirmek gerekmektedir. Kurumlardaki kişilerin yaygın geribildirim hatalarından kaçınabilmeleri kendilerine bağlı çalışanlara, kendileriyle eşit pozisyonda bulunan diğer kişilere ya da üstlerine önemli performans bilgilerini aktarırken, söylediklerinin karşısındaki kişiler tarafından anlaşılmasına yardım edecek ve karşısındaki kişilere kendilerini geliştirme yollarını gösterecek biçimde davranmayı öğrenmeleriyle mümkündür. Diğer bir deyişle, bu yol geribildirim becerilerini öğrenmekten geçmektedir.

KAYNAKLAR

Booher D (1999) Geribildirim Gereksinimi. Executive Excellence: Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkinliği ve Kurumsal Üretkenlik Derg, Rota Yayınları. İstanbul.

Eroğlu E (2003) Organizasyonel Zekanın gelişmesinde Örgütsel İletişimin Rolü, Kurgu Derg, Sayı: 20, 245-254.

Haklı Gamze (1999) Nasıl Bir İletişim? Executive Excellence: Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkinliği ve Kurumsal Üretkenlik Derg, Rota Yayınları, İstanbul.

Karakoç N (1989) Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler, Kurgu Dergisi, Sayı: 6, 81-90

Lesikar R U ve ark. (1999) Basic Business Communication, Altıncı Basım, Irwin.

Mutlu E (1995) İletişim Sözlüğü, Ark Yayınevi, Ankara.

Özalp İ (2000) İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir.

Şimşek Y (1997) Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi'nde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Şimşek M Ş (2002) Yönetim ve Organizasyon, 7. Basım, Konya.

Tracy B (1999) Etkili İletişim Executive Excellence: Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkinliği ve Kurumsal Üretkenlik Derg. Rota Yayınları, İstanbul.

Voss T (2002) Lider Yöneticilik (Coaching), Dr. Mehmet Zaman (çev), Hayat Yayınları, İstanbul.

Vural İ (2003) Televizyon Haberciliğinde Bir Mesleki Kişilik Olarak "Anchor" Kaynak Kişi Özellikleri Boyutunda Değerlendirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama Biçimine Yönelik Durum Saptaması, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Weitzel S R (2004) Doğru Geribildirim, Elif Özsayar (çev), Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul.