

KURUM İÇİ İLETİŞİMİ ETKİNLEŞTİREN BİR YÖNTEM OLARAK GEZİNEREK YÖNETİM

Zülfiye ACAR ŞENTÜRK¹
Özgür SELVİ²

ÖZ

Kurumların başarılı olmasının nedenlerinden birisi de yöneticilerin çalışanlarıyla kurduğu iletişimidir. Yöneticinin çalışanlarıyla olan iletişimi çalışanların işe bağlılığından kurumun performansına kadar birçok konuyla yakından ilgilidir. Yöneticiler, kurumların iletişim politikaları ve teknikleri farklılıklar gösterse bile aynı amaca hizmet etmektedirler. Kurumlar çalışanlarıyla kurdukları iletişimle belirlenen hedeflere ulaşmayı ve bu süreçte çalışanları işe dâhil etmeyi amaçlamaktadırlar. Yöneticilerin çalışanlarıyla yüz yüze ve sık aralıklarla yaptığı görüşmeler çalışanlara kendilerini iyi hissettirmenin dışında kuruma ve yöneticilere olan güveni de sağlamaktadır. Her an yöneticilerini yanlarında gören ve yöneticilerinin desteğini sürekli bir şekilde hisseden çalışanlar işlerine daha fazla yoğunlaşabilir. Bu yolla çalışanların kurumlarına duydukları saygı ve bağlılıkları da artırılabilir. Bunun sağlanması için yöneticilerin sürekli vakit geçirdikleri ofislerinden çıkarak çalışanlarıyla beraber olmaları gerekmektedir. Gezinerek yönetim (MBWA) kurum içi iletişimde kullanılan bir yönetim tekniğidir. Bu yöntemle yöneticiler, çalışanlar işlerini yaparken onlarla görüşmekte, işe ve kendilerine dair bilgiler almaktadır. Çalışanlarını bu sürede daha iyi izleme imkanı bulan yöneticiler iyi bir dinleyicidirler ve empati yetenekleri de gelişmiştir.

Çalışmada konu teorik olarak incelenmiştir. Çalışmanın amacı gezinerek yönetim tekniğinin ne olduğunu tanımlamak ve kurumlar için faydalarını göstermektir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, kurum içi iletişim, çalışanlar, gezinerek yönetim.

MANAGING BY WALKING AROUND AS A MANAGEMENT TOOL (MBWA)

ABSTRACT

One of the reasons for the success of organizations is the way managements communicate with their employees. Manager's communication with employees effect many things such as employee loyalty, organization performance. Managers serve the same goal although the communication policies and techniques differ. By using communication, organizations want to reach their goals and encourage their employees to work better. Managers' face-to-face communication with their employees not only make workers feel good but also strengthen their connection to organization. Employees who always feel the support of their managers and see them nearby could focus on their works much more. By this way, the respect and the loyalty of the employees to their companies could be improved. In order to ensure this, managers should spend less time in their offices and be together with their employees on field. MBWA is a management technique which is used in internal communications. By this technique, managers meet with employees while they working and get information about them and their work. The managers who can observe employees during their work are good listeners and are also good at having empathy.

In this study MBWA is reviewed theoretically. The goal of this study is to explain what MBWA is and to show its advantages for organizations.

Keywords: Management, internal communication, employees, MBWA.

¹Yrd. Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, zulfieacar@yahoo.com.

²Yrd. Doç. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale Meslek Yüksekokulu, Görsel, İşitsel Teknikler ve Medya Yapımcılığı Bölümü, ozgurselvi@hotmail.com.

GİRİŞ

Yöneticiler çalışanlarıyla iletişim kurmak için birçok yöntem kullanırlar. Bu yöntem ve araçların neler olacağını kurum kültürünün yanında yöneticilerin kişisel özellikleri de etkilemektedir. Bazı yöneticiler çalışanları ile iletişim kurmada atadıkları aracı kişileri kullanırken bazı yöneticiler ise çalışanlarıyla kendileri de bire bir iletişim halinde olmak istemektedirler. Bunu sağlamanın yollarından birisi de kısa adı MBWA olan managing by walkind around kavramına karşılık gelen gezinerek yönetimdir.

Managing by walking around Türkçe 'ye “Gezinerek/ Ortalarda Olarak Yönetim” (www.mesutguztoklusu.com.tr) veya “Sahada Zaman Geçirerek Yönetim” (www.denizyildizidanismanlik.com) şeklinde çevrilen etkin bir yönetim tekniğidir. Bu yöntemle yönetici ofisinden dışarı çıkmakta ve çalışanları, çalışma ortamında görevlerini yaparken incelemektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde sürekli ofisinde oturan ve çalışanların neler yaptığından haberdar olmayan yöneticiler, neler olup bittiğini öğrenmek için uygun olmayan yollara başvurmaktadırlar. Yöneticiler çalışanlar ile birebir iletişim kuramadıklarında yönetime yakın olan çalışanlar diğer çalışanlar hakkında bilgi sızdırmayı görev addetmekte bu da kurumda dedikoduyu ve fısıltı gazetesini besleyerek iletişim problemlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Yöneticilerin kurum içi iletişim çalışmalarına verdiği önem kurumun bütününe etkilemektedir. Kurum içi iletişim çalışmalarının sistemli, planlı ve uzun süreli olması çalışanların kurumlarında çalışma sürelerini ve işlerine verdikleri önemin derecesini belirlemektedir.

Çalışanların işleri ve iş yerleriyle olan sıkıntılarını görmek, onların sorunlarını anlayabilmek ve de tüm soru ve sorunlara çözüm getirebilmek için yöneticilerin fil dışı kuleleri gibi dizayn ettikleri ofislerinden çıkıp çalışanlarla görüşmesi gerekmektedir.

Gezinerek yönetim yöntemini uygulayabilecek yöneticilerin ilk olarak kurum çalışanlarının bir değer olduğuna inanması, korkudan dolayı duyuluyormuş gibi yapılan saygının yöneticinin kendisi de dahil herkese zarar verdiğini, çalışanların kendilerini içtenlikle dinleyen ve anlamaya çalışan yöneticilere daha çok güvendiklerini bunun da kurumun her anlamda etkinliğini arttırdığını bilmeleri gerekmektedir.

Gezinerek yönetim, yöneticileri ofislerinden çıkarıp çalışanların arasına karışmaya davet etmektedir. Yöneticilerini yanlarında gören çalışanlar, herhangi bir aracıya ihtiyaç duymadan işleriyle ve kurumlarıyla ilgili olumlu - olumsuz her şeyi direkt olarak yöneticiye aktarma ve konuyla ilgili geri bildirim alma şansına da sahip olmaktadır.

Kurumda güveni ve iyi niyeti oluşturan bu yöntem kurumların başarısını, çalışanların mutluluğunu ve yöneticilerin sadece yönetici değil normal bir birey olarak farklı yanlarını göstermeleri açısından iyi bir tekniktir. Yöntemin olumlu çıktıları ise zamanla alınmaktadır. Yöneticinin diğer iletişim uygulamaları gibi gezinerek yönetim tekniğini de planlı ve sistemli olarak uygulaması gerekmektedir. Aksi halde çalışanlar yöneticinin iyi niyetini ve kendilerine olan güvenini sorgulamakta bu durum ise olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Gezinerek yönetim, yöneticilere çalışanları ile daha fazla yüzyüze iletişim kurma imkanı verdiği için kendilerini çalışanlarına daha rahat ifade edebilme fırsatı da sunmaktadır.

Bu yöntemle yönetilen şirketlerin başında General Electric, PepsiCo, Lucas Film, 3M, Disney ve Wall-Mart gelmektedir. Bu çalışma ülkemizde henüz kullanılmayan ve hakkında çok fazla bilgi sahibi olunmayan bu yöntemin doğru kullanıldığında kurumlara sağlayacağı faydaları ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır. Bu çalışma ile kurum içi iletişimle teorik olarak ilgilenenlerin yanı sıra kurumlarında iletişimin öneminin farkında olan ve çalışanları ile aracısız ve güvene dayalı ilişkiler kurmayı hedefleyen yöneticilere ulaşabilmek ve onları konunun varlığından haberdar ederek bu alanda bilgi sahibi olmalarına katkı sağlamak amaçlanmıştır.

1. Kurum İçi İletişim

Kurum, iş ve işlev bölümü neticesinde bir yaptırım gücü ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir hedefin yakalanması için bir insan topluluğunun koordine edildiği sistemin adıdır. Kurum genel olarak iki ya da daha fazla kişinin, ortak bir amaca ulaşmak için davranışlarını belirli kurallara göre düzenledikleri bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bir kurumda meydana gelen olaylar karşılıklı iletişimlerin sonucunda ortaya çıkar (Şimşek ve Fidan, 2005: 1-2). İletişim biçimleri, kullanılan iletişim sürecinin ne manada farklılaştığını ortaya koymak ve iletişimi daha kolay

anlamlandırmak maksadıyla tercih edilir. İletişim bir toplumsal ilişkiler sistemi olarak kişiler arası iletişim, kurumsal iletişim ve toplumsal iletişim olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Hazar, 2006: 135).

Akıncı Vural (2010: 140) kurumsal iletişimi, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanarak güç birliği yapmasını ve kurumun belirlenen amaçlara ulaşması için etkili bir şekilde çalışmalarını sağlayan paylaşımların olduğu bir ortam olarak tanımlamıştır. Bu ortamlar biçimsel ya da biçimsel olmayan yollarla çalışanları aynı amaç etrafında toplamaktadır. Kurumsal iletişimin şirketler için önemini farkına varan yöneticiler çalışanlarıyla kurumun misyon ve vizyonunu, hedeflerini, kurumun çalışanlarından neler beklediğini ve çalışanların kendilerinden beklenenin ne kadarını verebildiğini açıkça paylaşmaktadırlar.

Kurumları ayakta tutan ve işleyişlerini kolaylaştıran, kendi içlerinde çalışanlarıyla ve işletme dışında diğer kurumlarla kurdukları iletişimlidir. Bu iletişime kurumsal iletişim denmektedir. Nasıl ki bireylerin başarısı diğer insanlarla kurdukları iletişimin etkinliği ve kalitesi ile doğrudan ilişkiliyse, kurumların da başarılı olmaları gerek kurum içi iletişimlerinde gerekse kurum dışı iletişimlerinde onlara avantaj sağlayacak bir sistemi tesis etmeleriyle ilişkilidir. Kurumsal iletişimin en temel amacı kurumun işleyişini sağlamak ve bunu sürdürülebilir kılmaktır (Kırmızı, 2010: 134). Kurumların dış hedef kitlelerle olan iletişimlerinde etkili olan faktörlerden birisi de kurumun çalışanları ile olan iletişimidir. Nasıl ki bireyin iletişim kurma nedenlerinden birisi kendisini değerli hissetmek ise çalışanların da kurumlarında kendilerini değerli hissetmeleri önemlidir.

Çalışanlar için en etkili iletişim, kendi işlerinin kurum misyonun gerçekleşmesinde ne kadar önemli olduğunu söyleyen, kurumun plan ve politikaları ile kurumun geleceği için önemli unsurları onlara açıklayarak kendilerine ve yaptıkları işe anlam vermelerini sağlayan iletişimdir (Grunig, 2005: 585).

Kurumlar, iletişimlerini bir amaca uygun olarak gerçekleştirirler. Kurumsal iletişimin amaçlarından kurum içi iletişimi yansıtan maddeleri şöyle sıralamak mümkündür (Türk ve Güven, 2007: 28-29):

- *Kuruluşun yönetim ve teknolojilerindeki yeniliklerle alakalı görevlileri sendikalara dönük tanıtım ve bilgilendirmeler yaparak meydana gelen uyumsuzluk ile güvensizliği ortadan kaldırır.*

- *Çalışanların kurumla kaynaşması için kuruluşun politika ve yönetimin aldığı kararların çalışanlara duyurumu yapılmalı ve bu yolla söylenti ve dedikodu kültürünün önüne geçilmelidir. Kurumun çalışma sistemi, ücret-prim, ödül-ceza sistemi, kariyer imkânları, örgütün hedefleri ve çalışanın sahip olduğu sosyal haklar hakkında bilgilendirilmesi çalışanın kurumu daha kısa sürede ve daha yakından tanımasına yardımcı olur.*

- *Çalışanların kurumsal amaçlara ulaşmak için motive olmalarını sağlar.*

- *Kurum çalışanlarını sürekli bilgilendirmek maksadıyla hazırladığı yayınlarla kurum içinde dayanışma, sevgi ve bağlılığı artırır, bu sayede kurumsal bütünleşme sağlanır.*

- *Ücret artışı, primler, hizmet içi eğitim, burs, ikramiye gibi çalışanları doğrudan ilgilendiren imkânlarla alakalı paylaşımlarda bulunularak çalışanların morali yükseltilir.*

- *Kurum yayınlarında, çalışanlara kurumun yöneticileri, birimleri ve bölümleri hakkında ayrıntılı bilgiler vererek kurumun tanıtılmasını sağlar.*

- *Kurum hakkında yeterince bilgilendirilmiş bir çalışan topluma kurum hakkında daha doğru ve ayrıntılı bilgi verme şansını yakalar.*

- *Kurum ile çalışanlar arasında daha fonksiyonel bir iletişimin kurulduğu, yani geri bildirim rahatlıkla gerçekleştiği ve anlamlandırma ile iletişim sürecinin tamamlandığı bir ortam oluşturulmuş olur.*

Çalışanların, çalıştıkları kurum ve bu kurumda yapacakları işlerle ilgili olarak eksiksiz ve yeterli bilgi sahibi olmalarının sağlanması ve belirsizliğin ortadan kaldırılması kuruma olan bağlılığın artırılmasının yanında çalışanların görevlerini başarılı bir şekilde tamamlamalarına da katkı sağlayacaktır. Kurumu ve görevinin gerektirdiği işler hakkında net bilgiye sahip olan çalışanların hem örgütsel iletişim doyumunu hem de buna bağlı olarak iş doyumunu artış gösterecektir. Kurum içi iletişim, yalnızca mesajların iletilmesinden ibaret olmayıp, aynı zamanda olumlu iş ilişkilerinin,

armoninin ve güvenin tesis edilmesinde ve bu güvenin sürdürülebilir kılınmasında merkezi bir konuma sahiptir (Özkan, 2013: 73). Çalışanlarla kurulan açık ve çift yönlü etkin iletişim çalışanların kuruma ve yöneticilerine olan güveni sağlamakta bu da kuruma olan bağlılığı arttırmaktadır. Çift yönlü ve güvene dayalı iletişim çalışanlardan yöneticilere doğru yani alttan üste doğru olan iletişime fırsat vermesi açısından önemlidir.

Kurum içi iletişimin en etkin bir şekilde uygulandığı sistemi yöneticilerle çalışanların yüz yüze iletişim kurduğu sistem olarak kabul etmek mümkündür. Bu zaman zaman bir ‘kademeli dizi’ temeline göre uygulanmakta ve her kademedede en üstten en alta varıncaya kadar bir iletişim akışını ifade etmektedir. Yönetimin gerçekleştireceği stratejik iletişim uygulamaları, çalışanlar arasındaki dikey, yatay ve çapraz iletişimlerin gelişmesine katkı sağlar aynı zamanda çalışanların beklenti, moral ve davranışlarında olumlu değişikliklerin meydana gelmesinde önemli rol oynar (Halis, 2000: 222).

Yüz yüze iletişim çalışanlarla yöneticiler arasında samimiyeti ve iyi niyeti göstermesinin yanında, geri bildirim için etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamaktadır. Yöneticileri ile yüz yüze iletişim kurma fırsatı yakalayan çalışanların yöneticilerin kendilerine değer verdiklerini düşünmelerini sağlamaktadır.

Kurumlarda uygulanan doğru iletişim stratejileri sayesinde hatalar azalır, maliyetler düşer ve işletme zamandan tasarruf etmeye başlar. Çalışanlar kurumun hangi kademesinde görev alıyor olurlarsa olsunlar yapılan iş esnasında karşılaşılan sorunların çözümünde en etkin çözüm bulucu araç olarak iç iletişimi kullanırlar. Kurum içi iletişim doğru iş yapmanın ve yaptırmanın vazgeçilmez bir aracı olarak görülmelidir (Kırmızı, 2010: 135). Yönetim kademesinden çalışanlara sağlıklı bilgi akışının sağlanması, çalışanların işle ilgili görüş ve önerilerinin sorulması, işin çıktıları ile ilgili çalışanların bilgilendirilmesi ile işin daha kolay anlaşılması ve olumlu sonuçların alınması sağlanmaktadır.

Kurum içi iletişimin işlevleri şöyle sıralanabilir:

Bilgi Sağlama İşlevi: Kurum içinde sürekli bir bilgi akışı meydana gelmektedir. Çalışanların hangi bilginin kendilerini ilgilendirip hangi bilgilerin kendileri ile ilgili olmadığı konusunda aydınlatılmaları gerekmektedir. Yeterince bilgilendirilen

çalışanların motivasyonları ve iş verimleri artmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 56). Bu işlev her gün yapılan işlemin temel sebebidir. Kurum tarafından alınan kararlar hakkında çalışanların sürekli bilgilendirilmesi şarttır (Yatkın, 2009: 52).

İkna Etme ve Etkileme İşlevi: İşletmelerde gerçekleşen iletişimlerin büyük bir çoğunluğu insanların duygu ve düşüncelerini değiştirmeye yönelik olmaktadır. Çünkü kurumlar çalışanlarını kurumsal hedeflere ulaşmak için ikna etmek ve bu hedefler doğrultusunda onları yönlendirmek istemektedirler (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 56). Bu noktada iletişim insanların birbirlerini etkileme ve birbirlerinden etkilenmelerini sağlama fonksiyonu ile devreye girmektedir (Krauss ve Fussell, 1996: 655).

Emredici ve Öğretici İşlevi: Kurum içi iletişimin işlevlerinden bir diğeri emredici ve öğretici işlevidir. İletişim, kurumlarda emirleri ve haberleri aktarmaya yarar ve bu yolla çalışanları etkileyip yönlendirir (Hagemann, 1995: 50). Bir kuruluştaki çalışan kişiler belirli bir hiyerarşik düzen içinde iş görürler. Yöneticilerin astlarını yapacakları iş hakkında bilgilendirme ve motive etme zorunlulukları vardır. Bu amaçla kuruluşlar yukarıdan aşağı ya da aşağıdan yukarı doğru dikey iletişimi gerçekleştirirler (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 56).

Birleştirme İşlevi: İletişimin önemli işlevlerinden biri de birleştirme işlevidir. Kurum içinde karşılıklı ilişkiler değerlendirildiğinde iletişimin birleştirme işlevinin kurumun hayatını devam ettirmesinde önemli bir rol oynadığı ortaya çıkacaktır (Gürgen, 1997, 25-28).

Kurum içi iletişim, kurumun belirlediği hedefler, bu hedefleri gerçekleştirmede takip edilecek strateji ve taktikler ile bu hedeflere ulaşmada çalışanları motive edecek uygulamaların tercihinde çok önemli bir konuma sahiptir. Yöneticiler çalışanları kurum içerisinde sahip oldukları görev ve sorumlulukların nelerden oluştuğu hakkında bilgilendirmek ve bu sayede kurum içerisinde çalışanların birbirleri ile olan bağlarını geliştirmek için etkin bir kurum içi iletişim ağı kurmak mecburiyetindedirler.

Etkili bir kurum içi iletişim bir kuruluştaki yöneticiler ve çalışanlar arasında olumlu ilişkilerin tesis edilmesinde önemli rol oynar. Kurum içindeki iletişimde meydana gelen aksamlar gerek yöneticiler ve gerekse de çalışanlar açısından iş tatmini yönüyle önemli sorunları beraberinde getirir. Çalışanların yaptığı işi ayrıntılarıyla

öğrenebilmeleri yönetimin kendileri ile kurduğu etkin bir iç iletişim sayesinde gerçekleşebilir (Erdoğan, 1991: 203).

Yöneticilerin, çalışanların kendilerini göstermelerine ve düşündükleri gerçekleri söylemelerine fırsat vermeleri, çalışanları yönetime karşı daha açık davranmak konusunda cesaretlendirir. Açık iletişim çalışanların işleriyle ilgili daha çok risk almasına, problemleri çözmeye odaklanmasına ve kurumdaki diğer çalışanlara güvenmesine vesile olmaktadır. Çalışanlar ihtiyaçları karşılandığı ölçüde kurumlarının gözünde belli bir yer edindiklerini hissetmektedirler. İletişim, insani hataların anlayışla karşılanmasından dolayı azaltılıp giderildiği, toleransın sözde kalmadığı aksine tam anlamıyla yaşandığı güvenli bir ortamdan beslenir (Tobias, 1989: 79).

Yöneticilerin, kurum içerisinde olması gereken rutin işleyişin sağlanmasında en önemli görevleri konulmuş kuralların uygulanıp uygulanmadığı, uygulanıyorsa ne şekilde uygulandığı veya uygulanmıyorsa neden uygulanmadığının tespit edilmesidir. İş akışının daha önce planlandığı gibi devam edebilmesi için yönetici çalışan ilişkisinin karşılıklı olarak aktif ve yine karşılıklı güvene dayalı olarak geliştirilmesi önem taşımaktadır.

Bir işletme açısından işlerin planlandığı gibi yürütülmesinin yanı sıra önem arz eden diğer bir durum da bu işleri yerine getiren çalışanların işlerini yaparken kuruma duydukları güven, bağlılık ve yaptıkları işten aldıkları hazdır. Çünkü tatmin olmayan bir çalışanın işi uzun süre sorunsuz sürdürebilme olanağı olmayabilir. Yöneticilere düşen çalışanları ile sürekli ve iki yönlü bir iç iletişimi sürdürülebilir kılmaktır.

Çalışanların performansları hakkında bilgi sahibi olmaları ve kendilerini geliştirmek için neler yapmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olmaları onların motivasyonlarını arttıracaktır (Robbins, 1998: 638). Gezinerek yönetim işte bu noktada devreye girer. Çalışanlar, yöneticilerin kendileriyle sürekli iletişim kurabildikleri bir çalışma ortamına kavuşurlar ve bu sayede istek, beklenti ve şikâyetlerini anında yöneticilerine aktarabilirler.

Kurum içi iletişimi geliştirmek için özellikle yönetim tarafından yapılması gereken bazı uygulamalar vardır. Bunlar ise; uygun dilin kullanılması, iletişimde empatinin kullanılması, geri bildirim kullanımının teşvik edilmesi, kurumda güvene dayalı bir ortamın oluşturulması, iletişim için uygun teknik ve araçların kullanılması ve

etkin dinlemenin teşvik edilerek özellikle yönetim tarafından uygulanmasıdır (Vecchio, 2006: 308-309). Gezinerek yönetim bunların yönetici tarafından etkili biçimde kullanılacağı yöntemlerden birisidir.

2. Gezinerek Yönetim

Gezinerek yönetim çalışanların ve kurumun isteklerine cevap veren bir tekniktir (Smith 2002: 59) ve iletişim yoluyla bağlılığı arttıran bir kavram olarak kullanılmaktadır (Bell, 2000: 42). Başka bir tanıma göre gezinerek yönetim çalışanlarla birlikte olmak ve iletişim halinde kalmak için uygulanan yaygın bir yönetim tekniğidir (www.linkedin.com) ve yöneticilerin kurumda iletişimi daha iyi etkin hale getirmek için kullandığı iletişim araçlarından birisidir. İletişim yüz yüze ve samimi bir şekilde yapıldığı için diğer araçlara göre daha etkindir (Argyris, 1994).

Gezinerek yönetim yönetimin en basit biçimidir. Yöneticinin bu yöntemi kullanarak yaptığı temel şey çalışanları iş yaparken ya da iş dışında vakit geçirdikleri sosyal alanlarda ziyaret edip iletişim kurmaktır (www.asq.org). Gezinerek yönetim bir işletim yönetimidir ve yöneticilerin iş yerindeki planlı olmayan zamanlarda yaptığı, çalışanları izlediği, işin nasıl gittiği ya da işin süreciyle ilgili bilgi aldığı ziyaretlerdir (wikipedia.org). Bu ziyaretler yöneticinin işe ve çalışanlara olan ilgisini göstermesi açısından önemlidir.

Bu yöntem kişilerarası etkileşimin önemine vurgu yapmaktadır. Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimin yüz yüze olmasına dikkat çekilen bu yöntemde mevcut uygulamalarla ilgili gelişmeler paylaşılmaktadır. Bu paylaşımlarla kurumun ilerlemesi ve iyi iletişim için gerekli olan uyum sağlanmaktadır (www.allbusiness.com). Bu yöntemi kullanacak olan yöneticilerin etkili dinleme, sabırlı olma ve empati yapabilme gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde bu yöntemin olumlu hiç bir etkisi olmaz. Yöneticinin çalışanlarıyla kurduğu samimi ve rahat iletişim, çalışanların kendilerini daha iyi ifade etmelerine de fırsat vermektedir.

Kavram ilk olarak 1970'lerde Hewlett Packard şirketi tarafından bir yönetim uygulaması olarak kullanılmıştır. Kavram daha sonra yönetim danışmanları Tom Peters ve Robert H. Waterman'ın yazmış olduğu *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies* adlı kitapta kullanılmıştır. Tarihçi Stephen B. Oates Abraham Lincoln'un yönetim tarzını da gezinerek yönetim olarak tanımlamaktadır

(Wikipedia.com). Bunun yanında bu konuyla ilgili olarak Lincoln'un Beyaz Saray ve hükümet binaları etrafında yürümeyi sevdiği hatta neler olup bittiğini görmek için savaş meydanına bile gittiği belirtilmektedir. Lincoln bu yöntemle insanlarla iş birliği sağlamıştır çünkü kesin bilgiyi sağlamanın ve insanların desteğini almanın önemli yerlere gitmekle olacağını anlayıp uygulamıştır. Lincoln insanlarla iyi ilişkiler kurmanın eleştiriden çok iltifatla olacağını düşündüğü için buna da önem vermiştir. Eleştiriden çok iltifat etmiştir. İnsanlarla zaman geçirerek onları okumuş ve ikna yöntemlerini de kişisel özelliklere göre oluşturmuştur (Morris, 2013: 32). Lincoln insanların, en büyük bilgi kaynağı olduğunu söyleyerek iyi bir yöneticinin de onlarla yakın olması gerektiğine inanmıştır. Ayrıca insanlarla arasında herhangi bir mesafe olmadan görüşüp konuşmasını da herhangi bir korkusu olmadan insanlarla bir arada olabildiği mesajını vermesi açısından önemli olduğunu belirtmiştir (Philips, 1992: 15-16).

3. Gezinerek Yönetimin Faydaları

Gezinerek yönetim ile yöneticiler departmanları belli aralıklara ziyaret ettiklerinde sorunları çok önceden tespit eder ve önlemini hemen alırlar. Yöneticinin bu şekilde işle ilgili koçluk yapması da mümkündür (Gritz, 2011: 2).

Gezinerek yönetimin kurumlara sağladığı faydalar ise;

İş bilgisi: Yöneticiler ofisten dışarı çıkar ve günlük olarak neler olduğunu görürler. Bu da onların daha sağlıklı kararlar almalarını sağlar (Gritz, 2011: 2).

Güven: İyi ilişkiler güveni oluşturur (Serrat, 2009: 2). Çalışanlar kurum hakkında ne kadar çok bilirlerse yöneticilerine de o kadar çok güvenirlere. Yöneticinin bilgi paylaşmasıyla ortaya çıkan güven, iletişim engellerini de ortadan kaldırır (www.mindtools.com). Resmi olmayan buluşmalar uyumu oluşturmak ve güven kazanmak için iyi fırsatlardır ve bunlar da bilginin daha kolay paylaşılmasını sağlar (Gritz, 2011: 2).

Moral: Yöneticinin çalışanlarla aktif olarak ilgilendiğini göstermesi çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır (Serrat, 2009: 2). Kendilerini dinleyen ve yüz yüze görüşmeyi seven yöneticilerin olduğu iş yerlerinde çalışanlar takım çalışmasına daha yatkındır ve iş tatminleri daha yüksektir (Gritz 2011: 2). Ayrıca çalışanlar kurumları ve

işleri hakkında bilgi aldıklarında kurumları hakkında daha iyi düşünceler beslemektedirler (www.mindtools.com).

Üretkenlik: Sıklıkla yapılan görüşmeler işlerin zamanında tamamlanması konusunda çalışanları motive ettiğinden yapılan işin verimi artmaktadır (Gritz, 2011: 2) ayrıca çalışanların bireysel ve ortak amaçlar konusunda desteklenmesi de işin verimliliğini arttırmaktadır (Serrat, 2009: 2). Birçok üretken düşünce tesadüfen ortaya çıkmaktadır. Gezinerek yönetim plansız tartışmalara imkân vermekte ve insanlar bu durumlarda fikirlerini daha rahatlıkla ortaya koymaktadırlar (www.mindtools.com).

Süreç: Gezinerek yönetim işteki resmiyeti azaltır (Serrat, 2009: 2). Gayri resmi buluşmalar gelişim için gerekli olan fikirlerin oluşturulmasını sağladığı gibi çalışanları farklı öneri ve fikirleri ortaya koymaları için cesaretlendirir (Gritz, 2011: 2).

Ulaşılabilirlik: Çalışanlar yöneticilerini yöneticilik rollerinin ötesinde her hangi bir birey olarak gördüklerinde neler olup bittiğiyle ilgili konuşmak için daha hevesli davranırlar. Bunun sonucunda yöneticiler daha sorun ortaya çıkmadan önce konu hakkında bilgi sahibi oldukları için çözüme de daha kolay ulaşırlar (www.mindtools.com).

Sorumluluk alma: Yönetici çalışanlarıyla günlük olarak etkileşim halinde olursa planlanan işlerin tamamlanması konusunda çalışanlar daha istekli davranırlar. Yöneticinin çalışanlarla düzenli olarak görüşmesi çalışanları motive etmektedir (www.mindtools.com).

4. Yöneticiler ve Gezinerek Yönetim

Gezinerek yönetimin kurumları için ne kadar önemli olduğunu fark eden yöneticiler çalışanların kurumun en önemli varlığı olduğuna inanırlar, onlarla iletişim halinde olurlar, çalışanların moralini yükseltmeyi sağlayacak şekilde davranırlar ve çalışanlarıyla konuşurlar. Aynı zamanda çalışanların kalbine ve ruhuna hitap etmek gerektiğinin de farkındadırlar. Bu yöntemi kullanan yöneticiler kurumun ilerlemesinin çalışanlarla iletişim halinde olmakla mümkün olduğunu aksi halde kurumun zarar göreceğini bilirler (Streshly ve ark., 2012: 4). Etkin bir iletişim süreci çalışanlarla yöneticiler arasındaki aşılmaz gibi görünen duvarların aşılmasını ve çözülemez sanılan sorunların çözümünü sağlamaktadır.

Gezinerek yönetim yöneticinin neler olup bittiğini yerinde görmesi, çalışanlarla direkt iletişim kurması ve bu vesileyle çalışanların gerçekten neye ihtiyacı olduğunu öğrenmesi, herkesi dinleyebilmesi ve çalışanların işle ilgili hedeflerini desteklemesi açısından önemlidir (Emmons, 2006: 3). Yönetici bu yöntemle çalışanlarla zaman geçirir, departmanlarda neler olup bittiğini görür, özellikle bire bir ziyaretlerle kurumda büyük bir hızla büyüyen sorunları ve zorlukları önlemenin yollarını da keşfeder. İletişimin kendiliğinden ve aracısız olarak gerçekleşmesi iletişimin etkinliğini arttırmakta ve yöneticilere daha rahat hareket edip karar alma imkanını da vermektedir (Gritz, 2011: 2). Aynı zamanda yöneticinin çalışanlarıyla aracısız iletişim kurması kurumun vizyon ve misyonu hakkında onlarla görüş alış verişinde bulunmasını sağlamaktadır. Çalışanların yöneticilerine soru sorabilmesi ile kurum ve işlerle ilgili yanlış anlamaların önüne geçilmektedir (Strauch, 2015, www.dts-consulting.com). İletişimin eksik ve yetersiz olduğu kurumlarda çalışanlar sorunların çözümünü yanlış yerde aramaktadırlar. Bu da hem yanlış bilgiye ve yanlış kişilere ulaşma hem de zaman kaybı anlamına gelmektedir.

White ve arkadaşlarının (2009: 72) yaptığı araştırmaya göre, çalışanlar kurumla ilgili bilgileri mümkün olduğu kadar tepe yöneticiden almak istemektedirler. Bilginin tepe yönetimden direk olarak verilmesi bilginin dağılımı sırasında ortaya çıkacak engelleri azalttığı gibi, bilginin güvenilirliğini de arttırmaktadır.

Çalışanlarla birlikte vakit geçiren yöneticinin gördüklerini iyi değerlendirmesi ve gözlem yapmayı bilmesi gerekmektedir. Aktif ve anında çözüm üretmek bu yöntemin büyük bir bölümünü oluşturduğu için yöneticilerin bu özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yönetici ulaşılabilir ve görünür olmalıdır. Çalışanlar yöneticilerine istedikleri zaman ulaşabileceklerini bildiklerinde onlara daha çok güvenmektedir. Bu yöntemi kullanan yöneticilerin bir özelliği de herhangi bir problemle karşılaştıklarında daha dinamik ve güçlü olmalarıdır (Smith, 2002: 59-60).

Çalışanlar yöneticilerini amir ya da patron olarak değil bir dost olarak gördüklerinde yönetime yardımcı olabilecek ve sorunları ortaya çıkmadan önce engelleyecek bilgileri daha rahat paylaşmaya meyilli olmaktadır. Bu durumda otoriter bir iş ortamı yerine daha arkadaşça ve samimi bir ortam oluşturulmaktadır (Hossen, 2015: 38). Bu ortam da karşılıklı güven duygusunu beslemektedir.

Güven iki yönlüdür. Çalışanlar açısından güven yöneticilerinin onlara açık davranması ve kendilerini dinlemeleri ile oluşmaktadır. Yönetici açısından güven ise çalışanların işle ilgili sorunların çözümünü yöneticilere eksiksiz ve tam olarak anlatacakları ve çözümün bir parçası olmak için yöneticileri ile işbirliği yapacaklarına duyulan güvendir.

Bu yöntemle yönetici sadece görünür olmakla kalmaz tüm birimlerdeki çalışanlarla iletişim halinde olur. Çalışanların gündeminde hangi konuların olduğunu öğrenir ve çalışanların işlerini iyi bir biçimde yapabilmek için hangi yol ve yöntemleri kullandıklarını da görür (Beck, 16). Sürekli olarak ofisinde zaman geçiren yöneticiler aldıkları kararlarda çok etkin olamazlar. Gezinerek yönetimi kullanan yöneticiler sadece çalışanların arasında olmakla kalmaz aynı zamanda kurumun amaçlarını da çalışanlara aktarırlar. Gezinerek yönetim ile yöneticiler kurum kültürüne katkı sağlayacak önerileri alırlar, çalışanlarla görüşerek işlerini daha iyi yapmaları için gerekli olan şeyler hakkında da bilgi sahibi olurlar (Blair, 2013: 62). Bu yöntemle çalışanların işleriyle ilgili deneyimlerini işlerini geliştirme adına kullanmalarına da olanak tanınmaktadır. Bu yöntemle yöneticinin çalışanlarını işleriyle ilgili cesaretlendirmesi ve onların önerilerine açık olduğunu göstermesi sağlanmaktadır. Kurumun amaçları ile çalışanların önerileri arasında uyum sağlanması ile kurumun performansı da artmaktadır.

Gezinerek yönetim yönetici ve şeflerin kurumun her birimindeki çalışanlarla iletişim haline geçmesine olanak verdiği için yöneticilerin çalışanlardan geri bildirim almalarına imkân verir. Bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler kapalı kapılar arkasında kaldıklarında göremeyecekleri birçok şeyi de görme fırsatına sahip olurlar (Schaffer, 2013: 25). Yöneticilerin çalışanlarına geri bildirim vermesine imkân veren gezinerek yönetim, yöneticilerin çalışanları ile iletişiminin sadece kontrol amaçlı değil, onların gelişimine katkı sağlayacak önerileri ortaya koymasını sağlaması bakımından önemlidir.

Bu yönteme inanan ve destekleyen yöneticiler çalışanlara verdikleri değeri sadece sözle belirtmezler bununla birlikte aynı değeri fiziksel olarak da ifade ederler. Fiziksel olarak çalışanların yanında olmak çalışanlara “buradayım, çünkü size inanıyorum, sizin başarının anahtarı olduğunuza inanıyorum. Ne düşündüğünüzü bilmek istiyorum. Çalışma yaşantınız nasıl, neler sizi rahatsız ediyor ve bunları daha iyi hale getirmek için ben ne yapabilirim” mesajlarını da vermektedir (Streshly ve ark.,

2012: 4). Bu mesajlar kurumlarda “Biz” duygusunu oluşturmakta ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

Bu yöntemi kullanan ve çalışanlarına değer veren yöneticiler davranışlarında içten ve dürüsttür, üretkendir ve çalışanların da üretkenliklerini ortaya koymalarına yardım ederler. Çalışanları vizyonun oluşmasına katkı sağlamaları için cesaretlendirirler. Çalışanların değerinin ve gücünün farkındadırlar (Streshly ve ark., 2012: 4). Bunu her fırsatta ifade eden yöneticilerin çalışanların desteğini almaları ve kriz zamanlarında bile çalışanlarını yanlarında görmeleri mümkündür.

5. Gezinerek Yönetimin Uygulanması

Yöntemin aldığı kararların uygulanması sırasında yöneticilerin bilmesi ve dikkat etmesi gereken bazı kurallar vardır. Öncelikli amacı çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak olan bu yöntemde yöneticinin çalışanları ile birlikte olduğu sürede iyi niyetini ortaya koyması önemlidir. Yöneticilerinin varlığından rahatsız olan çalışanların kendilerini net bir şekilde ifade etmeleri bir yana işlerini yapabilmeleri ya da işleri hakkında konuşabilmeleri bile mümkün olmayabilir.

Biçimsel olmayan iletişim tarzı olarak gezinerek yönetim anlayışı ile yöneticiler; çalışanlarından farklı konularda geri bildirim alabilirler. Ancak sağlıklı bir geri bildirim için çalışanların yöneticilerini gördükleri zaman panik yapmamaları gerekmektedir. Bu yüzden yöneticinin bu ziyaretlerde çalışanlar tarafından casus gibi algılanmaması için her şeye olumlu bir açıdan bakabilmesi gerekmektedir. Ayrıca yöneticinin mizaha açık olması ve kendisinin de mizahı kullanması gerekmektedir (<http://www.dot.state.fl.us/>; 11-12).

Yöneticilerin farklı konular hakkında çalışanlardan geri bildirim almaları gerekmektedir. Yönetici bu görüşmelerde son zamanlarda kurumun gündeminde olan konular hakkında çalışanların düşüncelerini sorabilir. Böylece kurum içi iletişimin amacına ulaşmış ulaşılmadığını anlayabilir.

Yöneticilerin gezinerek yönetim anlayışı ile ilgili olarak bilmesi ve dikkat etmesi gerekenler şöyle sıralanabilir; iletişimin resmi olmayan bu yöntemiyle kurumda ilişkilerde güven sağlanmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarla iletişimini kendi ofisinde

değil çalışanların olduğu yerde sağlamaları gerekmektedir. Yöneticinin çalışanlarının ismini öğrenmesi iletişime katkı sağlamaktadır (<http://www.dot.state.fl.us/>).

Gezinerek yönetim kurumda ilişkilerin daha iyi hale gelmesi için gerekli olan güveni oluşturması nedeniyle yöneticilerin çalışanlarıyla kurdukları iletişimde tehdit edici bir şekilde değil diyalog ve tartışmaya izin veren iletişim kurulmasına yardımcı olmaktadır (Streshly ve ark., 2012:4).

Bunun yanında (Bucker, 2008: 87, Hossen, 2015: 18, Serrat, 2009: 2)'a göre uygulamanın başarıya ulaşması için;

- Yöneticinin haftada en az bir kez çalışanları ile bu şekilde iletişim kurması gerekmektedir.

- Ziyaretlerin günün farklı zamanlarında yapılmasına özen gösterilmelidir. Böylece çalışanların farklı zamanlardaki ruh halleri öğrenilebilir.

- Yöneticinin ziyaretler sırasında rahat ve sakin görünmesi çalışanları da etkilemekte ve çalışanlar buna göre tepki vermektedirler. Yönetici beklenmedik tartışmalar için hazır olmalıdır.

- Yöneticiler önerilere ve sorulara açık olmalıdır. Cevaplarda da nazik bir üslup kullanmaya özen gösterilmelidir. Çalışanlara işin nasıl geliştirileceği ile ilgili sorular sorulmalıdır. Çalışanların yaptıkları iyi şeylere önem verilmeli ve bu diğer çalışanlarla paylaşılmalıdır.

- Yöneticinin gözlem yapması ve yargılamadan dinlemesi önemlidir. Çalışanların da bunu bilmesine izin verilmelidir. Çalışanlar yöneticilerin kendilerini dinlediklerini bilmesi durumunda konuşma ve paylaşma konusunda daha istekli davranmaktadırlar.

- Yönetici ziyaretlerinin tamamını sadece işin yapıldığı yerde yapmamalı, mutfak ya da serviste de çalışanlarıyla vakit geçirmelidir. Bu durumda iletişim daha kişisel hale gelmekte ve samimi bir ortam oluşmaktadır. Yönetici çalışanların kendisini yöneticilik dışında da görmesine izin vermelidir. Yöneticinin sevdiği bir hikâyeyi çalışanları ile paylaşması, onlara kurabiye servisi yapması yöneticinin insani yanını ortaya koyması bakımından basit ama iletişimi etkinleştirme adına etkili davranışlardır.

Bunun yanında yöneticilerin çalışanlarıyla aileleri, tatilleri ve spor hakkında konuşması, hayallerini paylaşması da samimiyeti arttırması açısından önemlidir.

- İmajını çalışanlarını sürekli denetleyen bir müfettiş olarak değil, onların sorunlarına çözüm getirmek isteyen koç ya da danışman olarak oluşturmaya özen göstermelidir.

- Çalışanlarına iyi haberler vermelidir. İyi haberler çalışanların güvenini arttırdığı gibi olaylara daha olumlu bakmalarını sağlamaktadır.

Gezinerek Yönetim sistemini alışılmışın bir parçası haline getiren yöneticiler bu uygulama sırasında çalışanlarla bire bir iletişim kurmaya özen göstermelidir. Çalışanlar bir başkasının yanında içten ve samimi konuşamayabilirler. Bu yüzden iş yerindeki herkesle görüşülmesi gerekmektedir. Aksi halde yöntem başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Yöneticinin çalışanlara mutlaka fikirlerini sorması ve kendisine verilen cevapları ve ilginç fikirleri dikkate alması gerekir. Yöneticinin kendisine sorulan soruları da dikkatle ve nazik bir şekilde cevaplandırması gerekmektedir ki bu durum da diğer birçok faktör gibi güveni oluşturmaktadır. Yöneticinin görüşme sırasında çalışanları eleştirmemeye özen göstermesi olumlu sonuçlar ortaya çıkarması açısından önemlidir (Fisher, 2012. www.fortune.com).

SONUÇ

Gezinerek yönetim kurumun başarısını sağlamaya yarayan iletişim yöntemlerinden biridir. Bu yöntemin diğer kurum içi iletişim araçlarıyla kıyaslandığında kendiliğinden ve yüz yüze olması nedeniyle daha etkin olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticinin yapması gereken ise ofisinden çıkıp çalışanlarıyla bir araya gelmesi ve onlarla iletişime geçmesidir.

Çalışanlar için yöneticiler ulaşılması zor ve mesafeli kişilerdir. Çalışanlarının bir kısmını çoğu zaman görmeyen, herhangi bir şekilde karşılaştıklarında onların yüzüne bakmayan, adını bilmek bir yana selam bile vermeyen yöneticilerin olması çalışanların kurumları ve yaptıkları işler hakkında olumsuz düşüncelerine neden olmaktadır.

Kurumlarda hiyerarşinin nasıl olacağına, kurumda iletişimin nasıl ve hangi kanallarla uygulanacağına yöneticiler karar vermektedir. Yöneticinin kişiliği, kendisine

ve çalışanlarına verdiği değer ve sahip olduğu iletişim yetenekleri kurumun başarı ya da başarısızlığında doğal olarak etkili olmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlarla bir araya gelmesi, onları dinleyip anlaması, sadece iş hakkında değil aileler, hobiler ve gündelik hayata dair konuşması çalışanların sadece yöneticilerine değil iş yerlerine olan güvenlerini ve bağlılıklarını arttırmaktadır. Bireyler tanıyıp sevdikleri kişilere ve onunla ilgili şeylere zarar vermek istemez aksine olumsuz durumlarda bile onlara sahip çıkarlar. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarının her türlü sorununa çözüm bulmaya çalışması, işle ilgili öneriler isteyip onlara güvendiğini göstermesi, kurumun geleceği için çalışanlarının desteğine önem vermesi önemlidir.

İşleriyle ilgili olumlu ya da olumsuz her şeyi yöneticilerine açık bir biçimde ve başkalarının da olduğu bir ortamda aktaran çalışanlar kendilerini daha rahat hissetmektedirler.

Gezinerek yönetim çalışanlar için yöneticilerinin farklı özelliklerini görmeleri açısından önem taşımaktadır. Yerden eğilip çöp alan bir yönetici çalışanın çöp atmasını engelleyebileceği gibi, çöpü gördüğünde almasını da sağlayacaktır. Yöneticilerin çalışanlarının ya da yakınlarının sağlık problemi olduğunda bunu öğrenip durumları hakkında bilgi istemesi çalışanların kendilerini iyi hissetmeni sağlayacaktır. Gezinerek yönetim yöneticinin çalışanların açığını aradığı ya da onları suçüstü yakalayıp cezalandırdığı bir yöntem değildir. Bu yöntemin amacı yöneticilerin korkulacak kişiler olmadıkları aksine samimi ve iyi niyetli insanlar olduklarını gösterebilmektir.

Dertlerini yöneticilerine anlatamayan ve kendilerini üstlerine ifade edemeyen çalışanların motivasyonlarının düşmesi ve uzun bir süre sonra kendilerini değersiz hissetmeleri kaçınılmazdır. Oysa çalışanları ile bir araya gelen yöneticilerin sözlü ve sözsüz iletişimi kullanarak çalışanlarını anlayabilmesi daha da önemlisi kendisini anlatabilmesi mümkündür.

Yöneticileri ile yüz yüze iletişim kurma şansı bulan çalışanlar yöneticilerinden gelen olumlu ya da olumsuz tüm geri bildirimleri sözsüz olarak da almakta bu da iletişimin etkinliğini arttırmaktadır. İletişimin aracısız olması kurumlara zarar veren dedikoduyu ve fısıltı gazetesini de önlemektedir. Gezinerek yönetimin önemini fark eden yöneticiler ofislerinden çıkmakla bir şey kaybetmemekte aksine çalışanlarının güvenini ve sevgisini kazanmaktadır.

KAYNAKÇA

- AKINCI VURAL, Z. Beril ve COŞKUN, G. (2007). Örgüt Kültürü, (1. Basım), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AKINCI VURAL, Z. Beril (2010). Kurum Kültürü, (Genişletilmiş Basım), İletişim Yayınları, İstanbul.
- ARGYRIS, Chris (1994). ‘Good Communication That Blocks Learning’, Harvard Business Review, Jul/Aug1994, 72(4) (hbr.org)
- BECK, Michael (2014). ‘The Duality of Leadership How Good Leaders Become Great’, Leadership Excellence Essentials, 31(4), pg.16.
- BELL, Chip R. (2000). ‘Managing by Wandering Around’, The Journal for Quality and Participation; 23(5), ProQuest Central, pg.42-44.
- BLAIR, Earl H. (2013). ‘Building Safety Culture Three Practical Strategies’, Professional Safety November, pg.49-50.
- BUCKNER, Terie M. (2008). ‘Is Management by Wandering Around Still Relevant’, Managing By Wandering Around Exchange, May/June, pg.86-88.
- EMMONS, Jon (2006). ‘Managing By Walking Around’, Information Technology, Project Management, pg.3.
- ERDOĞAN, İlhan (1991). İşletmelerde Davranış, Düşünce Basın Yayın, İstanbul.
- FISHER, Anne (2012). ‘Management by walking around: 6 tips to make it work’
www.fortune.com.
- GÜRGEN, Haluk (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul.
- GRITZ, David (2011). ‘Management by Walking Around MWBA in a Virtual World’,
<http://www.ait.org/>, pg.1-6, erişim tarihi 24.04.2014.
- GRUNIG, James E. (2005). İç iletişiminde Simetrik Sistemler, Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Çev. Elif Özsayar, Rota Yayıncılık.
- HALİS, Muhsin (2000). ‘Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi’, Cilt 14, Sayı 1, s.217-230

- HAGEMANN, Gisela (1995). Motivasyon El Kitabı, Rota Yayınları, İstanbul.
- HAZAR, Ç. Murat (2006). “Kişilik ve İletişim Tipleri”, Selçuk İletişim Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, s.125-140
- SARWAR, Hossen (2015). “Gemba Walk: Networking Tool Within the Organization, The Cost and Management”, 43(4), pg.37-38
- KIRMIZI, Hasan (2010). Genel ve Teknik İletişim, (Geliştirilmiş 7. Basım), Celepler Matbaacılık, Trabzon.
- KRAUSS, R. M. ve FUSSELL, S. R. (1996). Social psychological models of interpersonal communication. In E. T. Higgins ve A. Kruglanski (Eds.), Social Psychology: A Handbook of Basic Principles. New York: Guilford pg.655-701.
- MORRIS, Adam A. (2013). ‘Leadership Thoughts From Lincoln on Leadership’, Journal of Organizational Learning and Leadership, Fall and Winter 2013, 11(2), pg.32-35.
- ÖZKAN, Gülden (2013). ‘Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim’ Selçuk İletişim Dergisi, 7(4), s.64-80.
- PHILLIPS, Donald T. (1993). Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough Times, USA, First Ed., Warner Books.
- ROBBINS, Stephen (1998). Organizational Behavior, Eight Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- SCHAFFER, Bryan (2013). ‘The Nature of Goal Congruence in Organizations’, Supervision, 74(10), pg.22-26.
- SERRAT, Oliver (2009). “Managing by Walking Around”, Knowledge Solutions, April 2009, 37, pg.1-2.
- SMITH, Francis D. (2002). ‘Management by Walking Around’, SSM; Oct 2002; 8, 5; ProQuest Central, pg.59.
- STRAUCH, Thomas (2015). “Management by walking around (MBWA) – It is an ancient method, which today is almost an everyday routine and it provides real value Just do it!” <http://dts-consulting.ch/>, erişim tarihi: 05.03.2016.

STRESHLY, William A.; GRAY, Susan Penny; FRASE, Larry E. (2012). 'The New School Management by Wandering Around', Sage Publications, USA. Defining the MBWA Leader (http://www.sagepub.com/upm-data/54011_Chapter1_Streshly.pdf).

ŞİMŞEK, Nevin, FİDAN, Mehmet (2005). Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet Kitabevi, Konya.

TOBIAS, Lester L. (1989). "Twenty-Three Ways to Improve Communication" Training and Development Journal; 43(12), pg.75-77.

TÜRK, Sezai, GÜVEN, Ahmet (2007). Yeni Başlayanlar İçin Halkla İlişkiler, Gazi Kitabevi, Ankara.

VECCHIO, Robert P. (2006). Organizational Behavior. 6th Edition. Thomson South Western.

WHITE, Candace; VANC, Antoaneta; STAFFORD, Gena (2010). 'Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence', Journal of Public Relations Research, 22(1), pg.65-84.

YATKIN, Ahmet (2009). Örgütsel Yöneti (İleti)şim, Doğu Anadolu Bölge Araştırmaları, s.47-55.

Leadership Communications Guidelines, <http://www.dot.state.fl.us/>,s.1-14. erişim tarihi 02.05.2015.

www.allbusiness.com, erişim tarihi: 02.05.2015.

www.mindtools.com, erişim tarihi: 08 .05. 2015.

www.hcamag.com, erişim tarihi: 28.04. 2015.

www.whatmakesagoodleader.com, erişim tarihi: 08.05. 2015

www.inc.com, erişim tarihi: 09.05.2015.

www.wikipedia.com, erişim tarihi: 30.04.2015

www.denizyildizidanismanlik.com, erişim tarihi: 11.05.2015

www.mesutguztoklusu.com.tr, erişim tarihi: 11.05.2015.

www.linkedin.com, erişim tarihi: 20.05.2015