

## İletişimde Geri Besleme Sürecinin Önemi

Pınar YÜRÜK KAYAPINAR<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Öğr. Gör. Dr. Namık Kemal Üniversitesi, Saray Meslek Yüksekokulu, Dış Ticaret, pyuruk@nku.edu.tr

**Özet:** İşletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri için, çevreleriyle sürekli etkileşim halinde bulunmak gerekmektedir. Çevrelerine ürettikleri mal ya da hizmetleri sunmakta, bu mal ya da hizmetler için de çevreden, rakiplerden, müşterilerden geri bildirim almaktadırlar. Değişen ve gelişen teknoloji ile işletme ve müşteri arasındaki iletişim çabaları da değişmektedir. Günümüzde işletmeler, müşterilerin ne söylemek istedikleri ile ilgili daha çok araştırma yapmakta, onların seslerini daha fazla duymaya gayret göstermektedirler. Çünkü müşteriler, işletmelerin kendileri için özel bir çaba sarfetmesini, onların istediklerini onlara vermeye çalışmasını istemekte, bunu başaramayan işletmeler ile ilişkilerini sürdürmemektedirler. Bu nedenle işletmeler müşterilerin ne istediği, ihtiyaçlarının neler olduğu konusunda ayrıntılı bir iletişim ağı kurmaya özen göstermektedirler. Bu çalışmada da işletmelerin kullandıkları iletişim kavramı ve geri bildirim kavramı ele alınarak açıklanacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, Geri Bildirim, Örgütsel İletişim.

### Importance of Feedback in Communication

**Abstract:** Businesses need to constantly interact with their environment in order to be able to sustain and improve their assets. They provide the goods or services that they produce for their environment and they receive feedback from the environment, competitors, customer. With the changing and developing technology and communication, communication efforts of between the business and the customer are also changing. Today, businesses are making efforts to do more research on what customers want to say, to hear their voices more than. Because the customers want the businesses to make a special effort for themselves and try to give them what they want, they do not maintain relations with businesses that fail to do so. For this reason, businesses are taking care to establish a detailed network of what their customers want and what their needs are. In this study, the concept of communication and feedback used by businesses will be explained.

**Keywords:** Communication, Feedback, Organizational Communication.

#### Giriş

İşletmeler kendi içlerinde ve çevreleriyle ilişkilerinde devamlı iletişim içindedirler. Bu süreç içerisinde gerek ilişki kontrolü, gerekse yaptıklarının ne derece planlarına uyduğunu tespit etmek amacıyla belirli dönemlerde feed-back (geri bildirim) almak isterler. Bu geri bildirimlerin sonucunda planlarının ne düzeyde olduğu? Ne kadarının başarılı olduğu? Gibi soruların cevaplarını bulmaya çalışırlar ve genel olarak çevresiyle ilgili eksiklerini belirlerler, aynı zamanda işletme içinde çalışanlarının beklentilerini ve bunun ne kadarının karşılandığı? İş görenlerinden ne kadar faydalandıkları? Yönetim ve iş görenler arasında neredeyiz? Müşterilerimizle ilişkilerimiz ne seviyede? gibi sorulara cevap ararlar.

Bu çalışmada da genel olarak iletişim süreci içerisinde geri besleme kavramının nerede olduğunu, geri beslemenin ne yöntemlerle yapıldığını, yönetim kademesinde neden geri besleme ihtiyacı olduğunu araştıracağız. İlk olarak iletişim kavramı ve süreci üzerinde kısaca durulacaktır. Daha sonra işletmelerin kurumsal

yapılarının ve yöneticilerin iş görenler üzerinde uyguladıkları güç kaynaklarının iletişimde ne derece etkili oldukları incelenecektir.

#### 1. İletişim (Haberleşme) Kavramı ve İletişim Süreci

Tutar iletişimi; bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin vb'nin simgeler kullanılarak iletilmesidir şeklinde tanımlamıştır (Tutar, 2003). Diğer bir tanımlamayı da Koçel yapmıştır; "haberleşme, yönetici haberleşme aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar" (Koçel, 1999). Cüceloğlu ise iletişim kavramını kısaca şu şekilde tanımlamıştır; "iletişim, iki birim arasında birbiri ile ilişkili mesaj alışverişidir (Cüceloğlu, 2005)". İletişimi bir diğer tanımla Eroğlu şu şekilde açıklamıştır; İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal grup halinde denge ve ahenk içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır (Eroğlu, 2000). İletişim kavramı genel anlamıyla iki ya da daha fazla bireyin, toplumun veya örgütün herhangi bir konu açısından bir birlerine bilgi veya mesaj aktarımları olarak tanımlanabilir. İletişimde birinden diğerine

bir aktarım söz konusudur. Bu aktarım belirli bir anlam ve amaç taşımaktadır.

İletişim kavramı bugün oldukça geniş bir etki alanına sahip olmaya başlamıştır. İletişim kaynakları ve araçlarının gelişmesinin bunda oldukça etkisi vardır. İletişim bireyler ve toplumlar arasında oldukça etkin bir rol oynamaya başlamıştır. Taşçı ve Eroğlu (2008) çalışmalarında iletişimin toplum üzerindeki etkisi ile ilgili olarak iletişimin koptuğu yerde yabancılaşma ve karışıklıkları, toplumsal huzursuzluk ve düzensizliklerin başladığını savunmaktadırlar. Kargaşa ve çatışmaların nedenlerinin başında iletişim eksikliği yatmaktadır.

Kişiler başkalarıyla ilişki içerisine girerken aynı zamanda kendileri ile de iletişim içerisindedirler. İletişim içerisinde iken gösterdikleri duygusal tepkiler veya iletişim şekline karar vermek de insanın kendi ile iletişimi ve karar verme süreci sonucunda oluşmaktadır. Yani kişilerin gösterdikleri duygusal tepkiler ve davranış biçimleri insanların kendisi ile iletişim sürecinin bir sonucudur.

İletişim en az bir gönderici ve alıcıdan oluşmaktadır. Bu iki unsur aynı kişide toplanabileceği gibi iki veya daha fazla kişide de olabilir. İnsanlar kendilerini başkalarına ifade edebilmek için iletişim kurmak zorundadırlar. İletişim denildiğinde akla ilk olarak kişiler arası iletişim gelmektedir. Fertlerarası iletişim, bilgi fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka fertlerarası bir ilişkinin kurulmasına ihtiyaç vardır (Eroğlu, 2000). Diğer bir ifade ile kişiler arası iletişim; iki kişi arasında genellikle yüz yüze kurulan iletişim biçimidir (Tutar, 2003).

İletişim literatürde birçok şekilde sınıflandırılmıştır, ancak yaygın olarak kabul gören sınıflandırma şöyledir (Gökdağ, 2002);

**a. İlişkiler bütünlüğüne göre;**

- Kişiler arası iletişim,
- Grup iletişimi,
- Örgüt iletişimi,
- Kitle iletişimi.
- Kitleler arası iletişim.

**b. İlişkilerin yapısına göre;**

- Resmi formal iletişim,

- Resmi olmayan informal iletişim.

**c. Kullanılan araçlara göre;**

- Görsel iletişim,
- İşitsel iletişim,
- Görsel-işitsel iletişim,
- Dokunma ile iletişim.

**d. Kullanılan sembollere göre iletişim;**

- Yazılı iletişim,
- Sözlü iletişim,
- Sözsüz iletişim.

**e. Zaman ve yer özelliklerine göre;**

- Yüz yüze iletişim,
- Uzaktan iletişim (Kitle iletişimi)

**f. İletişimin yönüne göre;**

- Tek yönlü iletişim,
- Çift yönlü iletişim,
- Çok yönlü iletişim.

Kavak ve Vatanserver'e (2007) göre yazılı iletişim, farklı zaman ve mekânlardaki iletişimin etkililiği için en önemli kanal olarak değerlendirilebilir. Ancak, mesajın yazılı olması zaman zaman alıcının dikkatini çekmeyebilir ve/ya farklı anlamlar çıkarmasına neden olabilir. Ayrıca, yazıda birtakım duygu, düşünce veya davranışlar yeterince ortaya çıkarılamayabilir. Böyle bir durumda sözlü veya sözsüz iletişime ihtiyaç duyulacaktır.

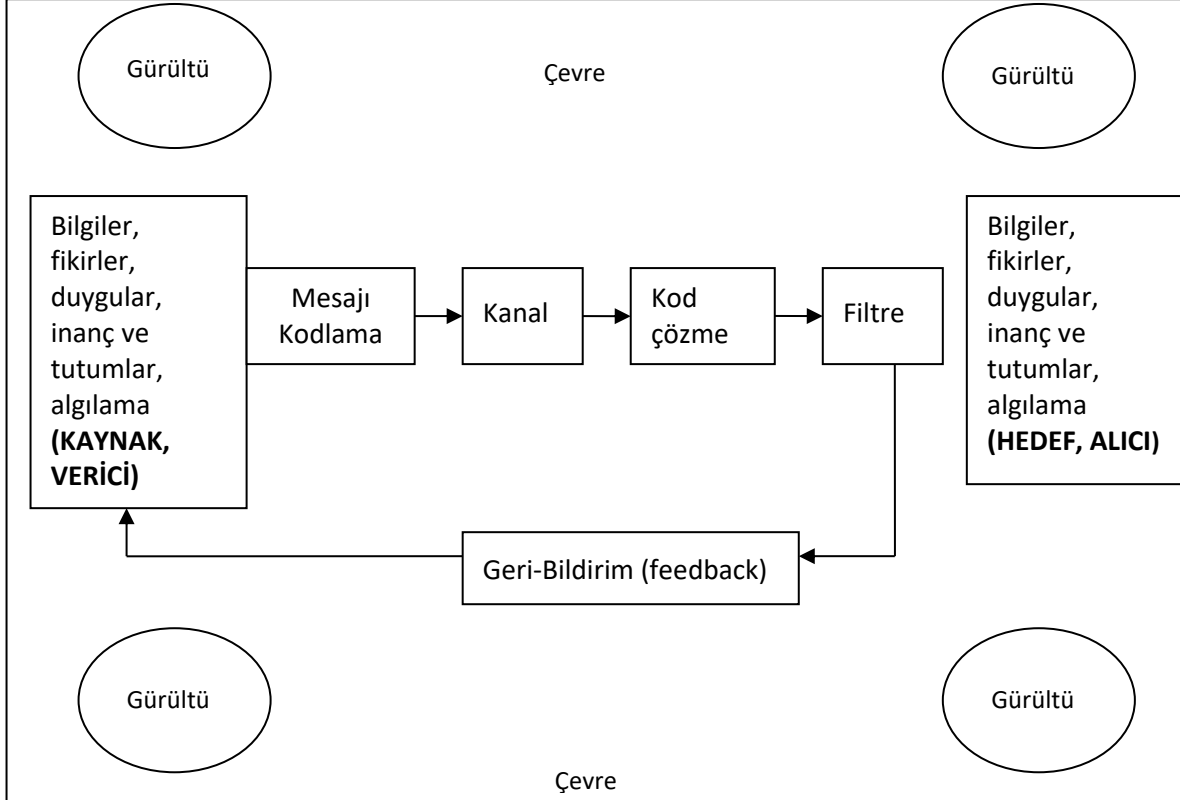
Bir kişinin bir diğer kişiye bir bilgiyi anlatması veya aktarması sistematik bir süreci ifade eder. Tutar'a (2003) göre etkili iletişim iki yönlü bir süreçtir; bir verici ile bir alıcı arasındaki alışverişi ifade eder. İletişim sürecinin işleyiş biçimi kaba bir tabirle şu şekildedir. Verici bir bilgi, duygu veya vermek istediği herhangi bir şeyi alıcıya gönderir ve onun tepkilerini ölçer. Koçel (1999) ise örgütsel iletişim içerisinde bu süreci; "bir organizasyonun çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarmalarını; bu aktarma (nakil) işinde kullanılan her türlü metot, araç gereç ve tekniği; bu aktarma ile ilgili sistemleri (kanalları); ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir demiştir. İletişim hangi şekilde ifade edilirse edilsin vericiden alıcıya giden bir mesajı ifade etmektedir.

## 1.1. İletişim Sürecinin İşleyişi

İletişim sürecinin işleyişi şu şekilde açıklanabilmektedir; “İletişim süreci, kaynağın (vericinin) bir mesajı anlaşılır bir biçimde kodlayarak, alıcıya göndermesi ile başlar. İletişim sürecinde kaynak iletmek istediği mesajı önce hedef tarafından algılanabilir ve anlaşılabilir işaretlere dönüştürür; yani kodlar. Kodladığı mesajı bir araç

(sözel ve görsel) veya kanal aracılığıyla gönderir. Mesajı alan hedef, gönderilen mesajın kodunu açar, onu algılar; yani yorumlar ve bu yorumuna göre tepkisini kodlayıp geri gönderir (geri bildirim). Kaynak hedefin tepkisine göre, kendi amacının, karşısındakinin algılamasıyla aynı olup olmadığını kontrol etme imkânına sahip olur. İletişimin etkinliğini, iletişim sürecinin etkinliği belirler” (Tutar, 2003).

Şekil 1: Temel İletişim Süreci



Kaynak: Tutar, H., Örgütsel İletişim, Seçkin, Ankara, 2003

Şekil 1’de de görüldüğü gibi bir vericiden alıcıya bir mesaj gitmektedir. Aynı iletişim sürecini paylaşan verici ve alıcı arasındaki süreç tek yönlü değildir. Alıcı vericinin kendisine göndermiş olduğu mesajı algılayarak kendisinden o mesaj sonunda istenenleri yerine getirerek ve sözlü veya sözsüz iletişim tekniklerini kullanarak geri bildirimde bulunur. İletişim sürecinin anlaşılması için iletişim sürecinin unsurların bilmek gerekmektedir.

## 1.2. İletişim Süreci Unsurları

### 1.2.1 Gönderici

Haberleşme (iletişim sürecinin var olması için gerekli olan iki kişiden birisi göndericidir. Haberleşme sürecinin başarısı büyük ölçüde

göndericiye bağlıdır. Haberleşme süreci ilk önce göndericinin zihninde düşündükleri ile başlar. Gönderici kendisine ulaşan bilgi ve verilere göre haber (mesaj) olarak bir fikir oluşturur, bu fikri formüle eder- mesaj formülasyonunu ve belirli bir haberleşme kanalından mesajı alıcıya gönderir (Koçel,1999).

Göndericinin gönderici karşısındaki alıcının anlayabileceği şekilde mesaj göndermeli ve bu mesajı kodlarken veya formüle ederken kullanacağı kelimeleri, rakamları ve işaretleri alıcının kolayca anlayabileceği ve çözebileceği şekilde seçmelidir (Eroğlu, 2000).

Göndericinin üzerinde bulundurması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikler (Tutar, 2003):

- Kaynak (gönderici) bilgili olmalıdır,
- Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır,
- Kaynak düzlem ve rolüne uygun davranmalıdır,
- Kaynak tanınmalıdır.

Kaynak ya da gönderici genel olarak bakıldığında bir insana veya gruba bilgi aktaran kişi veya kişilerdir. Göndericiler genellikle konuların uzmanlarıdır, yönetici, öğretmen, anne, baba gönderici örneklerindedir.

### 1.2.2. Mesaj (Haber)

Mesaj göndericiden alıcıya giden bilgiler bütünüdür. Koçel (1999) mesajı; göndericinin fikir düşünce arzu istek ve verilerini belirten sembollerdir şeklinde tanımlamıştır. Tutar (2003) mesajın etkin olabilmesi için taşınması gereken bazı şartlardan bahsetmektedir.

- Hedefin bilgi, düşünce ve deneyimlerine uygunluk,
- Hedefin tutum, inanç ve değer yargılarına uygunluk,
- Hedefin ihtiyaç, istek ve amaçlarına uygunluk,
- Hedefin ilgi alanlarına uygunluk,
- Hedefin toplum içindeki rollerine ve konumuna uygunluk.

Ayrıca Tutar kitabında mesajın taşınması gereken bazı özelliklerden de bahsetmektedir (Tutar, 2003).

- Mesaj anlaşılır olmalıdır,
- Mesaj açık olmalıdır,
- Mesaj doğru zamanda iletilmelidir,
- Mesaj uygun kanalı izlemelidir,
- Mesaj, kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır.

Mesaj alıcıya bir kanal vasıtasıyla iletilir. Bu kanallar mesajın alıcı tarafından algılanması için önemli rol oynamaktadırlar. Eroğlu kanalı; göndericinin düzenlediği mesajı alıcıya ulaştıran nesnel araçlardır şeklinde tanımlamıştır (Eroğlu, 2000). Bir yöneticinin sekreterine seslenirken kullandığı diafon ya da bir üst düzey bürokratin televizyondan bir haberi aktarması gibi ortamda gönderici ile alıcı arasında yer alan araçlardır.

### 1.2.3. Mesaj Kodlama-Filtre

Mesaj kodlama ya da filtreleme göndericinin gönderdiği mesajın alıcıya gidiş şeklidir veya

alıcının o mesajı anlayış biçimidir. Gönderici bir konu hakkında fikir beyan ederken mesajı alıcı ya da alıcıların anlayabileceği şekilde ifade etmek gereği duyar bu gereklilik mesajın doğru anlaşılması için ön şartlardandır. Mesajın doğru kodlanması verilmek istenen emir, ders, aktarılmak istenen fikir, düşünce ve duygu gibi mesajların alıcı tarafından düzgün algılanmasını sağlayacaktır.

Aynı şekilde alıcı da kendisine kodlanmış şekilde gelen mesajı kendi anlayacağı şekilde filtreleyerek alır ve o mesajı kullanır.

### 1.2.4. Algıyı Etkileyen Çevre Koşulları

Çevre koşulları mesajın haberleşme kanalı içerisinde akışını etkileyen koşulları ifade eder (Koçel, 1999). Çevre koşullarının kötü olması mesaj üzerinde olumsuz yönde etki bırakır, örneğin bir konuşma esnasında karşımızdakinin dediklerimizi duyması ya da onun bize söylediklerini duymamız güçleşir. Bu gibi durumlarda söylenenleri yanlış anlama ihtimalimiz vardır. Türkiye’de üniversite sınavlarına girilen yerlerin yakınlarında sınav esnasında yüksek seslerle müzik çalınması, korna çalınması genellikle yasaktır. Bunun nedeni gürültünün öğrencilerin okuduklarını anlamaları üzerinde etkisinin olmasıdır.

### 1.2.5. Alıcı

Alıcı, iletişim sürecindeki ikinci kişi ya da kişilerdir. İletişim sürecinde, kaynağın gönderdiği mesajı hedef olan kişi, grup veya kitleye iletişim sürecinde alıcı denir (Tutar, 2003). Alıcının mesajı taşıyan sembollerini duyu organları kanalı ile algılamasıyla (sembollere anlam vermesi ile haberleşme süreci sona erer (Koçel, 1999).

### 1.2.6. Geri Besleme

Göndericinin aldığı bir mesajı alıcı kendi anlayacağı şekilde yorumlayarak o mesajın içeriğini yerine getirir. Örneğin yönetici tarafından verilen bir emirin personel tarafından yerinde getirilmesi gibi. Alıcı ya da hedef bu mesajı yorumlarken kendi algılama yeteneğini kullanmaktadır. Bir alıcı mesajı algıladıkça iki şekilde davranış gösterir. Birincisi mesajı doğru anlar, ikincisi ise mesajı yanlış anlar. Tabii ki mesajın yanlış anlaşılması sadece alıcının hatası olmayabilir. Çevrenin ve göndericinin yanlış kodlamasının da yanlış algılama üzerinde etkisi vardır. Alıcılar göndericilerden gelen mesajlara bir şekilde cevap verirler bu cevap geri besleme

sürecini oluşturur. Eroğlu (2000) geri beslemenin tanımını; “alıcının, almış olduğu mesaj ile ilgili tepkisini, olumlu veya olumsuz, ilk göndericiye yansıtması olayına iletişimin geri beslemesi denir” şeklinde yapmıştır. Kavak ve Vatansever’e (2007) göre; geri bildirim ile gönderici alıcının tepkilerini algılayabilecek ve buna göre gelecekteki iletişim mekanizmasında ve mesajın içeriğinde değişiklik yapmasına olanak sağlayabilecektir. Ayrıca, geri bildirim alıcının kendisine önem verildiği hissini uyandıracığı için de iletişimin etkililiğini artıracaktır.

Ertürk’e (2003) göre; Geri bildirim; bireylerin kendilerini daha iyi tanımlarına, geliştirmelerine ve kendileri için daha yüksek performans hedefleri koymalarına imkân tanıyacaktır. Geri bildirim içeriği olduğu kadar uygulama şekli de çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını etkileyen bir faktördür ve buna da azami özen gösterilmelidir. Geri bildirim süreci genellikle; yukarıda da bahsedildiği gibi, yöneticiler, liderler, öğretmenler, ebeveynler gibi insanların hayatlarında etkili olan kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Kurumsal iletişimin geliştirilmesinde geri bildirim çok önemli bir yere sahiptir. Taşçı ve Eroğlu’ya (2008) göre geribildirim, nerede olduğu, nereye gittiği ve çabaların hangi konuya odaklanması gerektiğini gösterir.

Geri beslemenin olumlu ya da olumsuz oluşu üzerinde, göndericinin mesajı kodlayabilme yeteneği, mesajın iletilmesini sağlayan kanallar, filtreler, çevre gibi unsurlar etkilidir. Geri besleme neye yarar? Sorusunun cevapları şu şekilde sıralanabilmektedir (Koçel, 1999):

- Haberleşme sürecinin etkinliğini artırır,
- Haberleşme sürecinin çalışmasının düzenli ve sürekli olmasını sağlayan bir çeşit kendi kendini kontrol mekanizması (servo-mechanism) rolü oynar,
- Önemli bir motivasyon ve ödül aracıdır,
- Takım çalışması sağlamanın ilk şartıdır,
- Davranışları pekiştirme (reinforcement) aracıdır,

- Verimliliğin artmasına yardımcı olur,
- Fiilen elde edilen sonuçlar ile haberleşmenin hedeflediği sonuçların aynı olup olmadığını kontrol etmeye yarar.

Geri besleme iletişim sürecinin en önemli faktörüdür. Bir organizasyonda hedeflere ulaşabilmek için iletişim kurmak gerekmektedir, geri besleme ise iletişim sürecinde bu hedeflere ne kadar yaklaşıldığını, iletişim sürecinin etkisini ölçmeye yarayan bir araçtır. Örneğin bir yönetici bir ürünün üretilmesi için üretimden sorumlu kişiye alınan siparişleri bir şekilde ulaştırdıktan sonra o işin ne derece başarılı olduğu konusunda sorumlu kişiden geri besleme almalıdır ki üretim olan hedefin ne kadarının gerçekleştiğini takip edebilsin. Bir diğer örneği de eğitim sektöründen verebiliriz. Öğretmenler bir dönem boyunca derslerine girdikleri öğrencilerin o ders hakkında dönem veya sene sonunda ne kadar faydalandıklarını ölçmek için geri besleme alırlar, öğrencilere yapılan sınavlar o öğrencilerin o dersten ne anladıklarını gösteren geri besleme araçlarıdır.

Tutar’a (2003) göre; geri bildirim sayesinde konuşmacı, izleyicinin tepkilerine ve gereksinimlerine göre konuşmasına yön verebilir. O’na göre; geri bildirim yüz yüze iletişimde çok kolaydır. Bakışlar, mimikler, söylenen bir söz, geri bildirim olarak kaynağa ulaşabilir; ama bazı kanallar geri bildirimi sınırlandırmaktadır.

Kavak ve Vatansever (2007); örgüt içi iletişimin, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden geribildirim yoluyla tepkileri ve yanıtları taşımak zorunda olduğunu savunmaktadır. Böylece örgüt içi iletişim, hem yöneticinin is göreni etkilemesini hem de is görenin yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşecektir demişlerdir. Ayrıca, onlara göre; iletişim örgütteki tüm organları birbirine bağlayıcı veya harç olma işlevini de yerine getirebilecektir.

Günümüzde yöneticiler geri bildirim performans değerlendirme sürecinde kullanılmaktadırlar. Örneğin, Camgöz ve Alperden’e (2006) göre; 360 derece performans değerlendirme<sup>1</sup>, hem organizasyona hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından

1 360 derece performans değerlendirme; Bu sistem, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip değişik perspektiflerden toplamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda 360 derece performans

değerlendirmesinde egemen olan anlayış değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, kendi/öz müşterileri gibi bir çok yerden bilgi toplanması anlayışıdır.

yönetmel yapısının en önemli bilgi kaynağıdır ve organizasyonun bütün fonksiyonlarının uyum içerisinde çalışmasının teminatıdır. Bu yöntem, uygun şekilde kullanıldığı takdirde, organizasyona olumlu sonuçlar sağlamaktadır. Bu ve bunun gibi bir çok performans değerlendirme yöntemi sonucunda personellere değerlendirme sonuçları gösterilerek, şayet değerlendirme sonuçları kötü ise kendilerini geliştirmeleri sağlanabilir, sonuçlar iyi ise bu durumda personelin daha iyisini yapabilmesi için motivasyon kaynağı olacaktır.

### 1.2.6.1. Geri Besleme Şekilleri

Geri besleme Tutar tarafından mesajın içeriğine göre ikiye ayrılmıştır.

**Olumlu (pozitif geri bildirim);** bir davranışı zaten ilerleyen yönde destekleyen ya da pekiştiren geri

beslemedir (Tutar, 2003). Pozitif geribildirim kaynaktan giden mesajların olumlu olduğunu gösterir ki bu da iletişim sürecinin etkili bir biçimde işlediğini göstermektedir.

**Olumsuz (negatif) geri bildirim;** kaynağa mesajın amaçlandığı şekilde alınmadığını bildirmek suretiyle, düzeltici bir işlev gören geribildirimdir (Tutar, 2003). Bu durumda mesaj yanlış anlaşılabilir ya da beklendiği gibi anlaşılmamıştır, bu durumun sebebi kodlamanın yanlışlığı, filtrenin yapılamaması, kanalların doğru işlememesi veya çerçe koşullarının iletişim sürecinde mesajın gidisini engelleyici bir rol üstlenmesidir.

Geri besleme literatürde *etkin* ve *etkin olmayan geri besleme* şeklinde de çeşitlendirilmiştir. Bir geri beslemenin etkin olması için bazı özellikleri barındırması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde gösterilebilir (Koçel, 1999).

Tablo 1. Etkin ve Etkin Olmayan Geri Besleme Özellikleri

Etkin Geri Besleme	Etkin Olmayan Geri Besleme
Kişiyi yardımcı olmayı amaçlar.	Kişiyi küçük düşürme ön plandadır.
Belirli ve ayrıntılıdır.	Geneldir.
Açıklayıcıdır, bilgi datayı paylaşır.	Değerleyicidir, öneri (tavsiye) vericidir.
Faydalı ve konu ile ilgilidir.	İlgisizdir.
Zamanında gelir.	Zamansızdır.
Kişi böyle bit bilgiyi bekler. Olumlu tutuma yöneltilir.	Kişiyi savunmaya yöneltilir.
Açık ve seçiktir.	Anlaşılması güçtür.
Geçerlidir.	Geçerlilikten yoksundur.
Davranış üzerinde durur.	Davranışın nedeni üzerinde durur.
Gözlem ağırlıklıdır.	Tahmin ve yorum ağırlıklıdır.

**Kaynak:** Koçel, T, İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul, 1999

Yöneticilerin personelleri ile olumlu yönde ve etkin iletişim kurabilmeleri kendi becerilerine ve geri bildirim verebilme yeteneklerine bağlıdır. Taşçı ve Eroğlu'na (2008) göre, *etkin geribildirim*, karşınızdaki kişinin, kendi eylemini ve bu eylemin sizi nasıl etkilediğini tam olarak ve tüm açıklığıyla anlamasına yardımcı olan mesajdır.

## 2. Örgütsel İletişim

Örgüt kavramı literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bugün her insan bir örgüt içerisinde belirli roller üstlenmiştir. Aile, okul, şirket, siyasi partiler v.b. gibi kurumlar toplum içerisinde birer örgüt olarak nitelendirilmektedir. Her insan bu örgütlerden birinde ya da birçoğunda rol oynamaktadır. Tutar'a (2003) göre örgütler; "belirli bir amacı yerine getirmek için, bilinçli olarak

oluşturulmuş ve bir düzen çerçevesinde işleyen toplumsal birimlerdir."

Her örgüt belirli iletişim sürecine tabidir. Tutar (2003) örgütlerin sosyal ve teknik sistemler olduğunu savunmaktadır. O'na göre; her sistem kendilerini oluşturan alt sistemlerden oluşur. Alt sistemlerle, üst sistemler arasındaki etkileşim, iletişim sayesinde kurulur.

Ertürk (2003) çalışmasında; örgütsel iletişimin, örgütte çeşitli sosyal farklılıklara sahip çalışanlar tarafından anlaşılabilir bir içerik sağladığında, örgütte herkes tarafından paylaşılan ortak bir anlam oluşmasına yardımcı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca yöneticiler ile çalışanlar arasında gerçekleşen örgütsel iletişim, çalışanlar tarafından örgütün vizyonunun, misyonunun, amaçlarının ve hedeflerinin daha iyi kavranmasını ve örgütü sosyal

açından tanımlayan kültürün, normların ve değerlerin daha geniş olarak paylaşılmasını sağlar.

Tutar (2003) örgütsel iletişim ile örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması, örgütün bir düzen çerçevesinde işleyişi, örgütü oluşturan bölümler arasında eşgüdüm, bilgi akışı çalışanların motivasyonu, örgütsel bütünleşme, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetimin sağlandığını belirtmiştir.

Bu süreçleri içerisinde üst sistemden, alt sistemlere ya da verilen mesajların doğru iletilmesi ve alt sistemlerden üst sistemlere geri bildirim yapılması önemli roller üstlenmektedir. Taşçı ve Eroğlu'na (2008) göre; kurumsal iletişim sürecinde 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.

## 2.1. Kurumsal İletişimin Amaçları

Örgütsel iletişim sadece örgüt içi iletişimle sınırlı kalmayıp örgüt ile ilişkisi olan ve örgütten bazı beklentileri olan örgüt çevresi elemanlarından oluşan gruplarla da olmak zorundadır. Bir amaç çerçevesinde bir araya gelmiş insanlar arasında iletişim olması o amacın gerçekleştirilebilmesi için önemli etkenlerden biridir. Yani örgütsel iletişim belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Örgütsel iletişimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tutar, 2003).

- Örgütsel politika ve kararların işgörenlere duyurulması ve anlatılması, örgütün çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar gibi konulara ilişkin bildi vermek,
- Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin işgörenlere ve ilgili diğer kişilere duyurulması,
- Örgütlerin yeni teknoloji veya yeni yönetim anlayışına ilişkin, iş görenlere ve sendikaya yönelik tanım ve bilgilendirme yapmak,
- Örgütün çeşitli bölümleri ve yöneticileri, örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini arttırmak,
- Örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, örgütün dış çevresinde tanınmasını sağlamak, örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak, bu konuda olası hataları önlemeye çalışmak.

Bazı örgütlerde iletişimin anlamını şu şekilde gösterebiliriz,

**Ailede iletişim;** Aile üyeleri arasında sağlıklı bir iletişim varsa bu sorunların fark edilmesini kolaylaştırır. İletişim en genel anlamda paylaşma demektir. Ailenin sorunlardan haberdar olabilmesi ancak sağlıklı bir iletişimin varlığı ile mümkündür. Aksi halde birey sorununu aile dışında yakın bulunduğu kişilerle paylaşma ve çözme yolunu seçecektir. Özellikle çocuklar ve ebeveynler arasındaki iletişim çocuklara, sorunlarını çözmede rehberlik etme açısından önem taşır (Ünlü, 2007).

**Eğitimde iletişim;** Öğretmenlerin iletişim süreci içerisindeki rolü mesajı kodlayıp gönderen kaynak ya da göndericidir. Bir öğretmen öğrencilerine anlatmakla sorumlu olduğu dersini belirli kodlayıcılarla ve kanallarla gönderir. Bir sömestr boyunca öğrencilere aktarılan derslerin ne derece etkili olduğunu tespit etmek için öğretmen sınavlarla öğrencilerden geri besleme almaktadır.

**Şirketlerde iletişim;** Üretim veya hizmet şirketlerinde iletişim genellikle ast üst ilişkisine dayalı olarak işler. Yöneticiler, astlarının görevlerini yerine getirmelerini sağlayabilmek için onlarla ilişki içerisinde olmak zorundadırlar. Aynı durumdan müşteri ilişkileri kapsamında da söz edilebilir. Müşterileri ile sıkı iletişim içerisinde olan ve müşterilerinden geri bildirim alabilen şirketler, onların beklentilerini yerine getirme şansını elde ederler.

## 2.2. Yöneticiler Açısından İletişim Süreçleri

Koçel'e (1999) göre yöneticinin başarısı büyük ölçüde, astlarına, meslektaşlarına, üstlerine, rakiplerine, sendikalara, müşterilerine, vs, bağlıdır. Yönetici bu faktörlerle ilişki durumuna göre başarılı olur ya da olmaz. Yöneticiler bazı güç kaynaklarını kullanarak bu faktörlerle iletişimlerinde üzerinde etkili olmaya çalışırlar, bu güç kaynakları şunlardır;

### 2.2.1. Zorlayıcı Güç

Özkalp'e (2004) göre; yöneticiler kaynakların kontrolü yanında, cezalandırma kontrolünde sahiptir ve bu güce zorlayıcı güç adı verilir. Korku, bireyleri motive edici unsurdur. Kişi, verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda meydana gelecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir (Koçel, 1999). Yani cezanın sonuçları ve neden uygulandığını ceza

uygulanan kişi bilmelidir, yoksa ceza amacına ulaşamaz ve personel, öğrenci veya cezanın uygulandığı kişiler cezaya neden olan faaliyeti tekrar ederler. Örgütlerde zorlayıcı güce maaş kesintisi, ihtar verme, fiziki güç kullanma, ikramiye kesme, işe son verme, gibi olumsuz ödüller örnek olarak gösterilebilir (Koparal, 2004).

### 2.2.2. Yasal Güç

Koparal'a (2004) göre; yasal güç genellikle toplumda bir kişinin elinde tuttuğu bir pozisyondan ya da işletmelerde bir kişinin hiyerarşide yer aldığı mevkiden kaynaklanır. Yasal gücün geçerli olabilmesi için, yöneticilerin örgütsel sorumluluklarının geçerli olduğu alanda bu gücü kullanmaları gerekir. Koçel'e (1999) göre; yasal güç esasında otoriteyi ifade eder. Yine Koçel (1999) bir toplumdaki değerlerin yasal güç üzerinde etkili olabileceğini belirtmiştir yaşlıların sözünün dinlenmesi gibi. Yasal güce bir öğretmenin ödevler vermesi, öğrencinin sınav esnasında bulunduğu yeri değiştirmesini istemesi, bir yöneticinin emir vermesi v.b. gibi örnekler verebiliriz.

### 2.2.3. Ödüllendirme

Genelde insanlar kendilerinden istenen şeyleri düzgün yaptıklarında ya da görevlerini gereği gibi yerine getirdiklerinde yöneticilerinden, öğretmenlerinden veya toplumda kendilerine o görevi veya sorumluluğu veren kişilerden bir karşılık beklerler. Örneğin bir sınava çok çalışan öğrencinin o sınav sonucundan iyi bir not

beklemesi gibi ya da odasını toplayan bir çocuğun sonunda anne veya babasından aferin alması gibi. Koçel'e (1999) göre eğer yönetici veya önder başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Övgüler, terfiler, izinler, arzu edilir işlerin tahsisi yöneticilerin kontrol edebildiği sonuçlardır (Özkalp, 2004).

### 2.2.4. Karizmatik Güç

Kişilik özelliklerine dayalı etkileme yeteneği karizmatik güç olarak tanımlanır. Karizmatik kişiler, diğerlerini arkasından çekme yeteneğine sahip manyetik etkileri olan kişilerdir (Koparal,2004). Bu güç sadece yöneticilerde olan bir güç kaynağı değildir. Yöneticiler dışında bir personel arasından diğerleriyle aynı statüde bulunan lider pozisyonundaki kişilerde de karizmatik güç olabilir. Yani karizmatik güç doğrudan yöneticinin veya önderin kişiliği ile ilgilidir (Koçel, 1999).

### 2.2.5. Uzmanlık Gücü

Sahip olunan bilgi tecrübe sayesinde elde edilen bir güçtür. Eğer yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilir (Koçel, 1999). Özkalp'e göre uzmanlık gücü, ödüllendirici, yasal ve zorlayıcı güce göre bireysel bir güçtür. Diğerleri ise örgüt aracılığıyla ortaya çıkmaktadır.

Koparal bu güç çeşitlerini bir tabloda şu şekilde karşılaştırmıştır;

Tablo 2 Yetki ve Güç Kavramlarının Karşılaştırılması

Güç Kaynakları	Anlamı	Örnek
Ödüllendirme Gücü	Çalışanlara çeşitli ödüller verme	Terfi etmek için çok çalışma
Zorlayıcı Güç	Çalışanlara cezalar verme	Üç günlük çalışma ücretini kesme
Yasal Güç	Yasalara dayanma	Polisin emirlerine uyma
Uzmanlık Gücü	Geniş bilgi ve tecrübeye sahip olma	Bilgisayar programcısı
Karizmatik Güç	Dinamik kişiliğe sahip olma	Toplumsal lider

Kaynak: Koparal, C., Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004

### 2.3. İş görenler Açısından İletişim Süreçleri

Bir süreç olan iletişim temelinde üç kutuptan oluşmaktadır. Bu üç kutuptan birincisi gönderici, ikincisi mesaj ve nihayet üçüncüsü alıcıdır. Yukarıda yöneticiler açısından iletişim sürecini anlattık ki genelde yöneticiler iletişim sürecinde birinci kutubu oluştururlar. İkinci kutup ise yöneticilere bağlı olan personel veya iş görenlerdir.

İş görenlerden beklenen yöneticilerin veya işletmenin beklentilerini yerine getirmeleridir. İşletmeler bünyesinde barındırdıkları herkesten bir görevi yerine getirmelerini beklerler. Üst-ast ilişkisi neredeyse bütün örgütlerde oturmuş bir ilişkidir. Bu ilişkide personel ya da iş görenler "ast" kavramı ile özdeşleştirilirler.

Üst kademede bulunan yönetici kendi emrinde çalışan astlarına emir vermek suretiyle bazı işleri yaptırma eğilimindedir. Yöneticiler kendilerine



verilen güçler vasıtası ile personellerine işletmenin politikaları doğrultusunda iş yaptırır. Verilen emirler bir mesaj niteliğinde olur ki bu mesajları personele göre kodlayarak gerekli kanallardan iş görenlere ulaştıran yöneticiler. Bu mesajların doğru algılanıp algılanmadığını da kontrol etmek durumundadırlar bu kontrol amacıyla da geri besleme almalıdırlar. Yoksa çıkan veya çıkabilecek sorunlardan habersiz olacak ve işlerin yürütmesine gerektiği zamanlarda müdahale edemeyeceklerdir. Bu da bazı iletişim sorunlarını beraberinde getirecektir.

#### 2.4. Müşteriler Açısından İletişim Süreçleri

İşletmeler, genellikle fonksiyonlarını değerlendirirken var olan veya potansiyel müşterilerinin de isteklerine ve ihtiyaçlarına göre değerlendirme yaparlar. Bunun için müşterilerini iyi bir şekilde analiz etmekle sorumludurlar. Genel olarak iş çevrelerini ve özellikle müşterilerini değerlendiremeyen, özelliklerini bilmeyen ve en önemlisi ihtiyaçlarını ve isteklerini bilemeyen işletmelerin günümüz rekabet şartlarında var olması ve hayatlarını sürdürmeleri düşünülemez.

Bu bağlamda müşterilerle kurulacak olan iletişim açısından pazarlama fonksiyonunun önemi çok büyüktür. Bir mal ya da hizmetin müşterimize sunulmasından sonra o müşteriye katkısının araştırılması oldukça önem kazanmaya başlamıştır. Müşterilerden mal veya hizmet, satış sonrası hizmetler konusunda geri bildirim almak o müşterinin memnuniyetini nasıl geliştirebileceğimiz konusunda işletmelere faydalı olacaktır.

Müşteriler işletmelerle devamlı iletişim içerisinde. Müşterinin bir mal için sipariş vermesi, malın müşteriye teslimi, satış sonrası hizmetler gibi işletmelerin üretimleri hakkında birçok hizmet şekli müşterilerle iletişim şekillerine örnek teşkil edebilmektedir.

Bayram' a (2002) göre pazarlama hedeflerine hizmet etme amaçlı bir halkla ilişkiler programı, satışı ve müşteri memnuniyetini teşvik eden, kurumları ve ürünleri tüketicinin istekleri, gereksinimleri, çıkarları ve özel ilgi alanları ile özdeşleştiren inanılır, güvenilir bilgi ve etkileşimli iletişimi kullanan planlı uygulama ve değerlendirme sürecini içermektedir. Halkla ilişkiler departmanları müşteri ile iletişim konusunda işletmelere yardımcı olan, araştırmalarını sürdüren departmanlardır. Akyürek'e (2005), kurumsal iletişimin amacı,

kurumun iç ve dış çevresiyle gerçekleştirdiği tüm iletişimin bütünlüğünü korumak ve böylece istendik yönde kurum imajının oluşmasını sağlamaktır.

Pazarlama ile halkla ilişkilerin birbirinden ayıramaz ve pazarlama amaçlı olarak boyut kazanan halkla ilişkilerin hedeflerini şu şekilde sıralanmaktadır (Akyürek, 2005);

- Tüketicilerin ürüne olan ilgisini arttırmak,
- Marka imajını güçlendirmek,
- Ürüne ilişkin tüketiciyi bilgilendirmek,
- Satış geliştirme kampanyalarına destek olmak,
- Yeni pazarlar araştırmak,
- Müşterilerde kuruma karşı inanç ve güven sağlamak,
- Yeni ürünleri pazara sunmak,
- Aracı (baya, toptancı ve perakendeci) desteğini sağlamak.

Kurumların çevrelerini oluşturan en önemli etkenlerden birisini de müşteri portföyü oluşturmaktadır. Halkla ilişkilerin hedefleri arasında yer alan müşterilerle ilgili hedeflerin yanında, müşteri portföyünün ihtiyaçları ve istekleri işletmelerin üretim stratejilerinde ve sundukları hizmetlerde etkili olması kaçınılmazdır. Bu sebeptir ki işletmeler genelde ürünleri veya sundukları hizmetler hakkında müşterilerinden geri besleme talep ederler.

#### 2.5. İletişimin İyileştirilmesi

Örgütlerde veya kişiler arasında iletişim sürecinde bazı sorunlar çıkabilmektedir. Bu sorunları engellemek ve iletişimin daha etkin hale gelmesini sağlayabilmek için bazı teknikler vardır. Koçel; belirli bir organizasyon yapısı içinde faaliyet gösteren yöneticiler, çeşitli teknikler yardımı ile haberleşme sürecini daha iyi ve etkin hale getirmeye çalıştıklarını belirtmiştir ve bu çabalarda en çok kullanılan teknikleri şu şekilde özetlemiştir (Koçel, 1999).

- **Sonuç İzleme;** Temel haberleşme sürecindeki geri besleme ile ilgilidir.
- **Haber akışının yönetimi;** Gereksiz haberlerin vakit kaybını önlenmesi için ayıklanmasını amaçlar.

- **Empati;** Tutar'a göre empati; bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, olaylara onun bakış açısı ile bakması ve o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine denir (Tutar, 2000).
- **Tekrar;** Tekrar mesajın alıcıya bir kaç kere iletilmesi sonucu olur ki alıcı mesajın ne anlattığını daha iyi bir şekilde kavrayabilsin.
- **Kullanılan dilin sadeleştirilmesi;** Mesajın doğru olarak algılanabilmesi için alıcının anlayabileceği düzeyde ve basit olması gerekmektedir.
- **Haberleşme kanallarının artırılması;** Haberleşme sürecinde sadece sözlü veya yazılı iletişimin kullanılmaması anlamındadır. Kanalların çeşitlendirilmesi alıcının algılamasında ve iletişimin etkinliğinde etkin olacaktır. Örneğin bir emirin hem sözlü hem de yazılı olarak personele iletilmesi ayrıca panolar, ilan tahtaları gibi yardımcı aletler kullanılması iletişimin etkinliğini daha da arttırabilir.

**Haberleşme teknolojisinin ve bilgisayar kullanımının artırılması;** Bilgisayarlar günümüzde iş yaşamında ve eğitimde çok önemli katkılar ve kolaylıklar sunmaktadır. Bir öğrencinin, öğretmene verdiği ödevi internet üzerinden teslim edebilmesi, sınav sonuçlarının internet üzerinden aktarılabilmesi, bir personelin işle ilgili raporları bilgisayar vasıtasıyla hazırlayarak, yöneticisine internet yoluyla ulaşabilmesi, bilgisayar üzerinden satışların yapılması gibi bazı örnekler verebiliriz.

## Sonuç

İletişim, çift yönlü etkileşime olanak veren, hem işletmeler hem de müşteriler için fayda sağlayan bir süreçtir. Bu süreç için işletmeler ve müşteriler başta olmak üzere her iki tarafın da amaçlarının gerçekleştirilmesi söz konusudur. Günümüzde işletmeler müşterilerin onlara ne söylediğini öğrenerek onlara göre hareket etmektedirler. Bu nedenle ayrıntılı bir pazar araştırması yapmak durumundadırlar. Bu pazar araştırmasıyla işletmeler müşterilere vermek istedikleri mesajları vermekte, müşteriler de işletmelerden neler istediklerini onlara söylemektedirler. Aradaki iletişimin başarılı bir şekilde sağlanması da

işletmelerin hedeflerine ulaşmasını, müşterilerin de istek ve ihtiyaçlarının tatmin olmasını sağlamaktadır.

Gerek örgüt içi gerekse de örgüt dışı iletişim işletmelerin, hem personelini hem de müşterilerini tanıması açısından temel yetenekleri olarak görülebilmektedir. Dolayısıyla müşterilerden elde edilen bilgilerin işletmenin içerisinde fonksiyonlar arası iletişim ile birlikte üretilen ürünün değer yaratılmasında önemli bir rolü vardır. Bu yeteneklerinde başarılı olan işletmeler, varlıklarını sürdürmekte ve hedeflerini gerçekleştirebilmektedirler.

## Kaynakça

- Akyürek, R., Kurumsal İletişim Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005
- Bayram, N., Toplum ve İletişim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002
- Camgöz, S. M., ve Alpten, İ. N., "360 Derece Performans Değerlendirme Ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa, 2006 (13:2), s: 191-212
- Cüceloğlu, D., Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitapevi, 2005
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, Beta, İstanbul, 2000
- Ertürk, A., "Örgütsel iletişim ve Adalet algılarının örgütsel kimlik üzerinde ki etkisi", Yönetim Araştırmaları dergisi, Ankara, 2003 (3:2), 147-170
- Gökdağ, D., Aile Psikolojisi ve Eğitimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2002
- Kalaycı, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın, 2008
- Kavak, B., ve Vatansever, N., "Hizmet sektöründe örgüt içi iletişim bileşenleri ve işgören verimliliği üzerindeki etkileri: Ankara'daki beş yıldızlı otel işgörenlerinin düşünceleri", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 2007(2), 120-140
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul, 1999
- Koparal, C., Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004
- Özkalp, E., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004
- Taşçı, D., Eroğlu, E., "Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geri Bildirim Verme Becerilerinin Etkisi", Selçuk İletişim, Konya, 2008 (5), 26-34
- Tutar, H., Örgütsel İletişim, Seçkin, Ankara, 2003
- Ünlü, S., Aile Yapısı ve İlişkileri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2007