

Yönetişimde Etkili İletişim

Işıl Zeybek*

Özet

Yönetişim kavramını son zamanlarda sıkça duymaya, okumaya alıştık ancak hala kavramın içeriğinin ne olduğunu çok açık bir biçimde bilmiyoruz, bilemiyoruz. Siyasal, ekonomik alanlarda ve örgüt iletişimi çerçevesinde yönetsel bağlamda karşımıza çıkan bu eylemi öncelikli olarak sözlükbilimsel açıdan irdeleyerek sözcüğün kökensele yapısını irdelemeye çalıştık. Ayrıca yönetim uygulamalarında iletişimin yerini ve önemini belirlemeyi amaçlayarak, yaşamımızdaki bu iki etkin ve etkili eylemin birbirlerini nasıl beslediklerini ve nasıl işlevsellik kazandıklarını bulgulamaktaki hedefimiz. Bu amaç çerçevesinde de, yönetişimin uygulanmasında araç niteliğiyle kullanılmaya başlanan ve iletişim şemsiyesi altında yer alan etkili iletişim, internet ve sponsorluk gibi kavram ve teknikler aracılığıyla katılımcılığın, saydamlığın, açıklığın, hesapverilebilirliğin ne biçimde gerçekleştiğini bulgulamaya giriştik.

Abstract

Within the political, economic fields and communication of organizations we try to examine governance which we confront the way of administrative context. We examined through the etimological structure of the word "governance". Besides we aimed to show the importance and place of communication in the application of governance. Our goal was to find out the two dominant and effective actions in our life and how communication and governance fed each other. In conclusion, the subject we examined in the article was application techniques of governance and the feature of the concept governance.

Anahtar Kelimeler: *Yönetişim, Etkili İletişim, Örgüt İletişimi, Sponsorluk, İnternet.*

*"İyi yönetim, tüm ülkelerde
ekonomik ve sosyal ilerlemenin
temelidir [1].
Birleşmiş Milletler*

Yönetimden, yönetsel davranışlardan, iç ve dış siyasalardan, ekonomiden, iletişimden, halkla ilişkilerden vb. daha birçok konudan ne zaman söz edilmeye başlansa *yönetişim* sözcüğünün bu konuların ortak ve vazgeçilmez kavramı olarak tartışılmaya, konuşulmaya, yazılmaya başlandığını söylemek yerine, çoktan yaşam alanı bulunduğunu ve erişkinlik dönemini sürdürdüğünü söylemek yanlış olmaz hiç kuşkusuz. Çok değil, bundan dört yıl önce milleniyumla başlayan ve günümüzde değişimlerin hızlı yaşanmasıyla oluşan fırtına içerisinde birçok kurum ve kuruluşun yeni hedeflerini, yeni beklentilerini belirlemesiyle birlikte iletişimin önemi daha da artmış yeni yönelimlerin, yeni işlevlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur ve olmaktadır da. Bu yönelimler, bu beklentiler, hangi konuyu, hangi alanı içerirse içersin, müşteri mutluluğu, toplam kalite anlayışı, katılımın sağlanması, yönetim olgusunun çevresinde yer alarak sürekliliğini de gerçekleştirme amacındadır. Bu amacın gerçekleşebilmesi için de kullanılacak en önemli

* İletişim Sanatları Bölümü, İstanbul Kültür Üniversitesi, 34 191 Şirinevler/İstanbul

araç, toplumsal düzenlemelerin tüm aşamalarında, tüm eylemlerinde karşımıza çıkan “etkili iletişim”dir. Bu durumda, herkesin işittiği, okuduğu ancak anlamını, içeriğini tam da bilemediği “yönetişim” nedir?, “Koruyucu bir güç” müdür? Yoksa “her türlü sorunu çözen bir kurtarıcı mıdır?”, “Yönetişimin uygulanmasında etkili iletişim neden önemlidir?”.

Yönetişim kavramı, tüm Dünya’da 1990’lı yıllarda kendini göstermiş Türkiye’de ise, Prof. Dr. İlhan Tekeli tarafından her ne kadar ilk defa dile getirilse de, Kemal Derviş’in Bakanlık döneminde bu sözcüğü kullanmasıyla birlikte gündeme gelmiş ve etkin bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Ancak yaptığımız sözlük taraması sonucunda “yönetişim” sözcüğünün Ortaçağ dönemi, Klasik Dönem ve Çağcıl dönem olmak üzere 3 değişik dönemde varlık gösterdiğini ve sözlüklerdeki yerini aldığını bulgulamaktayız. Dolayısıyla yönetim olgusu, kimi kişilerin belirttiği gibi “ne içi boş bir balondan ibarettir”, “ne içi boş bir kavramdır” ne de “ortada dolaşan süslü bir laftır”! İlk başlarda, ortaçağ döneminde, “yönetişim”, “yönetim” ve “koruyucu danışman” sözcüklerinin aynı etimolojik kökene sahip olmakla birlikte aynı anlamda kullanıldığını görmekteyiz. “Birşeyi kullanmak”, “kılavuzluk etmek” anlamına gelen bu üç sözcük, ortaçağ döneminde eşanlamlı sözcükler olarak sözlüklerdeki yerini almıştır. Klasik döneme gelindiğinde ise, yönetim sözcüğü, yönetim ve koruyucu danışman sözcüklerinden, yukarıdan aşağıya doğru, zorunlu gerçekleşen bir eylem olarak tanımlanması açısından içerik olarak diğer iki sözcükten ayrılarak kendini ayrıcalıklı bir konuma getirmiştir. Bu dönemde, yönetim sözcüğünün tanımına baktığımızda ise, Fransa’da mahkeme yönetimi tanımı verilip açıklanarak kimi zaman feodal yapıyı kimi zaman da feodal gücü nitelendirmek için kullanılması” [2] söz konusu olmuştur. Çağcıl döneme geldiğimizde ise, yönetim kavramı, “resmi ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik, politik otoritenin ortak kullanımı” [3] olarak tanımlanmaktadır. Bir başka sözlüğe baktığımızda ise, “açıklık, şeffaflık, katılım, etkileşim ve hesap verme kültürünün hakim olduğu yönetim anlayışı” [4] tanımıyla verilmektedir. Bu bağlamda, yönetim; *açıklığı, demokrasiyi, görevi ne olursa olsun yatay iletişimi ve sorumluluğu gerektiren, çokekicilik, çokseslilik ekseninde egemenliğin paylaşımını sağlayan çok taraflı etkin ve etkili bir yönetimin, bir iletişimin ta kendisidir*. Edgar Morin’e göre, yönetim sistemi üç dizi etmenden oluşmaktadır: Her örgütün değişik bir düzenek içerdiği *Yapılar*; Yönetimlerin benimsediği mali, idari gibi belli yönetmeliklerin oluşturduğu *Kurallar*; Yapı ve kuralların uygulamasından sorumlu olan kişilerin sergilediği tutum ve *Davranışlar* [5]. Bu çerçevede, yönetim, kuralları ve davranışları belirleyen, yönetilenler üzerinde egemenlik kuran, karar verme sürecinin tek elde toplandığı bir yönetim yapısını oluşturmak yerine birçok ekini, birçok kurum ve kuruluşu, birçok kişiyi biraraya getirerek, birleştirerek ortak karar alma, ortak kuralları ve siyasaları belirleme, ortak uygulamayı gerçekleştirme ereğiyle eyleme dönüştüren bir araçtır. Bu araç, öncelikli olarak kendini kamu alanında göstermesine karşın özel alanda da yeni arayışların sonucunda karşımıza çıkmaktadır. Çok ortaklı yönetim anlayışının kamuda ortaya çıkış nedeni, vatandaşların yönetime karşı duydukları güvensizlik ve kaygılar sonucu, onların güvenini yeniden kazanabilmek amacıyla onları da yönetime katma düşüncesidir. Dolayısıyla, bu kaygıları ve bu güvensizliği ortadan kaldırmak amacıyla kamu sektöründe sorumlulukların ve yetkilerin paylaşılmasının yanı sıra hesap verme ve saydamlığın sağlanması da duyulan gereksinimler arasındadır. “Kamusal yönetişimin hedefi, politika hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik güvenceler yaratmaktır. Yönetişimin tasarımı ve icrası hükümetin bakanlarından tutun da uygulayıcı

organizasyonlarına kadar çeşitli kademelerde önem" [6] kazanmaktadır. Özel sektörde ise karşımıza kurumsal yönetim olgusu çıkmaktadır. "İşletmelerin, hissedarlarına ve paydaşlarına(...) karşı şeffaf olması, işletmenin gerçek durumunu yansıtması, bunların haklarını koruması, bu konuda etik ilkelerine uyması ve sorumlu davranması bekleşiğine dayanması" [7] olarak açıklanmaktadır kurumsal yönetim. Yönetim kavramının kullanıldığı bir diğer alan da, uluslararası kurumlar ve rejimlerdir. Bazı sorunlar yalnızca bir devlet tarafından denetim altına alınarak çözümlenemez ya da bu sorunlar yalnızca belli bir devletin sorunu değildir. Örneğin Dünyanın çevresel sorunları, küresel ısınma, ozon tabakası, dünya ticaretinin işleyişi, uluslararası finansal pazarlar [8]... Dolayısıyla Dünyaya ilişkin her türlü sorunun çözümlenmesi, çeşitli sorunlara karşı önlem alınması açısından dünya devletlerinin birbirleriyle ortak kararlar alma, ortak stratejiler belirlemeleri açısından yönetim eylemi kendini bu alanda da göstermektedir.

Rönesans Yönetim Bilimleri Enstitüsü, "Türkiye'nin durumsallığında, şirketlerin ve kurumların yönetim ilkeleri" adlı 4 yıl süren çalışmasını tamamlayarak yönetimin temel ilkelerini 15 madde altında toplamaktadır. Hissedarlar, çevre, müşteri ve çalışanlar açısından incelenen bu maddeler" [9] aşağıdaki gibidir:

- Katılımcı demokratik platform ve kurumsal yönetim anlayışı
- Kurumların hissedarlara karşı sorumlulukları ve haklarının korunması
- Kurumların çevreye ve topluma karşı sosyal sorumlulukları
- Kurumların müşterilere karşı sorumlulukları ve müşteri odaklılık
- Kurumların çalışanlara karşı sorumlulukları ve haklarının korunması
- Kurumların diğer paydaşlara karşı sorumlulukları ve haklarının korunması
- Adil olma ve eşitlik
- Şeffaflık, bilgilendirme ve iletişim
- Hesap verme ve denetlenebilme
- Devamlılık, sürdürülebilirlik ve büyüme
- Gelecek değeri yaratmak
- Sürekli değişim ve süreç yönetimi
- Küreselleşme
- Liderlik ve kurumsal adalet
- Ölçeklenebilirlik.

Ancak kamuda da olsa özel sektörde de olsa anahtar eylem gerek vatandaşlarla, gerek çalışanlarla, gerek paydaşlarla gerekse müşterilerle etkili iletişimin kurulmasıdır. Önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmayı hedefleyen ve bu doğrultuda planlı, güdümlü bir biçimde olumlu ilişkiler kurma etkinliği tanımıyla algılayabildiğimiz "etkili iletişim" olmaksızın yönetimden söz edilemez.

Etkili konuşma, etkin dinleme, anlama, anlatma ve değerlendirme eylemlerini kapsayan etkili iletişim aynı zamanda yönetimin temel ilkelerini oluşturan "saydamlığın", "demokrasinin", "açıklığın", "hesapverilebilirliğin" ve "katılımın" sağlanması için başvurulacak ön koşuldur. İletişim olmaksızın bu saydığımız ilkeleri uygulamaya sokmak, gerçekleştirmek olanaklı değildir.

Kurum ve kuruluşların anahtar ögesi sayılan yöneticiler, etkili konuşmanın, etkin dinlemenin, anlamamanın ve anlatmanın yanı sıra çözüm üretebilirlikleri, deneyimlerini, bilgilerini aktarabilmeleri açısından da yetkinlikleri birincil dereceden önemlidir. Ayrıca iletişim kurmak sanıldığı kadar kolay bir edim değildir. İnsanları ikna edebilmek, yönlendirebilmek ya da etkileyebilmek bir takım iletişim becerilerini gerektirdiği gibi içinde bulunulan konuma, zamana ve duruma göre seçilecek iletişim yöntemleri ve araçları da amaca ulaşmada önemli bir işlev üstlenmektedir.

Bütün toplumsal yapıyı bir oyun alanı gibi içine alan yönetim eylemi, kişilerarası iletişimle etkin bir biçimde gerçekleşmektedir. Fiziksel olarak aynı zamanda ve aynı uzamda yüzyüze bulunan kişiler, konuşma dillerini beden dilleriyle birleştirerek karşı taraf üzerinde daha etkin ve etkili bir görünüm sergileme ve uygulama yetkinliğiyle donanmış oldukları gibi karşı tarafın anında geribildirim vermesi nedeniyle iletişimin verilen geribildirim doğrultusunda oluşturulması, kurgulanması ve yönlendirilmesi de söz konusudur. Geribildirim alınmasıyla vericinin, dinleyicinin aktarılan iletileri ne ölçüde algılayıp algılamadığını, ne ölçüde doğru anlayıp anlamadığını, ne ölçüde aktarılan iletilere katılıp katılmadığını gözlemleme olanağı bulunmaktadır [10]. Bununla birlikte hedef kitlenin ruhsal durumunu gözlemleme olanağının bulunması ve bu doğrultuda anlama, anlatma ve değerlendirme edimlerinin kullanılarak güven ortamının yaratılması, karşılıklı anlayışın yaratılması da söz konusudur. Yönetim eylemi kişilerarası iletişimde görüldüğü gibi son zamanlarda iletişim teknolojilerinin en gözde aracı sayılan internet üzerinden de *e-yönetişim* adı altında gerek kamuda gerekse özel sektörde uygulamaya sokulmuştur. Burada temel amaç, gerek vatandaşların, gerek çalışanların gerekse müşterilerin, istediği zaman, istediği yerde, istediği kurum ve kuruluşla iletişime geçerek bir taraftan şikayetlerini, beğenilerini, isteklerini yaptıkları oylamalarla ya da somacalarla belirtmelerinin yanı sıra herhangi bir konuda kendi düşüncelerini, kendi beklentilerini dile getirmelerine olanak hazırlamaktır. Ayrıca, kurum ve kuruluşların internet üzerinden yayınladıkları raporlar, istatistik bilgileri, kurum siyasetleri, uygulamaya konulan kararların açıklanması müşterilerin, vatandaşların ve çalışanların bilgi edinme haklarını kullanarak her türlü bilgiye ulaşma olanağını da yavaş yavaş vermektedir.

Yukarıda sayılan bağlamda, kurum ve kuruluşların düzenledikleri yarışmaların, projelerin sanal ortamda gerçekleştirilmesi, yayınlanması, vatandaşların katılımının sağlanmasını amaçlamaktadır. Kurum ve kuruluşlar internet üzerinden aktardıkları bilgilerin doğruluğu doğrultusunda saydamlık, katılımçılık, açıklık ve hesap verme eylemlerine nedenli benimsediklerini de ortaya koymaya başladıklarını da görmekteyiz. "Katılımcı ve kalkınma temelli bir yönetim stratejisi, (...) doğru bir biçimde iletişime dönüştürülürse, (...) toplumun tümü için elle tutulabilir bir deneyim haline alabilir [11]. Bu nedenle, sanal ortamlarda yer alan kurum ve kuruluşların her türlü bilgileri, projeleri, stratejileri, siyasetleri ve yönetsel kararları, vatandaşların, müşterilerin güveninin kazanılmasının yanı sıra onların da katılımının sağlanarak demokratik bir ortamda düşüncelerini, eğilimlerini belirleyerek çok taraflı bir yönetim anlayışının belirlenmesini sağlamaktadır. Bu anlayış, kendini sponsorluk etkinliklerinde de göstermektedir. Kurum ve kuruluşlar kendi çıkarlarının dışında toplumsal sorumluluğu, toplumsal duyarlılığı ön plana alarak diğer kurum, kuruluş ve kişilerle biraraya gelerek, çok taraflı destek ekseninde birlikte hareket ederek eşgüdüm içinde eylemlerini gerçekleştirme eğilimindedir. Bu eğilimin gerçekleşmesi için de, kurum ve kuruluşların dikkate almaları gereken en önemli nokta,

toplumsal eksikliklerin, toplumsal gereksinimlerin neler olduğunun araştırılıp, bu araştırmalar doğrultusunda amacına uygun gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Sponsorluğa örnek vermek gerekirse, ünlü Kalp Cerrahisi Prof. Dr. Bingür Sönmez'in, kalp ameliyatlarının korkulacak ameliyatlar olmadığını, kalp ameliyatı geçiren kişilerin diğer insanlar gibi günlük yaşamlarını sürdürebileceklerini göstermek amacıyla gerçekleştirdiği etkinlik uygun bir örnek olacaktır. Bu etkinlik çerçevesinde, kalp ameliyatını yaptığı hastalarıyla birlikte Ağrı Dağı'na bir yürüyüş gerçekleştirmiştir. Bu yürüyüşün gerçekleşmesi için bir başka deyişle toplumsal sorumluluk içeren, toplum yararını gözetilen bu anlayışın gerçekleşmesine kimi kamu kurumu ve özel sektör kuruluşları da destek olarak yönetim eyleminin en güzel örneğini sunmuşlardır. AKUT Sivil Toplum örgütü, dağa tırmanma sürecinde bu grubun yanında yer alarak dağcılık konusunda gerekli yönlendirmeleri yaparken, Med-Line Sağlık hizmetleri de gerekli durumlarda müdahale etmek amacıyla bu grubun sağlık sponsoru olarak etkinlikteki yerini almıştır. Ayrıca CNN Türk Televizyonu iletişim sponsoru olarak bu yürüyüşün kitle iletişim araçlarından yayınına gerçekleştirmiş ve halkın, vatandaşların bu konuda bilgilenmelerini sağlamıştır. Türk Silahlı Kuvvetleri de, yürüyüşe katılanların güvenliklerinden sorumlu olmuştur. Bu yürüyüşün başarılı bir biçimde gerçekleşebilmesi ve toplumsal hizmet anlayışına örnek bir uygulama olması açısından sivil toplum örgütünün, kamu kurumunun ve özel sektörün biraraya gelerek, işbirliği yaparak uyumlu bir çalışma gerçekleştirdiğini görmekteyiz.

Sonuç olarak, Türkiye'de elbette yönetim eylemi henüz gereği gibi yaygın bir biçimde uygulanmadığı bir gerçektir. Uygulanmamasının temel nedeni de, hala yönetim kavramının ve ilkelerinin yeterince toplum tarafından algılanmamasının yanı sıra kimi kurum ve kuruluşların yönetim anlayışı altında kendi örgüt yapılarında benimlenen ve uygulanan klasik yönetim anlayışının baskın bir biçimde egemen olmasıdır. Bir başka deyişle, yönetim görüntüsü içinde yıllardır varolan tek taraflı, baskın yönetim anlayışının geçerli olmasıdır. Ancak, her türlü değişime açık, vizyonu olan kurum ve kuruluşlar yönetimin ne denli önemli olduğunun bilinciyle hızla değişen bilgi ve teknoloji toplumuna ayak uydurarak bu eylemin gerektirdiklerini yerine getirmeye özen göstermektedir. Bu doğrultuda demokratik bir düzen içerisinde gerek katılımcılığın gerek saydamlığın gerek çoğulculuğun sağlanabilmesi için de etkili iletişim konusunda yeterince bilgi ve beceri donanımına sahip olunması ve bu donanımların yaşam biçimine dönüştürerek uygulanması da gözardı edilmemesi gereken temel etmendir.

Kaynaklar

- [1] Karabacak, H., (2004), www.politics.ankara.edu.tr/cv/Hukuk.pps.
- [2] Gaudin, J., (2002), "*Pourquoi la gouvernance*", Paris, Presses de sciences Po, ve Littré, E., (1873), "*Dictionnaire de la langue française*", Cilt 2, Paris, Librairie Hachette.
- [3] Türk Dil Kurumu, (2004), "Yönetişim Maddesi", www.tdk.gov.tr,
- [4] Kalite Demeği, (2003), "Yönetişim Maddesi", www.kaliteofisi.com/bhavuzu.asp?islem=bilgigostergoid=464.
- [5] Perez, R., (2003), "*La Gouvernance de l'entreprise*", Paris, Edition La Découverte.
- [6] T.C. Sayıştay Bakanlığı, (2004), www.sayistay.gov.tr/vayin/vayin2.asp?id=103.
- [7] Koçel, Tamer, (2003), "*İşletme Yöneticiliği*", İstanbul (Genişletilmiş 9.Bası), Beta Yay.
- [8] Oxford University Press, (2000), "*Debating Governance*", New York.
- [9] Rönesans Yönetişim Danışmanlığı, (2004), http://www.rdbce.com.tr/e-yonetisim_haber_detay.asp?haber_id=23.
- [10] Zeybek, I., (2004), "*Yönetimde Halkla İlişkilerin Yeri ve Kullandığı Teknikler*", İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- [11] Uçkan, Ö., (2004), "E-Delet, E-Demokrasi ve E-Yönetişim Modeli: Bir İlkesel Öncelik Olarak Bilgiye Erişim Özgürlüğü", http://www.stradigma.com/turkce/haziran2003/makale_09.html.