NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/05/04/the-cost-of-managing-fine-without-an-interpreter-invisible-communication-gaps-and-the-misclassification-of-performance/.

"Tercümansız İdare Etmenin" Bedeli | Görünmez İletişim Boşlukları ve Performansın Yanlış Sınıflandırılması

Heather Grizzle · May 4, 2026

İyi idare ediyor gibi görünen işitme engelli çalışanlar, kritik bilgilerden mahrum kalıyor olabilir. Görünmez iletişim boşlukları performans sorunu olarak nasıl yanlış yorumlanıyor?

Erişilebilirlik başarısızlığının hiç başarısızlık gibi görünmeyen bir türü vardır. Yetkinlik olarak sunar kendini. Katılım gibi görünür. Birisi "idare ediyormuş", toplantılara katılıyormuş, sorulduğunda yanıt veriyormuş ve işi acil bir endişe yaratmayacak kadar ilerletiyormuş gibi görünür. Yüzeyde sistem işler görünür. Ancak altta, bilgi zamanla birikerek büyüyen küçük ve sürekli artışlarla kaybolmaktadır.

Bir ASL (Amerikan İşaret Dili) tercümanlık ortamında çalışan İşitme Güçlüğü Yaşayan bir profesyonelin anlatısı, bu dinamiği alışılmadık bir netlikle ortaya koyuyor. Bir yıl boyunca bu kişi, ek destek gerekmediği varsayımıyla çalıştı. Toplantılara katıldı. Konferanslar aşıldı. İş ilerledi. Yapısal olarak bir şeylerin yanlış gittiğine dair açık bir işaret yoktu. Bu boşluk, onu yaşayan kişi tarafından görülemiyordu; bu da onun adlandırılamayacağı, talep edilemeyeceği ya da düzeltilemeyeceği anlamına geliyordu.

Bozulmanın ilk belirtisi kişiden gelmedi. Yönetimden geldi. Bir yönetici, ekip toplantılarından sonra takip eksikliklerini fark etti; bu durum, konuşulanların eksik anlaşıldığına işaret eden bir örüntüydü. Bu gözlem, durumu yeniden çerçeveledi. İçeride "gayet iyi idare ediyor" olarak algılanan şey, dışarıdan uygulamada tutarsızlık olarak kaydediliyordu. Kritik ayrıntı şuydu: çalışanın, kaçırılan bilginin farkında bile olmamasıydı. Bu farkındalık olmadan, kendi kendini düzeltme mekanizması da yoktur. Sistem sessizce başarısız olur.

Kuruluşların sorunu rutin olarak yanlış sınıflandırdığı nokta tam burasıdır. İletişim boşlukları görünmez olduğunda, bunların yol açtığı sonuçlar bir performans merceğinden yorumlanır. Kaçırılan ayrıntılar dikkat eksikliğine dönüşür. Gecikmiş

takip, sahiplenme eksikliğine dönüşür. Kısmi anlayış, algılanan bir ilgisizliğe dönüşür. Kuruluş, kaynağa değil belirtiye tepki verir ve sorumluluğu iletişim ortamından ziyade bireye yükleyen bir anlatıyı pekiştirir.

Nitelikli bir tercümanın, geçici olarak bile olsa, devreye girmesi bu ortamı, altta yatan sorunu ölçülebilir kılacak şekilde değiştirdi. Üç günlük bir şirket toplantısı sırasında kişi, ses girdisi ile altyazı arasında dikkatini bölmeye çalışmak yerine tamamen bir tercümana güvenmeye kasıtlı olarak karar verdi. Sonuç kademeli bir iyileşme değildi. Köklü bir değişimdi. Yorgunluk azaldı. Bilişsel yük dengelendi. Anlama, parçalı ve yeniden inşa edilmiş bir kavrayıştan neredeyse tam bir netliğe dönüştü.

Bu, temel durumun "küçük eksikliklerle birlikte yeterli" olmadığını gösteriyor. Durum, sürekli bir kısmi bilgi kaybı haliydi. Kişi, sürekli telafi gerektiren, eksik girdilerden anlam yeniden inşa eden ve bunu doğruluğunu güvenilir şekilde teyit edecek bir yol olmaksızın yapan bir sistemde çalışıyordu. İletişim kanalı sağlamlaştırıldığında telafi ihtiyacı ortadan kalktı ve performans koşulları normale döndü.

> Bu değişim bir anekdot değildir. Teşhis niteliğindedir.

Bu durum, sıklıkla göz ardı edilen daha geniş bir kurumsal riski ortaya koyuyor. İletişim, verili bir şey olarak, aktif doğrulama gerektirmeyen varsayılan bir işyeri işlevi katmanı olarak ele alınır. Oysa gerçekte iletişim bir altyapıdır. İstikrarsız olduğunda, sonraki her süreç bundan etkilenir. Kararlar eksik bilgiyle alınır. İş, bağlamında boşluklarla yürütülür. Geri bildirim döngüleri, tam anlayışı yansıtmayan çıktılara dayandığı için çarpıtılır.

Toplantı ortamında altyazının bulunması, yaygın olarak kabul gören çözümlerin sınırlarını daha da açıkça gösteriyor. Altyazılar mevcuttu, ancak özellikle aksanlar ve çok konuşmacılı dinamikler söz konusu olduğunda doğruluk tutarsızdı. Sistem kısmi erişim sağlıyordu; bu da yeterlilik yanılsaması yaratırken kişinin yine de eksik parçaları tamamlaması gerekiyordu. Bu, erişilebilirlik tasarımında tekrarlayan bir örüntüdür. Kontrollü koşullarda yeterli performans gösteren araçlar, sınırlılıklarının daha da belirginleştiği karmaşık ortamlara konuşlandırılır; yine de bu araçların varlığı, gerekliliğin karşılandığı izlenimini verir.

Bu deneyimin psikolojik boyutu bir karmaşıklık katmanı daha ekliyor. Bir tercüman talep etme konusundaki çekingenlik, ihtiyaç eksikliğine dayanmıyordu. İçselleştirilmiş meşruiyet eşiklerinden etkileniyordu. Kişi kendini, bu düzenlemeyi gerektirecek kadar "yeterince Deaf" görmüyordu. Kaynakların daha görünür ya da daha ciddi ihtiyaçları olanlara ayrılması gerektiğine dair bir his vardı. Bu dinamik az rastlanan bir şey değildir. Bireylerin algılanan normlara ya da beklentilere uyum sağlamak amacıyla kendi ihtiyaçlarını bastırdıkları bir filtreleme mekanizması yaratır.

Kurumsal açıdan bakıldığında, bu durum yapısal bir kör nokta yaratır. Erişim, kendini tanımlamaya bağlıysa ve kendini tanımlama belirsizlik ya da damgalanma tarafından kısıtlanıyorsa, ihtiyacın bir kısmı açığa çıkmadan kalacaktır. Sistem işliyormuş gibi görünürken, destek talep etmek için içselleştirilmiş eşiği karşılamayanları sessizce dışlar. Bu, bireysel savunuculuğun bir başarısızlığı değildir. Erişilebilirliğin nasıl tetiklendiği ve sunulduğuna dair bir tasarım kusurudur.

Yönetim açısından bunun önemli sonuçları var. Performans değerlendirmeleri, ekip dinamikleri ve gelişim yolları, iletişimin kalitesinden etkilenir. Bu kalite tutarsız olduğunda, performansı değerlendirmek için kullanılan veriler doğası gereği güvenilmezdir. Yöneticiler, altta yatan sorunun bilgi bütünlüğü olduğunu fark etmeden, boşlukları yetenek ya da çabaya atfedebilir. Bu yanlış atıf bir kez gerçekleştiğinde, düzeltici eylemler yanlış değişkeni hedef alır ve asıl sorun devam eder.

Bunu çözmek, erişilebilirlikte tepkisel modellerden proaktif modellere geçiş gerektirir. Kuruluşlar açık taleplerin gelmesini beklemek yerine, iletişim etkinliğinin sürekli olarak değerlendirildiği koşullar yaratmalıdır. Bu, yalnızca bireylerin konuşmalarda hazır bulunup bulunmadığını değil, aynı zamanda tam katılımı destekleyecek düzeyde bilgi alıp işleyip işlemediklerini değerlendirmeyi de içerir. Tercümanların kullanımını geniş bir işitme profili yelpazesinde normalleştirmeyi ve erişimi istisna olmaktan çıkarıp iletişimin standart bir bileşeni haline getirerek algılanan erişim engelini azaltmayı kapsar.

Bu aynı zamanda erişimi sağlamak için güvenilen araçların yeniden değerlendirilmesini gerektirir. Altyazı, değerli olmakla birlikte, özellikle konuşma örüntülerinde ve etkileşim tarzlarında yüksek değişkenlik gösteren ortamlarda evrensel bir çözüm olarak ele alınamaz. Kuruluşlar bu araçların sınırlarını anlamalı ve bu sınırlara ulaşıldığında alternatif yolların mevcut olmasını sağlamalıdır.

Özünde bu bir uyum meselesidir. Kuruluş, erişim sağladığına inanır. Kişi, sistem içinde idare ettiğine inanır. Sonuçlar ise başka bir şey gösterir. Bu boşluğu kapatmak, politikadan fazlasını gerektirir. İletişimin işin temel bir unsuru olarak nasıl anlaşıldığının ve doğrulandığının yeniden kalibre edilmesini gerektirir.

Anlatılan deneyim tek bir vaka değildir. Bireylerin, tam olarak erişilebilir olmayan sistemler içinde çalıştıkları ve altta yatan eksikliği gizleyen yollarla telafi ettikleri daha geniş bir örüntüyü yansıtır. Bu telafinin bedeli zamanla, artan yorgunluk, azalan netlik ve kaçırılan bilgilerin kademeli birikimi yoluyla ödenir. Bu bedeller ortaya çıktığında, çoğunlukla sistemik sorunlar yerine bireysel eksiklikler olarak yorumlanır.

Düzeltme kavram olarak karmaşık değildir, ancak kasıtlı bir uygulama gerektirir. Kuruluşlar iletişimi, performans altyapısının ölçülebilir bir bileşeni olarak ele almalıdır. Şikâyet olmamasının yeterlilik anlamına gelmediğini kabul etmelidirler. Erişimin müzakere edilmediği ya da gerekçelendirilmediği, aksine varsayıldığı ve doğrulandığı ortamlar yaratmalıdırlar.

> **TEMEL AYRIM**
>
> İletişim sağlamlaştırıldığında, performans yeteneğin daha doğru bir yansıması haline gelir. Sağlamlaştırılmadığında ise performans, sistemin sınırlılıkları tarafından şekillendirilmiş çarpık bir sinyaldir.

Bu ayrım, kuruluşların insanlarını mı yoksa süreçlerini mi değerlendirdiğini belirler.

Çoğu durumda dikkat gerektiren ikincisidir.

> **TİPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Nasıl alıntılanır

Grizzle, H. M. (2026, May 4). "Tercümansız İdare Etmenin" Bedeli | Görünmez İletişim Boşlukları ve Performansın Yanlış Sınıflandırılması. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/tr/2026/05/04/the-cost-of-managing-fine-without-an-interpreter-invisible-communication-gaps-and-the-misclassification-of-performance/