

PAPER DETAILS

TITLE: BILGI AGINDA YÖNETİM ASAMASINDA KAÇINILMAZ BİR SÜREÇ: "Stratejik İçsel İletişim"

AUTHORS: F Belma Güneri FİRLAR,İ Pelin DÜNDAR

PAGES: 219-231

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/844474>

BİLGİ ÇAĞINDA YÖNETİM AŞAMASINDA KAÇINILMAZ BİR SÜREÇ: “Stratejik İçsel İletişim”

Yrd. Doç. Dr. F. Belma Güneri FİRLAR

Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi

Yrd. Doç. Dr. İ. Pelin DÜNDAR

Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi

İnsanlık tarihinin gelişim süreci incelendiğinde, dünden bugüne sayısız aşamalardan geçmiş olduğu ve bunların bazılarının insanoğlu için dönüm noktası niteliğindeki devrimler olarak değerlendirilebileceği görülür. Açıklanacak olursa bunlardan ilki, ateşi ve sonrasında da tekerleği bulmasına bağlı olarak insanın yerleşik hayata geçiş dönemidir. Buhar gücünün keşfi ve sanayide kullanımı ise ikinci devrimdir. İki dönem arasındaki dikkat çekici husus da, yaşanan her değişimin bir sonrakini desteklemesi ve tabii ki her birinde insanın yaratıcılığının ve merakının yönlendirici etkisinin varolmasıdır.

Doğal olarak sanayi devrimi sonrasında da insanoğlu boş durmayarak açığa çıkan artı değerleri yine teknolojiye yönlendirmiştir ve yönlendirmeye de devam etmektedir. İşte bugünün dünyası, söz konusu teknolojik gelişmelerin hız kazandırdığı bilgi akışıyla şekillenmektedir. Tüm bu oluşumlar açısından asıl ilginç olan ise, yaşananlar eş değermiş gibi gözüke bile detaya inildiğinde gerçekte böylesi bir denkleğin söz konusu olmaması ve bugün ile dün yaşanan devrimleri farklılaştıran önemli ayrıçaların bulunmasıdır. Açıklanacak olursa, belirlenen ayrıçalardan biri günümüzün değişimlerinin yayılma alan genişliği ve diğeri de yayılım hızıdır. Bir diğere ifadeyle insanoğlunun yaşadığı devrimler itibarıyla tarihinin kırılma noktasında gerçekte dün ve bugün bulunmaktadır. Gerek geçmiş gerekse bugün, sözü edilen değişimlerin sosyo-ekonomik boyutlu etkileri dikkate alındığında da, tüm bu oluşumlardan etkilenen canlı organizmalardan biri olarak örgütler, farklı bir örnek alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Varlıklarını yaşanan değişimlere uyumlu kılarak korumak ve gelecekte de varolabilmek adına oyunu kurallarına uygun oynamak durumundaki örgütler, günün gereklilikleri doğrultusunda her dönem kendilerini yeniden şekillendirmişler ve şekillendirmeye de devam etmektedirler. Bunun en belirgin örnekleri ise, pazarlama veya yönetim yaklaşımlarındaki farklılaşmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün de, ister kamu isterse de özel sektörde faaliyet gösterebilirler, örgütlerin büyük bir çoğunluğu değişime adaptasyon hızlarını her geçen gün arttırmakta ve farklılaşan pazar şartlarına uyumluluklarını aktarmak suretiyle kendilerini hedef kitlelerine anlatma çabalarına öncelik vermektedirler. Farklı bir ifade ile “Dışsal İletişim” her zaman ve her şart altında, örgütler açısından önemini korumuştur ve korumaya da devam etmektedir.

Gerçekte, bilgi ve enformasyon merkezli günümüz dünyasında, çalışma konumuz itibarıyla her ne kadar sadece örgütler dikkate alınacak olsa da, her birey için iletişim ve bilgi fazlasıyla önemli bir konudur. Dolayısıyla şayet, herhangi bir şeyi, olguyu, kavramı vb. pazarlamak için çaba harcarken hiç kimse ve/veya örgüt, günümüzün dinamiklerinin de etkisiyle, sadece dışsal iletişim sürecini esas alarak iletişim planını bu boyutta yapılandırmak lüksüne sahip değildir. Her ne kadar dışsal iletişim, özel sektör için daha fazla satış ve tabii ki daha yüksek gelir veya kamu sektöründe daha etkin

220 BİLGİ ÇAĞINDA YÖNETİM AŞAMASINDA KAÇINILMAZ BİR SÜREÇ: “Stratejik İçsel İletişim”

halkla ilişkiler ve sunulan hizmetler hakkında vatandaşlar olarak bireylere aktif bilgi akışı sağlanarak çalışmalara işlerlik kazandırılması şeklinde yorumlansa da, örgütlerin ürün ve hizmetlerini ve/veya bilgilerini üretmeleri, satmaları ve yeniden üretmelerine ilişkin süreci çalıştıran birilerinin de varolduğu ve bilgilendirilmeyi bekledikleri unutulmamalıdır. Farklı bir şekilde ifade edilecek olursa bu, bir takım oyunudur. Şayet bir örgütün hedefleri ve amacı yoksa geleceği de yok, demektir. Hedef ve amaçlar, çalışanlarla paylaşılmazsa yani denizciler geminin nereye gittiğini veya varmayı hedeflediği limanı bilmezlerse, birlikte hareket ettikleri geminin geleceği hakkında bilgi sahibi olmazlarsa da gelecek yine tehdit altında demektir. Bu da dikkatlerimizi iletişim yönetimi ve örgütsel yönetim anlayışına yöneltir. Her ikisinin kesişme noktası veya ortak paylaşım alanlarında ise “Strateji” vardır. Peki, neden strateji, böylesi bir konumdur?...

Çünkü strateji, örgüt tarafından ve geleceğe yönelik olarak belirlenen amaçlar paralelinde şekillenen kararların hedeflenen sonuçları vermesini sağlayan bir olgudur. Şayet strateji dikkate alınmazsa, örgütler ne tür bir iş yapacaklarından ne tarz bir örgüt olacaklarına ilişkin amaç, hedef ve görevlerle bunlara işlerlik kazandırmaya yönelik yöntemlere ilişkin net saptamalar yapmadıklarından zorlanacaklardır. Farklı bir ifade ile söz konusu örgütlerin hemen her boyutta gelecekleri belirsizliklerle dolu olacaktır. Ve bir gün bir noktaya geldiklerinde, artık endişe edebilecekleri bir geleceklerinin dahi olmadığını görecektirler. İşte strateji, örgütler için bu nedenle önemlidir.

Özetlenecek olursa, bugünün örgütlerinin başarısının kilit noktalarından biri iletişim ise diğeri de stratejik yönetim anlayışındır çünkü, ulaşmak istenen nokta ve bu noktaya nasıl ulaşılabileceğine ilişkin bir plan olmaksızın atılacak her adım pusulası olmayan bir gemi ile belli bir noktaya ulaşmak için boş yere çabalamaktan ve kendi çevrende dönüp durmaktan farklı bir şey olmayacaktır. Tabii ki böylesi bir planın müşterilerle ve genel olarak dış çevredeki hedef kitlelerle paylaşımı gereklilik değil, zorunluluktur. Bu noktada asıl ilginç husus ise, zaten stratejinin bir parçası olarak “İletişim” dikkate alınmakta olmasına karşın çok az sayıda örgütün dış iletişim ile “İçsel İletişim”i bütünleştiren strateji ve politikaları benimseyerek uygulamalarıdır. Halbuki içsel iletişim;

“Örgüt çalışmalarını hem iç hem de dış müşteri tatminini sağlayacak biçimde organize etmek, örgütün adını koyduğu vizyonu yaşatmak amacıyla yetenekli personeli çalıştırmak, elde tutmak ve buna bağlı tüm çalışanları motive edici unsurları kullanmak suretiyle müşteri tatminini sağlamak temeline dayanan, yönetim aşamasında kaçınılmaz bir süreçtir”.

Tanımdan da anlaşılabilceği üzere örgütsel yönetimde yanlış olan çalışanlara ne tür bilgi veya enformasyonların aktarılacağına, iletişimin ne zaman gerçekleştirileceğine ve ne şekilde iletişim kurulacağına dair olan içsel iletişim planlarının hazırlanarak uygulanmasının, çoğunlukla orta yönetim kademesindekilerin kişisel öngörümlemelerine bırakılmasıdır. Dolayısıyla içsel iletişim, ihtiyaç olduğunda devreye giren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da beraberinde “Reaktif İletişim”i getirmekte ve doğal olarak açığa çıkan yanlış algılamalar nedeniyle kaosa sürüklenen örgütler gündeme gelmektedir. Böylesi örgütler, devamlı olarak üst düzey yöneticilerini değiştirmekte, çalışanları rakip örgütlere transfer olmakta, yaşanan krizler çok ağır hasarlarla atlatılmakta ve/veya atlatılamamakta, örgütsel hedeflere ulaşamamanın yanı sıra gelecekleri daimi tehdit altındaymış gibi faaliyet göstermektedirler.

Söz konusu örgütlerde yaşanan kaosların görünen gerekçeleri dışında özüne inildiğinde beliren reaktif iletişim, çalışanların gereklilikler açığa çıktığında gerektiği kadar bilgilendirilmeleri esasına dayanır. Bir diğer şekilde tanımlanacak olursa reaktif iletişim, örgüte ilişkin olarak ve örgüt üyelerinin herhangi birinin tanıklığında meydana gelen bir olayın, önem derecesine göre ve gayri resmi kanallarla başkalarına aktarılması

ile işlemeye başlayan süreçtir. Konu, olay ya da olguya ilişkin olarak bir çeşit dedikodu mekanizmasının çalışması ve/veya fıslıtı gazetesinin yayınlanması ile daha da geniş kitlelere ham bilginin aktarılması olan ikinci aşaması ise kaosu başlangıç safhasıdır. Çünkü içerik itibarıyla daha çok ne olduğunu konu alan bu bilgi yayılım sürecinde, deformasyon düzeyi de yükseldiğinden zaman içinde zaten böylesi bir durumun açığa çıkmasını beklemekte olanlar spekülasyon yaratma fırsatı bulur ve bunu sonuna kadar kullanırlar. Tabii ki her zaman böylesi bir niyetin varolduğunu kabul etmek yanlıştır çünkü, bilindiği gibi dedikodu süreci belli bir noktadan sonra çocukken oynadığımız kulaktan kulağa oyununa benzer. Kişi sayısı arttıkça nasıl ki oyunda da, cümlelerin bütünü bile farklı bir cümle olarak karşımıza çıkabilirse, reaktif iletişimde de benzer bir durum söz konusudur. Böylesi sapmaların özünde ise, aktarılan ham bilginin kişisel deneyimlerle bütünleştirilmesi ve çıkarsamalarda bulunularak diğerlerine aktarılması vardır (**Balta Peltekoğlu, 49-50**).

Tüm bu açıklamalardan da izlenebileceği üzere, örgüt içinde düzensizliği, plansızlığı beraberinde getiren ve özellikle kriz dönemlerinde örgütleri çıkmaza sürükleyen içsel iletişim sürecinin, dışsal iletişimle birlikte stratejik yönetimde dikkate alınarak proaktifleştirilmesi bir zorunluluktur. Çünkü proaktif iletişimin temelinde, örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesi için zaman ve enerjinin yönlendirilmesini sağlayacak sinerjiyi yaratma yani parlak bir yıldıza sahip olmak yerine bir yıldız kümesine sahip olmayı yeğleyen Osada'nın da ifade ettiği gibi "*Etkin Takım*" larla çalışma mantığı vardır. Ancak böylesi bir çabanın işlerlik kazanabilmesi için gerekli olan ilk faktör, amaç ve hedeflerin tespit edilerek stratejinin belirlenmesi ise ikincisi de stratejik planlama yapılırken "*İçsel İletişim Süreci*" nin dikkate alınması gerekliliğidir. Bunu sağlamak için ise öncelikle, (**Akdere, Aksoy, Candaş, Polat, Psaropulos, Yılmaz; 1994: 260**);

- Paylaşılan bir vizyona sahip olunması ve amaçların saydamlaştırılması,
- İyi geliştirilmiş, organizasyonel misyon ve hedeflerin belirlenmesi,
- Tutarlı bir organizasyon yapısı,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin kurularak işletilmesi,
- Uygun teknoloji kullanımı ve süreç tasarımına dikkat edilmesi,
- Bireysel düzeyde önemli sorunların dikkate alınarak, çözüm yolları geliştirilmesi veya öneriler paketi hazırlanması, gerekliliklerine odaklanılmalıdır.

İşte bu çalışmanın özünü de, bu yaklaşım ve bakış açısı oluşturmakta yani bilgi çağında varlıklarını geliştirerek korumak durumundaki örgütlerde çalışanların bilgilendiril-memesine bağlı olarak açığa çıkan kaosların temelindeki içsel iletişimin devre dışı bırakılması sorunsalı stratejik yönetim yaklaşımı ile bütünleştirilerek irdelenmektedir.

Stratejik İletişim Yönetimi ve Avantajları

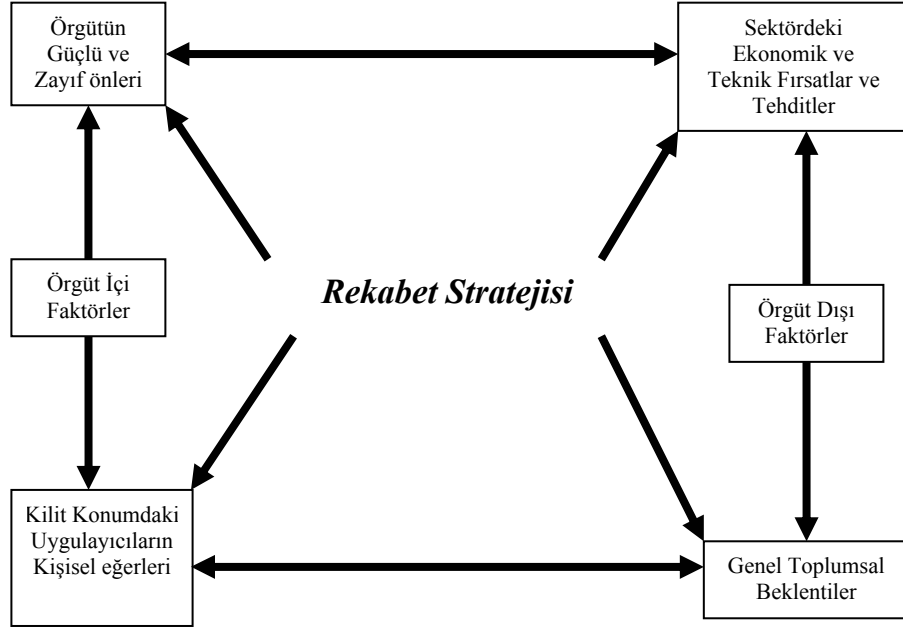
Dünyamızda yaşanan oluşum ve değişimler itibarıyla ekonomik yapı genel olarak değerlendirildiğinde görülmektedir ki, gelişen ülkeler pastanın en büyük dilimini almaktadır. Örgütler arası rekabet her geçen gün azalmakta ve hatta örgütler ya birbirlerinin açıklarını kapatmakta veya örgütler arası evliliğe giderek varlıklarını daha da güçlendirmeyi tercih etmektedirler. Dolayısıyla yakın gelecekte daha az sayıda ancak çok daha güçlü örgütlerin pazarlara hakim olması beklenmektedir. Böylesi global hareketlerin yanı sıra lokal değerlerin halen varlığını koruması ve/veya varlıklarının korunmaya çalışılması ise bir diğer ilgi çekici husustur. Yakın geçmişte gündeme gelen ve dört bir yanımızı saran Cola-Turka reklamları ise bunun en bilinen örneğidir. Bir

222 BİLGİ ÇAĞINDA YÖNETİM AŞAMASINDA KAÇINILMAZ BİR SÜRECİ: “Stratejik İçsel İletişim”

anlamda lokal bir marka, sektöründe dünya devlerinden biri olarak dikkate alınan Coca-Cola’ya karşı savaş açıyor ve toplumda buna destek veriyor (Ateş, 26/Eylül/2003)...

Tüm bunların yardımıyla ulaşılan nokta ise, teknoloji ve bilgi sektöründeki gelişmelerin ekonomiye yansımaları toplumlar tarafından her ne kadar kabul görüyormuş gibiyse de, özellikle yerel değerlerin önemli olduğu yapılarda gerginlikler yaşanmakta olduğudur. Demek ki, günümüzde örgütler daha fazla ürün üretmek pazarlamak yerine daha yoğun iletişime ihtiyaç duymaktadır ve bu ihtiyaç her geçen gün daha da büyümektedir. Çünkü global devlerin karşısında durmak, sektörel varlığını korumak vb. sözü edilen birleşme ve bütünleşme hareketleri ile her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Bu bağlamda da örgütlerin esas ihtiyaçları etkin stratejiler ve iletişim planlarıdır. İletişim perspektifinden mevcut duruma ve geleceğe yaklaşıldığında da karşımıza, örgüt içi iletişim yani içsel iletişim sürecinin artan önemi çıkmaktadır.

Neden içsel iletişim diye sorulacak olursa, bunun yanıtı gerçekte oldukça basit bir başka soruda saklıdır. Düşünün bir kere, sizi sizden başka en iyi kim tanıyabilir?... Anneniz? babanız? kardeşiniz? eşiniz? belki de en yakın arkadaşınız...Peki, neden bu kişilerin sizi çok iyi tanıdıkları ve yeri ya da zamanı geldiğinde sizi, kendi sesleriyle ve sizin adınıza savunabileceklerini, anlatabileceklerini düşünürsünüz?...Çünkü onlarla yıllarca birlikte yaşamış, devamlı olarak kendinize ilişkin her türlü bilgiyi, çok ayrıntılı olmasa da aktarmış yani onlara sizi tanıma ve hedeflerinizi öğrenme şansı tanımışsınızdır. Böylesi bir yaklaşım ile belki de çoğu zaman onları motive etmişsinizdir?... Hedeflerinizi paylaştığınızda, aileniz sizi belki de göndermeyi aklına bile getirmedeği özel bir eğitim sürecine dahil etmek için elinden geleni yapmış, babanız mesaiye kalarak veya anneniz mutfak harçlıklarını biriktirerek size destek vermiştir. Farklı bir biçimde ise, eşinizle hedeflerinizi paylaşarak geleceğe ilişkin düşüncelerinizi aktardığınızda yani onu da işin içine kattığınızda belki bir araba almak, belki de işinizde terfi almak adına vereceğiniz mücadelede seve seve yanınızda yer almıştır. Ana konuya dönecek olursa, her ne kadar bir örgüt anne veya babanız değilse de, iletişim süreci ve hedeflere erişimde destek sağlanarak işbirliği yapılması çerçevesinde benzer bir durum söz konusudur. Farklı bir ifade ile bir örgüt için en önemli iletişim kaynağı, kendi çalışanıdır ve başarıya ulaşmasının anahtarı da, stratejik yönetim ile içsel iletişim arasında kurulacak köprünün sağlamlığına bağlıdır. Bu köprüyü sağlam kurabilmek yani stratejik yönetim ile içsel iletişim sürecini bütünsel kılabilmek ise, örgütlerin rekabet stratejisini etkileyen faktörleri dikkate alınması dahilinde mümkündür. Çünkü rekabet stratejisi, sadece örgüt dışı faktörleri değil, örgüt içi faktörleri de dikkate almayı beraberinde getirmektedir. Buna bağlı olarak da, örgüt içi faktörlere açıklık getirmeksizin içsel iletişim sürecini güçlü kılmanın olanaksızlığı, şekilden de izlenebileceği üzere, açığa çıkmaktadır.



Şekil 1: Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler

Kaynak: PORTER, Michael E. (1985); *Competitive Advantage*, New York: The Free Press, s.4; Akt: AKIN, Bahadır (2001); *Yeni Ekonomi*, Konya:Çizgi Kitabevi Yayınları, s.254

Bugün genel olarak çevremize baktığımızda, oldukça başarılı örgütler olduğunu ve bunların başarılarının kaynağında da ilgili örgütün misyonunu, hedeflerini, değerlerini, yöntemlerini anlamış, benimsemiş ve bunlara paralel hedefler belirlemiş bir işgücünün var olduğunu görüyoruz. Farklı bir ifade ile bugün bir Hewlett-Packard'ı ya da bir Arçelik markasını konuşuyorsak ve hatta Galatasaray takımını tercih ediyorsak, bunun temelinde kemikleşmiş ve paylaşılan bir örgüt kültürü vardır. Çalışanların genel olarak bilgilendirildiği ve her gün buna hizmet etmek için işe başladığı böylesi örgütlerde, takım oyuncuları tek hedefe ulaşmak adına bir bütün gibi hareket etmekte ve/veya edebilmektedir. Hemen her konuda ve yeterli düzeyde bilgilendirilmiş olan bu takım oyuncuları, bağlı oldukları örgütün hedeflerine paralel hedefler için kendiliklerinden mesaiye kalmakta, araştırma yapmakta ve hat bazında kararlar almaktadır. Böylesi bir iletişimin beraberinde getirdiği iş mantığının temelini de yönetim süreçlerinin mikro-segmentasyonu oluşturmaktadır.

Açıklanacak olursa, her türlü karar ve sorun öncelikle ilgili takım içinde çözümlenmektedir. Zincirin halkalardan oluştuğu ve her birinin diğerine bağlı olduğu dikkate alınacak olursa, bir sonraki takım artı zaman kazanmakta ve performansını tamamen kendi alanına yöneltebilmektedir. Halkaların bağlantı noktasına gelindiğinde de yani stratejik kararları alan, öncelikle yeniyi araştırmakla sorumlu olan örgüt üstü yöneticiler noktasında da doğal olarak farklı bir tablo karşımıza çıkmamakta ve onlara da kendi alanlarındaki çabalar için daha fazla çalışma zamanı kalmaktadır. Örnek ile

224 BİLGİ ÇAĞINDA YÖNETİM AŞAMASINDA KAÇINILMAZ BİR SÜREÇ: “Stratejik İçsel İletişim”

açıklanacak olursa, dayanıklı tüketim malları üreten bir örgütte devamlı olarak üretim bantlarında aynı işlevi yerine getirebilecek birden fazla ara ürün olduğunu farz edelim. Doğal olarak, böylesi alternatif ürünler hakkında banttaki işçiler bilgi sahibi değildirlirler çünkü onların işi montajdır. Bant şefi ise, ürün tasarım aşaması ya da ürün özellikleri hakkında yoğun bilgi sahibi olmadığından alternatif ara ürünler hakkında yeterli bilgiye sahip değildir. Bu şartlar altında, yaklaşık 1.000 adet fırının üç gün içinde üretim bandından alıcı kuruma teslimatının söz konusu olsun ve 564’ncü fırının imalatı esnasında X ara üründen stoklarda olmadığına farkına varılmış olsun. Böylesi bir durumda zincirleme bir telefon trafiğinin yaşanmaya başlayacağı ve o ürünün tasarımını yapan mühendisten ürün ağacını hazırlayan kişiye kadar herkesin önce tespit edilip sonrasında da aranacağını varsayalım. Tahmin edilebileceği üzere, bu sırada bantlar duracak ve zaman kaybedilecektir. Üretimin söz verilen zamanda teslim edilememesi olasılığı ise, bir diğer sorunsaldır. Tüm bu kaosu yaşamak yerine ürünler ve yapılanmaları hakkında geniş bilgiye sahip tek kişinin böylesi problemleri çözmek adına görevlendirilmiş olduğunu farz edelim. Bu durumda, bant şefi direkt olarak, ilgili kişiyi arayarak sorunu telefonda aktaracak ve yanıtını belki de 3 saniye içinde alarak, yaklaşık 5 dakika içinde bantların tekrar üretime girmesini sağlayabilecektir. Tabii ki böylesi bir sistemin kurulması, öncelikle problemlerin neden ve nasıllarının çalışanlarla iletişim kurularak tespit edilmesine bağlıdır. Tespitler yapıldıktan sonra görevlendirilecek kişinin varlığı ise, tamamen örgütün yönetim anlayışıyla ilişkilidir çünkü genel olarak belli bir grup ürün hakkında böylesi geniş bir bilgi birikimine sahip olmak demek, uzun yıllardır o örgütte çalışmak ve “ara-yüz” olabilecek nitelikleri taşımak anlamına gelmektedir. Sorunların hat bazında halledilmesini sağlamak ve bu bağlamda çaba harcamak ise, tamamen yönetim stratejisi ile ilişkilidir.

Bilindiği üzere, stratejik yönetimi işler kılan ve düzenleyen üst düzey yöneticilerinin asıl görevi, stratejik planlar için gerekli olan araştırma ve değerlendirmeleri gerçekleştirmek, uygulama sürecinden önce amaçlara uygunlukları açısından denetlemek ve uygulama aşamasında örgüt içindeki her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin alınmasını sağlamaktır. Rekabet ortamında ilgili örgütü yenik düşürmemek adına bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme model ve araçları, yeni düşünce yöntem ve teknikleri geliştirmeyi esas alan ve örgüt üstü yönetim olarak da tanımlanabilen bu süreç (Dinçer, Ömer; s.16), örgütü süreçler bütünü şeklinde dikkate almayı gerektirir. Bu bağlamda da strateji, örgüt için kalp ve ruh olarak değerlendirilebilir. Ancak yaratacağı ve/veya yaratması beklenen etkinin şiddeti, paylaşım alanının genişliğine ve biçimine bağlı olarak değişir. Düşünün, şayet Graham Bell “Telefon”u, Jules Verne “80 Günde Devr-i Alem” adlı eserini veya diğerlerini ya da J. Strauss müziğini bizlerle paylaşmasaydı ne olurdu? Veya bu eserlerin değeri ne olurdu?...

İşte bu değer yaklaşımı örgütler için de geçerlidir ve hatta hayati öneme sahiptir. Eğer herhangi bir örgüt, ürünlerini pazara arz etmez, pazara arz etse bile bunu müşterilerini dikkate almayarak gerçekleştirdiği için günümüz bağlamında farklılaştırmaya özen göstermez, farklılaşmayı dikkate alsa da bunların rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilebilir olup olmadığı hususunda özenli davranmaz vb. ise doğal olarak geleceği açısından belli bir noktaya erişimi de mümkün olamaz. Ancak, tüm çabalarını stratejilerle organize eder ve stratejilerini de iletişim ile güçlendirirse yani iletişimi bütünsel olarak dikkate alır ve içsel iletişim sürecini yedek kulübesinde oturtmazsa, hedef ve amaçlarına ulaşabilir. Hem de bunu rakiplerinden farklı olarak gerçekleştirebilir çünkü stratejinin özünde farklılık vardır. Peki, tüm bu paylaşımlar, çalışanlar üzerinde nasıl etkili olur? veya faydası nedir?...

*Doğru kararlar vermeleri için ihtiyaç duydukları bilgi, diğer araçlardan aktarılmaya kadar daha kısa sürede ve daha çok sayıda karar almalarını sağlar,

*Bir örgütün misyonunu, hedef ve uygulamalarını paylaştığı takım üyelerinden olmak çalışanları bir yandan bir kimliğin parçası yaparken diğer yandan da “Farklılık Yaratma” açısından onları motive eder. Bunun da verimlilik ve performansı direkt olarak etkileyeceği açıktır,

*Örgütler içindeki çekişme ve çatışmaların büyük bir bölümünün temelinde ortak bir vizyon ve anlayışın benimsenmemiş olmasının bulunduğu, kabul görmüş bir görüştür. Buna karşın, bir diğer kabul görmüş gerçek ise, stratejinin özündeki ruh yaratma yeteneğidir. Dolayısıyla örgütlerdeki uyumsuzluk ve bunların performansa olumsuz yansımalarını gidermenin en etkili yolu stratejik yönetim anlayışı ve içsel iletişim ile paylaşımdır,

*Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri ve bu yönde hareket etmelerinin bir diğer yansıması ise dışsal iletişim çabalarına destek vermeleri biçiminde açığa çıkar. Söz konusu durum halkla ilişkiler perspektifinden yorumlanacak olursa, takıma katılan her oyuncunun, örgütün dışsal iletişim neferlerinden biri olarak dikkate alındığı görülür.

Yukarıda vurgulanan noktalara hayatiyet kazandırmak için ise öncelikle, stratejik yayılma olgusunun örgütler nezdinde kabul görmesi gerekmektedir. Çünkü stratejik yayılma, müşteri odaklılığın ve örgütün bütünündeki değişim programlarının stratejik planlarla (yıllık planlar) bütünleştirildiği, örgütün tamamına yayılımı esas alan, sistematik bir yaklaşımdır (Çetin, Akın, Erel; 2001, s. 22). Bu bağlamda böylesi bir yönetim tercihi yapmış olan örgütler açısından stratejik yayılma, getirileri oldukça fazla bir yönetim anlayışı olarak ifade edilebilir. Söz konusu artılar veya getiriler sıralanacak olursa (Çetin, Akın, Erel; 2001, s.29);

*Stratejik yayılma organizasyonun sahip olduğu kaynakları; müşteri memnuniyetini artırma, maliyetleri düşürme, iç ve dış müşterinin memnuniyet düzey çizgisini yükseltme, maliyetleri düşürme, iç ve dış müşterinin değerini artırma vb. faaliyetlere yön verir,

*Stratejik yayılma, departmanlar arası işbirliğini artırır,

*Yıllar geçtikçe atılımların ve başarıların arttığı bir süreç yaratır,

*Stratejik yayılma; reaktif, esnek ve disiplinli bir planlama ve yürütme sistemi yapılandırır,

*Yöneticilere ve çalışanlara planlanmış faaliyetleri yürütmeleri için gerekli yetkilerin aktarılmasını sağlar,

*Planda yer almayan, gereksiz ve zaman alıcı takım etkinliklerini ortadan kaldırır,

*Potansiyel olarak birbirleriyle çalışan planların, örneğin; pazarlama planı-teknoloji planı ve gelişim planının varlığını ortadan kaldırır.

Görülebileceği üzere etkin bir stratejik yayılma sürecinin işler kılınması, doğal olarak stratejik içsel iletişimin kapılarını aralamakta ve örgüt içi düzenliliğin sağlanmasına vesile olmaktadır. Farklı bir şekilde açıklanacak olursa, bilindiği üzere başarılı bir stratejik iletişim planının kilit noktasında “İnsan” bulunmaktadır. Başarı ve etkinlik bağlamında dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise, stratejik yönetim bağlamında iletişim stratejisinin master strateji ile bağıntılı olarak şekillendirilmesi gerekliliğidir. Bu bağlamda açıklanacak olursa, iletişim stratejisi belirlenirken öncelikle ilgili örgütün misyon ve vizyonunu dikkate almak suretiyle iletişimin stratejik hedeflerine ilişkin dev bir tablo oluşturulmalıdır. İkinci aşamada, örgütsel hedef ve amaçların zaman ve değişen konjunktürler doğrultusunda farklılaşabileceği doğrultusunda iletişim hedeflerinin net olarak belirlenmesi söz konusudur. Bu noktada, iletişim sürecinin yöneticisi konumundaki kişi daimi olarak izlemek, değerlendirmek ve yeniden

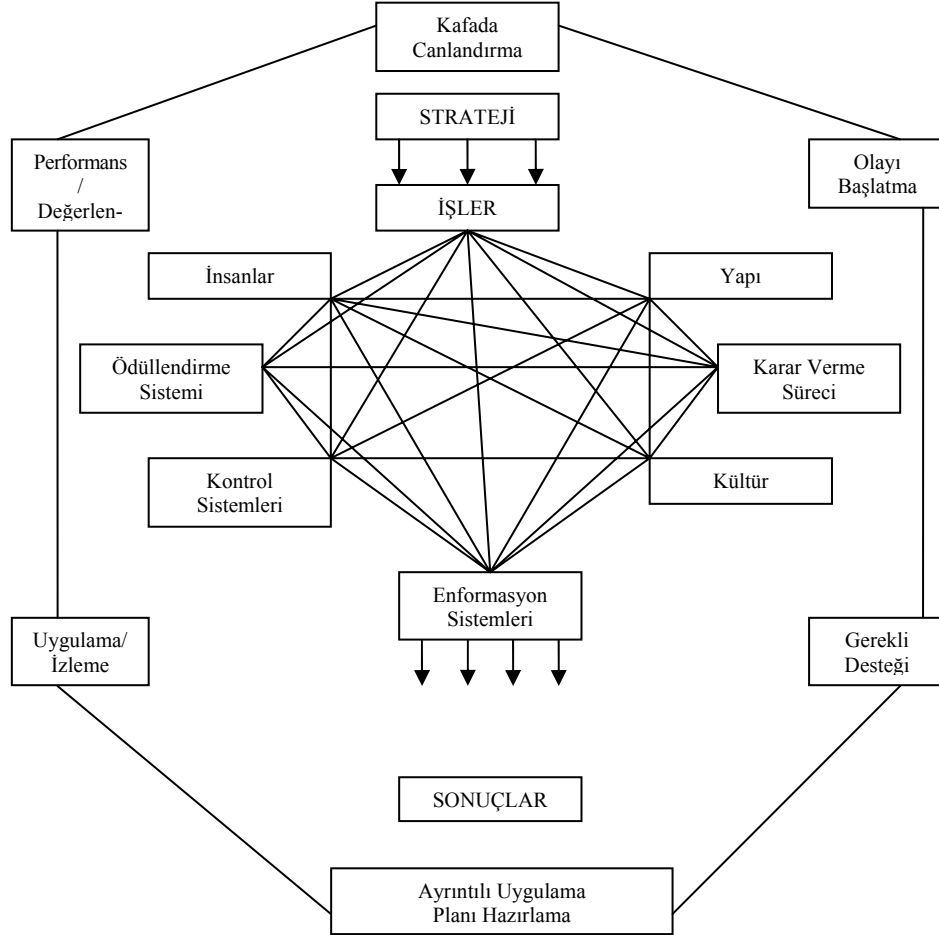
226 BİLGİ ÇAĞINDA YÖNETİM AŞAMASINDA KAÇINILMAZ BİR SÜRECİ: “Stratejik İçsel İletişim”

yapılandırmakla sorumludur. Üçüncü aşama ise; nerede, ne zaman, nasıl, kime ve hangi hedefe erişim için iletişim planının yapılmakta olduğuna dair soruların yanıtlanma sürecidir. Bir anlamda, kritik taktiklerin tanımlandığı bu aşamada alınan kararların başarısının, etkin bir geri beslenme ve değerlendirme sisteminin varlığına bağlı olduğu unutulmamalıdır. Tüm bu sorular yanıtlandıktan sonra sıra iletişim ortamlarının belirlenmesine gelir. Seçim sürecinde, farklı kanalların niteliklerinin belirlenmesinin yanısıra iletişim kanallarındaki teknolojik gelişmelerin izlenerek çok yönlü kanallara ağırlık verilmesi esastır. İletişim stratejisi ve medya stratejisi belirlenirken, tabii ki örgüt içi ve örgüt dışı için yapılandırılmaları gereklidir. Bunun yanısıra mesajların kodlanması esnasında belirlenen hedeflere erişim etkinliği bağlamında aynı dilin konuşulmasına özen gösterilmelidir.

Stratejik İçsel İletişim Planı

Günümüzde hepimiz küresel düşler kurmakta, küresel bir pencereden dünyamıza bakmakta olmamıza karşın değişim halen bizleri ürkütmeye devam etmektedir. Şayet korkularımız ya da çekincelerimiz olmasa neden yerel değerlerimizi korumak adına dünya devletleri ile savaşalım...Kısaca değişim, geçmişte “yeni” olana verilen tepkilere paralel bir şekilde algılanmaktadır. Tabii ki bu durum bizler gibi örgütler için de geçerlidir ve örgütlerde atılan her adımın değişimlere ayak uydurmak, dünya ile uyumlu olmak adına gerçekleştirilmekte olduğu dikkate alındığında da tepkiler çalışanlara kadar uzanmaktadır. Böylesi tepkilerin yanısıra örgüt bir de iletişim sürecine önem vermezse strateji ne kadar etkileyici olursa olsun, çabaların sonunda büyük hayal kırıklıkları ve yıkımlar da yaşanabilmektedir. Görünenden ötesine geçilerek öze inildiğinde de, yaşamakta olduğumuz bilgi çağında halen gereken önemin verilmediği faktörlerin belki de en önemlilerinden biri olarak “İnsan” karşımıza çıkmaktadır. İnsana hak ettiği değerin verilmemesinin en belirgin göstergelerinden biri olarak da “İletişim Boşluğu” işte, tam bu noktada belirginleşmektedir.

Şayet örgütleri canlı bir organizma olarak dikkate alıyorsak, onların aynen diğer canlılar gibi kendilerine has bir iç dünyaya da sahip olduklarını kabul etmemiz gerekir. Bu da söz konusu örgütün bir takım hedefleri, amaçları, yönlendiricileri, yön belirleyicileri ve güç kaynaklarının var olduğu anlamına gelir. Bir diğer deyişle, örgütün kuruluş nedeni ve hedefleri net olarak belirlenmiş demektir. Amaç ve hedeflere erişim açısından asıl önemli olan husus ise, örgütü bir bütün olarak tek noktaya götürmesi beklenen öğelerin bütünlüğüdür. Böylesi bir bütünlüğün sağlanmasındaki kilit nokta da strateji vardır. Stratejinin bütünleştirici öğeleri; bilgi sistemleri, ödül sistemleri, denetim sistemleri ve tabii ki örgüt kültürüdür. Farklı bir ifade ile belirlenen stratejinin etkinliği, entegre olmuş bir örgüt yapısının varlığına bağlıdır.



Şekil 2: Entegre Örgütlerde Yapılanma

Kaynak: HUSSEY, D.E. (1997); Kurumsal Değişimi Başarmak, Çev:Tülay Savaşer, İstanbul:Rota Yayınları, Yönetim Dizisi, s.77.

Şekil 2'deki bir yapılanmanın varolduğu kabul edilecek olsa bile burada çalışma konumuz açısından kilit nokta iletişim stratejisi ve içsel iletişim sürecidir. Buna bağlı olarak da, stratejik içsel iletişim planını yapılandırmadan önce, dış ortamda olduğu gibi örgüt içinde de bir durum analizi yapılarak, güçlü ve zayıf noktaların belirlenmesi gerekir. Böylesi bir içsel analizde öncelikle yöneltilecek sorular ise;

- Hangi amaca hizmet etmekteyiz ve/veya edeceğiz?
- Amaçların hangi noktasındayız? Neden inanalım?
- Güçlü ve zayıf yönlerimiz?

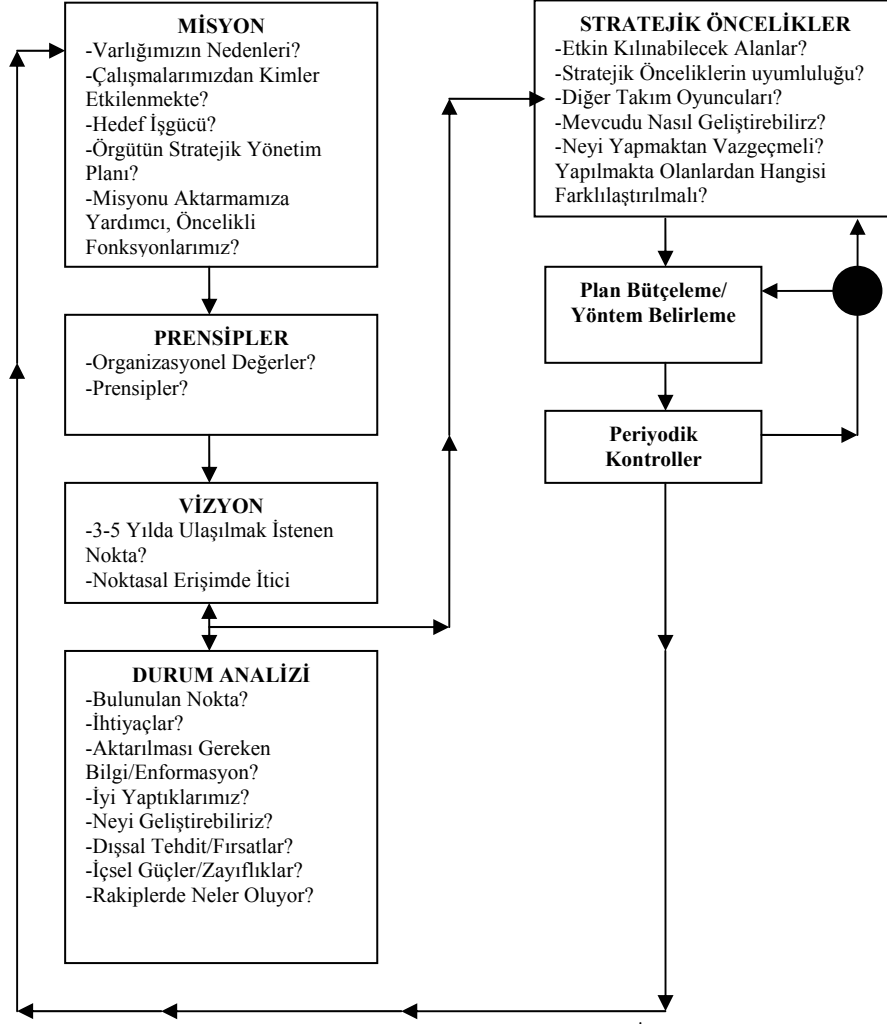
228 BİLGİ ÇAĞINDA YÖNETİM AŞAMASINDA KAÇINILMAZ BİR SÜREÇ: “Stratejik İçsel İletişim”

- Uygun kaynaklar?
- İçsel işgücünün odak noktaları?
- Genel ile iletişim kurma teknikleri?
- Kimlere hizmet edilecek?

-İhtiyaçlar neler? olarak sıralanabilir. Tüm bu soruların temel nedeni, içsel iletişim planlarının da diğerleri gibi uzun dönemli hazırlanması gerekliliğidir. Öte yandan ne tür bir işgücü yaratılmasının planlandığı ve hangi değerler, prensipler ve prosedürlerin çalışanlara aktarılması gerektiğinin de belirlenmesi zorunludur çünkü her türlü bilgi herkes ile paylaşılamaz. Dolayısıyla sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda vizyon işgücü belirlenir. Aynı zamanda nasıl bir örgüt hedeflendiği tespit edilmeli ve iletişim planı da bu vizyonu hayata geçirecek şekilde yapılandırılmalıdır. Hazırlanan planın engellenmemesi için ise, öncelikle “Çalışma Alanı Sınırlılığı” yargısı, zihinlerden uzaklaştırılmalıdır. Çünkü böylesi bir yaklaşımın benimsenmesi söz konusu olduğunda önce vizyon ve aşamaları belirlenir. Sonrasında da bunlara ilişkin prensipler alt alta yazılarak, kimin neyi, ne kadar kavrayabildiği dikkate alınmaksızın örgütün iletişim panolarına asılır. Tabii ki bu, örgütlerdeki ana iletişim noktaları olan orta düzey yöneticileri veya bugünün tanımlamasıyla alan yöneticileridir. Onların iletişim davranışlarını dikkate almaksızın gerçekleştirilen bu faaliyetin herhangi bir şekilde pozitif etki yaratmayacağı açıktır. Çünkü, içsel iletişimde kilit öğeler; uzun dönemli hedeflerin belirlenmesi, hedeflerin net tanımlanması, kıyaslama ve değerlendirme metodlarının belirlenerek uygulamaya konulmasının yanısıra birbiriyle tutarlı ve akışkan mesajlardır.

Örgüt içinde arzulanan iletişim ortamının yaratılabilmesi için öncelikle örgüt kültürünün tanımlanması ve yönetim felsefesinin değerlendirilmesi gerekir. Söz konusu değerlendirmeler sonrasında bir iletişim program stratejisi geliştirilerek iletişim programları belirlenir. Bu süreç aynı zamanda hedeflere uygun iletişim ortamlarının tespit edilmesini de kapsar. Öte yandan içsel iletişim sürecinin yönlendirilmesi esnasında ortaya çıkabilecek aksaklıkları anında tolere edebilmek adına her bir araca ilişkin kullanım kılavuzlarının hazırlanarak alternatiflerinin de belirlenmesi gerekir. Buna bağlı olarak da alternatif çözümler geliştirilir ve uygulamaya geçilir. Uygulama esnasında asıl kritik nokta ise, faaliyetlerin daimi bir şekilde kontrol edilerek, gereklilik anında revizasyonun gerçekleştirilmesidir. Böylesi geniş kapsamlı bir çabanın örgüt stratejisinden ve yönetiminden kopuk olarak gerçekleştirilemeyeceği açıktır. Dolayısıyla Şekil 3’den de izlenebileceği gibi, düzeni ve bütünlüğü sağlayacak nitelikte bir stratejik planlama modeline içsel iletişim sürecinde de ihtiyaç duyulur.

Bu süreçte hayatiyet kazandırabilmenin yolu, Şekil 3’de de gösterildiği gibi sağlam, rasyonel temellere dayanan vizyonları oluşturmaktan geçer. Ancak unutulmamalıdır ki; bunun için örgütlerin varlık nedenlerini ve buna bağlı işlevlerin, bu işlevleri işler kılma yolundaki prensiplerin altını çizmek şarttır. Eğer neye ya da nelere hayatiyet kazandırabileceğimizi bilemezsek, hiç şüphesiz görevleri, değerleri, fonksiyonları belirleyemeyiz. Örgütleri insan vücuduna benzetirsek, insanın yaşaması kan dolaşımına bağlıdır. Ama bunun için damarların tıkalı olmaması gerekir. Şayet böyle bir durum var ise de, engelleri ortadan kaldırmak şarttır. Eğer örgütler bu anlayışta olurlarsa, gelişime ihtiyaç duydukları noktaları rahatlıkla tespit edebilirler, kendilerine yönelik fırsat ve tehditleri kolaylıkla görebilirler ki; bu stratejik önceliklere giden tüm kapıları aralayacaktır. Kapıdan girip ilerleyebilmenin yolu ise, rasyonel hazırlanan plan, bütçe ve yöntemler dahilinde mümkündür. Bütün bunlara bağlı olarak da, ihmal edilmemesi gereken bir diğer nokta ise, periyodik olarak yapılması gereken kontrollerdir.



Şekil 3: Stratejik İçsel İletişim Modeli *

Şekilden de izlenebileceği üzere içsel iletişim planları gerçekte oldukça kapsamlıdır ve ayrıntılar fazlasıyla önemlidir. Ve unutulmamalıdır ki değişim, şayet bilgi akışı olmazsa, her zaman ve her boyutta insanları rahatsız ederek tepkiselleştirir. Bir örnek ile açıklayacak olursak, varsayalım çalışmakta olduğunuz şirket, günün gereklilikleri doğrultusunda bir evlilik yapsın. Buna bağlı olarak da, çalışma alanınızı bir noktada farklı bir noktaya taşımaya karar verilsin. Farklı bir şekilde, yıllardır çalışmakta olduğunuz büronuzdan ayrılmanız, eşyalarınızı oldukları yerde bırakmanız

* Bu model, Kathleen A. Paris'in "Strategic Planning In The University" başlıklı çalışmasındaki stratejik planlama sürecine ilişkin şekil esas alınarak, tarafımızca içsel iletişim sürecine uyarlanmıştır.

230 BİLGİ ÇAĞINDA YÖNETİM AŞAMASINDA KAÇINILMAZ BİR SÜREÇ: “Stratejik İçsel İletişim”

ve belki de yeni düzende yeni arkadaşlarla çalışacağınız bildirilsin. Böylesi bir durumun hemen her çalışmada rahatsızlık uyandıracağı açıktır. Bir de taşınılacak yerin neden ve nasılları hakkında yeterli düzeyde bilgilendirilmezseniz, yeni çalışma yerindeki konumunuz kesin olarak açıklanmazsa çeşitli tepkiler verebilirsiniz. Hele hele kulaktan kulağa fısıltı gazetesi çalışmaya başlarsa, eğlenceli ve hatta heyecan verici bu yenilik hareketi hem sizin hem de örgütün bütünü için bir kabus dönüşebilir. İşte bu noktada içsel iletişimin de stratejik yönetime dahil edilmesinin önemi ve gerekliliği belirginleşir. Böylesi bir durumda izlenebilecek en akılcı içsel iletişim stratejisi, taşınma alanının güzelliklerini, üstünlüklerini, farklılıklarını anlatmaya çalışmak yerine orayı çalışanlara sevdirecek, onlar tarafından benimsenmesini sağlayacak taktikler tercih etmek olacaktır. Mesela binanın yapımı heniz tamamlanmış olsa bile sadece mevcut çalışanlar için özel bir toplantı düzenlenebilir. Açılış gününe tüm çalışanlar davet edilerek, ast-üst, ast-ast ve üst-üst bütünleşmesinin her iki örgüt için de gerçekleşmesi sağlanabilir, ilk iş gününde kapıdan giren herkese “İyi Günler” mesajı ile “Hoşgeldin Çiçekleri” verilebilir. Sözü edilen etkinlikler şartlar ve kaynakların elverdiği ölçüde çoğaltılabilir veya zenginleştirilebilir olmakla birlikte asıl önemli olan içsel iletişimin etkin kılınması ve taşınma nedeniyle örgütün bir kaosa sürüklenmemesidir. Farklı bir örnek verilecek olursa, bağlı olduğunuz örgüt, farz edelim ki, ülke genelindeki kriz ve dünya konjunkturundeki değişimler nedeniyle yurt dışı pazarlara açılmış olsun. Söz konusu açılma girişimlerinin olumlu sonuçlandığı düşünülecek olursa da, yine varsayalım ki yönetim “6 Sigma” gibi yeni bir yönetim biçimini stratejik olarak benimsemiş...Peki ya siz, bundan haberdar mısınız? veya bilgi sahibi misiniz?... Şayet yanıtınız “Hayır” ise, doğal olarak bir panik başlayacaktır. Böylesi bir paniğin önlenmesi de yine içsel iletişim sürecinin etkinliğine ve planının strateji ile bütünlüğüne bağlıdır. Eğer örgüt yönetimi size yeni yaklaşımı açıklarken beraberinde eğitimler verileceğini, eğitimlerden sonra değerlendirmeler yapılarak örgüt yönetim şemasının bu bağlamda şekillendirileceğini açıklar ve performans-değerlendirme kriterlerini belirlerse tabii ki, sorun oluşmadan eriyip yok olacaktır.

Gerek stratejik planlama sürecinin yer aldığı şekil 3’den gerekse verilen örneklerden de izlenebileceği üzere, örgütsel hedeflere erişimde başarının anahtarı, gerçek anlamda iletişimin reaktifleşmesine fırsat vermemekte saklıdır. Buna bağlı olarak da, “gelecekte de varolabilmeyi hedefleyen örgütlerin stratejik yönetim ile stratejik içsel iletişimi bütünleştirmeleri bir gereklilik değil, zorunluluktur” denilebilmektedir. Ancak, belirtilen zorunluluğun hayat bulmasını sağlamak için öncelikle ekonomik yapı içerisinde yaşamakta olan örgütlerin bazı görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bunlar;

- İdeal bir örgüt planı hazırlamak,
- Ortaya çıkabilecek fırsatlardan en iyi şekilde yararlanabilmek için uygun zemini hazırlamak,
- Mevcut kaynaklardan yararlanma haddini en üst seviyeye çıkarmak,
- Son olarak da, beklenmedik gelişmelerden olumsuz yönde etkilenmemek için önceden gerekli tedbirleri almak, olarak sıralanabilmektedir. Tüm bunlarla birlikte, müşteriye merkez alan bugünün örgüt yapısında örgüt çalışanlarını yok saymak ve onlara bilgi aktarmamak mümkün değildir. Mümkün değildir çünkü, gerçekte onlar da birer müşteridir ve mümkün değildir çünkü, gelecekte onlar örgütlerin en etkili iletişim araçları olacaktır. Bugünün yalnızlaşan ve sosyal hayattan kopmaya başlayan insanı bir anlamda kendi yarattıklarının saldırısına maruz kalmakta, gittikçe gerçek hayattan uzaklaşmakta ve hemen her şeye şüpheyle yaklaşmaktadır. Bir diğer ifadeyle bugün insanoğlu, elindeki ve çevresindeki bilgi yoğunluğuna rağmen kendine sunulanlara yoğun bir biçimde güvensizlik tepkisi vermektedir. En berrak bilgi kendi gözünün

gördüğü ve kendi kulağının işittiği olduğundan yine böylesi referanslar alabileceği kişilere ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda da örgüt çalışanları birer “Referans Kaynağı” olarak gündeme gelmektedir. Her birinin etkin iletişim aracı olmasının sırrı da işte bu noktada açığa çıkmaktadır; **Etkin İçsel İletişim Stratejilerinin Hazırlanarak Uygulanması...** Böylesi bir yaklaşımın benimsenebilmesinin ve uygulanmasının kilit noktasında ise, karşımızda yine ve yine örgütlerin **Stratejik Yönetim Anlayışları** belirginleşmektedir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- AKDERE, Fırat, AKSOY, M. Hakan, CANDAS, Erhan, POLAT, M. Hamza, PSARAPULOS, Markos, YILMAZ, İ. Hakan (1994); **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul:Uniform Matbaacılık
- AKGEYİK, Tekin (1998); **Stratejik Üretim Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- AKIN, Bahadır (2001); **Yeni Ekonomi-Strateji**, Rekabet, Teknoloji, Yönetim, Konya: Çizgi Kitabevi
- ATABEK, Ümit (2001); **İletişim ve Teknoloji**, Ankara:Seçkin
- ATEŞ, Hakan-Gelecek Grubu Sözcüsü (26/Eylül/2003); **İletişim Nereye?-Serbest Düşünce Toplantısı**, İstanbul: Maslak Princess
- BALTA, PELTEKOĞLU, Filiz (1998); **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul: Beta
- ÇETİN, Canan, AKIN, Besim, EROL, Vedat (2001); **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 1000-2000 Revizyonu)**, İstanbul: Beta
- ÇOBAN, Hasan (1997); **Bilgi Toplumu Planlı Geçiş**, Ankara:İnkılap Kitabevi
- ÇOROĞLU, Çağlar (2002); **Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama**, İstanbul: ALFA
- HUSSEY, D.E. (1997); **Kurumsal Değişimi Başarmak**, İstanbul: Rota
- VARDAR, Abdül (2001); **Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- VARDAR, Abdül (2003); **Müşteri Odaklı Satışta 100 Altın Strateji**, İstanbul:Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd.Şti.

İnternet Adresleri

- BAYRAKTAROĞLU, Serkan; **Bilgi Toplumunda İnsan Kaynaklarının Değişen Yüzü**, [www. stratejiyonetim.net](http://www.stratejiyonetim.net)
- GEYİK, Mahmut; BORCA, Mehmet; **Bilişim Teknolojileri Rekabet Kurallarını Değiştirir mi?**, www. stratejiyonetim.net
- KARAKAŞ, Şahsanem; **Stratejik Planlama**, www.stratejiyonetim.net
- LABAN, Jake; **Communicating Your Strategy**, <http://gbr.pepperdine.edu/031/communication.html>
- PARIS, Kathleen (2002); **Strategic Planning In The University**, www.bascom.wisc.edu
- YILMAZ, Hüseyin; **Sanal Organizasyonlarda Kalite Yönetimi**, www. stratejiyonetim. net
- ZAİM, Halil; **Bilgi Yönetim Süreçleri**, www. stratejiyonetim.net