

STRATEJİK PLAN UYGULAMASINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ETKİLİ KULLANIMI: İNGİLTERE'DE BİR SÜPERMARKET ZİNCİRİ ÖRNEĞİ

Senem NALBANTOĞLU

senem.nalbantoglu@tcmb.gov.tr, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

Özet: Mükemmel tasarlanmış planlar dahi başarısız olabilmektedir. Yöneticiler stratejinin iletimini mümkün kulan 'etkili iletişim' başta olmak üzere çeşitli araçlara sahiptir. Ancak, iletişim diğer birtakım örgütsel öğelerle birbirini besler ve kapsamları daha dar olan bu öğeler sıkça göz ardı edilir. Başarıya sadece mesajları çalışanlara ileterek ulaşılamamaktadır; çalışanlar harekete geçirilmelidir. Çoğu yönetici bunun için planların yeterli olduğunu düşünür oysa iyi bir liderden beklenen yalnızca kurumun yönünü belirlemesi değil, işbirliği ve uyum içerisinde kurumu istenilen noktaya taşımasıdır. Her türlü örgütsel öğenin vizyona uygun olarak yeniden yapılandırılmasını ve tüm birimlerin aynı hedefe yönelmesinin sağlanmasını içeren böylesi bir girişim, hem bir bilim hem de bir sanattır (King, 2006).

'Planlama' ile 'uygulama' aşamaları birbirinden bağımsız değildir. Uygulama sırasında edinilen yeni bilgilere göre planlar sürekli olarak revize edilmelidir (Hrebiniak, 2008). Martin (2010) de stratejik planları hayata geçirecek olan çalışanların, yalnızca piyonlar gibi görülmesinin sakıncalı olduğunu belirterek çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesinin kuruma çok büyük yararlar sağlayacağını vurgulamaktadır. Stratejinin uygulayıcıları olan çalışanların elinde strateji için paha biçilmez deneyimler bulunur. Ancak çalışanların yalnızca emirleri uyguladığı bir ortamda strateji bu deneyimlerden faydalanamaz. Üstelik kendilerine değer katma şansı verilmeyen çalışanlar demoralize olacak ve kurumdan gitgide kopuk hale geleceklerdir (Martin, 2010). Örnekler, başarılı hazırlanan planların başarısızlığının sıklıkla, motivasyonu düşük çalışanlar ve değişime gösterilen direnç olduğunu göstermektedir. Araştırmalara göre stratejik planların merkezinde 'insan' faktörü vardır ve insan kaynağı stratejinin içine yerleştirilmelidir. Stratejiyi hayata geçirecek olan onlardan başkası değildir (Jones, 2008). Kurumyla bütünleşik bir insan kaynağını oluşturmak ancak bilinçli bir çaba ile mümkündür.

Çalışmada İngiltere'de yerleşik bir süpermarket zincirinin perakende mağazaları "işe gelmeme, çalışan değişim oranı, müşteri memnuniyet oranı, kazalar ve yüz yüze iletişim sıklığı" verileri kullanılarak çalışanların bağlılığı bakımından sıralanmış, en üst ve en alttaki mağazalar seçilmiştir. Sonrasında, 'Mağaza Müdürü Anketi' ve 'Çalışan Anketi' soruları kullanılarak iyi ve kötü uygulamalar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Örgütsel Öğeler, İletişim, Motivasyon

EFFECTIVE USE OF ORGANISATIONAL COMMUNICATION IN STRATEGIC PLAN IMPLEMENTATION: A CASE STUDY OF A UK SUPERMARKET CHAIN

Abstract: Even the best laid strategic plans may fail. Managers have a number of tools at their disposal especially including 'effective communication' to cascade the strategy. However, communication is synergic with other organisational elements and these are often disregarded for their narrower scopes. Success cannot be achieved by just cascading the message; employee engagement must be ensured. Most managers think plans are sufficient for this purpose but a good leader is not only expected to steer the organisation but also carry it to the target in collaboration and alignment. Such an initiative involving restructuring of all organisational aspects for the vision and aligning all units to a common goal is both a science and an art (King, 2006).

Planning and implementation are not independent of each other as plans must be continuously revised with new information during implementation (Hrebiniak, 2008). Martin (2010) warns against perceiving the employees as pawns and asserts that organisations would greatly benefit from employees feeding into the decision making process. As executors of the strategy, employees have indispensable experience. However, when the employees are only ordered around these will not be accessible. Moreover, as they will not be allowed to add value, they will drift apart from the organisation (Martin, 2010).

Examples show that failure comes often from lack of employee motivation and resistance to change. Researches put 'human' to the centre of strategy as they are the ones to implement it (Jones, 2008). Creating an engaged HR is only possible with deliberate effort.

In this study, stores of a UK chain were assessed for engagement based on supplied absenteeism, labour turnover, customer satisfaction, accidents and face-to-face communication frequency data. Store Manager and Employee Questionnaires were used at lowest and highest performing stores in order to identify good and bad practices.

Keywords: Strategy, Organizational Elements, Communication, Motivation

1. GİRİŞ

Stratejinin tasarımı sırasında kusursuz bir stratejik plan hazırlayan kurumların istedikleri sonuçlara ulaşamamalarına şaşırılmamak gerek, çünkü etkili uygulama geçirilemeyen bir stratejik plan, rafları süsleyen bir aksesuardan öteye gidemeyecektir. Strateji denkleminde binlerce yöneticinin gözünden kaçan küçük bir ayrıntı, 'çalışanların harekete geçirilmesi'nin strateji uygulamasının başarı anahtarı olduğudur.

Stratejik planların başarısızlıkla sonuçlanmasının, 'planlama' ile 'uygulama' aşamalarının bağımsız iki ayrı süreç olarak düşünülmesinden kaynaklandığı görülür. Literatürde karşılaşılan 'stratejinin planlanması mı yoksa uygulanması mı daha önemlidir?' şeklindeki tartışmalar da bunun bir göstergesidir. Bu hem stratejik planlamacıları yanılgıya götürebilecek hem de süreçten edinilebilecek yararları en aza indirebilecektir.

Sürecin daha doğru bir şekilde analiz edilebilmesi için bir geri adım atılarak sürece daha yukarıdan bakılmasının ve stratejik planlamanın durağan ve birbirinden bağımsız alt süreçlerin bir toplamı olarak değil de dinamik bir bütün olarak görülmesinin gerekli olduğu düşüncesi, bu çalışmada büyük rol oynamıştır.

Uygulamanın planlamayı izlediği doğrudur, ancak bunlar birbirinden bağımsız süreçler olmayıp, birbirini sürekli etkileyen bütünü parçalarıdır. Uygulama sırasında edinilen yeni bilgilerle planlar sürekli revize edilmelidir (Hrebiniak,

2008). Martin (2010) de stratejik planları hayata geçirecek olan çalışanların, yalnızca emirleri yerine getiren piyonlar gibi görülmesinin sakıncalı olduğunu belirterek çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesinin kuruma çok büyük yararlar sağlayacağını vurgulamaktadır.

Stratejiyi her gün uygulayan kişiler olarak operasyonel işleri bizzat yürüten çalışanlar gün içinde sorunlara çok değişik pratik çözümler üretebilme, ürettikleri hizmetleri geliştirebilme ve çalıştıkları birimlerin etkinliğini artırabilme fırsatı bulabilmektedirler. Ancak çalışanların verilen emirleri olduğu gibi uygulamaktan başka seçeneğinin olmadığı, çalışanlara hiç seçme şansı verilmediği bir ortamda bu tür kazanımların sağlanması ve stratejinin içine yerleştirilerek en iyi uygulamaların kurumun tamamına yaygınlaştırılması mümkün olmayacak, elde edinilen yararlar da birim düzeyinde kalacaktır.

Stratejinin başarıya ulaşması, kurumunu iyi tanıyan, ilişkilerini etkin biçimde yönetebilen, görevlerinde başarılı olmayan hedefleyen, kurumuyla bütünleşen ve başarıyı keşfeden bireylerle mümkündür. Böylesi bir insan kaynağını oluşturmak da ancak bilinçli bir çaba ile mümkündür.

Çalışma kapsamında, iletişim ve diğer kurumsal öğelerin araştırmacılar tarafından stratejik planlama bağlamında ne şekilde değerlendirildiği incelenmiş, literatürde üzerinde özellikle durulan öğelerin Şirket uygulamalarında değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.

II. STRATEJİK PLAN UYGULAMASINDA KURUMSAL İLETİŞİMİN ÖNEMİ

II.1. Kurumsal İletişimin Önemi ve Tanımı

Birçok kurumda, iç iletişimin önemi bilinmektedir. Ancak yöneticiler, büyük olasılıkla farkında olmaksızın, iletişimi yeterince önemsememektedirler. Oysaki iç iletişim, kurum başarısında göz ardı edilemeyecek ve ikinci plana atılamayacak kadar önemli bir rol oynamaktadır (Quirke, 1996).

Çoğu kurumda, iletişim faaliyetinin yalnızca iletişim veya insan kaynakları birimi tarafından yürütülmesi gerektiği düşünülmektedir. Günümüzde artık bu görüş terk edilmekte, iletişimin her an her yerde olduğu ve iletişimin yalnızca iletişim birimince yürütüldüğünün bir yanılgıdan öteye gidemeyeceği gerçeği kabul görmektedir. İletişim ve insan kaynakları birimlerinin, iletişimi 'yürütmeyi' değil, kurumda etkili sonuçlar alınmasını sağlayacak biçimde 'yönetmeyi' amaçlaması gerekmektedir (Clampitt ve Downs, 1993; Tourish ve Hargie, 1998). Bir kurumun iletişim stratejileri, kurumun işleyişini çok daha etkin hale getirebilecek çok yönlü bir araç olarak görülmelidir (Tourish ve Hargie, 1998).

Araştırmacılar, başarıya giden yolun ortak bir vizyon, misyon ve amaçlardan geçtiği konusunda hemfikirdirler. Strateji birliğinin sağlanması şarttır ve bu ancak etkili bir iç iletişim ile mümkündür (Van Riel, 2008). Çalışanların kurum faaliyetlerinden haberdar olması ve kurumun gittiği yönü kesin bir şekilde bilmesi önemlidir. Ancak bu yeterli olmayıp, başarı için iletişimin, kurumun birçok kademesinde 'işlevsel' olması gerekmektedir (Quirke, 1996). Bu çalışma kapsamında 'işlevsellik' aşağıda listelenen iki görevin yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır:

Quirke (1996, s.26) tarafından yapılan iletişim tanımı kapsamında ilk işlev, stratejinin çalışanlara etkili yöntemlerle duyurulmasıdır: "[İletişim, çalışanların] genel vizyonu, misyonu ve bir bütün olarak kurumun gittiği yönü anlamasını [sağlamalıdır]." Bunun doğal bir uzantısı olarak da: "[Çalışanların] kendi [birimlerinin] amaçlarını ve hedeflerini net bir şekilde bilmeleri, anlamaları ve bunlar hakkında geri bildirim almaları sağlanmalıdır. [Çalışanlar,] kurumlarındaki diğer [birimlere ait] hedefleri de anlayıp kendi hedefleri ile bu hedeflerin nasıl örtüştüğünü anlamalıdır" (Quirke, 1996, s.26).

Yine aynı tanım kapsamında iletişimin ikinci işlevi de 'çalışan bağlılığının sağlanması' olarak karşımıza çıkmaktadır: "[İletişim, çalışanların] kurum içerisinde kendilerini bir aile mensubu olarak görmelerini, kendilerini kurum kimlikleri ile tanımlamalarını ve kuruma ait hissetmelerini sağlamalıdır" (Quirke, 1996, s.26).

Bu çalışma kapsamında 'çalışan bağlılığı', 'stratejik amaçları ve hedefleri hayata geçirmek adına harekete geçmeye hazır olma' anlamını içerecek şekilde kullanılmıştır.

Bu iki işlevi bağımsız olarak ele almak mümkün değildir. İletişimin yukarıda belirtilen birinci işlevini yerine getirebilmesinin en önemli koşulu ikinci işlevin yerine getirilmesidir. Çalışanlar mesajları almaya 'hazır' duruma getirilmelidir. Aksi halde stratejik mesajlar çalışanlarca işitilmeyecek, önemsenmeyecek, kavranmayacak, özümselemeyecek ve değersiz hale gelecektir. Bu konu, çalışmanın önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

İletişim sürecinin, mesajların çalışanlara yukarıdan aşağıya dikte edildiği, kontrol edilebilir bir mimarisi olduğunu düşünmek bir yanılgıdır. İletişim her an, her yerde mevcuttur ve insanların sürece bilgi aktarma imkânları arttıkça kontrolü daha da güç bir hal almaktadır. İletişimden olumlu sonuçların alınması, iletişimin kontrol edilmesi ile değil, kontrol edilmesi mümkün olmayan iletişimi destekleyecek yapıların kurulması ile mümkündür. Quirke (1996), bir kurumda iletişimin sadece bir tane birimden geçmesinin gerçekçi olmadığını savunmuştur. Bu görüş, düşüncemizi desteklemektedir. İletişim, başka aktörleri de içine alan, çok yönlü bir zincir olarak görülmelidir.

Bu doğrultuda, iletişimin üzerinde duracağımız ilk işlevi, ilk tanım çerçevesinde, stratejik mesajın kurumun en üst kademesinden tüm çalışanlara, kademeler halinde, açık ve net bir biçimde iletilmesi olacaktır. Bu çalışma kapsamında bu işlev 'Stratejik İletişim' başlığı altında incelenmektedir. Çalışanların, etkili iletişim ile kurumsal stratejik hedeflere yönlendirilmesi önemlidir. Stratejik hedefler yeterince açık değilse ve bu hedeflerle örtüşmeyen öncelikler söz konusuysa, kurum performansının olumsuz yönde etkileneceği belirtilmektedir (Beer ve Eisenstat, 2004).

Bunun yanında, çalışanların iç iletişim kanalları üzerinden iletilen mesajlara açık hale gelmeleri sağlanamazsa, mesaj alıcısına ulaşamayacağından, geliştirilen stratejinin veya vizyonun ne ölçüde iyi olduğu fazla bir şey değiştirmeyecek, istenilen sonuçlar alınamayacaktır (Anand ve Shachar, 2007). Bu nedenle; iç iletişim kanallarının nasıl kullanıldığı ve üst yönetim ile çalışanlar arasında ara yüz görevini kimin gördüğü büyük önem taşımaktadır (Sprague ve Del Brocco, 2002). Barbee (1991)'nin de vurguladığı gibi, stratejik mesajın çalışanlarca doğru şekilde algılanması, içselleştirilebilmesi ve çalışanların mesajın gerektirdiği biçimde hareket etmesinin sağlanması ancak bireylerin 'emir alan kişiler' olarak değil 'katılımcılar' olarak görülmesi ile mümkündür. Bu çerçevede, iletişimin üzerinde duracağımız ikinci işlevi, çalışanların harekete geçirilmesi, sahiplenici çalışanların sürece kazandırılmaları olacaktır. Bu işlev çalışmamızda 'Çalışanların Harekete Geçirilmesi' başlığı altında incelenmektedir.

III. STRATEJİK İLETİŞİM

III.1. Stratejik Mesajların Çalışanlara İletilmesi

Bir kurumun ne kadar hatasız ve iyi tasarlanmış bir stratejisi olursa olsun, eğer bu strateji birimlere başarılı bir biçimde iletilmezse, her bir birimin üst yönetimin isteklerinden ve talimatlarından anladığı farklı olabilecek, birimler stratejik hedefleri farklı yorumlayabilecek ve farklı öncelikler gözetebileceklerdir. Bunun sonucunda da tüm birimler kendi görevlerini eksiksiz yürütse ve çok yüksek performansla çalışsa dahi, her biri kurumu farklı bir yöne çekeceği için, kurumun istenilen yöne, istenilen ölçüde ilerlemesi mümkün olmayacaktır (Gray, 2008).

İyi işleyen bir stratejik yönetim sisteminde, çalışanların stratejik mesajı gereği gibi anlayabileceği varsayımından kaçınılması ve çalışanların bilgi düzeyinin dikkate alınması önemlidir. Uzun dönemli vizyon, misyon ve stratejik amaçların, stratejik hedeflere; stratejik hedeflerin yıllık performans hedeflerine dönüştürülmesi ve daha da somutlaştırılarak faaliyetler ve projeler halinde detaylandırılması gerekmektedir.

Stratejik planlamada kurum stratejisinin tüm çalışanlara iletilmesi için kullanılan 'yukarıdan aşağıya basamaklı iletişim' çok yönlü bir süreçtir. Büyük kurumlarda tüm çalışanları bir araya toplayıp bir aşamada stratejinin konuşulup tartışılması fiziksel olarak kolay olmayacağından, her yönetim kademesi bir alt kademeye bir araya gelerek mesajları çalışanlara iletmelidir. Liderlerin, stratejik planlama ekibi ile işbirliği halinde yürütmesi önerilen bu süreçte mesajın 'kapsamına, kaynağına, verilme biçimine ve verilme zamanına' özen gösterilmeli; mesajlar, mesaj alıcılarına uygun olacak biçimde şekillendirilerek olabildiğince kısa, basit ve açık olarak ifade edilmeli ve toplantılarda iletilen mesajların alıcıların dikkatini çekebilecek türden olmasına dikkat edilmelidir (Gray ve Robertson, 2005). Tourish ve Hargie (1998, s.55)'nin Arnott (1987)'un çalışmasını esas alan çıkarımına göre, "önemli ölçüde ilerleme sağlayan iç iletişim mekanizmalarının en önemli özelliği sadeliktir."

IV. ÇALIŞANLARIN HAREKETE GEÇİRİLMESİ

Stratejik mesajların çalışanlara, onların anlayabilecekleri dilde iletilmesi çok önemli ve gerekli olmakla beraber bunun yeterli olduğunu düşünmek bir yanılgıdan öteye gitmemektedir. Mesajları doğru anlamak tek başına çalışanları, yani mesajın gereklerini yerine getirecek bireyleri harekete geçirmek için yeterli olmamaktadır. Tourish ve Hargie (1998), söz konusu durumu şu şekilde ifade etmektedirler;

"[...] kurumlar temelde insan ilişkilerine dayanan sistemlerdir ve insanlar duygu ve genel sosyal ihtiyaçlarını beraberlerinde işlerine getirirler. Kurumların da çalışanlarının tatminsizliğinden doğacak sorunları önlemek için bu ihtiyaçlara cevap vermesi gerekir" (Tourish ve Hargie, 1998, s.56).

Çalışmamızın bu kısmında, stratejik planlama sürecinde doğru kullanıldığında başarının anahtarı sayılabilecek bu kurumsal öğelere ve bu öğelerin stratejik planların uygulanmasındaki önemine değinilmektedir. Ancak kurumsal öğelere geçmeden önce, bu öğelerin kullanımının neden bu kadar önemli olduğunu anlayabilmek açısından stratejik yönetimde 'insan' öğesini incelemenin yararlı olacağı değerlendirilmiştir.

IV.1. İnsan Kaynağı

İnsan kaynağı, stratejik plan uygulamasında en önemli faktör olmasına rağmen çoğu zaman göz ardı edilir. Yalnızca hedefin kendisine yoğunlaşıncı stratejik planlar uygulamada başarısızlığa uğramaktadırlar. Unutulmaması gerekir ki planları hayata geçirecek olan çalışanlardan başkası değildir.

Stratejik planlar hazırlandıktan sonra ilk yapılması gereken, başarıya ulaşmak için ne tür beceri, deneyim, sertifikasyon, tutum ve ne kadar zaman ve enerji gerektiğinin belirlenmesi; ne kadarının mevcut olduğunun ve hangilerinin ne derece eksik olduğunun saptanması ve eksikliklerin giderilmesidir (Kaplan, 2005).

Çeşitli örneklerle bakıldığında, yöneticilerin çalışanların niteliğinden çok niceliğine önem verdiği görülmektedir. Oysaki insan kaynağının niteliği, doğru göreve doğru niteliklere sahip çalışanların getirilmesi ve çalışanların yeterliliğinin sürekli olarak artırılması strateji uygulaması açısından daha önemlidir. Bunların sağlanmasında yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Ekipte çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve zayıf yönlerin giderilmesi; çalışanların geliştirilmesi gereken yanlarının, zorlandıkları, desteğe ihtiyaç duydukları alanlar ile gelişime açık yönlerinin belirlenmesi ve hayattan beklentilerinin iyi anlaşılması gerekir. Yapılacak böylesi bir çalışma bir 'performans değerlemesi' olarak

görülmemelidir. Çalışanların kapasitesinin ortaya çıkarılması ve hem çalışanların hem de birim ihtiyaçlarının karşılanması ile gelecekte gelişim olanaklarına rehberlik edilmesi önemsenmelidir. Aksi takdirde, çalışanlar, zayıf yönlerinin tespit edilmesi konusunda istekli olmayacaklardır (Kaplan, 2005).

IV.2. Diğer Kurumsal Öğeler

Bu bölümde stratejik planlamanın kilit kaynağı olan insan kaynağından en etkili sonuçları ve yüksek verimi alabilmek için yöneticilerin tasarrufunda bulunan kurumsal öğelere değinilmektedir.

IV.2.1. İki Yönlü İletişim

Stratejinin işe yarayabilmesi, ancak sürekli olarak dışarıdan gelecek yeni bilgilerle beslenmesi ve uygun biçimde güncellenmesi ile mümkündür. Strateji, canlı bir süreç olmak zorundadır. Bu süreç çoğunlukla kurumun en üst kademesinden başlar ve basamaklı olarak en alt kademeye kadar iner. İstenilen, tüm çalışanların sürece katkıda bulunmasının sağlanmasıdır. Kurumun işlerini gerçekleştiren çalışanlar, üst yönetimin göremeyeceği detayları görebilecek durumdadır. Bunların katkıda bulunabilmesi ancak ve ancak iyi işleyen bir iletişim sistemi ile mümkündür. Bu sistem kurulmadıkça çalışanların sürece geri bildirimde bulunma olanağı olmayacak, dış ve iç çevrenin gerekleri ile kurumun ürettiği hizmet arasında doğrudan bir ilişki kurma yetisi kurumun elinden alınmış olacaktır (Chapman, 2011).

IV.2.2. Yetkilendirme

Yöneticilerce kabul edilmesi ve hesaba katılması gereken bir diğer çalışan ihtiyacı da otonomidir. Stratejik planlama sürecinde kendilerine çok önemli görevler düşen çalışanların gerekli yetkilerle ve kaynaklarla donatılmaları ve gerekli eğitimlerin verilmesi sürecin başarısı için kritik öneme sahiptir (Van Riel, 2008). İki yönlü iletişim ile yetkilendirme birbirini tamamlayan ve besleyen kavramlar olup biri olmadan diğerrinin olması çok anlamlı olmamaktadır. Çalışanların gerekli yetkilerle donatılması gün boyunca büyüklü küçüklü birçok sorunun üst kademelere gelmeksizin kısa sürede çözülmesini sağlayacaktır. Soruna hiyerarşik olarak en yakın olan çalışan o sorunu çözmeye en uygun kişidir (Barbee, 1991). Çalışanlar uygun şekilde yetkilendirilmediğinde ise çok kolay biçimde giderilebilecek pürüzler daha büyük sorunlara dönüşecektir. İşin daha kötüsü yetkisizlik nedeniyle ufak sorunlara müdahale edemeyen çalışanlar duygusal olarak zorlanacaklar, nihai olarak moralleri bozulacak ve motivasyonları düşecektir. Bell ve Zemke (1988) ile Barbee (1991) yetersiz performansın belki de en önemli sebebinin çalışanlara yeterli yetki verilmemesi olduğunu ifade etmektedirler.

IV.2.3. Motivasyon, Ödüllendirme ve Takdir

Bireysel ve içsel doyuma dair üzerinde durulması gereken diğer bir husus da ödüllendirme ve takdir sistemleri ile bunların çalışanların motivasyonuna etkisidir. Araştırmacılara göre, stratejik birliği sağlamakta en önemli adım, kurum amaçlarına hizmet eden çalışanların takdir edilmeleri ve bu doğrultuda yeterli bir biçimde ödüllendirilmeleridir (Van Riel, 2008) ki bu şekilde işlerine bağlılıkları zamanla daha da güçlü olacaktır (Guffey ve Nienhaus, 2002). Mevcut durumda, parasal ödüllendirme yeterli değildir. Araştırmacılar eksiksiz bir ödüllendirme paketinde dört farklı bileşenin varlığına işaret etmektedirler. Bunlar, parasal ödül, eğitim, içsel bir bileşen olarak anlamlı bir iş yapma duygusu ve kurumda işlerin yürüyüşünde söz sahibi olmaktır (Pascale ve diğerleri, 1997). Çalışanlar ödüllendirilirken dikkat edilmesi gereken hususlara da literatürde yoğun biçimde değinilmektedir. Bunlardan birincisi standart uygulamalardan kaçınılması gereğidir. Çalışanlar ödüllendirilirken beklentilerine önem verilmelidir (Kaplan, 2005). Aslında, çalışanların değişik beklentilerinin olması, yöneticilere tüm başarılı ve gayretli çalışanları aynı anda memnun etme fırsatı tanımaktadır (Saunders ve Thornhill, 2003).

IV.2.4. Liderlik

Üst yönetimin işine bağlılığı her ne kadar çok önemli olsa da, çalışan katılımını sağlamak adına yapabilecekleri bundan ibaret değildir. İki yönlü iletişimin destekçileri ve kaliteli mesajlar ortaya çıkaran yöneticiler olmak adına üst yönetimin iletişim konusunda kendilerini geliştirmeleri ve iyi liderler olmak yolunda çaba göstermeleri gerekmektedir.

V. STRATEJİK İLETİŞİMDE ORTA KADEME YÖNETİMİN KRİTİK ROLÜ

Orta kademe yöneticilerin iç iletişim zincirinin bir halkası olarak önemi sıklıkla göz ardı edilir. Oysaki alt kademe çalışanlara ulaşmak konusunda zincirin en önemli halkası olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Son yıllarda, dış çevrede meydana gelen sürekli ve hızlı değişim bu kademedeki yöneticilerin rolünü daha önemli ve karmaşık hale getirmiştir.

Bu kademenin belki süreçteki en önemli işlevi mesajları çalışanların diline tercüme etmeleridir. Stratejinin hayata geçirilebilmesi için, öncelikle çalışanların stratejik mesajın kendi görevleri açısından ne anlama geldiğini bilmeleri gerekmektedir (Boswell ve Boudreau, 2001; Boswell ve diğerleri, 2006). Bunu başarmak da pozisyonları gereği orta kademe yönetime düşmektedir (Syrett, 2007).

Birçok kurumda alt kademede çalışanların strateji konusunda eğitilmiş olmaları gerekmemektedir. Bu nedenle, yöneticilerle çalışanlar arasında çok büyük anlayış farkı ve eğitim açığı olması doğaldır. Bu, varlığı bilinip iyi yönetildiği sürece sorun teşkil etmeyecek bir durum iken dikkat edilmediğinde sonuçları göz ardı edilmeyecek kadar tehlikeli olabilecektir. Stratejik mesajların çalışanlarca farklı yorumlanması sisteme atılmış bir kurşun gibidir. Tüm çalışanların senkronize edilmesi, kendilerinden ne beklediğini çok iyi anlamaları gerekir (Kaplan, 2005). Stratejik amaçlar ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceği, yöneticiler ile alt kademelerde çalışanlara farklı şeyler ifade edebileceğinden, kurumların stratejik iletişimde mevcut olan bilgi açığını dikkate alması ve doğru ifadelerin kullanımına özen göstermesi gereklidir (Syrett, 2007). Eğer bu mesaj çalışanların 'lisanına' tercüme edilmezse – ki burada kastedilen mesajların ortak bir terminolojiye oturtulmasından çok iş tanımları çerçevesinde birimlerin kullandıkları dile çevrilmesidir – stratejik mesajlar tamamıyla kaybolacaktır.

Orta yönetim kademesi, soyut stratejik mesajları anlamlı faaliyetlere ve projelere dönüştüren, işlerin yürütülmesi için gerekli altyapıyı hazırlayan, üst yönetim ile çalışanlar arasında köprü görevi gören, bir başka deyişle tüm örgütsel yapının merkezinde yer alarak kurumu güçlü bir yapılandırıcı gibi bir arada tutan bir işleve sahiptir (Kaplan, 2005). Clappitt ve diğerleri (2002)'de mesajların doğrudan ve olduğu gibi iletilmesi halinde büyük çoğunlukla çalışanlar tarafından anlaşılamayacağını, mesajların onların anlayacağı bir dille iletilmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Kaplan (2005) da benzer şekilde stratejik mesajların, çalışanların önem verdikleri ve üzerinde çalıştıkları konularla ilişkilendirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Yöneticilerin tüm bunları yaparken çalışanlara büyük resmi göstermesi de madalyonun öbür yüzüdür ve ihmal edilmemelidir. Çalışanlara belirsizlikler ana hatlarıyla belirtilmeli ve verilecek olan emeklerin boşa gitmeyeceği konusunda çalışanlar ikna edilmelidir.

VI. BULGULAR ÇERÇEVESİNDE DETAYLI ANALİZ

VI.1. Şirket Bilgileri

İngiltere'nin en büyük perakende mağazalar zincirlerinden biri olan Şirkette çok sayıda iletişim kanalı oluşturulmuş bulunmaktadır ve her gün çok yüksek düzeyde iç iletişim faaliyeti yürütülmektedir. Buna örnek olarak her gün tüm mağazalarda gerçekleştirilen, kısa süreli gündem toplantıları verilebilir. Anılan toplantılarda tüm mağaza çalışanları, mağaza müdürleri ile bir araya gelmekte ve çalışanlara stratejik mesajlar iletilmektedir.

VI.1.1. Gözlemler

Mağazalarda yürütülen çalışmalar, daha ilk bakışta mağaza seviyesinde çok sayıda iyi uygulamanın bulunduğunu ortaya çıkartmıştır. Her şeyden önce, mağazalarda çalışanların öz değerlerini besleyen bir liderlik tarzı benimsenmiş olup, bunu teşvik eden bir kurum kültürü oluşturulmuş bulunmaktadır. Çalışanların pozitif ve üretken olmaya eğilimli olduğu ve bu değerlerin sürekli surette teşvik edildiği gözlemlenmiştir.

Mağaza iş modelini desteklemek amacıyla hiyerarşik olmayan bir yapı kurmayı hedeflemektedir. Çalışanlar, ihtiyaç duyduklarında müdürleri ile rahatça görüşebileceklerinin bilincindedir. Müdürler her gün sık sık mağaza içerisinde dolaşmaktadır. Tüm çalışanların müdürlere erişimi kolaylaştırılmıştır.

Mağaza müdürlerinin bir alt kademesini oluşturan departman müdürleri kendi alanlarında yeterli biçimde yetkilendirilmiş olup, bu durumun mağazaların genel havasına müspet etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanlar büyük çoğunlukla iletişimde bulundukları diğer çalışanların Şirket değerlerini benimsediği düşüncesindedir.

Ancak, gözlemlerimiz sonucunda, stratejik mesajların kurumsal düzeyden mağaza düzeyine ve daha sonra mağaza içinde kademe kademe iletilmesinde, çift yönlü iletişim uygulamalarında ve mağazaların aynı vizyon etrafında hizalanmasında bazı eksiklikler olduğu saptanmıştır. Takip eden bölümlerde bu hususlara ilişkin bulgular ile çözüm önerileri incelenecektir.

VII. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

VII.1. Stratejik Mesajlar Mağaza Çalışanları İçin Tercüme Edilmemektedir

Gözlemlenen ilk husus, görüşülen çalışanların Şirket stratejisini, iş modelini, rekabet avantajlarını ezbere bildiği ancak stratejinin anlamına çok da hakim olmadıklarıdır. Bunun temel nedeninin stratejik mesajların mağaza düzeyinde, çalışanların günlük işleri anlamında tercümesinin yapılmıyor olması olduğu düşünülmektedir. Bu mesajlar çalışanlara doğrudan aktarılmakta ve çalışanların üst düzey yöneticiler tarafından tasarlanan bu mesajları doğrudan anlamaları beklenmektedir. Tepe yöneticiler ile mağazanın alt düzey çalışanlarının aldıkları eğitimler arasındaki fark (eğitim açığı) göz önünde bulundurulduğunda mağaza çalışanlarının bu mesajları anlamaları ve buna uygun davranış biçimleri benimsemelerini beklemek makul görünmemektedir.

Bazı durumlarda da mesajların "sadece ilgili kısımlarının" mağaza düzeyine aktarıldığı öğrenilmiştir. Bu da çalışanlara talimatlar şeklinde gerçekleştirilmekte olup, çalışanlar büyük resmi görememekte ve mesajları anlamlandıramamaktadır. Bu da mağaza çalışanlarını 'talimatları izleme' ve 'iş tanımları kapsamında hareket etme' yönünde teşvik etme ve mağaza uygulamalarının geliştirilmesi konusunda kafa yorma ihtiyacı duymamalarına yol açma risklerini taşımaktadır. Önemli gözlemlerimizden bir diğeri, mağazaların görev odaklı yapıları ve müdürlerin iş yükleri nedenleriyle, iletişim uygulamalarının zaman zaman ikinci plana itilebilmesidir. Örnek vermek gerekirse, sabah toplantılarının kurum

genelinde çok ciddiye alınmasına ve mutlak surette yapılmasına rağmen, en az aynı öneme sahip ikinci aşama günlük toplantılar kurala bağlanmamış olup, müdürlerin kişisel disiplinlerine ve iletişim konularına verdiği öneme bağlı bulunmaktadır. Bu da mağazalar arasında farklı uygulamalara neden olmakta ve sonuçta stratejinin değişik mağazalarda eşit düzeyde anlaşılamaması ile sonuçlanmaktadır.

İncelediğimiz başka bir nokta, çalışanların ortak strateji dilini anlayıp anlamadıkları olmuştur. Mülakat yapılan bazı mağaza çalışanları bazı durumlarda tartışma konusunun ne olduğunu dahi anlamalarının uzun zaman aldığını ve çoğunun yıllardır Şirkette çalışıyor olmalarına rağmen stratejik lisanı anlamakta güçlük çektiklerini belirtmişlerdir. Bu konu mağaza müdürleri ile paylaşıldığında, müdürler, çalışanların konuşulanları anlamadıklarında muhakkak bu durumu dile getireceklerini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Ancak burada müdürlerin iletişim uygulamalarının etkilerini azaltan bir varsayımda bulundukları açıkça görülmektedir ve müdürler bu varsayımlarını test etmemişlerdir. Müdürlerin stratejik iletişim konusunda eğitim alması birçok hususun çözülmesinde ciddi katkılar sağlayabilecektir. Çalışanların günlük toplantılardaki mesajlara kendilerini kapatmalarına neden olan önemli bir konunun, toplantılarda kısaltmaların ve esoterik dilin yoğun olarak kullanılması olduğu anlaşılmıştır.

Görüşmemizde bazı çalışanlar çoğu kavramı veya teknik terimi bilmelerine rağmen, yöneticilerce kısaltmalar kullanıldığında, konunun ne olduğunu anında anlayamadıklarını belirtmişlerdir. Tüm çalışanlar, farklı seviyelerde, Şirketin stratejik girişimlerinden haberdardır ancak bu girişimlere kısaltma isimler vermekle girişimler ilgili oldukları kavramdan bir kademe daha uzaklaştırılmakta ve çalışanlar kısaltmaların ne ile alakalı olduğunu hatırlamakta güçlük çekmektedirler. Kurumlarda ortak bir strateji dilinin oluşturulmasının önemine değinmiştik ancak bu bir çabanın sonucu ulaşılabilir bir durumdur. Örneğin günlük toplantılarda tüm çalışanlar kısaltmayı kolayca hatırlayabilir hale gelene kadar kavramların kısaltmaları ile açık hallerinin beraber kullanılması gibi yöntemler ile ulaşmak istenen noktaya gelinebilecektir.

Toplantılar konusunda gözlemlenen iyi uygulamalara gelince; toplantılar mesajlar en kısa biçimde iletildikten ve konuya ilişkin sorular ve görüşler sorulduktan hemen sonra bitirilmektedir. Buradaki ana faktör Şirketin rekabet avantajını maliyetleri düşük tutarak yakalıyor olmasıdır, zira zaman şirket için önemli bir kaynaktır.

VII.2. Mağazalar Arasındaki Stratejik Uyumsuzluklar

Mağaza müdürlerinin karşılaştığı en önemli stratejik ikilem; bölge müdürlerinin farklı önceliklerinin bulunması ve bunun sonucu olarak da mağazaları kendi gündemleri doğrultusunda yönlendirmeye çalışmalarıdır. Bu sorun bölge müdürlerinin faaliyetlerini koordine eden herhangi bir üst seviyenin bulunmamasıdır. Sonuç olarak mağaza müdürlerine bölge müdürlerinden birbiriyle çelişen stratejik mesajlar gelmekte, mağaza müdürleri hangi talimatı takip edeceklerini, hangi stratejilere öncelik vereceklerini bilememektedir. Bu konunun üst düzeyde çözülmesi gereği açıktır. "İletişim faaliyetinin çok yoğun ve katmanlı olduğu durumlarda, iletişimin kontrol edilmesinden ziyade en iyi sonuçların elde edilebileceği biçimde orkestrasyonunun sağlanması gerekir. İletişimin, tüm iletişim kanallarını ve faaliyetlerini görebilen ve hangi girişimin diğeriyle çalışmadan istenilen sonuçlara ulaştıracağını takip eden bir hava trafik kontrolüne ihtiyaç vardır" (Quirke, 1996).

Mağazalara çelişkili mesajlar ulaşmasının uygulamada başka bazı sorunlara da yol açtığı gözlemlenmiştir. Çeşitli kademelerdeki yöneticilerin, bölge müdürlerinden gelen talimatlardan ancak kendi mağazalarının başarısı için gerekli gördüklerini yapar, diğerlerini ise göz ardı eder hale geldiği ve olası bir soruşturmaya karşı da savunmalarını peşin olarak hazırladıkları anlaşılmıştır. Mağaza müdürlerinin bu yola başvurmalarını kendi hedeflerini tutturmaları bağlamında anlamak mümkün olsa da bu kabul edilebilir bir durum değildir. Burada hem kurumsal vizyona ulaşmak mümkün görünmemekte ve kurumsal kaynaklar boşa harcanmaktadır.

Bu durum, kurumun organizasyonel yapısı incelenerek çözülebilecek bir hususa işaret etmektedir. Araştırmacılar, bu konunun üzerinde durulması gereken yaygın bir konu olduğunu belirtmektedirler. Bir firmanın stratejisi ile organizasyon şeması birbiri ile uyumlu olmak durumundadır. (Malhotra, 2010). Stratejiyi formüle edenlerin bu uyumsuzluğun gerçek sebebini anlayabilmesi için yapması gereken ilk şey, organizasyon şeması ile kurum stratejisinin birbiri ile uyumunu analiz etmek olmalıdır.

Bu önleme ek olarak yöneticiler ya da bu işle görevlendirilmiş iletişim ekibi, mağazalar arasında mevcut olan iletişimin sıklığını ve verimini artırmayı hedeflemelidir. Müdürlere asıl işlevlerinin Şirketin ortak amaçlarına hizmet etmek olduğu, diğer mağazalarla uyumlu bir şekilde çalışmaları gerektiği izah edilmelidir. Mağazalar arasındaki rekabet bazı durumlarda verimliliği artırabilecek iken, bazı durumlarda ise istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Kurum içi rekabetin, Şirketin çıkarları için 'işbirliği' ile birlikte tezahür etmesi elzemdir.

Dolayısıyla, bilinçli veya bilinçsiz, ayrı birimlerin birbirini engellemesi ya da Şirketi zarara uğratmasına yol açabilecek sebep veya motivasyonlar yaratılmışsa bu motivasyon ve sebeplerin gözden geçirilmesi gerekir. Şirket özelinde, bölge müdürleri ile mağaza müdürleri arasındaki bu husus zaman zaman her iki tarafın da çalışmalarının meyve vermemesi ile sonuçlanmaktadır.

VII.2.1. İki Yönlü İletişim ve Strateji Revizyonu

Görüşmeler esnasında bazı çalışanların ve yöneticilerin stratejiyi iki yönlü bir çaba olarak değil de tepeden inen bir süreç olarak gördüğü anlaşılmıştır. Bu durum hem mağaza düzeyinde bazı sıkıntıların çözülememesine hem de mağaza çalışanlarının motivasyonlarının kırılmasına yol açtığı anlaşılmıştır. Hem çalışanlar hem de müdürler 'işlerin yapılma biçimine' ilişkin olarak üst yönetime geri bildirimde bulunma imkânlarının bulunmadığını bu nedenle de bazı olumsuzlukların yaşandığını ifade etmişlerdir.

VII.2.2. Ödül ve takdir uygulamaları

Şirkette, mevcut takdir ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyi desteklemediği gözlemlenmiştir. Verilen ödüller ile stratejik amaçlar ve değerler arasında bir ilişki yoktur. Öte yandan çalışanların verilen ödülleri yeterli görmediği anlaşılmıştır.

VII.3. İki Yönlü İletişimin Önünde Bir Engel: Şirket Merkezi İle Mağazalar Arasındaki Hiyerarşi Algısı

Görüşmelerde yöneticilere kendi departmanlarında 'stratejik yönde iyileşme' imkânı olması halinde Şirket merkezi ile iletişime geçip geçmeyecekleri sorulmuş ve bir yönetici Şirket merkezinin kendisine dönüş yapıp konuyu anlamadığını söyleyeceklerini düşündüğünden iletişime geçmeyeceğini ifade etmiştir.

Mağazalarla şirket merkezi arasındaki iletişim kopukluğuna başka bir örnek de kurumsal düzeyli bazı kararlar mağazalarla paylaşılmadığında ortaya çıkmaktadır. Örneğin mağazalar zaman zaman bölgesel talep durumuna göre bazı ürünler talep etmektedir. Mağaza yöneticilerin kurumsal kararlar çerçevesinde anılan ürüne devam etmeme kararından mağazanın haberi bulunmamaktadır. Büyük resmi gören Şirket merkezinin bu tür stratejik kararlar alması gerektiği açıktır. Ancak, bu stratejik kararların mağazalarla paylaşılması ve taleplerin neden gösterilmeksizin geri çevrilmesi yöneticilerde düş kırıklığına neden olmaktadır.

Şirket Merkezinde is algı daha farklıdır. Merkezdeki çalışanlarla ve yöneticilerle gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerde, mağaza çalışanlarının hem mağaza müdürlerine hem de Şirket merkezine geri bildirimde bulunması için mekanizmaların kurulduğu ve bu tür girişimlerin teşvik edildiği belirtilmiştir.

Şirkette, çalışanlar ile yöneticiler ya da Merkez ile mağazalar arasında hiyerarşik bir mesafe olmadığının iddia edilmesine rağmen, yapısında 'tepeden inme' bir tutumunun olduğu açıktır. Bir mağaza yöneticisi de kendilerinin başlattığı bir girişimin Merkezce beğenildiğinden, pilot uygulamalar çerçevesinde başka mağazalarda denendiğinden, başarılı bulunduğundan ve sonuç olarak tüm mağazalara yaygınlaştırıldığından, ancak kendisinin bu gelişmelerden haberdar edilmediğinden, kendisinin durumdan tesadüfen haberinin olduğundan bahsetmiştir. Burada ödül ve takdir sisteminin başarılı girişimlerin sayısını artıracığı ortadadır.

Daha da önemlisi bu örnekte, anılan mağaza müdürünün girişiminin Şirket stratejisindeki yeri ve önemi açıklanmamış, müdürlere sadece değişikliklerin operasyonel karşılığı iletilmiştir. Sonuç olarak strateji uygulamasından elde edilebilecek bazı kazançlardan mahrum kalınmaktadır.

Mağazalara yeterli bilginin aktarılmasında ve girişimin tam olarak neden gerçekleştiğinin açıklanmaması mağazalarda Şirket merkezinden kopukluk hissi yaratmakta, çalışan bağlılığını kötü yönde etkilemekte ve sonuç olarak girişime olan çalışan katılımını geciktirmekte ve kimi zaman da engellemektedir. Çünkü, "çalışanları motive etmek için sarf edilen idari çabalar yine bu çabalarındaki açıklık ve şeffaflık olduğu müddetçe sonuç verecektir" (Van Riel, Cees B. M., 2008).

VII.4. Politika İle Uygulama Arasındaki Açık

Mağaza çalışanları seviyesinde, Şirket politikaları ile uygulamalar arasında tutarsızlık olduğu düşüncesi hakimdir. Görüşülen çalışanların neredeyse tamamı politika açıkça ne yapılması gerektiğini gösterdiği halde, Merkezin politikaya aykırı hareket ettiğine dair en az bir tane vakadan söz etmiştir.

Örneğini müşterilerin para iadesi istediği ancak mağaza çalışanlarının politika gereği para iadesi yapamadığı durumlar olmuştur. Ancak, birçok defalar bu durumdaki bir müşteri Şirket merkezi ile iletişime geçtiğinde politikaya aykırı olarak müşteriye para iadesi yapılmıştır. Bu çalışanlarda düş kırıklığı yaratmakta ve çalışanlar politikaya uygun hareket etmenin karşılığının bu olmaması gerektiğini düşünmektedirler. Esasen uygulamada böyle durumlar ortaya her zaman çıkabilecektir, burada önemli olan politikaya aykırı uygulamanın nedenlerinin çalışanlara açıklanması ve hatta benzer durumlar ortaya çıktığında iadenin mağaza düzeyinde yapılabilmesi için gerekli yetkilendirme yapılarak çalışanların motivasyon kaybının önüne geçilmesidir.

VII.4.1. Çift yönlü iletişim

İadeler ile ilgili olarak görüşülenlerin bahsettiği diğer bir iletişim sıkıntısı da ilgili ürünün başka bir mağazadan alınması durumunda ortaya çıkmaktadır; politikaya göre müşterinin ürünü aldığı mağazaya geri gönderilmesi gerekmektedir. Bu da müşteriye memnun etmek isteyen mağaza çalışanları için sıkıntı yaratmaktadır. Politikanın değiştirilmesi genel olarak müşteri memnuniyetine müspet etki yapabilecektir ancak çalışanlar bu durumu Şirket merkezine iletememekte ve stratejiye bu sayede katkıda bulunamamakta ve seslerinin işitilmediğini düşünen çalışanlar dolayısıyla da düş kırıklığına uğramaktadır.

Öte yandan, görüşülen çalışanların operasyonel bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında Merkezden kimi arayabileceklerini bilmediklerini ifade etmişlerdir. Merkeze ulaşmaya çalıştıklarında farklı departmanlar arasında başka kontaklara yönlendirilmekte ve aslında görüştükleri herkesin yardımcı olmaya çalışmasına rağmen, sorunları çözülememektedir. Bu örneklerin tümü de Şirket merkezi ile mağazalar arasında iki yönlü iletişimin çalışmadığının açık birer göstergesidir. Şirket merkezi ile mağazalar arasında çıkar çatışması olmadığı açıktır ancak bu çalışanların gözündeki "biz ve onlar" kültürünü değiştirmeyecektir. Öncelikle, Şirket merkezi çalışanları ile mağaza çalışanları arasında iletişim anlamında engeller bulunabilir. Çalışanların, merkezin destek veren organ olduğunu anlaması elzemdir. Dış çevrenin koşullarına göre stratejinin güncellenmesinin önemini anlamayan şirketler hızla rekabetin gerisinde kalma riskini alıyor demektir ve stratejinin güncellenmesi de ancak açık ve iki yönlü bir iletişim ile mümkündür. Zira dış çevrenin gerektirdiklerine en çok, müşterilerle birebir iletişim halinde olan mağazalar vakıftır. Bu da bizi ikinci konuya yani diyalog kültürünün eksikliğine getirmektedir. Ön saflardan gelen bilgi kullanılsa dahi takdir edilmemesi insanların daha fazla geri bildirim yapmaması ile sonuçlanacaktır. Bir öneri kullanılmadığında bunun nedenlerinin veya kullanıldığında ne şekilde kullanıldığının öneri sahibine bildirilmesinin faydası büyük olacaktır. Bu bağlamda teker teker öne sürülen önerilerin çok küçük çaplı ve çok fazla sayıda olması elbette anlaşılabilir ancak öneriler grup grup değerlendirilip cevaplanabilir. Bununla birlikte, müşterek bir biçimde önerilerin elemelerden geçirileceği bir sistem de hayata geçirilebilir. Öneride bulunduklarında kendilerine kızılabileceğini düşünen çalışanlar konusunda yapılabilecek şeylerden biri, araştırmacıların da üzerinde durduğu üzere, önerilerin gizliliğini ve hatta anonim olmasını sağlamaktır çünkü bu sayede insanlar daha açık olacak ve ileri sürülenler gerçeğe daha sadık olacaktır (Beer & Eisenstat, 2004). Elbette, suçlama olmayacağına dair söz verilmesi yeterli olmayacaktır. Dürüst, iki yönlü bir iletişimin oluşturulması için bu bakış açısının kültürün içine yerleştirilmesi gerekir.

KAYNAKÇA

- Anand, B. ve Shachar, R. (2007). "Noisy Communication", *Quantitative Marketing & Economics*, 5, 3, 211-237.
- Arnott, M. (1987). *Effective Employee Communication, Effective Corporate Relations*, (Editör: N. Hart), New York: McGraw-Hill.
- Barbee, C. (1991). "Customer Treatment as a Mirror of Employee Treatment", *SAM Advanced Management Journal*, (07497075), 56, 2.
- Beer, M. ve Eisenstat, R. A. (2004). "How to Have an Honest Conversation About Your Business Strategy", *Harvard Business Review*, 82, 2, 82-89.
- Bell, C. R. and Zemke, R. (1988). "Do Service Procedures Tie Employees' Hands", *Personnel Journal*, 67, 77-83.
- Boswell, W. R. ve Boudreau, J. W. (2001). "How Leading Companies Create, Measure and Achieve Strategic Results Through 'Line of Sight'", *Management Decision*, 39, 10, 851-859.
- Boswell, W. R., Bingham, J. B. ve Colvin, A. J. S. (2006). "Aligning Employees Through 'Line of Sight'", *Business Horizons*, 49, 6, 499-509.
- Chapman, C. (Ekim - Aralık 2010). *Strategic Management Accounting*, Imperial College, London.
- Clampitt, P. G., Berk, L. ve Williams, M. L. (2002). "Leaders as Strategic Communicators", *Ivey Business Journal*, 66, 5, 51.
- Clampitt, P. G. ve Downs, C. W. (1993). "Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study", *Journal of Business Communication*, 30, 1, 5-28.
- Forman, J. ve Argenti, P. A. (2005). "How Corporate Communication Influences Strategy Implementation", *Strategic Communication Management*, 12, 5, 3.
- Gray, R. (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy Into Action*, Strategic Communication Management, 12, 5, 3.
- Gray, R. ve Robertson, L. (2005). *Effective Internal Communication Starts at the Top*, *Communication World*, 22, 4, 26-28.
- Guffey, W. R. ve Nienhaus, B. J. (2002). "Determinants of Employee Support for the Strategic Plan of a Business Unit", *SAM Advanced Management Journal*, 67, 2, 23.
- Hrebiniak, L. (2008). "Making Strategy Work: Overcoming the Obstacles to Effective Execution", *Ivey Business Journal Online*, 72, 2.
- Hughes, S. C. Wickersham, L., Ryan-Jones, D. L. ve Smith, S. A. (2002). "Overcoming Social and Psychological Barriers to Effective On-line Collaboration", *Educational Technology and Society*, 5, 1, 86-92.
- Jones, P. (2008). *Communicating Strategy*. Aldershot Hampshire, England: Gower Press.
- Kaplan, R. S. (2005). *Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, (Editör: Duke Corporate Education), Chicago, IL: Dearborn Trade Pub.
- Krogh, G. V. Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2000). *How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford, England: Oxford University Press.
- Martin, R. L. (2010). "The Execution Trap", *Harvard Business Review*, 88, 7/8, 64-71.
- Pascale, R. Millemann, M. ve Gioja, L. (1997). "Changing the Way We Change", *Harvard Business Review*, 75, 6, 126-139.
- Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, 2. Ed. Hampshire, England: Gower.
- Quirke, B. (1996). *Communicating Corporate Change: A Practical Guide to Communication and Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- Quirke, B. (1995). *Internal Communication, Strategic Public Relations*, N. Hart, London, England: Macmillan.
- Saunders, M. N. K. ve Thornhill, A. (2003). "Organisational Justice, Trust and the Management of Change: An Exploration", *Personnel Review*, 32, 3, 360 - 375.
- Sprague, R. W. ve Del Brocco, S. F. (2002). "Calculating the ROI on Internal Communications", *Employment Relations Today*, 29, 1, 33-44.
- Syrett, M. (2007). *Successful Strategy Execution: How to Keep Your Business Goals on Target*, London, England: Profile Books/The Economist.
- Tourish, D. ve Hargie, O. D. W. (1998). "Communication Between Managers and Staff in the NHS: Trends and Prospects", *British Journal of Management*, 9, 1, 53-71.
- Van Riel, C. B. M. (2008). "Creating a Strategically Aligned Workforce", *Corporate Reputation Review*, 11, 4, 351-359.
- Winger, A. R. (2005). "Face-to-face communication: Is It Really Necessary in a Digitizing World?", *Business Horizons*, 48, 3, 247-253.
- Wunder, T. (2005). "New Strategy Alignment in Multinational Corporations", *Strategic Finance*, 87, 5, 35-41.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ