**2.6.4. Örgütsel iletişim araçları**

İş ortamında gerek yöneten ve yönetilenler arasındaki dikey iletişimde gerekse eşitler arası iletişim diyebileceğimiz yatay iletişimde bilgilerin, düşüncelerin veya önerilerin etkin bir şekilde dolaşımını sağlamak esastır. Örgütlerde bunu temin etmek için kullanılan ve yazı, grafik, resim, ses veya görüntü materyalleriyle hazırlanan ve büyük bir kısmı bilgisayar teknolojisiyle şekillenen örgütsel iletişim araçlarına biraz daha yakından bakmak gerekir.

**2.6.4.1. Yazılı araçlar**

**a) İşletme gazetesi**

İşletme gazetesi, örgüt içi iletişimin sağlanması açısından büyük önem taşır. *Genellikle haftalık veya aylık olarak yayınlanan işletme gazeteleri, işletme personelini çalışma şartları, doğum, ölüm, işe yeni giren ve emekli olanlar, mutlu günler gibi gelişmelerden haberdar etmek ve kaynaşmayı sağlamak amacıyla çıkarılan kurumsal bir yayın organıdır*. Günümüzde masaüstü yayıncılık araçları sayesinde işletme gazetesi çıkarmak zor bir uğraş olmaktan çıkmıştır. İşletme gazeteleri, özellikle büyük işletmelerde etkili bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır.

**b) İşletme dergisi ve bültenler**

İşletmelerde dergiler, gazetelere göre daha uzun zaman dilimleri içinde çıkarılan bir iletişim aracıdır. *Genellikle birkaç aylık dönemler şeklinde çıkar ve gazetelerden daha çok sayfalıdır. Dergiler haber, röportaj ve magazin türü konulara ağırlık verir. Bültenler ise dergiden daha basit olarak hazırlanırlar. Bültenler hacim bakımından az sayfalı olup konuyla ilgili değişik bilgilere, güncel haberlere ve duyurulara yer verilebilir.*

**c) Broşürler**

Broşürler genellikle az sayfalı ve çoğu zaman katlanılabilir şekilde basılan yazılı bir iletişim aracıdır. *En önemli özelliği bol resimli olmasıdır. İçinde resim ya da tablo yerine fazlaca yazı bulunan bir broşür etkili olmaz*. Broşürlerin renkli olması, sayfaların sunulan konu bakımından belli bir sıra izlemesi ve kolay anlaşılması gerekir.

**d) El kitapları ve kullanma kılavuzları**

*El kitapları, işletme hakkında daha fazla bilgi sunmak için hazırlanan basılı araçlardır. Bunlar broşürlerden farklı olarak resimli sayfalar yerine daha uzun yazılar içeren sayfalardan oluşur*. El kitapçığı içerisinde, işletmenin kuruluş ve çalışma konusu tanıtıldıktan sonra, personele uygulanan ücret, prim, izin, tatil, kütüphane, eğitim, sportif faaliyetler, yemekhane, kantin, lojman, çalışma saatleri, çalışma koşulları, yükselme, ceza ve ödüllendirme sistemleri gibi konularda bilgi verilir. İşletmeler müşteri memnuniyetini sağlamak için ürünlerin nasıl kullanılacağı, gerektiğinde nasıl monte edileceği, bakımının nasıl yapılacağı gibi konularda vermek istedikleri mesajları ürün el kitabı veya kullanma kılavuzu gibi basılı iletişim araçlarıyla verebilmektedir. Bu kitapçıkların aynı zamanda resim veya çizgi resimlerle desteklenmesi kullanıcının öğrenme ve algılamasını kolaylaştırmakta ve iletişimi etkin hale getirmektedir.

**e)Afiş ve ilan panoları**

İşletmenin belirli yerlerinde konulan ya da asılan bu tür araçların en önemli niteliği iletilmek istenen habere, ilgili ilgisiz herkesin dikkatini çekmektir. Bu açıdan değerlendirildiğinde afiş ve ilan panolarının diğer araçlardan daha çarpıcı ve etkili olması gerektiği söylenebilir. *Afişler belirli sloganlar ve grafiklerle kişilerin ilgi ve dikkatini belirli konulara çekmek amacıyla düzenlenirler*.

*Kısa, fakat etkileyici sözlerden oluşan, anlatımı kolaylaştırıcı çizgileri yansıtan afişlerin düzenlenmesi ayrı bir beceri gerektirir. Afişlerin tasarımında az yazı, görsellik ve beyaz boşluklar önemlidir.*

*Duyuru panoları ise az masraflı fakat hızlı bir örgüt içi iletişim sağlar. Panolarda ilan edilen duyuru metinleri kolaylıkla okunabilir şekilde hazırlanmalıdır. Panoların işlek ve görünebilir bir yere konulması ile üzerindeki duyuruların sık sık güncellenmesi önem taşımaktadır.*

**2.6.4.2. Grafiksel araçlar**

Grafik iletişimi resim sembol ve değişik türdeki çizimler aracılığıyla oluşturulan bir iletişim şeklidir. Fikir ve bilgileri anında ve etkili bir biçimde ortaya koyma yöntemidir. Günümüzde bilgisayarlar ve grafik programları sayesinde birçok grafik kolayca ve renkli biçimlerde hazırlanabilmektedir.

Grafikler iş hayatının bütün alanlarında kullanılabilmektedir. *Binalarda çeşitli ünitelerin bulunduğu yerleri göstermede, yönlendirme yapmada, çeşitli iş konuları ve meslekleri tarif etmede, karayolları trafik işaretlerinde, havaalanlarında, denizcilikte, turizm ve otel işletmelerinde ve daha birçok alanda mesajlar adına piktogram, sembol, işaret dediğimiz grafiksel simgelerle insanlara iletilmektedir. Birçoğu uluslararası özelliğe sahip olan bu grafik işaretleri farklı dilleri kullanan insanların birbiri ile daha kolay anlaşabilmesini de sağlamaktadır.*

Çalışma hayatında ve işletmecilikte yararlı bir şekilde kullanabileceğimiz grafiksel araçlardan bazıları şunlardır:

**a) Veri tabloları**

Tablolar istatistiksel bilginin büyük oranlarda ve doğrudan sergilenmesi metodudur. Genellikle bir ölçeğe veya sınıflandırmaya göre sol tarafa dizelenip yorumlanan bir dizi sayı ve veriler bütününe veri tabloları denir. Tablolar, verileri anında ve düzenli bir şekilde yansıtırlar. Ancak bunların yorumlanması herkes için çok kolay olmayabilir. Bu nedenle tablolar genelde farklı iletişim araçları ile bağlantılı bir şekilde kullanılır.

**b) Sütun grafikler (Çubuk grafikler)**

Bunlar istatistiksel sunuşların en yaygın kullanılanlarıdır. Bu tür tablolar, sayısal değerlerin çok rahatlıkla kıyaslanabildiği şekillerle sunulmaları nedeniyle etkili olmaktadırlar. *Sütun grafiği zaman içinde gerçekleşen veri değişikliğini veya öğeler arasındaki karşılaştırmaları gösterir. Sütun grafikte veriler dikey konumda sembolize edilir*. Yatay konumda olan çubuk grafikler ise tek başına öğeler arasındaki karşılaştırmaları gösterir.

**c) Pasta grafikler (Dilimli grafikler)**

*Pasta grafikler çok farklı verilerin bir bütün içindeki göreceli oranlarını sergilemek için kullanılırlar. Bir ülkenin milli gelirinin nasıl bir dağılım içinde kullanıldığını, bir şirketin kaynaklarının nerelere yönlendirildiğini veya harcamalarının türlerini göstermek için* pasta grafikler rahatlıkla kullanılabilir. Pasta grafikler bir bütünü oluşturan verilerin çok olmadığı durumlarda kullanılması elverişli olan araçlardır.

**d) Çizgi grafikler**

*Çizgi grafikler eğilimleri zamana veya kategorilere göre çizgi akışlarıyla gösteren araçlardır. Bir şirketin satışlarının, bir malzemeden veya mamulden elde edilen kazancın veya hastanedeki bir hastanın ateşinin belirli bir zaman içindeki hareketi* çizgi grafikleriyle rahatlıkla gösterilebilir*. İzleyici grafiğe baktığında artış veya düşüş oranının ne miktarda olduğu konusunda hemen bir izlenim edinebilir*.

**e) Resim-grafikler**

Resim-grafiklerde istatistiksel veriler çizgi resimlerle dökümlenmektedir. *Standart ve değişken büyüklükte olmak üzere iki türü vardır. Standart sembollü resim-grafiklerde belirli sayıdaki birim, bir sembol ile gösterilmektedir. Örneğin, nüfusla ilgili sayısal değerler bir insan figürüyle, bir otomotiv fabrikasının üretim kapasitesi bir otomobil figürüyle etkili şekilde anlatılabilir. Değişken büyüklükteki resim-grafiklerde ise farklı büyüklükte ve değişen miktarda sembol kullanılır. Örneğin bir inşaat firmasının ürettiği 500 konut küçük bir ev figürüyle 2000 konut ise daha büyük bir ev figürüyle gösterilebilir.*

**f) Şemalar**

Örgüt şemaları: Her şirket veya örgütün yapılaşma düzeni örgüt şemaları ile gösterilir. *Bu şema şirket içi emir komuta zincirini gösterir ve bir bölümün başında yönetici olarak kimin görev aldığını veya kimin kime karşı sorumlu olduğunu açıklar*. Bu şemalar örgüt içindeki iletişimin de nasıl olacağını anlatır.

Akış şeması: Bir işlem sürecinde gerçekleştirilmesi planlanan kararlar ve talimatlar dizisini gösterir. *Bunlar, iş ortamında sıklıkla bilgisayar programları oluşturma sürecinde izlenecek aşamaları belirlemek ya da bir olaylar dizisini veya bir ürünün üretilme sürecini adım adım göstermekte kullanılabilir.* Akış şemaları bölerek inceleme imkanı sağladığı için, bürodaki işlemleri basitleştirmede çok yararlı olacaktır.

Plan şemaları: Çoğu kurumlar, değişik iş ve projelerin nasıl ve hangi zamanda yürütüleceğini sergilemek amacıyla plan şemaları kullanırlar. *Plan şemaları dikey ve yatay aks çizgilerine sahip olduklarından grafiklere benzerler. Yatay aks çizgisi genellikle zaman aksı iken, dikey aks çizgisi işlem sürecindeki değişik aşamaları liste halinde sunar.*

**2.6.4.3. Bilgisayar ve internet tabanlı iletişim araçları**

Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler bugünün çalışma hayatını, ticareti, eğitim ve sağlık hizmetlerini, hatta devletlerin işleyiş biçimini değiştirmektedir. Kurumlarda ve işletmelerde mal ve hizmet üretiminden pazarlamaya, personel işlerinden destek hizmetlerine kadar pek çok işlem artık bilgisayarlar kullanılarak ve bilgisayar temelli internet hatları kullanılarak yapılmaktadır.

**a) Veri tabanları**

Kurumlar ve şirketler kendileriyle ilgili çok sayıda bilgiyi veritabanlarında toplayarak birçok alt birimin bunları ortak kullanabilmesine imkan sağlarlar. Müşteriler, ortaklar, tedarikçiler ve iş görenlerle ilgili detaylı bilgiler, ürün stokları, demirbaş eşyalar gibi pek çok sözel ve sayısal bilgi veritabanlarında kayıt altında tutulur ve kullanılır. Veritabanı aslında geniş bir bilgi bankasına benzetilebilir. Böylece bir yığın ayrıntının arasından herhangi bir bilgi kolayca ve çabucak bulunup çağırılabilir.

**b) İnternet**

Bugün dünyada en yaygın olarak kullanılan elektronik iletişim sistemi internettir. Bilgisayarların birbirileriyle ortak bir protokol çerçevesinde iletişim kurduğu ve birbirlerinin kaynaklarını paylaştığı “ağlar arası ağ” anlamına gelen internet örgütsel iletişime yepyeni boyutlar getirmiş ticari hayattan devlet hizmetlerine kadar her türlü faaliyeti etkilemiş ve en önemli bilgi edinme aracı haline gelmiştir.

**c) İntranet**

Sadece belirli bir kuruluş içindeki bilgisayarları, yerel ağları veya geniş alan ağlarını birbirine bağlayan bir sistemdir. İntranetle kuruluş bünyesindeki bilgiler ve bilgi işlem kapasitesi paylaşılmış olur. İntranet üzerinde muhasebe, insan kaynakları, üretim ve otomasyon yazılımları, şirket içi telekonferans, veri tabanı gibi işler gerçekleştirilebilir.

**d) Ekstranet**

Bir kuruluş veya şirketin intraneti ile yetkili kılınmış iş ortakları arasında iletişim düzenlemeleri ekstranet ile yapılır. İntranetin sağladığı güvenlik ve gizlilik ile internetin sağladığı küresel erişim imkânları ekstranet üzerinde birleşmiş olur. Ekstranet işletmeler arası iletişim ve ticareti geliştirdiği gibi “etkileşimli kurum” kavramını da hayata geçirmiştir.

**e) Web sayfası**

Yazı, resim, ses ve hareketli görüntülerin bulunduğu sayfalara web (world wide web) sayfası adı verilir. Bugün ulaştığı boyutuna baktığımızda web sistemini internet’in kimliğini bulmasını sağlayan başlıca olgulardan birisi olarak düşünebiliriz. Web yardımıyla tüm internet servislerine ulaşılabilir. Web sayfaları artık her kuruluş veya işletmenin kendisini, ürün ve hizmetlerini tanıttığı, müşterilerle ve ilgili kuruluşlarla anında iletişim kurduğu, bilgi ve düşüncelerin hızla paylaşıldığı, geri bildirimi yüksek bir iletişim ortamıdır.

Kullanım alanı ve içerik hacmi giderek artan web sayfalarının da kullanışlı bir tanıtım kitabı hazırlar gibi belli bir akış sırası içinde hazırlanması, sayfaların arasında dolaşma kolaylığı sağlanması, gözü yormayan bir estetik anlayışla sunulması ve sürekli güncelleştirilmesi gerekmektedir.

**f) Elektronik posta (e-mail)**

Yazılı bilgilerin internet aracılığıyla iletilmesine elektronik posta (e-posta) adı verilir. E- posta servisi, bir bilgisayar ağında kullanılabilecek pratik ve en hızlı iletişim şeklidir. Bir ağdan diğerine e-posta yardımıyla haberleşmek için elektronik postayı gönderecek ve alacak bir yazılıma ihtiyaç vardır. Bir e-posta mesajında gönderenin kimliği, adresi, mesajın konusu, içeriği ve mesajın gideceği adres bilgileri bulunur. E-postalar sadece metin tabanlı mesajları değil fotoğraf, ses kaydı veya video görüntülerini de dünyanın herhangi bir yerindeki alıcıya ulaştırabilir. Elektronik posta bu özellikleri nedeniyle kişi ve kuruluşların bugün en çok kullandığı iletişim araçlarından biri haline gelmiştir.

**g) Listeler**

Bir program yardımıyla e-postası olan kullanıcıların bu sisteme abone olarak, listeye gelen tüm mesajlardan haberdar olmasına imkân tanıyan bir yöntemdir. Kurum içinde e-posta haberleşmesinde “listeci” yöntemiyle zamandan tasarruf sağlanmakta ve iş akışı önemli ölçüde iyileşmektedir. Dışarıdan bir kullanıcının da üye olmasına imkân tanıyan bu sistem, işletme içinde aynı anda tüm personele mesajın gönderilmesine ve işletme içi etkin haberleşmeye önemli katkılar sağlar.

**h) Video konferans**

Video konferans; telefon hatları, bilgisayar teknolojisi, kameralar ve internet hatlarını kullanarak mekânları farklı olan insanların karşılıklı ve eş zamanlı olarak toplantı yapmalarına imkan sağlayan bir iletişim sistemidir. Video konferans yöntemi ile uzak yerlerdeki katılımcılar zamanlarını kaybetmeden ve ulaşım masrafı yapmadan etkileşimli ve eş zamanlı bir şekilde adeta yüz yüze iletişim kurabilmektedirler. Günümüzde birçok işletme periyodik veya özel gündemli toplantıları için bu yöntemi kullanmakta, birçok eğitim kuruluşu da derslerini akıllı sınıflar aracılığıyla video konferans formatında yapmaktadır.

**2.7. Örgütsel iletişim**

*Ortak bir amacı veya eylemi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş kurumların yada kişilerin oluşturduğu birliklere örgüt denmektedir. Aile ve arkadaş gruplarımız ile dernek, vakıf, sendika gibi toplumsal örgütlerin yanında üniversite, belediye, ticari şirket, fabrika ya da mağaza gibi çok sayıda iş örgütü ile iç içe yaşıyoruz.*

Örgütleri yönetim kademeleri çalıştırır. Yönetimin çalışma alanı, eşgüdümün nasıl gerçekleştirileceği, işin bölünmesi yöntemleri, bir hiyerarşik otorite yapısının ve iletişim ağının kurulması, örgüt üyelerinin örgüte katılma güdülerinin etkilenmesi, üyelerin örgüt kurallarına uygun ve etkili davranıp davranmadıklarının denetimi ile ilgili sorunların ve bunların çözümüne ilişkin karar ve uygulamalardan oluşur (Gürgen, 1997). Bu işlevleri yerine getirmek durumunda olan yönetimin örgütü oluşturan kişilerle ve birimlerle arasında kurulacak bilgi ve prosedür paylaşımı örgütsel iletişimi oluşturur.

Yönetimin karar alması bunun gereklerini iş görenlerle paylaşması, geri bildirimler alarak denetim görevini yapabilmesi, birimler ve kişiler arasında koordinasyon sağlanması, işletmeye dahil olan girdileri ürün ve hizmet şeklindeki çıktılara dönüştürebilmesi, ürün ve hizmetleri dağıtım kanallarına, tüketicilere ve müşterilere pazarlayabilmesi iletişimle sağlanacaktır. Tıpkı bireyler gibi işletme ve kurumlar da varlıklarını içe ve dışa dönük iletişim çabalarıyla sürdürebilirler.

İnsan bedeninde canlılığın sürdürülebilmesi için sağlıklı işleyen bir sinir sistemi ne kadar gerekli ise yukarıda bazı işlevlerini belirttiğimiz işletmelerin bunları yerine getirebilmesi açısından örgütsel iletişim o denli önemlidir. Modern yönetim uygulamaları olarak ortaya çıkan toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyonlar, ekip çalışması, pazarlama iletişimi ve halkla ilişkiler çalışmalarının hepsi iletişim sanatlarına dayanmaktadır.

*Kısaca örgütsel iletişim, bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu ve anlayış paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki araçların yönetimini ve mesaj şeklini içermektedir. Örgütsel iletişim örgütün yapısına bağlı olarak biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olmak üzere iki alt sistem içerir.*

**2.7.1. Biçimsel iletişim**

*Bir işletmenin örgütsel yapısına paralel olarak oluşan iletişim sistemine “biçimsel iletişim” denir*. *Bir işletmede ya da bir kamu kuruluşunda ast ve üstler ile iş görenlerin birbirleri arasındaki ilişki buna göre işlerlik kazanır. Biçimsel iletişimin amacı grup için gerekli bilgi ve anlayışı temin etmek ve böylece çalışanların işten tatmin olmalarını sağlamaktır. Biçimsel iletişim sürecinde dikey, yatay ve çapraz iletişim biçimleri yer alır.*

**2.7.1.1. Dikey iletişim**

Kamuda ya da özel sektörde bütün işletme veya kurumların örgütsel yapılarında üst yönetim, orta kademe yöneticileri ve tabanda iş görenler olmak üzere piramidal bir yapılanma vardır. Örgütlerin iş hacmi ve iş gören sayısı arttıkça yukarıdan aşağıya doğru kademe sayısı da artar. Bütün kademeler arasında üst-ast ilişkilerinin düzenlenmesi dikey iletişimle sağlanır.

Örgüt amaçlarına en etkin ve en kısa zamanda ulaşılması, üst basamaklarla alt basamaklar arasında yönerge, emir, istek ya da öneri biçimindeki mesaj akışını sağlayan dikey iletişim kanallarının sağlıklı işlemesine bağlıdır.

Dikey iletişimde kademe sayısının çokluğu iletişimin hızını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca mesajların değişerek akması da özellikle sözlü formlarda bir risk olarak karşımıza çıkar. Modern yöneticilik anlayışında giderek artan yetki devirleri dikey iletişim zincirindeki uzamanın olumsuzluklarını ortadan kaldırmaya yönelik uygulamalardır. Dikey iletişim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönlü olabilir.

a) Yukarıdan aşağıya doğru iletişim

Yukarıdan aşağıya doğru uzanan dikey iletişim, en üst yöneticiden başlayıp, emir-komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru ve tüm çalışanlara uzanır. Bu kanalda genellikle şu mesajlara yer verilir:

*İş emirleri*

Personelin işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin talimatlar iş emirleri olarak adlandırılır. Personel bu tür mesajları üstlerinden gelen sözlü veya yazılı iletişim araçlarıyla alabilecekleri gibi, toplantılardan ya da çalışma kılavuzu veya el kitabı gibi basılı kaynaklardan da alabilirler.

*Örgüt prosedürleri ve politikaları*

*Bu gruptaki mesajlar, örgütün genel politikaları, prosedürleri, kuralları ve sosyal haklarla ilgili bilgileri kapsar. Örgüt politikaları personelle ilgili olabileceği gibi, müşterilerle de ilgili olabilir* (Gürgen 2004). *Önceden sözlü gelenek içerisinde oluşan ve yaşatılan örgüt politikaları günümüzde kurumsal misyon ve vizyon kavramlarıyla ve yazılı metinler halinde kayıt altına alınmakta eğitimlerle içselleştirilmekte ve daha profesyonel bir anlayışla iletilmektedir.*

*Performans değerlemesi*

*İşletmelerde iş görenler bilgi, beceri ve iş üretme kapasiteleri bakımından değerlendirilirler. Yöneticiler tarafından gerçekleştirilen performans değerlemesi görüşme, bilgi alma, raporlama, sicil ve karne düzenleme gibi yöntemlerle yapılabilen ve genellikle yazılı belgelere dönüşen bir iletişim biçimidir.*

b) Aşağıdan yukarıya doğru iletişim

*Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, personelden yöneticilere doğru gerçekleşen her türlü enformasyonu ifade eder. Konuya iletişim süreci açısından bakıldığında aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yöneticiler tarafından iletilen mesajlara personelin bir tepkisi, yani geri bildirimi olarak değerlendirilebilir.* Yöneticiler, personelden olumlu yada olumsuz geri bildirim alamazsa işleyişle ilgili bilgiyi de edinememiş olacaklarından etkin bir yöneticilik yapamayacaklardır. Bu nedenle bir örgütte, aşağıdan yukarıya doğru iletişimin sağlıklı bir şekilde işlenmesi, etkin bir yönetimin gerçekleştirilmesi açısından çok önemlidir.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde görevlere ilişkin durum raporları, karar almada ya da sorun çözmede ortaya çıkan yardım talepleri ve çalışanların önerileri ile istekleri gibi mesajlar yer alır.

Çalışanlarının sesine kulak vermeyen, onların öneri, istek veya tepkilerini dikkate almayan bir yönetimin başarı şansı yoktur. Bu nedenle aşağıdan yukarıya doğru açık bir iletişim politikası uygulamak modern işletmelerin üzerinde önemli durduğu bir konu olmuştur. Açık kapı politikası, öneri programları, öneri yarışmaları, yöneticilerin iş görenleri ziyareti, görüş alma toplantıları bu yönde geliştirilmiş çağdaş insan kaynakları ve halkla ilişkiler uygulamalarından bazılarıdır.

**2.7.1.2. Yatay iletişim**

*Yatay iletişim, aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimdir. Günümüz iş ortamında yatay iletişim çok önemli ve yaygındır. Çünkü modern iş dünyasındaki örgütlerde uzmanlaşma ve iş bölümü, ekip çalışması gibi kavramlar önem kazanmış ve buna paralel olarak farklı disiplinlerde çalışan servis (departman) sayısı yatay biçimde çoğalmıştır.* Yatay örgütlenmenin genişlemesine paralel olarak yatay iletişimin önem kazanması Toplam Kalite Yönetiminin de temelini oluşturur. Pazarlama biriminin yeni fikirleri AR-GE bölümüne iletmesi, AR-GE’nin de tasarımını yaptığı ürünü üretim birimine geçirmesi müşterilere ilişkin bilginin satış bölümlerinden finansa aktarılması bunlara bir örnektir. Dikey örgüt şemalarında fonksiyonlar arası boş kalan alan yatay örgüt şemalarında gösterilen iş akışıyla anlam kazanmaktadır (Gürgen, 2004).

*Örgütlerde yatay iletişimin en önemli işlevi, aynı düzeyde olan ve çeşitli görevleri yüklenmiş birimleri zaman zaman bir araya getirerek örgüt için son derece gerekli bulunan eşgüdümün (koordinasyonun) sağlanmasına yardımcı olmaktır. Ancak uzmanlaşma ve aynı düzeydeki birimler arasında bir rekabetin ortaya çıkması zaman zaman yatay iletişimin gerçekleşmesini engelleyici bir etken olabilmektedir.* İşletme yöneticileri yatay iletişim politikalarını oluştururken hem çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek yükselme ve öne çıkma isteklerini köreltmemeye hem de rekabetin yıkıcı sonuçlarını engelleyecek önlemler almaya özen göstermelidirler.

**2.7.1.3. Çapraz iletişim**

*Örgütlerde bazı durumlarda iletişimde çapraz bir yol da izlenebilmektedir. Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarını gidermek ve olağanüstü durumlarda zaman kazanmak bakımından çapraz iletişime başvurulabilir. Örneğin, beklenmedik ve tehlike arz eden bir durumda fabrikanın güvenlik müdürü, hiyerarşik sırayı gözetmek yerine doğrudan bazı görevlilere emir verebilir. Ya da acil bir brifing için satış rakamlarına ihtiyaç duyan muhasebe servis yöneticisi pazarlama yetkilisini aramadan pazarlama bölümündeki satış elemanından bilgi isteyebilir. Bunun gibi özellik arz eden durumlarda çapraz iletişim yararlı olabilmektedir.. . Ancak zaman darlığı veya başka gereklilikler nedeniyle başvurulması gereken çapraz iletişim sık sık kullanılırsa o iş yerinde hiyerarşi bozulabilir ve orta kademe yöneticileri kendilerini dışlanmış hissedebilirler. Bu nedenle çapraz iletişim seyrek ve dikkatli kullanılmalıdır*.

**2.7.2. Biçimsel olmayan iletişim**

Biçimsel olmayan iletişim, personelin insani amaçlarla iletişim kurma ihyacının sonucunda gerçekleşir. Bu iletişim sistemi, örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkar. Zira bir örgütün iletişim ihtiyacını biçimsel iletişim sistemi tek başına karşılayamaz. Biçimsel sistemin bu eksikliğini biçimsel olmayan iletişim sistemi tamamlar.

Yüz yüze, doğal veya gayri resmi iletişim olarak da adlandırılan biçimsel olmayan iletişim, örgüt üyelerinin sosyal ilişkileri çerçevesinde kurulur. Bilhassa örgütlerde meydana gelen gruplaşmaların bunda çok önemli bir payı vardır. Bu tür iletişim daha çok aynı kademede veya benzer statülerde çalışan işgörenler arasında ortaya çıkar. Bazen söylenti veya dedikodu şeklinde de ortaya çıkabilen bu gayri resmi iletişim kanalları kişilerin konuşmak suretiyle rahatlamalarına ve bazı durumlarda örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca yöneticilerin bunlara kulak vermesi halinde dedikodular erken uyarı sistemi gibi de algılanabilir. Ancak söylentiler kontrol edilmediğinde örgütün işleyişinde ciddi sorunlara yol açabilir. Dedikoduların yoğun yaşandığı kriz ortamlarında yöneticilerin en çok uğraşmak zorunda kaldığı uğraşların başında bu iletişim türü gelmektedir.

Çok hızlı bir şekilde işleyen dedikoduların olumsuz sonuçlarını önlemek için yöneticilerin bilgi boşluğu yaratmaması ve yanlış bilgilerin dolaştığının hissedilmesi halinde yetkili ağızlardan vakit kaybetmeden açıklama yapılması gerekir.