

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE BİR UYGULAMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**Hazırlayan: Ali Serkan BİLGİÇ
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet TİKİCİ**

**İnönü Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Yönetmeliği İşletme Anabilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.**

MALATYA – Kasım 2006

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
TABLOLAR LİSTESİ.....	VIII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİMİN TANIMI, TARİHÇESİ VE ÖNEMİ

1.1.İletişimin Tanımı.....	4
1.2.İletişimin Tarihçesi.....	5
1.3.İletişimin Önemi.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM SÜRECİ

2.1.Temel İletişim Süreci.....	12
2.2.İletişim Sürecinin Başlıca Unsurları.....	13
2.2.1.Gönderici.....	13
2.2.2.Filtre.....	13
2.2.3.Mesaj(Haber).....	15
2.2.4.İletişim Kanalı.....	16
2.2.5.Çevre Koşulları.....	16
2.2.6.Alıcı.....	16
2.2.7.Geriye Bilgi Akışı (Feedback).....	17
2.3.Çift Yönlü-Tek Yönlü İletişim.....	19
2.4.Bireylerarası İletişimde Kişisel Sınırlar ve Önemi.....	19
2.5.İletişimde Kişiliğin Önemi.....	21
2.6.Çevresel ve Sosyokültürel Hususların İletişimde Önemi.....	22
2.7.İletişimde Duygusal ilişkilerin Rolü ve Önemi.....	23

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İLETİŞİM VE ÖRGÜT

3.1.İletişimin Örgüt için Önemi.....	25
3.2.Organizasyonlarda İletişim İlişkileri ve İletişim Modelleri.....	29
3.2.1.Organizasyonlarda İletişim İlişkileri.....	29
3.2.2.Organizasyonlarda İletişim Modelleri.....	31
3.3.Örgütlerde İletişim Kanalları ve Uygun İletişim Kanalının Seçilmesi.....	33
3.3.1.Örgütlerde İletişim Kanalları.....	33
3.3.1.1.Yüz-yüze İletişim.....	33
3.3.1.2.Sözsüz İletişim.....	33
3.3.1.3.İletişim Panoları.....	34
3.3.1.4.Dergi/Şirket Gazetesi.....	35
3.3.1.5.Posterler.....	35
3.3.1.6.Elektronik Medya.....	35
3.3.2.Uygun İletişim Kanalının Seçilmesi.....	37
3.4.Örgütlerde İletişimin Yönü.....	39
3.4.1.Yukarıdan Aşağıya İletişim.....	39
3.4.2.Aşağıdan Yukarıya İletişim.....	39
3.4.3.Yatay İletişim.....	40
3.4.4.Çapraz İletişim.....	41
3.4.5.İnformal (Biçimsel Olmayan) İletişim.....	41
3.5.İletişim ve Örgütsel Yapı.....	47
3.5.1.Hiyerarşik Örgüt Yapısında İletişim.....	47
3.5.2.Yatay Örgüt Yapısında İletişim.....	47
3.6.İletişim Sorumluluğu ve İşletme Yönetiminde İletişim.....	48
3.6.1.İletişim Sorumluluğu.....	48
3.6.2.İşletme Yönetiminde İletişim.....	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İLETİŞİM YOLUYLA LİDERLİK VE İLETİŞİMİ ETKİLEYEN ETKENLER

4.1.İletişim Yoluyla Liderlik.....	52
4.2.Etkili İletişime Engeller.....	53
4.2.1.Kişisel Faktörler.....	54
4.2.1.1.Dikkatsizlik Ve Dalgınlık.....	54
4.2.1.2.Güvensizlik.....	54
4.2.1.3.Korku.....	54
4.2.1.4.İletişimde Başarılı Olamama.....	54
4.2.1.5.Görev Üstlenme ve Sorumluluk Alma Yetenekleri.....	54
4.2.2.Teknik Faktörler.....	55
4.2.2.1.Zamanlama.....	55
4.2.2.2.Aşırı Bilgi Yükleme.....	55
4.2.2.3.Çevre Koşulları.....	55
4.2.2.4.Fiziksel Araçlar.....	56
4.2.2.5.Jargon.....	56
4.2.2.6.Çalışanlar Arası Düşmanlık.....	56
4.2.3.Semantik Faktörler.....	56
4.2.3.1.Semboller.....	56
4.2.3.2.Kötü Açıklanan Mesajlar.....	56
4.2.4.Seçici Algılama.....	57
4.2.4.1.Açık Olmayan Varsayımlar.....	57
4.2.4.2.Hatalı Yorumlar.....	57
4.2.4.3.Mesajın Verilmesi ve Alınmasında Kayıplar.....	57
4.2.5.Zaman Baskısı.....	58
4.2.5.1.Yetersiz İntibak Dönemi.....	58
4.2.5.2.Geri Beslemeden Doğan Güçlükler.....	58

4.2.6.Psikolojik Güçlükler.....	58
4.2.6.1.İletilecek Şeyin Açıklığa Kavuşturulması.....	58
4.2.6.2.Dinlememe.....	58
4.2.6.3.Güven ve Açıklık.....	59
4.2.6.4.Kıskançlık.....	59
4.2.6.5.Duymak İstediklerimizi Duyma.....	59

BEŞİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİMİ GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

5.1.Geri Bildirim.....	60
5.2.Alıcının Dünyasına Karşı Duyarlı Olmak.....	60
5.3.Etkili Dinleme,Çok Okuma ve Gözlemde Bulunma.....	60
5.3.1.İnsanları Dinlemek.....	61
5.3.1.1.Kullanılmayan Potansiyel.....	62
5.3.1.2.Eğitimdeki Boşluk.....	62
5.3.1.3.Dinlemeyi İyileştirme Yolları.....	63
5.3.1.4.İyi Algılamanın Kuralları.....	65
5.3.1.5. Fikirlere Kulak Verme.....	66
5.3.1.6.Duygusal Filtreler.....	67
5.3.1.7.İyi Dinlemenin İş Dünyasındaki Yararları.....	69
5.3.1.7.1.Daha Az Kırtasiyecilik.....	69
5.3.1.7.2.Yukarıya Doğru İletişim.....	70
5.3.1.7.3.İnsan İlişkileri.....	71
5.3.1.7.4.Satış Yapmak İçin Dinleme.....	72
5.3.1.7.5.Toplantılarda Dinleme.....	73
5.4.Sözle Anlatım Yanında Eylemle Açıklama.....	73
5.5.Yeterince Tekrarlama.....	74

5.6.Tehdit Edici Olmayan İş Ortamı Oluşturma.....	74
5.7.Geçim Analizinden Yararlanma.....	74
5.8.Johari Penceresi.....	74
5.9.Uyuşmazlık Yönetimi.....	75

ALTINCI BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE BİR UYGULAMA

6.1.KOBİLERLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	77
6.1.1.Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımı.....	77
6.2.TÜRKİYEDE KOBİLER.....	78
6.3.ADIYAMAN'DA KOBİLER.....	79
6.3.1.ADIYAMAN'DA TEKSTİL SEKTÖRÜ.....	80
6.4.ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM.....	81
6.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ, DEĞERLEME VE SUNUMU.....	81
6.6.VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	81
6.6.1.DEMOGRAFİK NİTELİKLERE İLİŞKİN VERİLER.....	81
1.Yöneticinin Yaşı.....	81
2.Yöneticinin Cinsiyeti.....	82
3.Yöneticinin Deneyimi.....	84
4.Yöneticinin Eğitim Düzeyi.....	85
6.6.2.YÖNETİCİLERİN İŞLETME İÇİNDE ASTLARIYLA ETKİLİ İLETİŞİMDE KARŞILAŞTIKLARI ENGELLEYİCİ FAKTÖRLER.....	86
a. Dikkatsizlik ve dalgınlık.....	86
b. Güvensizlik ve Korku.....	87
c. Sorumluluk Alma Yeteneği.....	88
d. Zamanlama.....	89
e. Çevre Koşulları.....	90
f. Kelimelere Farklı Anlam Yüklenmesi.....	91

g. Kişilerarası Sürtüşmeler.....	92
h. Yetersiz Açıklamalar.....	93
ı. Hatalı Yorumlamalar.....	94
i. Karşıdakini Dinlememek.....	95
k. Sadece Duymak İstediklerini Duymak.....	96
6.5.3.YÖNETİCİLERİN İŞLETME İÇİNDE ETKİLİ İLETİŞİMİ GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN KULLANDIKLARI YÖNTEMLER.....	97
a. Mesajı Alanın Size Verdiği Tepkiden Yararlanmak (Geribildirim).....	97
b. İletişimde Bulduğunuz Kişinin (Mesajı Alanın) Dünyasına Karşı Duyarlı Olmak.....	98
c. Etkili Bir Şekilde Dinlemeye Çalışmak.....	99
d. Sözlü Anlatımla Birlikte Vücut Dilinden de Yararlanmak.....	100
e. Mesajı Yeterince Tekrarlamak.....	101
f. Tehdit Edici İfadelerden Kaçınmak.....	102
g. Etkili İletişime Engel Olan Kişiler Arası Çatışmaları Çözümlemek.....	103
SONUÇ ÖNERİLER.....	105
KAYNAKÇA.....	108
A-KİTAPLAR.....	108
B-SÜRELİ YAYINLAR.....	112
C-İNTERNET KAYNAKLARI.....	114
D-DİĞERLERİ.....	115
EK 1 : ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ANKET SORULARI.....	116

ŒEKİLLER LİSTESİ

Œekil-2.1. Temel İletiŒim Süreci.....	13
Œekil-3.1. Organizasyon Yapısı ve HaberleŒme.....	30
Œekil-3.2. Gruplardaki HaberleŒme İliŒkileri.....	31
Œekil-3.3. Problemin KarmaŒıklığına Göre Uygun İletiŒim Kanalları.....	38
Œekil-3.4. Yönetimde İletiŒim.....	50

TABLolar LİSTESİ

Tablo-2.1. Gönderici ve Alıcıya İlişkin Değişkenler.....	17
Tablo-3.1. Haberleşme Modellerinin Karşılaştırılması.....	31
Tablo-5.1. Johari Penceresi.....	75
Tablo-6.1. Yöneticinin Yaşı.....	81
Tablo-6.2. Yöneticinin Cinsiyeti.....	82
Tablo-6.3. Yöneticinin Deneyimi.....	84
Tablo-6.4. Yöneticinin Eğitim Düzeyi.....	85
Tablo-6.5. Dikkatsizlik ve Dalgınlık.....	86
Tablo-6.6. Güvensizlik ve Korku.....	87
Tablo-6.7. Sorumluluk Alma Yeteneği.....	88
Tablo-6.8. Zamanlama.....	89
Tablo-6.9. Çevre Koşulları.....	90
Tablo-6.10. Kelimelere Farklı Anlam Yüklenmesi.....	91
Tablo-6.11. Kişilerarası Sürtüşmeler.....	92
Tablo-6.12. Yetersiz Açıklamalar.....	93
Tablo-6.13. Hatalı Yorumlamalar.....	94
Tablo-6.14. Karşıdakini Dinlememek.....	95
Tablo-6.15. Sadece Duymak İstediklerini Duymak.....	96
Tablo-6.16. Geribildirim.....	97
Tablo-6.17. İletişimde Bulduğunuz Kişinin Dünyasına Karşı Duyarlı Olmak..	98
Tablo-6.18. Etkili Bir Şekilde Dinlemeye Çalışmak.....	99
Tablo-6.19. Sözlü Anlatımla Birlikte Vücut Dilinden de Yararlanmak.....	100
Tablo-6.20. Mesajı Yeterince Tekrarlamak.....	101
Tablo-6.21. Tehdit Edici İfadelerden Kaçınmak.....	102
Tablo-6.22. Etkili İletişime Engel Olan Kişilerarası Çatışmaları Çözümlmek....	103

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik-6.1. Yaş Grafiği.....	82
Grafik-6.2. Yöneticinin Cinsiyeti.....	83
Grafik-6.3. Yöneticinin Deneyimi.....	84
Grafik-6.4. Yöneticinin Eğitim Düzeyi.....	85
Grafik-6.5. Dikkatsizlik ve Dalgınlık.....	86
Grafik-6.6. Güvensizlik ve Korku.....	87
Grafik-6.7. Sorumluluk Alma Yeteneği.....	88
Grafik-6.8. Zamanlama.....	89
Grafik-6.9. Çevre Koşulları.....	90
Grafik-6.10. Kelimelere Farklı Anlam Yüklenmesi.....	91
Grafik-6.11. Kişilerarası Sürtüşmeler.....	92
Grafik-6.12. Yetersiz Açıklamalar.....	93
Grafik-6.13. Hatalı Yorumlamalar.....	94
Grafik-6.14. Karşıdakini Dinlememek.....	95
Grafik-6.15. Sadece Duymak İstediklerini Duymak.....	96
Grafik-6.16. Geribildirim.....	97
Grafik-6.17. İletişimde Bulduğunuz Kişinin Dünyasına Karşı Duyarlı Olmak...98	
Grafik-6.18. Etkili Bir Şekilde Dinlemeye Çalışmak.....	99
Grafik-6.19. Sözlü Anlatımla Birlikte Vücut Dilinden de Yararlanmak.....	100
Grafik-6.20. Mesajı Yeterince Tekrarlamak.....	101
Grafik-6.21. Tehdit Edici İfadelerden Kaçınmak.....	102
Grafik-6.22. Etkili İletişime Engel Olan Kişilerarası Çatışmaları Çözümlemek.....	103

GİRİŞ

Yaşamak başlı başına iletişim ağını, iletişim etkinliklerini içeren bir olaydır. Var olduğumuz anda çevreyle sürekli iletişim, etkileşim içerisine gireriz. Bilmeden çevremizi etkilemeye, değiştirmeye, yine bilinçsizce etkilenmeye, çevremize uyarlanmaya başlarız. Bu iki yönlü alışveriş ömür boyu sürüp gider.¹

İletişimin bulunmadığı bir dünya düşünülemez. İnsanların sadece birer birey olarak yaşadığı deneyim ve bilgilerini birbirleriyle hiçbir zaman paylaşmadığı, kişisel sınırlamaların üstesinden gelebilmek için hiçbir zaman bir araya gelemedikleri, başarı ve zorlukları ortaklaşa üstlenmedikleri bir dünya düşünülemez. Böyle bir dünyayı düşünmek zordur. Çünkü insan faaliyetlerinde ve yaşamında iletişimin tartışma götürmez bir önceliği ve önemli bir yeri vardır. İletişim olmasaydı, bugünkü bildiğimiz uygarlık mümkün olmazdı. İnsanlar, iletişim yoluyla bilgileri paylaşabilme, çaba ve gayretleri birleştirebilme olanağına kavuşmuşlardır. Bu yetenek, bilgi dağarcığı, teknolojiyi ve kültürü getirebilme ve genişletebilme olanağını sağlamıştır. İnsanlar birbirleriyle üst düzeyde iletişim kapasitesinden yoksun olmuş olsalardı hiçbir zaman ilkel dunundan öteye gidemezlerdi.

Dünya kurulduğundan beri insanların birbirlerini tanımaları ve kendilerini başkalarına tanıtmaları ve sonuçta belirli noktalarda anlaşabilmelerinin tek yolu iletişim olmuştur.

İnsanlar yaşayabilmek için diğer insanlarla ilişki kurmaya muhtaç ve mecburlardır. Bu karşılıklı ilişkilerinde olumlu oldukları müddetçe başarılı ve rahat olur. İletişim ilkelerini bilen ve bu becerilere sahip olan kişiler düşüncelerini muhataplarına veya topluma kabul ettirir ve onları rahatlıkla kendi etkileri altına alırlar.²

İçinde yaşadığımız çağdaş toplum düzeninde önemli etkinliklerin çoğu, örgütlenmiş çabalar yoluyla gerçekleşmekte, toplum yapısı karmaşıklaşmakta ve insan gereksinimleri sayılamayacak kadar çeşitlenmektedir. Buna bağlı olarak insanlar işleyen

¹ Ömer DİNÇER, Yahya FİDAN, İşletme Yönetimi, Beta Yayınlar, 1996, s.316

² Gül YILMAZ, İletişim ve Yönetim Muhasebesinde İletişimi Sağlayan Bilgi Akış Yöntemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, İstanbul, 1997, s.8

bu düzen içerisinde sürekli olarak iletişimde bulunmaktadırlar. İletişim insan yaşamında öylesine önemli bir yer tutar ki, genelde "yaşamak iletişimde bulunmaktır" denebilir.³

İletişimin temel amacı anlaşmadır. Fakat insanlar arasında anlaşma sağlamak sanıldığı kadar kolay değildir. Çok değişik dünya görüşüne farklı kültür ve geleneklere, eğitsel ve sosyal yapıya sahip olan toplum ve onu oluşturan bireylerin anlaşması gerçekten güçtür. Ne var ki tüm güçlükleri yenmenin en geçerli yolu olarak iletişim önerilmekle karşılıklı konuşma ve tartışma ile ortak noktaların bulunabileceği savunulmaktadır. O halde tarafları gerçek anlaşmaya ulaştırana dek yararlanılabilecek tek araç iletişimidir.⁴

İşte tam da bundan dolayı, biz tez konusu olarak iletişimi seçtik. Çünkü iletişim bütün toplumsal tabakalar da önemli olduğu kadar, hatta daha fazla oranda işletmeler içinde önemlidir. İşletmeler; ekonomik, ticari hedefleri olan ve çok sayıda insan çalıştıran kuruluşlardır. Çalışanları bilgilendirmek, eğitmek, motive ederek şirketin belirlediği ortak hedeflere yönelterek ahenkli bir şekilde çalışmalarını sağlamak ancak etkin bir iletişimle mümkün olacaktır. Oysa gözlemlediğimiz kadarıyla işletmelerde bir iletişim, daha doğrusu "iletişimsizlik" problemi bulunmaktadır.

Bütün işletmelerde olduğu gibi KOBİ niteliği taşıyan işletmelerde de bu sorun görülmektedir. Buradan hareketle, Adıyaman da KOBİ niteliğinde ki tekstil firmalarında örgütsel iletişim konusunda "yetersiz" şeklindeki düşünce bu çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Dolayısıyla bu çalışmanın amacı Adıyaman da ki KOBİ niteliğindeki tekstil işletmelerinde örgütsel iletişimin düzeyini tespit etmektir.

Bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş yapılarak iletişimin tanımı, tarihçesi ve önemi anlatılmıştır. İkinci bölümde iletişim süreci

³ Meral AŞIKOĞLU, Yönetiş İletişim, Kütahya İİBF Yıllığı, 1992, s.33

⁴ Olcay ÖZTÜRK, Diyarbakır'daki Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerde Etkin Haberleşmede Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 1998, s.1

anlatılmış, iletişim sürecinin başlıca unsurları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde iletişim ve örgüt arasındaki ilişki ele alınmış ve iletişimin örgüt için önemi, iletişim modelleri, iletişim kanalları, örgütlerde iletişimin yönü, iletişim ve örgütsel yapı ve iletişim sorumluluğu ve işletme yönetiminde iletişim konuları açıklanmıştır. Dördüncü bölümde, iletişim yoluyla liderlik ve iletişimi etkileyen etkenler anlatılmıştır. Beşinci bölümde iletişimi geliştirme yöntemleri irdelenmiştir. Altıncı ve son bölümde ise yapılan alan araştırmasının sonuçları irdelenmiş ve tablolar yardımıyla açıklanmış ve öneriler dile getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİMİN TANIMI, TARİHÇESİ VE ÖNEMİ

1.1.İletişimin Tanımı

Bireyler arası iletişim; bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Ancak bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka bireyler arası bir ilişkinin kurulmasına ihtiyaç vardır. Şu halde iletişim insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve ahenkli bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağıdır.⁵

İletişim; bir yerden, bir kişiden, bir makineden, bir başkasına herhangi bir ortamdan bilgi göndermedir.⁶İletişim, örgütsel davranış literatüründe, sembollerini kullanarak bilginin anlamını iletme işlemidir.⁷Bazı iletişim araştırmacıları iletişim ile etkileşimi eşit görürler. Bu yüzden, her ne zaman bireyler etkileşirse, bir iletişim ortaya çıkar.⁸

Geniş anlamıyla iletişim; bireyler, gruplar yada örgütler arasında çeşitli düşünce, bilgi ve duygu iletimiyle ortak bir anlayışın oluşturulması ve karşılıklı etkinin sağlanmasıdır. Böylece iletişim doğru yerde, doğru zamanda, doğru bilginin elde edilmesine olanak sağlar.

Dar anlamıyla iletişim ise bireyleri düşünce, duygu veya bilgi alışverişi ile aralarında bir anlaşma sağlanmasıdır. Bu anlaşma yalnızca bireyin yalnızca kendi düşünce ve duygusunu karşısındakilere iletilmesiyle değil aynı zamanda onu tanımasıyla gerçekleşir.⁹

İletişim; işletme içindeki bireyler arasında yada işletmenin kendisiyle dışarıdaki ilgili gruplar arasında çeşitli biçimsel veya biçimsel olmayan yollarla, belirli iletişim kanallarını ve iletişim araçlarını kullanarak ve çeşitli tekniklerden yararlanarak bilgi,

⁵ Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları İstanbul, 1993, s.217

⁶ Gül YILMAZ, 1997, s.3

⁷ Fred LUTHANS, Organizational Behaviour, Mc Graw Hill Inc., 1992, s.470

⁸ CALLAHAN, FLEENOR, KNUDSON, Understanding Organizational Behaviour, Charles E-Merill Publishing, 1986, s.127

⁹ Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1987, s.305

veri, fikir, davranış, anlayış ve algı alışverişinde bulunmaktır. Ne var ki, tam anlamıyla bir iletişimden söz edebilmek için yalnızca gönderici ile alıcı arasında bir alışverişin gerçekleştirilmesi yeterli olmamaktadır. Bunun için haberi iletenin, haberi alanın tutum ve davranışlarını etkilemesi gerekir.

İletişim çalışmaları öylesine hızla değişiklikler getirmektedir ki durup tanımının yapılabilmesi olanaksızlaşmıştır. Ancak iletişimin, canlıların varlıklarını sürdürdürebilmeleri için gerekli bir süreç olduğu; görerek, duyarak, tadarak, dokunarak, koklayarak edinilen verilerle bilgilenen varlıkların çevrelerine uyarlanabildikleri, çevreyle etkileşim sonucu çevrelerini yada davranışlarını değiştirdikleri vurgulanabilir.¹⁰

1.2.İletişimin Tarihçesi

Enformasyon, insanlığın ilkel halden çıkıp toplum oluşması devresinde başlamış ve bu olaya da yardımcı olmuştur. İlkel insanlar arasında enformasyon el ve kol hareketleri, yüz mimikleri ve çeşitli manalara gelen sesler şeklinde yapılırken, konuşma ve yazının icadından sonra metotlar geliştirilmiş ve bir bilim dalı haline getirilmiştir.¹¹

Tarihsel süreç içinde çalışma ilişkilerine bakıldığında, geleneksel işletmelerde iletişim sorunlarının pek önemli bir yeri olmadığı görülür. Bu tür işletmelerin personel sayılarının az olması nedeniyle dikey ve yatay kanallar üzerinde oluşan iletişim dar boyutlar içinde kalmaktadır. İletişim daha çok yukarıdan aşağıya iletilen ve belirli işlerin yapılmasını öngören emirler olarak tanımlanmaktadır. Üst basamaklarda görev yapan yöneticilerin, tekelinde işleyen bir sistem olarak görülmektedir.

Geleneksel işletmelerden çağdaş işletmelere geçiş noktası olan endüstri devrimi ve bu devrimin örgütsel yapı üzerinde oluşturduğu gelişmeler, iletişimde de sorunların olduğu ve bunların işletme için önemli olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle beşeri ilişkilerin önem kazandığı dönemlerde iletişim sorunları da büyük gelişme göstermiştir, Bunun nedeni ise iletişimin insan ilişkilerinin temel ögesi olmasıdır.

¹⁰ Gül YILMAZ, İstanbul, 1997, s.4

¹¹ Gül YILMAZ, İstanbul, 1997, s.5

Teknolojinin itici gücüyle büyüyen ve uluslar arası boyutlara ulaşan çağdaş işletmeler içinde, giderek küçülen ve psikolojik doyumsuzluğa sürüklenen birey yeniden kazanmak ve kaybolan kişiliğine kavuşturmak için iletişim tekniklerinin geliştirilmesi en etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir.¹²

Günümüzde insanlar iletişim araçları kanalıyla çok yoğun bir bilgi bombardımanına tutulmaktadır ve bu toplumlarda hızlı bir değişime neden olmaktadır. Artık değerler ve ilişkilerin bir ömürde değiştiğini görüyoruz ki; bunların değişimi bir zamanlar 500 yıl alıyordu. Bilgi bombardımanına çarpıcı bir misal olarak şunu verebiliriz: The Newyork Times'ın hafta içi bir günlük sayısında 17. yy da yaşamış ortalama bir insanın muhtemelen ömür boyunca başından geçenlerden daha fazla bilgi var.¹³

Bu yüzden son yüzyılda ise çeşitli iletişim araç ve gereçleri ile bu sahada kanalize edilmiş ve kuruluş bünyelerinde birer ünite olarak yer almıştır.

İletişim üzerine çalışmalar zaman içinde gerek süreci anlayış biçiminde, gerekse çalışmanın, sürdürüldüğü bilim dalında, değişikliklere uyarak gelişmiştir. İletişim kuramı, en genel anlamda kişinin gözlemediğini tanımlamasına; iletişimin nasıl ve neden gerçekleştiğinin açıklanmasına; anlamların nasıl oluşturulduğuna, etkili iletişimin nasıl kurulduğuna; iletişimi neyin engellediğine ilişkindir.¹⁴

1.3.İletişimin Önemi

İletişim, bir kişi yada grubun başka bir kişi yada gruba, bir düşünce içeriğini aktarmasıdır. Bu tür düşünce içeriği, bir bildirim (doğruluk veya yanlışlık bakımından değerlendirme konusu olan semantik bir bütün) yada bir tutumun, duygunun, dileğin vb. (yani soylu-soysuz, güzel-çirkin, iyi-kötü gibi normatif bakımından değerlendirme konusu olan semantik bir bütünün) dile getirilişi olabilir. Bu aktarmanın aracı tabii ki dildir; dilin ise sözcükler, hareketler, yapay nesnelere gibi hemen her türlü aracısı olabilir.

¹² Osman YOZGAT, 1995, s.305-306

¹³ James P. GELATT, Managing Nonprofit Organizations, Oryx Press, 1992, s.155

¹⁴ Gül YILMAZ, 1997, s.6

Hiç bir insan toplumu yada topluluğu iletişimsiz yapamaz; çünkü bir insan topluluğu ayrı ayrı bireylerden oluşan bir koleksiyon değil, kişiler olarak etkileşim içinde olan bir bireyler topluluğudur. Kişiler arası etkileşim de ancak "anlamlar" temelinde gerçekleşebilir. Aslında iletişim olmadan da insan var olamaz. İnsan, iletişimin sosyalleştirici etkisinden yoksun kalırsa, biyolojik olarak insan kalır, ama fikri olarak onun insan-altı bir varlık olması kaçınılmazdır.

Anlamlar nesnel bir niteliğe sahiptir. Anlamların nesnel olması, iletişimin varlığı için son derece önemlidir; çünkü anlamlar öznel (subjektif) olsaydı, yani kişiler dışında bir düzenlilik göstermeyip kişisel özelliklere bağlı olsaydı, hiçbir anlaşma, toplumun koyduğu hiçbir kural, anlamaları temsil eden hiçbir sembol olmazdı.

İletişimin araştırılması bir çok bilgi dalının konusunu oluşturur. Bu girişimde psikolojinin, dil bilimin ve biyolojinin önemli bir yeri vardır. Ancak antropoloji, sosyoloji ve mantık gibi bilimlerinde iletişimle ilgisi çoktur. "Düşünce içerikleri"ni geniş çapta yayma araçları konusunu ele alırken, fizik bilimlerinin tüm dallarının ve teknolojinin de dahil edilmesi gerektiği de belirtilmektedir.

Etraflıca ele alındığında, kişilerde iletişim güçlerinin gelişiminde kültürel etkenlerin ağır bastığı hemen görülecektir. Antropoloji ve sosyolojinin iletişimle ilgisi buradan gelir. Ne var ki, burada kültürle bağlantı kurma büyük dikkatle yapılmalıdır. Kültür haberleşmedir ve haberleşme kültürdür.¹⁵ Her kültür de o kültüre has nitelikler ile evrensellik bir arada bulunur. O kültüre has öğeler aynı kültürün üyeleri arasındaki iletişimin nispeten kolay kurulmasını açıklar. İnsanlar zihinsel etkileşimleri sırasında, birbirlerine olguları olduğu kadar değerleri de aktarırlar. Bazı değerlerin farklı kültürler de değişik olduğu bilinmektedir. Olgusal konulara ilişkin bazı anlayışlar da kültürlerden kültüre değişebilmektedir. Yine de bütün insanların aynı temel biyolojik yapıyı paylaşmaları, tüm bu farkları ortadan kaldırma imkânı sağlar; çünkü tüm iletişimin temeli biyolojiktir. Kültürel özellikler arızidir. İnsan türünü tanımlayan şey ise kültürel olan ve evrensellik katına çıkmış olan öğelerdir.

¹⁵ Maryan S. SCHALL, A Communication-Rules Approach to Organizational Culture, Administrative Science Quarterly, No:4, 1983, s.5570,

İletişim, felsefi ve bilimsel bir konu olmaktan önce bir pratik konusudur. Günlük hayatın önemli bir bölümü iletişim ile ilgilidir: Gazeteler, radyolar, TV, video, telefon, telgraf vb. iletişim olgusuna çeşitli açılardan bakmak mümkündür: bireysel, toplumsal yada felsefi bir olgu olarak yaklaşılabilir, iletişime. Ama iletişim, her şeyden önce bireyin kendini var kılma, yani gerçekleştirme aracıdır.

İletişimin en temel işlevi başkasını tanıma ve kişinin kendi varoluşunu gerçekleştirme işlevidir. İnsanın varlığını gerçekleştirebilmesi, biri doğayla, öbürü de insanlarla olmak üzere iki tür iletişime bağlıdır. Doğayla ilişkileri, birincil ilişkiler dediğimiz doğayı tanımak, temel ihtiyaçlarını karşılama, kısacası teknolojiyen iktisada kadar her tür etkinlik bu iletişim süreci içinde ortaya çıkar. Ancak doğanın yanında kişinin toplumla (yani başkalarıyla) da ilişki ve iletişim kurması gerekir. İnsan ancak kendisi gibi başka insanlarla ilişki kurabildiği zaman, doğayla ilişkilerini de gerçekleştirebilir ve gerçekleştirebilecek ortama kavuşur.

-İnsanın varoluşunu gerçekleştirebilmesi için gerekli olan bu ilişki, ancak bir iletişim sistemi sayesinde sağlanabilir Çünkü, her ilişki bir gün özünde bir iletişimdir. İletişim kurmak ise bir işaretler sistemi oluşturmak demektir. İletişim, demek ki, en derinde beşeri bir "iç güdü" (doğal iletişim) iken, geliştirebildiği ölçüde varlığa insanlık özelliği kazandıran "yetenek" haline gelir. İletişim bu şekli ile başkasını tanıma sorunu olarak felsefenin konusu olur. Ancak felsefe için iletişimin önemi onun biçimi ve araçları değil onu bilinçte mümkün kılan şeydir.

Ancak iletişimin önemi araçlarda, yani işaret sistemlerinde (örneğin dilde) toplanır. Toplumun yalnızca bireyler topluluğundan (koleksiyonundan) ibaret: olmadığı, tersine ortak bir semboller sistemi etrafında örgütlenmiş, (adeta) organik bir yapı arz ettiği bilinmektedir. İşte bu semboller sisteminin (araçların) incelenmesi, iletişimle ilgili bilimlerin konusunu oluşturmaktadır.

Fakat günümüzde, iletişimle ilgili bilimler iletişimi artık yalnızca iletişim araçlarıyla sınırlı bir yaklaşım içinde değil, ancak birden çok disiplinle yaklaşılması halinde anlaşılabilir bir yapı olarak kavrarlar.

Bugün artık, çok düzlemlı karmaşık bir toplumsal olgu olan iletişimi açıklayabilmek amacıyla sosyoloji, siyaset bilimi, antropoloji, etnoloji, psikoloji, dil bilim, tarih, vb. bilim dalları işbirliği yapmaktadır. Bu yüzden, günümüzde bir iletişim biliminden söz etmek gerekirse, onun tek bir disiplin değil bir "disiplinler manzumesi" olduğunu kabul etmek gerekir.¹⁶

Organizasyonel etkinliğin sağlanabilmesi için iletişim kritik bir noktadır ve başarılı şirketlerin en önemli özelliklerinden birisi açık iletişimi destekleyici, çalışanları yeni gelişmeler hakkında bilgilendirici, öneri ve şikayetlerini sunma konusunda destekleyici olmalarıdır.¹⁷

Bir organizasyon etkinliğini ve verimliliğini sağlayabilmek için bilgilerin örgütü oluşturan bireyler arasında doğru, uygun, zamanında ve anlaşılabilir bir şekilde aktarılması büyük önem taşımaktadır. Eğer bireyler örgütün, kendilerinden ne istediğini neyi neden yapmaları gerektiğini bilmiyorlarsa sahip olunan ekonomik ve finansal olanaklar, teknik kaynaklar, yetenekli çalışanlar ve iyi iş ilişkileri gibi organizasyonel avantajların hiçbir önemi kalmayacaktır.

İşte, günlük yaşantılarının %75 ini iletişim yaparak geçiren insanlar için iletişimin önemi burada açıkça görülmektedir.¹⁸

Günlük hayatta sıkça rastladığımız yönetim biçimi ve başarısı, organizasyonun yöneticisi durumundaki kişinin değişik alternatifler arasından en iyisini seçerek karar vermesine dayanmaktadır. Organizasyonlar büyüdükçe bu basit yapıdaki karar verme süreci zorlaşmakta, daha detaylara inilmesi gerekmekte ve yönetim aşaması detaylı olarak gelişmektedir. Büyük bir organizasyon pek çok insan ve bölümün birlikte çalıştığı büyük bir komplekse dönüşmekte ve bu durum istenen hedefe ulaşmak için gerekli görülmektedir.¹⁹

¹⁶ Sosyal Bilimler Ansiklopedisi, 1990,s. 229

¹⁷ Nilüfer Fitoz DEĞİRMENCİ, Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının İletişim Boyutu ve Uygulamadan Bir Örnek, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998;s.33

¹⁸ Gül YILMAZ, 1997,s.8

¹⁹ Emre EREN, Yönetim Bilişim Sistemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992,s.34

İşletme uğraşları belirli amaçlara ulaşabilmek için çeşitli görevlerin yapılmasına yönelmiştir. İşletmede yöneticinin etkinliği ve başarısı astlarının başarısına bağlıdır. Bu ilişki yöneticinin astları ile eksiksiz ve engelsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirir. İletişim, yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden biridir.

Yönetici kendince en iyi planı yapabilir veya kararını verebilir, ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir. İletişim, eğer kurallarına uyulmazsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve iletinin ancak bir kısmı ilgililere ulaşabilir. Bunun sonucu ise alınan veriler başka deyişle gecikme, başarı düşüklüğü, kayıp, zararlar v.b. şeklinde kendini gösterir. İletişim darboğaza girdiğinde, yönetici gerekli iletişimin bağlantısını kuramayacağından verilerde olumsuz olacaktır.²⁰

Açık, doğru ve eksik olmayan iletişim, herkesin işletmede ne olduğundan ve organizasyonel süreçlerde hangi rolü oynadıklarını bilmeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Bir örgütte görev almış bulunan bir kişi işletmedeki yeri ile ilgili olarak şunları bilmek ister:

1. Resmi (formal) otorite yapısı içerisindeki durumunu ve ilişkilerini,
2. Bireysel statü, güç, kabul görme ve benzeri faktörlerin etkisine bağlı olarak biçimsel olmayan (informal) yapı içerisindeki yeri ve ilişkilerini,
3. Gelecekte ekonomik güvenliğini etkileyecek olaylar hakkında bilgi,
4. İş ile gurur duymasını sağlayacak operasyonel faaliyetler ile ilgili bilgiler,

Bu bilgiler ise çalışanlara ancak çeşitli iletişim kanal ve araçlarının yardımıyla aktarılabilir. Bunlardan başka, iletişim şu nedenlerden dolayı da önemlidir:

1. Yöneticiler, zamanlarının büyük bir kısmını haberleşerek yani iletişim kurarak geçirmektedirler.
2. İletişim, yönetsel etkinlik için gereklidir.

²⁰ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1989, s.222

3. İletişim, güce önderlik eder.
4. İletişim organizasyonel (örgütsel) etkinliğe önderlik eder.

İletişim aynı zamanda bütün yönetim fonksiyonlarının da temel taşı durumundadır. İletişim olmazsa birbiri ile bilginin transferi ve anlaşılması esas olduğundan plan yapmak, organize etmek kontrol faaliyetleri de imkansız hale gelecektir. Aynı şekilde iletişim hem motivasyonun ve hem de liderliğin temelini oluşturmaktadır.²¹

²¹ Gül YILMAZ, İstanbul, 1997, s.8-9

İKİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM SÜRECİ

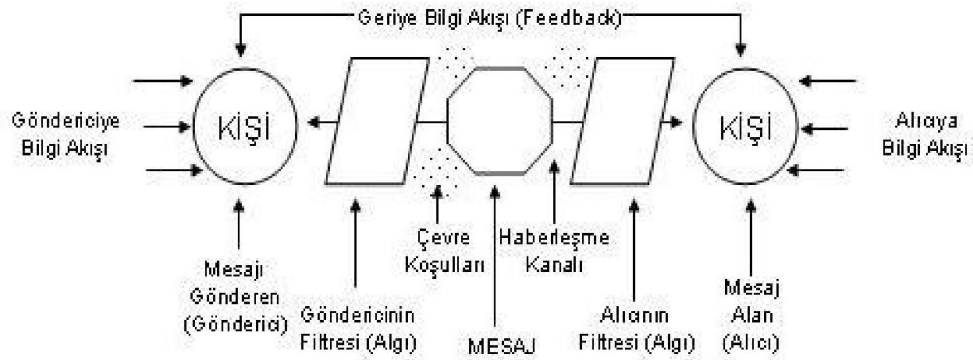
2.1. Temel İletişim Süreci

İletişim nedir? Çeşitli şekillerde tanımlanması mümkün olan bu süreci kısaca "...bir şahıstan diğer bir şahsa olan bilgi, veri ve anlayış aktarmasıdır..." şeklinde tanımlayabiliriz. Bu kısa tanım esasında, bir organizasyonun çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarmalarını; bu nakil işinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği; bu aktarma ile ilgili çeşitli sistemleri (kanalları); ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir. Dolayısıyla iletişim çok kullanılmasına ve basit görünmesine karşılık, bünyesinde pek çok problem taşıyan bir süreçtir.

Bir mesaj alışverişi şeklinde de tanımlanabilecek bu süreç olmadan organizasyonların mevcudiyetleri düşünülemez. Bütün yönetim faaliyetleri, sonunda iletişim sürecinin etkin işlemesine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler vs. organizasyondaki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla bir şey ifade etmezler. Daha öncede değinildiği gibi, esasında bir yöneticinin etkinliği ve başarısı astlarının başarısına bağlıdır. Bu ilişki yöneticinin astları ile eksiksiz ve problemsiz bir haberleşme içerisinde olmasını gerektirir. Şüphesiz aynı süreç, üstlerle ve aynı kademede ki meslektaşları içinde gereklidir. Kısaca, iletişim yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden biridir.²²

²² Tamer KOÇEL, İstanbul, 1989, s.222

2.2.İletişim Sürecinin Başlıca Unsurları



Şekil 2.1: Temel İletişim Süreci

Kaynak: Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, s.223

Prof. Dr. Tamer KOÇEL İşletme Yöneticiliği isimli kitabında iletişim sürecinin başlıca unsurlarını ve bunların özelliklerini şu şekilde açıklamıştır:

2.2.1.Gönderici:

İletişim sürecinin varolması için gerekli olan iki kişiden birisi göndericidir. İletişim sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericiye bağlıdır. İletişim süreci ilk önce göndericinin zihninde düşündükleri ile başlar. Gönderici kendisine ulaşan bilgi ve verilere göre (ki bu da ayrı bir haberleşme sürecinin sonucudur) haber (mesaj) olarak iletilecek bir fikir oluşturur, bu fikri formüle eder (fikri kelimelere, rakamlara, şekillere vs. dönüştürür) ve belirli bir iletişim kanalından mesajı alıcıya gönderir.

2.2.2.Filtre:

Burada "filtre" olarak nitelendirilen ve hem gönderici hem de alıcı için söz konusu olan bu unsur, kişilerin kendilerine ulaşan mesajları değerlendirme tarzları ile kısacası kişilerin "algı"ları ile ilgilidir.

Yönetimdeki önemi nedeniyle algı üzerinde biraz ayrıntılı durmak yararlı olacaktır. Algı nedir? Algıyı kişilerin çevrelen ile bilgili bilgiyi (uyarıyı) duyma,

organize etme, anlama değerleme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Algı duyu organlarından gelen verilerin (bilgi,uyarı)organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgili süreci ifade etmektedir. Kişiler, duyu organları kanalı ile binlerce uyarı almaktadır. Bu uyarılardan bazıları hemen hemen hiç dikkate alınmamakta, geri kalanı ise kişilerin zihinlerinde sınıflanarak daha önceki tecrübelerle ve bilgi ile ilişkisi kurulmakta, bunlara değişen ölçülerde önem atfedilmekte, bu önem derecesine göre bir anlam verilmekte ve kişi belirli bir davranışı göstermektedir. Örneğin, bir üst astına bir soru sorduğu zaman, bu algı mekanizması şöyle işlemektedir:

- 1.Ast duyu organları vasıtasıyla uyarıyı (soruyu) duymaktadır,
- 2.Uyarı ast tarafından değerlenmektedir,
- 3.Uyarı ve anlamı daha önceki uygulamalarla karşılaştırılmaktadır,
- 4.Ast, kendine göre "uygun" diye nitelediği davranışı göstermektedir.

Burada önemli olan kişinin göstereceği davranışı, bu davranışa sebep olan uyarının algılanma şeklinin etkilemesidir. Yukarıdaki örnekte ast, eğer soruyu acil ve önemli diye değerlerse belki hemen cevap verecek; aksi takdirde ağırdan alacak belki hiç cevaplamayacaktır. Görüldüğü üzere burada, üstün soruyu sorarken düşündükleri (konunun önem derecesi, beklenen cevap, cevap verme süresi vs.) yanında, hatta onlardan daha fazla, astın böyle bir uyarıyı algılama tarzı önemli olmaktadır. Tekrar bu örneği ele alırsak, üstün sorduğu böyle bir sorunun iki ast tarafından farklı şekillerde algılanabileceğini dolayısıyla davranışlarının farklı olacağını söyleyebiliriz.

Algılardaki bu farklılığın sebepleri nelerdir? Algılama süreci kişilerin sahip oldukları değer yargıları, amaç ve hedefleri, ihtiyaçları, içinde yetiştikleri kültürel ortam, bilgileri, hisleri, geçmişteki tecrübeleri ve hatta fiziksel özellikleri gibi faktörler tarafından etkilenmektedir. Dolayısıyla aynı uyan (üstün sorusu) farklı kişiler tarafından değişik şekillerde algılanmaktadır. Dolayısıyla kişisel, grup ve organizasyonun performansını arttırmak isteyen ve bunun için de ilk şart olarak iletişim sürecini kullanan bir yöneticinin, algılamanın davranışlar üzerindeki bu etkisini anlaması gerekir.

İletişim süreci açısından algılamamanın önemi şuradadır: bir defa gönderici, göndereceği mesajı formüle ederken kendisine ulaşan bilgileri kullanacak, bunları kendi amaç, değer yargısı, anlayışı doğrultusunda belirli kodlara çevirecektir. Başka bir deyişle her mesaj göndericinin algılama, sürecinin bir sonucu olacaktır. Dolayısıyla bu algılama süreci bir çeşit filtre rolü oynayacaktır. Bazı bilgi ve veriler mesaja dahil edilmeyecektir. çünkü mesajı formüle eden bunları ilgisiz veya önemsiz diye yorumlamıştır.

Buna benzer bir filtreleme (süzme) mesajı alan içinde söz konusudur. Alıcı da kendi algılama sürecini etkileyen faktörlere bağlı olarak mesajın bir kısmını belki hiç dikkate almayacak veya mesaja, mesajı gönderenin verdiği başka bir önem ve anlam verecektir. Kısaca iletişim kanalından gelen mesaj, alıcının süzgecinden geçerek değerlendirilecektir. Mesajı deşifre eden alıcı, mesajı ifade eden sembollere (yazı, şekil, rakam vs.) algılama sürecine göre bir anlam verecektir.

2.2.3.Mesaj (Haber):

Temel iletişim sürecinin üçüncü unsuru mesaj veya haber diye adlandırılan ve göndericinin fikir, düşünce, arzu, istek ve verilerini belirten sembollerdir. Mesaj iletişimin içeriğidir. İletilmek istenen bilgi, fikir mesajı oluşturur.²³ Kelimeler (lisan), rakamlar, şekiller, yüz ifadeleri, vücut hareketleri belirli anlamlar ifade eden sembollerdir. Gönderici alıcıya ulaştırmak istediği düşüncelerini bu semboller vasıtasıyla gönderir. Sembolleri alan (algılayan) alıcıda bu sembollere anlam verir. Eğer alıcının verdiği anlam ile göndericinin aynı sembole verdiği anlam aynı ise, ortada etkin bir iletişim vardır diyebiliriz. Ancak kelimeler ve diğer sembollerin tek başlarına ve kendi kendilerine bir anlamı yoktur. Sembollere belirli anlamlar gönderici ve alıcı tarafından verilir.

Şüphesiz haberleşmenin tam olabilmesi için, mesajı belirten sembollerin alıcı tarafından tanınması gerekir. Eğer alıcı sembolleri tanımıyorsa, bunlara göndericinin verdiği anlamı veremeyecek, dolayısıyla iletişim olmayacaktır.

²³ Özcan DEMİREL, Salih ŞEFEROĞLU, Esed YAĞCI, Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme, Pegem Yayınları, Ankara, 2001, s.15

2.2.4.İletişim Kanalı:

Kaynak ve hedef birimler arasında yer alan ve işaret haline dönüşmüş mesajın gitmesine olanak sağlayan yola, geçite kanal adı verilir.²⁴ Kısaca, iletişim kanalı, mesajın göndericiden alıcıya doğru aktığı yolu ifade eder. Örneğin sözlü ve yüz yüze görüşmede mesaj (semboller) hava içinden alıcıya ulaşır. Telefon görüşmesinde ise iletişim kanalı telefon kanallarıdır.

İletişim sürecinin bu unsurunun önemi, mesajı ifade eden sembolleri bozma ihtimalinin varolmasıdır. Telefon hatlarındaki bir bozukluk bu kanaldan gönderilen sembolleri bozabilecektir.

Burada kanal kapasitesinin de önemli bir rolü vardır. Kanal kapasitesi belirli bir zaman periyodunda, belirgin bir şekilde bozulma olmaksızın bir kanalla gönderilebilecek bilgi miktarıdır.²⁵

2.2.5.Çevre Koşulları:

Çevre koşulları mesajın iletişim kanalı içinden akışını etkileyen koşulları ifade eder. Örneğin gürültü bir çevre koşuludur. Gürültülü bir ortamda sözlü iletişim imkanları az olacaktır. Aynı şekilde hava şartlarının radyo dalgaları üzerindeki etkisi de çevre koşullarına bir örnek olarak verilebilir.

2.2.6.Alıcı:

Temel iletişim sürecinin en önemli unsurlarından birisi de mesajı alan kişi, alıcıdır. Alıcının mesajı taşıyan sembolleri duyu organları kanalı ile algılamasıyla (sembollere anlam vermesi ile) iletişim süreci sona erer. İletişim sürecinin amacına göre alıcıya belirli bir davranışı gösterir veya amaç alıcıyı belirli bir davranışa yöneltmek değil ise, alıcı mesajın ifade ettiği bilgi veya veriyi öğrenmiş ve hafızasına yerleştirmiş olur.

²⁴ Doğan CÜCELOĞLU, Yeniden İnsan İnsana, 2000, s.73

²⁵ Randall B. DUNHAM,1984, s.285

İletişim sürecinin etkinliği alıcı ile göndericinin aynı sembollere aynı anlamı vermeleri ile sağlanabilir. Bunun için alıcının, 1'er şeyden önce, iyi bir dinleyici olması gerekmektedir.

Etkin bir gönderici olmak alıcıya, göndericinin mesajını tam olarak anlama imkânı sağlar. Dolayısıyla duyma kulak ile ilgilidir, fakat dinleme zihin ile ilgilidir. Ayrıca alıcı okuma veya gözleme (inceleme) yolu ile de mesajları alabilir.

İki insan iletişim kurarken, bu iletişimin etkili olup olmaması, iletilen mesajda kullanılan sembolleri alıcı ve vericinin nasıl yorumladığına bağlıdır. Eğer kullanılan kelimeler her iki taraf içinde aynı veya yakın anlamlar ifade ediyorsa, kullanılan kelimeler bilinen genel anlamlarından farklı olsa bile, etkin iletişim sağlanabilir.²⁶

Gönderici ve alıcıya ilişkin değişkenler aşağı da gösterildiği gibidir:

Tablo 2.1: Gönderici ve alıcıya ilişkin değişkenler

Gönderici Değişkenleri	Alıcı Değişkenleri
İletişim beceriler	İletişim becerileri
Tecrübe alanı	Tecrübe alanı
İhtiyaçlar	İhtiyaçlar
Kişilik ve ilgiler	Kişilik ve ilgiler
Tutumlar	Tutumlar
Makam saygınlığı	Makam saygınlığı
Alıcı hakkında varsayımlar	Gönderici hakkında varsayımlar

Kaynak: Duygu ALTUĞ, Örgütsel Davranış, Toplam Kalite Anlayışı İçinde, Haberal Eğitim Vakfı, 1997, s.99

2.2.7.Geriye Bilgi Akışı (Feedback):

Temel İletişim sürecinin son unsuru geriye bilgi akışı (geri besleme, feedback) dır. Bu, alıcının, göndericinin mesajına bir çeşit cevabıdır. Bu tür bir cevap sayesinde

²⁶ Lyod C. HEATH, Accounting, Communication, and Pymalion Syndrome, Accounting Horizons, 1987, Number 1, s.2

gönderici, mesajının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. Askerlikteki emir tekrarını bu tür geri beslemeye bir örnek saymak mümkündür.

Geribesleme, iletilen iletinin alıcı tarafından alınıp alınmadığını veya ne derece de alındığını gösterir.²⁷

Geribildirim, hedefin alınan mesaja verdiği reaksiyondur. Geribildirim, genelde iletişimin başarılı olduğundan emin olmak için kullanılır. Geribildirim hem sözlü hem de sözsüz olabilir.²⁸ Farklı iletişim modları farklı geribesleme zamanlarına sahiptir.²⁹

Bir geri beslemenin yararlı olabilmesi için belirli hususlara sahip olması gerekir. Bu hususları kısaca şöyle özetleyebiliriz:

Etkin Geri besleme

Etkin Olmayan Geri besleme

1.Kişiye yardımcı olmayı amaçlar

1.Kişiyi küçük düşürmeyi amaçlar

2.Belirli ve ayrıntılıdır

2.Geneldir

3.Açıklayıcıdır

3.Değerleyicidir

4.Faydalı ve konu ile ilgilidir

4.İlgisizdir

5.Zamanında gelir

5.Zamansızdır

6.Kişi böyle bir bilgiyi bekler

6.Kişiyi savunmaya yöneltir

7.Açık ve seçiktir

7.Anlaşılması güçtür

8.Geçerlidir

8.Geçerlilikten yoksundur

²⁷ William J. STANTON, Michael J. ETZEL, Bruce J. WALKER, Fundamentals of Marketing, McGrawHill, 1994, s.457

²⁸ MONTGOMERY, Principles of Modern Management, C. Brown Company, 1980, s.304

²⁹ David N. BATCHMAN, Norman B. SIGBAND, Communicating in Business, Scot, Fresman and Company, 1989, s.13

2.3.Çift Yönlü - Tek Yönlü İletişim

İletişimin diğer bir özelliği de çift yönlü veya tek yönlü olmasıdır. Çift yönlü iletişim iki veya daha çok tarafın bilgileri değiş tokuş etmeleri ve paylaşımlarıdır, Tüm taraflar kendi fikirlerini belirtir ve diğer tarafın tepkisini alır; dolayısıyla taraflar iletişimin içeriğini aydınlatarak anlaşılmalıyı garantilerler. Tek yönlü iletişim sadece bir kişinin diğerlerine bilgiyi vermesidir. Özellikle iletilecek bilginin çok fazla olduğu durumlarda etkili olsa da, mesajın aydınlatılması imkansız olduğu için yanlış anlaşılmalara yol açabilecektir.

Her iki iletişim türünün bir karşılaştırmasını yapıp bir, hangisinin hangi durumlarda uygun olduğunu bir çizelge halinde aşağıdaki gibi gösterebiliriz:

Çift Yönlü

- 1.Dinleyicilerin zekâ ve eğitim düzeyi düşük ise,
- 2.Dinleyici baştan aynı fikirde değil ise,
- 3.Konu iyi bilinen, basit bir konu ise,
- 4.Karşıt görüş dinleyici tarafından bilinmiyorsa,
- 5.Dinleyici daha sonra karşıt görüşün propagandasına maruz kalacaksa.

Tek Yönlü

- 1.Dinleyicilerin zekâ, eğitim düzeyi yüksek ise,
- 2.Dinleyici baştan aynı fikirde ise,
- 3.Konu iyi bilinmeyen, karmaşık konu ise,
- 4.Karşıt görüş dinleyici tarafından biliniyorsa,
- 5.Dinleyici daha sonra karşıt görüşün propagandasına maruz kalmayacaksa.

30

2.4.Bireylerarası İletişimde Kişisel Sınırlar ve Önemi

Çoğumuz iletişim esnasında ne kendimizin ve ne de karşımızdaki kimsenin belirli bir kabul sınırı olduğunu farkında değilizdir. Sokakta gözlerini bize çevirmiş gelmekte olan bir kişinin bize ne kadar yaklaşmasına izin veririz. Burada çeşitli etkenler dikkate alınmalıdır. Gelen kişi tanıdık biri ise ve daha önce görüşüyorsak elini uzatıp toka yapacağı uzaklığa kadar yaklaşmasına göz yumarız. Ama bize daha fazla yaklaşması onun hal hatır sormaktan başka bir niyeti olduğuna işaret eder. O zaman arkadaşlığımızın derecesine karşımızdaki kişinin niyetine göre bize toka yapma uzaklığından biraz daha yaklaşmasına göz yumabiliriz. Eğer sokakta gördüğümüz kimse tanımadığımız biri ise, gözlerinden, hal ve hareketlerinden bize doğru gelişindeki niyeti okumaya çalışırız. Zararlı bir niyeti olmadığını anlarsak belirli bir uzaklığa kadar yaklaşmasına izin veririz. Bu uzaklık kişiden kişiye değişir,örneğin, kimi için 1 metredir,

³⁰ DEĞİRMENCİ, 1998, s.35-36

kimisi için de 3 metredir. Ama yaklaşmakta olan kimsenin kötü niyetli olduğunu anlarsak yanımıza daha fazla sokulmasına izin vermez derhal kendimizi koruyucu tedbirleri alıp savunma ve yerine göre de hücumla geçeriz.

Yine bu konuda, Edward T. Hall (1966) her kültürün insan ilişkilerini düzenleyen sessiz bir dil olduğunu söyler. Bu dilin bir parçası olarak, insanlar birbirleriyle etkileşirken aralarındaki uzaklığı, kişisel mekânı sürekli ayarlarlar. Hall dört tür kişisel mekân tanımlar:

İçli-dışlı uzaklık: Bu uzaklık birbirlerini yakın hisseden ve içli-dışlı olan kimseler için kullanılabilir. Hall, Amerikan kültürü için bu uzaklığın 0 ile 45 santim arasında değişebileceğini ifade eder.

Kişisel uzaklık: Günlük normal koşullar altında diğer insanlarla ilişki içindeyken kullanılan uzaklık. Hall, Amerikan kültürü için bu uzaklığın 45 ile 120 santim arasında değişebileceğini söyler.

Sosyal uzaklık: Bir toplum içinde bulunulduğunu size hatırlatan ve başkalarının farkında olmanızı gerektiren uzaklık. Bu uzaklık içinde bu kimselere "merhaba" demek gereği duyulur. Bu uzaklık 120 ile 350 santim arasında değişir.

Herkesin bulunabileceği uzaklık: 3,5 metre ile 9–10 metre arasında değişen bir uzaklık içindeki kimselerin farkında olunur ama onlarla herhangi bir ilişki kurma gereği duyulmaz, ne onlar size, ne de siz onlara "merhaba" deme gereği duyarsınız.³¹

Bu açıklamalar, diğer insanlarla ilişkilerimizde, onlara yaklaşp uzaklaşmamızda, onlardan gelecek bilgi, fikir ve duyguları kabul etmemizde bireysel bir takım sınırların olduğunu ifade etmeye yeterlidir. Diğer bir deyimle, iki insanın birbirine yaklaşmasında da tıpkı iletişim sürecinde olduğu gibi bir mesaj alış verişi ve bu mesajlara karşı etki ve tepkilerin sonuçları ortaya çıkmaktadır. Herkes her mesajı kolayca kabul edip ona olumlu tepki göstermemektedir. Bu tepkilerin niteliği mesajların içeriğine göre bir mesajdan diğerine değiştiği gibi, bir insandan diğerine de değişmektedir. Şu halde, her

³¹ Doğan CÜCELOĞLU, İnsan ve Davranışı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1997, s.274-275

insanın, belirli fikir, bilgi ve duygulan, mesajı gönderen kişiye ve mesajın niteliğine göre değişen kabul ve tolerans sınırı vardır.

Kişisel sınırlar bireyler arası iletişimde mesajın içeriğini hazırlarken ve onu bir kanal vasıtasıyla gönderirken mesajı göndereceğimiz bireyin kişiliğini ve bizle olan geçmişteki ilişkilerini önemle dikkate almamızı gerekli kılar. İletişim kuracağımız kişilerle olan ilişkilerimizde kabul sınırlarını ve toleransları belirleme etkin bir iletişim sistemi için yararlı olacaktır.³²

2.5.İletişimde Kişiliğin Önemi

Kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkında bilgisi; başkaları açısından onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır.³³

İletişimin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için önemli olan etmenlerden biri de mesajı gönderenin veya kodlayıcı kaynağın iletişimdeki kişilik ve ustalığıdır. Örneğin, mesajı kodlayan kişinin iyi telaffuz yeteneği, kelime haznesinin genişliği, kelimeleri yerinde ve yanlış anlam vermeyecek biçimde kullanması ve imla kurallarına riayet etmesi yanlış anlamaları büyük ölçüde azaltmış olacaktır.

İletişimde kişilik yapısı da büyük önem taşımaktadır. Çekingen bir kimse kendi haberleşme sistemini kişiliğine özgü biçimde kurar. Bu sistem kuşkusuz girişken bir kişinin kurduğu iletişim sisteminden farklıdır.

Ayrıca bir kimsenin din, ahlak ölçüleri, politika, yaşam standartları ve alışkanlıkları ile yaptıkları işe ilişkin olarak geliştirdikleri tutum ve ölçüler vardır. Bu ölçü, standart, tutum ve alışkanlıklar onun kişiliğinin bir parçasını oluşturarak başkalarıyla iletişim süreçlerine de yansıtacaktır.

³² Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s.224-225

³³ Mehmet TİKİCİ, Mehmet DENİZ, Sait KİNGİR, Sait ALTAY, Örgütsel Davranış, İnönü Üniversitesi, Malatya, 1997, s.175

Bireyin kişiliği ile ilgili olan ve iletişim sürecini etkileyen diğer bir husus da, bireyin geçmişteki o iletişim konusu hakkında edindiği bilgilerin derecesi ve tecrübeleridir. Bir birey acemisi olduğu veya hiç bilmediği ve tecrübe etmediği bir konu hakkında etkin bir şekilde iletişim kuramaz. Eğer bir kimse, bir şey hakkında yakın bilgi ve tecrübe sahibi ise, o şey hakkındaki inanç ve tutumları daha sağlamdır ve iletişimde yapacağı hatalar da o ölçüde azalmış olacaktır.

2.6.Çevresel Ve Sosyokültürel Hususların İletişimde Önemi

Değerler, bir toplumun üyelerini bir arada tutan çok etkili kültür unsurlarıdır. Değerleri, bireyin toplumsal bütün kavramları iyi, kötü, yanlış ya da doğru olarak değerlendirmesinde temel rol oynar. Bu bağlamda, bireyin çevresindeki unsurlara bakış açısını şekillendirir ve bu bakış açısına uygun davranışlara girmesine yol açar.³⁴

Toplumsal kontrol, yazılı kurallar (yasalar) ya da yazılı olmayan kurallarla (gelenekler, değerler, normlar) sağlanır. Bir toplumda yazılı kurallar denince akla merkezi otorite tarafından belirlenen yasa, yönetmelik vb. kurallar gelir. Yazılı olmayanlar ise toplumda önem verilen milli, dini, ahlaki nitelikte normlar, ilke ve değerlerdir.³⁵

Çevrenin sosyo-kültürel değerleri kişilerin doğal iletişim ilişkisinde bulunmasını engeller. Örneğin, bir örgüt hiyerarşisinde üstlerin astlarıyla, astların da üstleriyle olan ilişkileri hiyerarşik bazı değerler ve tabular içinde cereyan eder. Şu halde, belirli mevkiler, statüler, prestijler ve görevler insanları belirli sınırlar içinde iletişime zorlamakta, kişisel sınırları ve toleransları belirleyici bir rol oynamaktadır. Bunun yanında toplumun kültürel değer ve alışkanlıkları, örf ve adetler, kültür düzeyi gibi bazı hususlar iletişimde mesajın oluşturulması, iletilmesi, kodun çözülmesi ve kişisel kabul alanları ve toleransların belirlenmesinde oldukça önemli roller oynamaktadır.

³⁴ Güneş BERBEROĞLU, Yönetmel Başarıda İletişim Davranışlarının Önemi, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, 1997, Sayı 1-2, s.75

³⁵ Mehmet ŞİŞMAN, Öğretmenliğe Giriş, Pegeman Yayıncılık, 2001, s.49

2.7.İletişimde Duygusal İlişkilerin Rolü Ve Önemi

Bireyler arası ilişkilerde duyguların da bir mesaj olarak alınıp verildiğine iletişimin tanımında değinilmişti. Gerçekten iletişim sürecinde duyguların büyük bir rolü vardır. Bu duygular mesaj alış verişinde bulunduğumuz kimse bizimle yüz yüze değilse ifadesinden, yazısının muntazamlığından, mesajı gönderme biçiminden vs. anlaşılır. Bunun dışında o kişiye karşı önceden hissettiğimiz bazı duygular da devreye girerek mesajın kabulünde önemli ölçüde rol oynarlar. Ayrıca haber alıcısının içinde bulunduğu duygunun niteliği de başkasından aldığı haberle ilgili olarak etkilenebilmektedir.³⁶

Bütün ilişkilerde, insanlar iletişim kurmak zorundadırlar ve bu tip tüm iletişimlerde çarpılma ve yanlış anlamaya maruz kalırlar. Basit ve sadece ufak bir iş için olan bilgi değişimi bile yanlış iletişime maruz kalır. Muhtemelen bu değişen bilgi daha karmaşık olduğunda ve duygusal olarak yüklendiğinde yanlış anlamada daha büyük olacaktır.³⁷

Eğer mesaj alış verişinde bulunan bireyler karşı karşıya yada yüz yüze bulunuyorlarsa bu kişiler hareket ve jestler, yüz ifadeleri, mimikler ve kullandıkları kelime ve ifadeler ile birbirlerine karşılıklı olarak duygularını da iletmektedirler. Ayrıca bu bireyler daha önce birbirlerini tanıyorlarsa bu takdirde devreye birbirleri hakkında edindikleri eski intibalar ve duygularda girmektedir.

Mesaj alışverişinde bulunan bireyler arasındaki ilişkilerde duygular da karşılıklı olarak alınıp verilmektedir. Bu alışveriş sırasında birbirine ters düşen ya da birbirini güçlendirici etkide bulunan veya davranış ve konuşmalarda dengeyi bozucu etkiler yapan duygular vardır. Örneğin, kızgın birinin normal ve ussal(akli) davranan biri ile ilişkilerini ele alacak olursak, karşılıklı mesaj alışverişinde ussal (akli) davranış içinde bulunan kimsenin dengesini başlangıçta olduğu gibi muhafaza edemediğini görebiliriz. Bu karşılıklı anlaşma ve işbirliği üzerine olumsuz etkilerde bulunacaktır. Başka bir örnekte acı içinde bulunan birinin neşeli bir kimse ile ilişkilerinde dengeyi bozucu etki yapmasıdır. Burada her ne kadar duygusal durumlardan biri diğeri üzerine daha baskın bir etkide bulunuyorsa da diğeri de ötekini durumuna az yada çok etkide

³⁶ Erol EREN, 1993, s.225

³⁷ Fink COHEN, Willits GADON, Effective Behaviour in Organizations, Richardo Irwin Inc., 1988, s.275

bulduğunu ifade edebiliriz. Örneğin, akli davranan bir kimsenin kızgın olan birinin dengesini belli ölçüde normale doğru etkilemesi yada neşeli bir kimsenin belli ölçüde acı içinde bulunan kimseye acısını unutturması gibi.

İletişimde duygusal etkileşimin bir başka yönü de bazı duyguların bir takım duygu ve davranışları güçlendirdiğidir. Örneğin, neşeli bir kimsenin ussal davranışta bulunan bir kimse ile ilişkilerinde onun ussal davranışını güçlendirdiğini, korku içinde bulunan bir kimsenin kızgın biri ile karşılaşınca onun korkusunun daha da arttığını ifade edebiliriz. Bir de, birbirine ters düşen duygusal etkileşme vardır ki, bu bazen kişiler arasında çatışmaya neden olabilir. Örneğin, kızgın ruh halindeki biri ile neşeli birinin birbirlerine zıt düşmesi ve çatışmaları gibi. Sanırız bu küçük örnek iletişimde karşılıklı etkileşmenin mesajı alma, çözme ve geri besleme üzerinde bazen olumlu bazen olumsuz etkilerde bulunduğunu ve bireylerin içinde buldukları duygusal ortamı değiştirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır.³⁸

³⁸ Erol EREN, 1993, s.226-227

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLETİŞİM VE ÖRGÜT

3.1.İletişimin Örgüt İçin Önemi

Bilindiği gibi herhangi bir konuda belirsizliği ve dolayısıyla belirsizliğin neden olduğu riski azaltmanın tek bilimsel yolu, o konu ile ilgili bilgi düzeyini gerek nicel, gerek nitel açıdan geliştirmektir. İşletme yöneticilerinin de karar alma sürecinde karşılaştıkları risk ve belirsizlik faktörünü azaltabilmeleri, kendilerine karar alanı ile ilgili, geçerli ve güvenilir bilgilerin ulaştırılması ile mümkündür.

Örgütler geliştikçe ve yapıları karmaşıklaştıkça iletişime verilmesi gereken önem artmıştır. İletişim olmaksızın örgütsel yapıdan söz edilemez. Örgütsel yapının başarısı büyük ölçüde dikey ve yatay iletişim oluklarının sağlıklı işleyişine bağlıdır. Bu oluklarda oluşacak her hangi bir aksilik örgütsel yapının tıkanmasına neden olabilir.³⁹

Entegrasyon, fikirleri, ürünleri, diğerlerinin katkılarını, birisinin görevinde onları kullanmaya çalışmayı ifade eder. Entegrasyon, örgüt içinde çalışan bütün bireyler karşılıklı bağımlılık çatısı içinde çalıştıklarını belirtir. Entegrasyonun tam olarak sağlanması ancak iletişim ile mümkün olur.⁴⁰

Hızlı değişim ve dönüşümün kural haline geldiği dünyada örgütler yeni meydan okumalarla karşı karşıyalar. Görevleri verimli ve akılcı bir biçimde planlama ve yürütmenin yanı sıra, örgütler, kesintisiz öğrenme ve belki daha da önemlisi, öğrenmeyi öğrenme meydan okumasıyla karşı karşıya bulunuyor. Bu yüzden etkin bir iletişim sistemi kurmak bir örgüt için her zamankinden daha önemli bir hale gelmiştir.⁴¹

Dünyanın çok hızlı bir şekilde bilgi toplumuna dönüştüğü, bilginin toplumlar için yazgısal önemi olduğu herkesin kabul ettiği bir gerçektir. 20. yüzyılın son çeyreğinde bilginin önemi giderek ön plana çıkarken, katı ve merkeziyetçi örgütler, bilgi ve

³⁹ Meral AŞIKOĞLU, 1992, s.36

⁴⁰ Aubrey L. SANFORD, Gary T. HUNT, Hyler J. BRACEY, Communication Behaviour in Organizations, Charles E. Merrill Publishing Company, 1976, II

⁴¹ Gareth MORGAN, Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, MESS Yayınları, İstanbul, 1998, s.93

iletişime egemen olabilen esnek, demokratik ve kalıcı örgütlere karşı yenik düşmektedirler.⁴²

Organizasyon kavramının içeriğine bakıldığında "Organizasyon, bir örgüt oluşturma veya örgütün etkin çalışabilmesi için seçilen işler, kişiler ve işleri arasındaki yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümüdür." Veya diğer bir şekilde "İşletmede mevcut gücün en etkin sistemli olumlu ve koordine bir şekilde kullanılabilmesi için, işletmedeki grupların veya bireylerin görevlerini en iyi şekilde yapmak üzere düzenlenmesi ve gereken olanaklarla donatılmasıdır." Şeklinde tanımlar görülmektedir.

Çok genel anlamda bilgi alınması ve bilgi verilmesi denilebilen iletişim soyut bir varlık olan organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için somut varlıklar, yani insanlar tarafından işletilmesidir. Prof. Dr. Selçuk Yalçın bu süreci şöyle ifade etmektedir: "Haberleşme yolu ile yönetim ve personel ortak bir görüş ve anlayışa varabilir ve örgütün amacına ulaşabilmesini sağlamak için işbirliği eder. Haberleşme, yönetim en uygun kara ve yöntemleri alabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasına, işçinin örgüt içinde olup bitenlerden haberdar olmasına, şikâyet, talep ve önerilerden yönetimin bilgi edinmesine hizmet eder".⁴³

Haberleşme ve haberleşme sistemleri, işletme yönetimi için son derece önemli bir yönetim aracıdır. Haberleşme olmaksızın sağlıklı bir operasyon gerçekleştirmek, işleme hedeflerine varmak, mümkün görülmemektedir. Konuyu bir işletmenin kuruluş safhasından başlayarak ele alırsak. Müteşebbisler yatırım kararlarını almadan önce, hedef pazardaki potansiyel müşterilerinin arzu ve ihtiyaçlarını tespit etmek, pazardaki mevcut ve muhtemel rakiplerinin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi toplamak, yıllık satış tahminleri, yatırım için gerekli öz kaynak ve yabancı kaynak benzeri işletme içi ve dışı faktörler hakkında bilgi toplamak durumundadırlar. Aksi halde yatırım kararı almak mümkün değildir. Veya yeterli bilgi ve bu bilgilere dayanmayan analizler sonucu verilen kararlar hatalı olmaktadır. Keza, işletme safhasına geçildikten sonra, işletmenin çeşitli kademelerinde mevcut yöneticiler işletme fonksiyonlarının görülmesi sırasında çeşitli

⁴² Gül YILMAZ, 1997, s.22

⁴³ Nilüfer Fitoz DEĞİRMENCİ, 1998, s.33

kararlar alma durumunda ve bu kararların alınabilmesi için konuyla ilgili bilgi toplama ihtiyacındadırlar. Bu bilgiler. Pazar hakkında, satışlar, maliyetler, üretim, dağıtım kanalları, finansal olaylar, iş gücü hakkında bilgiler ve diğer çeşit bilgileri kapsamaktadır. Her düzeyde açık bir iletişim ve etkili bir işbirliği kuruluşun rekabet gücünü artırır.⁴⁴

Bu nedenle haberleşmenin planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve denetleme olarak belirlenen yönetim fonksiyonlarının tatbikatında ve gerekse organizasyonların günlük yönetimde kullanılan en önemli araç olduğunu söylemek mümkündür.⁴⁵

İletişim, kendisiyle sosyal etkileşimin başarılı olduğu temel aktivite iken, bir günlük düzenli organize etme aktivitesi olarak iletişim uygulaması ciddi boyutta örgütsel araştırmanın henüz merkezi olamamıştır.

İletişim, organize etme sürecinin başlangıcı olarak görülebilir. İletişim olmadan, örgütlenme ne de örgüt olabilirdi. Benzer şekilde, kişiler arası iletişim örgütün temel şartıdır, çünkü o bütün söylenen, yapılan ve kim tarafından yapılacağını etkileyen yapıları oluşturur.⁴⁶

Bir örgütün kararlarının niteliği örgütteki enformasyon akışına ve örgüt üyelerinin bir birinden etkilenme konusundaki istekliliklerine bağlıdır. İnsanlar birbirleriyle konuşmaya özendirilmedikçe bunların hiç biri gerçekleşmez. Bir birlerine söyleyecek sözleri olmayan örgüt üyeleri misyonlarını, kendilerinin veya başkalarının ekipteki yerini anlamazlar yada korku veya boy ölçüşme ihtiyacı veya kendilerini ifade etme yeteneksizliği yüzünden büyük bir olasılıkla iletişime girmezler.⁴⁷

⁴⁴ Regina VON DİEMER, İletişim ve İş Birliğinde Kalite, Verimlilik Dergisi, 1994, Sayı 2, s.97

⁴⁵ Mustafa AKSU, İşletmelerde Yönetim Haberleşme Dizaynı, Makale, İstanbul İnu. Kütüphane ve Dök. Da. Merk., Sıra No:658

⁴⁶ Wanda J. ORLIKOWSKI, Joanne YATES, Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organizations, Administrative Science Quarterly, 1994, No:4, s.541

⁴⁷ Donald H. WEISS, Başarılı Ekip Oluşturma, Rota Yayınları, 1993, s.72

Etkin iletişim, son yıllarda, başarılı bir örgütsel operasyon ve yönetim için elzem olarak görülmektedir.⁴⁸ Personel toplantıları, telefonları, fax makineleri, halkla ilişkiler hizmetleri ve yıllık plan yüz yüze iletişim olmaksızın üstlerin çalışanları ve projeleri yönetmeleri imkânsız olurdu. İş iletişimi, etkin konuşma ve yazışmanın ötesindedir. O, hem krizlerde hem de sükûnet zamanlarında, her örgütün uyguladığı kritik bir stratejidir.⁴⁹ Diğer örgütsel yapılar gibi, iletişim yapıları da sınırlı bakış açıları arasından stratejik tercihlerle örgütsel ünitelerce yapılır.⁵⁰

Örgütteki hangi iletişimsel tavırların örgüt hakkındaki meşru bilgileri sağlayacağına dair bazı belirli koşullar vardır.⁵¹ Örgütsel iletişim konusunda ki araştırmacılara göre; iletişimde etkin olabilmek için, örgütlü iletişim sürekli yerine getirilmeli ve bu iki yönlü bir süreç olmalı; çalışanlara paylaşım Fırsatını vermeli ve yönetim kademesinin ilk sıraları da dahil herkesi içermelidir.⁵²

Açık, doğru ve eksik olmayan iletişim, herkesin işletmede ne olduğundan ve organizasyonel süreçlerde ne rolü oynadıklarını bilmeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Good-Year Yöneticileri iletişimi şirketin düzgün işlemesi ve sürekli iyileşmesi için kritik olarak tanımlamaktadır. Bilgilendirilmiş çalışanlar işlerini daha iyi yaparlar ve daha çok katla sağlayabilirler. Çalışanlar etrafından haberdar olduğu sürece, belirli bir amaca ulaşmak için çalışmaya başlarlar ve bu da motivasyonun temelidir. Dolayısıyla yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve tüm çalışanlar arasında iletişim kültürü ve bunu gerçekleştirecek araçları yaratmak bir zorunluluktur.⁵³

⁴⁸ Englewood CLIFFS, The Academy of Management Review, Volume:6, Number:1, 1981, s.172

⁴⁹ Lawrence BARTON, Crisis in Organizations, South Western Publishing, 1993, s.122

⁵⁰ Marshall Scott POOLE, An Information-Task Approach to Organizational Communication, Academy of Management Review, 1978, s.497

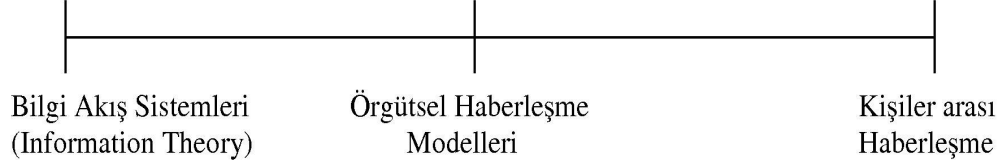
⁵¹ Peter K.MANNİNG, Organizational Communicatin,Academy of Manegement Review, volume 18, Number 2 ,1993,s374

⁵² John BRATTON, Jeffrey GOLD,Human Resource Manegement, MacMillan Business,1999;308

⁵³Nilüfer Fitoz DEĞİRMENCİ, 1998, 34

3.2.Organizasyonlarda İletişim İlişkileri ve İletişim Modelleri

3.2.1.Organizasyonlarda iletişim ilişkileri



Organizasyonlarda haberleşme konusu çeşitli yaklaşımlar açısından incelenebilir. Bu yaklaşımları aşağıdaki gibi bir doğrultu üzerinde göstermek mümkündür.

Bilgi akış sistemleri veya bilgi işleme sistemleri büyük ölçüde olasılık teorisine dayanmaktadır. Bu yaklaşımda ağırlık noktası haberleşme sürecinin veri nakletme safhasındadır. Çeşitli istatistik metotlarından yararlanma, elektronik ve elektrik sinyallerini kullanma, kısaca sibernetik olarak adlandırılan alan haberleşmenin bu yönü ile ilgilidir. Kişiler arası haberleşme ise esas itibariyle davranışsaldır. Bu yaklaşımın ağırlık noktası mesajın bir kişiden başka bir kişiye ulaştırılmasında karşılaşılabilecek davranışsal hususlar üzerindedir.

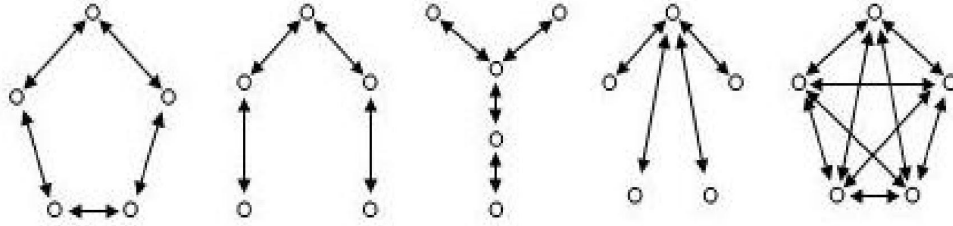
Örgütsel haberleşme modelleri ise bu iki yaklaşımın arasında yer alan bir haberleşme yaklaşımıdır. Başka bir deyişle bu yaklaşım, organizasyondaki ilişkilerin haberleşme açısından incelenmesi ile ilgilidir.

Organizasyonlara klasik yaklaşım açısından bakıldığında, bunlar doğrusal (lineer) haberleşme akışlarından oluşan bir şebeke olarak incelenebilir. Böyle bir şebekede mesajlar yukarıdan aşağıya ve aşağıya doğru akmaktadır. İki kademeyi birleştiren örgüt ilişkisi bir çeşit haberleşme kanalı olarak ele alınmaktadır. Bu yapıda emir ve talimatlar hiyerarşik bir sıra içinde yukarıdan aşağı akmakta; raporlar, istekler ve bilgi vermelerle ilgili mesajlar aşağıdan yukarıya akmakta; gruplar arasındaki haberleşme ise hiyerarşik kanallar içinde ortak üst tarafından sağlanmaktadır. Böylece örgütsel haberleşmenin ilk şekli dikey haberleşme olarak belirtilmektedir. Şüphesiz,

3.2.2.Organizasyonlarda İletişim Modelleri

İletişim ağı örgüt; bütün üyeleri, iletişim kurup, sayesinde bilgiye erişebilecekleri bir iletişim ağına bağlı olan bir örgüttür ve bilgiyi sağlamak ya da başarmanın aracıdır.⁵⁷

Gruplardaki haberleşme ilişkileri aşağıdaki gibi beş model halinde gösterilebilir:



Şekil 3.2a
Dairesel

Şekil 3.2b
Zincir

Şekil 3.2c
Y – Modeli

Şekil 3.2d
Merkezi

Şekil 3.2e
Serbest

Şekil-3.2: Gruplardaki haberleşme ilişkileri.

Kaynak: Tamer KOÇEL, 1989, s.234-235

Yukarıdaki haberleşme modelleri çeşitli açılardan birbirlerinden farklıdır. Bu tür bir karşılaştırma aşağıdaki gibi yapılabilir.

Tablo 3.1: Haberleşme Modellerinin Karşılaştırılması

Karşılaştırma Değerleme Ölçütleri	Haberleşme Modeli				
	Merkezi	Y	Zincir	Dairesel	Serbest
1. Merkezileşme Derecesi	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
2. Haberleşme Kanalı Sayısı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok Yüksek
3. Önderlik Tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
4. Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
5. Kişisel Tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
6. Hız	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
7. Doğruluk (Accuracy)	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

Kaynak: Tamer KOÇEL, 1989, s.235

⁵⁷ Lee SPROULL, Sarah KIESLER, Connections: New ways of Working in the Networked Organization, Administrative Science Quarter 1992,491

Yukarıdaki haberleşme modellerinin etkinliği büyük ölçüde, grubun yapacağı işin çapraşıklığı ve belirsizlik derecesine bağlıdır. Eğer grup belirlilik şartları altında çalışıyor ve iş de basit ve rutin bir nitelik taşıyorsa, muhtemelen Merkezi Model veya Y-Modeli uygun olacaktır. Oysa çapraşık nitelikli ve belirsizliği fazla olan işlerde ise muhtemelen Serbest Model uygun olacaktır. Yukarıdaki Organizasyon şeması üzerindeki her birimde sözü edilen bu modellerin uygulanması mümkündür.

Daha önce de belirtildiği üzere, organizasyon şemaları aynı zamanda formal haberleşme sistemleri olarak da düşünülebilir. Bu durumda, şemadaki yetki ilişkilerini gösteren bağlar mesajların aktığı formal haberleşme kanalları olarak ele alınabilir. Dolayısıyla, en üst kademedan gönderilen bir mesaj, organizasyon bağı vasıtasıyla bir alt kademeye (veya yukarı doğru haberleşmede bir üst kademeye) akar. Şimdi organizasyonlardaki bu formal haberleşmenin bazı sorunları vardır. Bir defa organizasyon haberleşmeleri arttıkça mesajların filtrelenmesi ihtimali artmaktadır. Her kademedeki pozisyonda mesajlar o pozisyonu işgal eden kişinin olay yaklaşımına göre ya filtrelenip özünden kaybetmiş olarak aşağıya akmakta veya bazen de mesaj o kademedeki hiçbir değerlendirmeye tabi olmadan geldiği gibi aşağıya akmaktadır. Şimdi bu iki durumu kısaca ele alalım.

Birincisinde, yöneticiler bazen bir alt kademeye gitmesi gereken mesajı çeşitli nedenlerle göndermemekte veya eksik göndermekte veya geç göndermektedir. Bu durumun, çeşitli nedenleri olabilir. Ancak haberleşmeyi kontrol eden kim ise o kişinin diğerlerine oranla daha güçlü olacağı (diğer kişiler kendine bağlı hale geleceği için) düşünülürse, bazen haberleşme örgüt içi güç mücadelelerinin bir aracı olarak kullanılabilir. Ayrıca astlar son durumu bilmedikleri için (mesaj kendilerine ulaşmadığından) bir üst yöneticiye bağımlılıkları artmaktadır. Bu durumu bazı yöneticiler bir nevi prestij kaynağı olarak görebilmektedirler.

İkincisinde ise, yönetici, bir üst kademedan gelen mesajı herhangi bir değerlendirmeye tabi tutmadan olduğu gibi alt kademeye aktarmakta ve bu alt kademedeki mesajı yorumlamak durumunda kalmaktadır. Yani mesajı ilk alan üst kademe yöneticisi, olayın içine girmemekte (involvement), kendisini mesaj ve ilgili olayla

özdeşleştirmemekte, kendisini biraz dışarıya çekmektedir. Dolayısıyla bir nevi "havale memuru" gibi hareket etmektedir. Bu durumun en önemli sakıncası, mesajı algılamak durumunda olan kişilerin mesajın ilk muhatabı olmamalarıdır. Bu kişilerin, mesajı doğru algılayabilmek için gerekli bilgilere sahip olmamaları halinde haberleşme problemleri çıkacaktır.⁵⁸

3.3.Örgütlerde İletişim Kanalları ve Uygun İletişim Kanalının Seçilmesi

3.3.1.Örgütlerde İletişim Kanalları

İşletmelerde amaca yönelik olarak kullanılacak değişik iletişim araçları mevcuttur.

3.3.1.1.Yüz-yüze iletişim

İletişim araçlarının kullanımında yüz-yüze yapılan toplantıların özel bir yeri olmalıdır. Yönetimin çalışanlara "Ne / Ne zaman / Nasıl boyutlarında organizasyondaki olaylar hakkında bilgi vermesi ve bunun işlerini, çalışma şekillerini ve dünyalarını nasıl etkileyebileceğini anlatması esasına dayanır. Tüm çalışanlara aynı mesajın aynı zamanda ulaşması dedikodu olasılıklarını da azaltacaktır."

Yüz-yüze iletişim sadece yönetimin tüm çalışanlara yapacağı toplantılar şeklinde anlaşılmalıdır; departman toplantıları, performans görüşmeleri, ekip-takım sunuşları şeklinde de uygulamaları vardır.

Üst yönetimin yapacağı toplantıların ve departman toplantılarının periyodik olması, belirli bir amaca yönelmesi ve karşılıklı görüşmelere dayanması etkili olma derecesini artıracaktır.

3.3.1.2 Sözsüz İletişim

Günümüzde yöneticilerin en çok kullandığı iletişim türlerinden birisi sözsüz iletişimidir. Sözsüz iletişim, kelimelerin kullanılmadığı her türlü iletişime denir. Bazı

⁵⁸ Tamer KOÇEL, 1989, s.235-237

araştırmacılar, tüm iletişimimizin 2/3 ünü sözsüz araçlarla yaptığımız sonucuna varmıştır. Törenler, semboller ve dekor önemli sözsüz iletişim araçlarıdır. Bunlara, ses tonu, sesin yüksekliği, mimikler, vücut dili, sessizlik, renk (kızarma, sararma, benzin atması v.b.) dokunma, koku, zaman, işaretler ve eşyaları da ilave edebiliriz.

Sözlü olmayan iletişim davranış boyutlarını içerir. Sözlü olmayan iletişim, alıcı ve gönderici arasında herhangi bir kelime yada resmi bir dil kullanılmadan yapılan iletişimdir. Mesajın anlamı gözler, yüz ifadeleri, el hareketleri, vücut dili ve kaşlarla ifade edilir.⁵⁹

Sözsüz iletişim; yüz ifadeleri, vücut duruşları ve diğer fiziki jestlerle olur, direkt yazılı ve sözlü ifadelerin zıddına jest ve vücut duruşları bilimi, iletişim teori ve araştırmalarında haklı bir yeri elde etmeyi başardı.⁶⁰

Örnek olarak, vücut dili; oturmakla, bacak bacak üstüne atmakla, kollan çapraz bağlamakla, yüz ve göz ifadeleriyle verilen işaretlerdir. Sessizlik de bunun gibidir. Birisinin sorusuna sessiz kalmakla cevap verilmiş olur.⁶¹

3.3.1.3 İletişim Panoları:

İletişim panoları genellikle merkezi olarak yerleştirilmiş, tüm çalışanların ulaşabileceği iletişim araçlarıdır. İletişim panolarındaki bilgiler işletmenin çalışanlarına iletmek istediği bilgiler olabileceği gibi (açık pozisyonlar, yeni İnsan Kaynakları uygulamaları, tiyatro biletleri, geziler vb.), çalışanların kendi aralarında iletmek istedikleri bir amaca da hizmet edebilir (satılık araba, ev ilanı gibi).

Unutulmaması gereken nokta, bu panolardaki bilgilerin güncel tutulmasıdır. Aksi takdirde, uzun süredir güncellenmeyen bilgilere maruz kalanlar, giderek daha az dikkat etmeye başlayacaklardır. Bu da, iletişim aracının etkisini yok edecektir.

⁵⁹ Joseph L.MASSIE,John DOUGLAS , Manegeng: A Contemporary Introduction, Prentice-Hall Inc. 1973;s.286

⁶⁰ Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1998; 230).

⁶¹ Mümin ERTÜRK,işletme Biliminin Temel İlkeleri,Beta Yayınları, 1998, 154

3.3.1.4 Dergi / Şirket Gazetesi:

Tüm organizasyona kısa, öz, amaca yönelik organizasyon hakkında bilgi vermek amacıyla oluşturulmuş periyodik dergi veya gazetedir. Genellikle odak noktası işletmenin çalışanları ilgilendiren aktiviteleri, şirket problemleri, şirketin kazandığı başarılar, ödüller, sponsorluklar ve çalışanlar hakkında bilgilerdir. (Ödüller, başarılar, emekli olanlar, yeni katılanlar vb.) Ayrıca şirket dergileri, şirketin yaşadığı önemli iletişim olaylarını (Örneğin, Genel müdürün yaptığı sunuşları) özetleyici bir rol de üstlenebilir.

Şirket dergileri ayrıca çalışanlar tarafından sorulan ve ilgili kişi tarafından yanıtlanmış soru-cevap bölümleri veya çalışanların makaleleri ile zenginleşebilir.

3.3.1.5.Posterler:

İstenen mesajları direkt ve etkili bir şekilde aktarabilecek araçlardır. Görsel olarak mesajı iletmesi, zaman zaman mizahi bir yanının da bulunması bu iletişim aracını zenginleştiren bir noktadır.

Posterlerin şirketin bizzat kendisi tarafından geliştirilmesi, çalışanların sahiplenmesi ve amacı daha iyi yansıtması bakımından etkili olacaktır. Çalışanların katılımı ve önerileriyle oluşturulan posterlerin, motivasyona'da katkısı olacaktır. .

3.3.1.6.Elektronik Medya:

Elektronik yayıncılık, bilgilerin elektronik formda yayınlanmasıdır. Bu yayınlar, iletişim ağı sistemleri yada kompakt diskler aracılığı ile yapılır.⁶²

Teknoloji örgüt iletişime de hizmet vermektedir. İnteraktif video, on-line bağlantısı, in-house TV sistemi, kişisel PC'ler, e-mail teknolojinin uzantıları iletişimin etkinliğini artırmaktadır.

⁶² Peter CHATTERTON, Firmanızın Multimedya Gereksinimi Var mı? Milliyet Yayınları, 1996; 195

Birbirinden uzak insanların yüz yüze iletişim kurmasını sağlayan video konferans sistemleri kullanıcılara yol ve ikametgâh masraflarından tasarruf sağlarken uzak görüşmeler için ayrılan zamandaki iş gücü kaybının da önüne geçiyor. Video konferans yapılan ağlar, görüşme yapılan noktalar arasındaki telefon maliyetlerini sıfırlıyor. Ülkemizde ISDN hatların konuşulmasıyla gün geçtikçe hayal olmaktan çıkan ve somut uygulamalara dönüşen video konferans uygulamaları çoğu firmanın gelecek projeleri arasında yer alıyor.⁶³

Nitekim günümüzde Türkiye'de çeşitli şirketler de, çeşitli elektronik ağlarla iletişimi bir bütün haline getirmeye başlamışlardır. Mesela; Uzel Holding'in fabrika kampüsünde ki binalar ATM ağı ile bağlanmışlardır. Bir başka örnekte Kıbrıs ta bulunan Doğu Akdeniz Üniversitesi yapısal kablolamasını gerçekleştirerek veri, ses ve video uygulamalarını üzerinde taşıyan ATM ağını kurdu.⁶⁴

Yine 190 bayisiyle arasında her türlü iletişim protokolünü kullanabilen Renault-Mais bayilerini Renault'un genel intranetine sokma hazırlığında.⁶⁵ Bir diğer örnekte Bayındır Tıp Merkezlerinden (BTM). Bilgi İşlem altyapısını tamamen AS/400 platformu üzerine inşa etmiş olan BTM ler, aralarındaki iletişimi de Frame Relay hatlar ile sağlıyorlar. Böylece eğer İstanbul'daki BTMde muayene olduysanız sisteme girilen bilgilere, Kocaeli'ndeki merkeze gittiğinizde sizi muayene eden doktor ulaşabiliyor.⁶⁶ Opet'in de aralarında bulunduğu bir çok firma bu tür sistemleri bünyesine katmak için yatırım yapma hazırlığında. Nitekim Opet bu işi için 200 'bin dolarlık bir bütçe ayırmış bulunmaktadır.⁶⁷

Çalışanlar daima işletmenin iş hayatı ve organizasyonu hakkında bilgilenmek isterken, bu bilgiyi kimden almak istedikleri de yönetim tarafından dikkate alınmalıdır.

⁶³ Kemalettin BULAMACI, Video Konferans: İletişimin Sıcak Yüzü, Information Week Türkiye , 1999, s.12

⁶⁴ Information Week Türkiye, 1998, 61

⁶⁵ , Kemalettin BULAMACI, Renaultta %99 kesintisiz İletişim Information Week Türkiye,1998, 16

⁶⁶ Aslı EVREN, Bayındır Tıp Merkezlerinde Ortak İletişim Altyapısı, Information Week Türkiye, 1998,sayı 7,s. 26

⁶⁷ Sinem ÖZCAN, Opet Bayileri Kapsam Alanında, Information week Türkiye, 1999, sayı 26,s. 20

Yapılan bir araştırmaya göre çalışanların iletişim araçları tercihi aşağıda gösterilmektedir.

- 1.Üst amir
- 2.Kuk grup toplantıları
- 3.Üst yönetim
- 4.Yıllık rapor
- 5.alışan el kitabı
- 6.Oryantasyon
- 7.Yerel alışan yayınları
- 8.Gene! alışan yayınları
- 9.İletişim panoları
- 10.Aşağıdan yukarıya iletişim programları
- 11.Toplu toplantılar
- 12.İşitsel-Grsel programlar
- 13.Sendika
- 14.Dedikodu
- 15.Medya⁶⁸

3.3.2 Uygun İletişim Kanalının Seçilmesi:

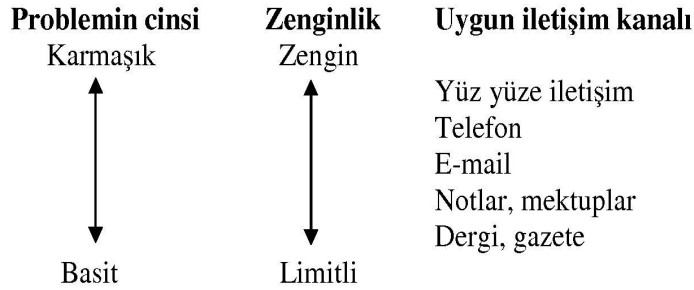
İletişim araçları bilgiyi başarıyla iletme açısından farklılık gösterecektir. İletişim araçları arasındaki en büyük farklılık bazılarının sadece sözlü iletişim, bazılarının ise hem de sözlü olmayan dolaylı iletişimi sağlamalarıdır. Sözlü iletişim, fikirlerin paylaşılması için kelimelerin kullanılmasına dayanır. Konuşarak, yazarak veya bilgisayar vasıtasıyla olduğu gibi grsel olarak da gerçekleşebilir. Dolaylı iletişim kanalları iletilen mesajın kelimeler dışında tüm özellikleridir: Ses tonu, yüz ifadesi, vücut dili, doküman formatı vb. Bu faktörlerin her biri ana mesajın yanında ilave mesajlar ve maddeler ihtiva eder. Örneğin monoton ve sıkıcı ses tonu, dağınık ve kayıtsız bir vücut dili ile konuşan birinin; konuşmasının içeriğinin yeni bir ürünün tanıtımı için yapılan "heyecanlı" bir konuşma olmadığu şeklinde dolaylı bir mesaj

⁶⁸ Nilüfer Fitoz DEĞİRMENCİ, 1998, 37

algılanabilir. Aynı şekilde, kalitenin önemi hakkında bir bildiri dağıtan yöneticinin dağıttığı metnin fotokopisinin kötü ve düzensiz olması bildirinin vermek istediği mesajı bozacaktır.

Bazı iletişim araçları diğerlerine oranla daha fazla bilgi taşıyacaktır. "Bilgi Zenginliği" iletişim kanalının taşıyabileceği potansiyel bilgidir. Bu zenginlik birtakım özelliklerle etkilenecektir: Birinci olarak, hem sözlü hem de sözlü olmayan araçlar, sadece sözlü iletişim araçlarından daha zengin olacaktır. Bu durumda yüz-yüze iletişimin telefon konuşmasından daha etkili olacağını söyleyebiliriz. İkincisi, geribildirim olasılığı arttıkça araç o kadar zenginleşecektir. Burada geri bildirim sunma süresi önem kazanacaktır; çünkü her iletişim aracı şu veya bu şekilde geri bildirim olarak verecektir. Yüz yüze toplantılarda bu süreç daha hızlı işleyecek, ancak örneğin işletmede çıkan dergideki bir makale hakkında geribildirim daha yavaş olacaktır.

Aşağıdaki şekil, farklı mesajlar için ne düzeyde Bilgi Zenginliğinin gerektiğini göstermektedir:



Şekil 3.3: Problemin Karmaşıklığına Göre Uygun İletişim Kanalları

Kaynak: Nilüfer Fitoz Değirmenci İstanbul, 1998, s.41

Burada baz olarak problemin karmaşıklığı alınmakta ve onun için uygun olan aracın seçimi yapılmaktadır. Problem basit ise, şirketin yeni uygulamaya koyacağı özel sağlık sigortası hakkında çalışanların fikrini almaksa, Bilgi Zenginliği açısından düşük bir araç kullanılabilir. Örneğin; form mektupları. Eğer problem karmaşık ise yüz-yüze iletişim en uygun olacaktır. Örneğin bir yönetici olarak işletmenin üretim kapasitesinin artırılması hakkında çalışanlardan fikir almak isteniyorsa, en uygun iletişim şekli yüz-yüze görüşmeler olacaktır.

3.4.Organizasyonlarda İletişimin Yönü

Organizasyon içinde kimin kiminle haberleştiği, kimin kimden bilgi alacağı veya vereceği sistematığı iletişimin yönünün belirler. Organizasyonlarda iletişim 4 yola sağlanır:

3.4.1 Yukarıdan Aşağıya İletişim:

İşletmelerde en yaygın olarak kullanılan iletişim şekli yukarıdan aşağıya gerçekleşendir. Böylece işletmenin amaç, hedef ve politikası ile bilgiler, yöntemler ve haberler en üst kademelerinden en alt kademelerine kadar bu yolla yansıtılır.

Yukarıdan aşağıya iletişim organizasyonun hiyerarşik yapısı içerisinde, tepedeki yöneticiden başlayıp, emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan iletişimdir. Bu iletişimde; işletmenin politikaları, kuralları, emirler ve bilgi talepleri iletimde rol oynuyor. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim genellikle, yalın bir dille, anlaşılır, yoruma yer vermeyecek biçimde yazılı olmalıdır.⁶⁹

İletişim sağlamak amacı ile işletmede broşür, yayın, tamim, sirküler, el kitapları, ilan tahtası, bülten, yıllık rapor gibi birçok araçlar kullanılır. Yine aynı amaç ile radyo, TV, telefon, film, projeksiyon ve konferanslardan yararlanılır.

Yukarıdan aşağıya iletişim çeşitli çalışanlarca gerçekleştirilen işin koordineli ve tamamlayıcı olmasını sağlar. Aksi takdirde farklı grup çalışanlar farklı amaçlara yöneleceklerdir, çalışanların aktivitelerini koordine etmek imkânsız olacaktır.⁷⁰

3.4.2 Aşağıdan Yukarıya İletişim:

Aşağıdan Yukarıya İletişim, bilgi akışı çalışanlardan yöneticiye doğru olduğunda gerçekleşir. Bu, çalışanların davranışlarına, tutumlarına, hayati önemdeki konulara ilişkin kanılarına, beklentilerine, tepkilerine, kaygılarına ilişkin bilgilerin yukarıya,

⁶⁹ Atilla FİLİZ, <http://www.bilgiyonetimi.org>

⁷⁰ Nilüfer Fitoz DEĞİRMENÇİ, 1998,41-42

üstlere aktarılmasını sağlayan haberleşme kanalıdır. Bu kanalın işletilmesi ile işletmede çift yönlü iletişim sağlanmış olur.

Yönetim vermiş olduğu emir, talimat ve bilgilerin alt kalemler tarafından alınmış, anlaşılabilir olup olmadığını ancak bu yollarla anlayabilir. Yönetim, yine bu kanaldan alt kademelerde çalışanların gereksinimlerini karşılamış olup olmadığını da öğrenebilir.

Tecrübe ve araştırmalar, işletmelerde bu ikinci iletişim kanalının birinciye kıyasla daha ağır işlendiğini göstermiştir. Bununla beraber bu kanalın, çalışanların tatmin edilmesi, yönetimde olup bitenden haberdar olması bakımından ağırda olsa muhakkak açık tutulması ve işlenmesi ve her iki taraf için de şarttır. Ancak çalışanların çoğu yönetim takımına veri sunmaktan genelde misilleme ihtimaline karşı korkarlar. Eğer çalışanlar kendi fikirlerine üst yönetimin duyarlı olduğu insanlarsa bu tür iletişim gerçekleşir. Bu yüzden korkuyu gideren ve açıklığı öneren bir kültürün yaratılması çok önemlidir.

Organizasyonlar etkili aşağıdan yukarıya işleyen mekanizmalar bulmak için çalışmaktadır. Örneğin, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki statü farklılıkları minimuma indirilmiştir. Bazı işletmelerin resmi "Açık Kapı" politikaları vardır. Açık Kapı politikası çalışanların ne zaman isterlerse, herhangi bir konu hakkında yönetim ile görüşmeye hakkı olduğunu belirtir. Bazı işletmeler de "Ast Değerlendirme Sistemi" adını verdikleri, çalışanların yönetim takımını etkinliğini değerlendirdikleri bir sistem geliştirmişlerdir. Bir başka sistemde "Öneri Sistemi"dir. Bu program, çalışanlara yönetimin neyi verimsiz yaptığını ve çalışanın bakış açısından ne yapması gerektiğini ifade etmelerini sağlayan bir sistemdir. "İşi en iyi yapan bilir" felsefesinden hareketle çalışanların kendi işlerini daha iyi yapabilmeleri için öneri sunmalarına da olanak verir.

3.4.3. Yatay İletişim:

Yatay yönde iletişim bilgi organizasyonunun aynı seviyedeki çalışmalar arasındaki bilgi alışverişidir. Aynı bölüm veya çalışma grubu içinde veya iki ayrı bölüm veya çalışma grubu içinde gerçekleşebilir. Aynı çalışma grubu içinde iletişim daha etkili

hizmet eder. Yani informal iletişim bir yandan formal (biçimsel) kanalların iyi işlememesinden diğer taraftan, psikolojik bir varlık olan insanların duydukları haberleri birbirlerine söylemek konusundaki hissettikleri ihtiyacın ve insanlarda doğuştan varolan özelliklerin sonucudur.

Örgütsel iletişim, yalnızca resmi iletişimi değil, bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde, dedikodu veya söylenti şeklinde yayıldığı resmi olmayan iletişimi de içerir. Bu tür iletişim çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda sık görülmektedir.⁷²

Bu ifade ile belirtmek istenen şudur ki; formal iletişim kanalları ne kadar mükemmel çalışırsa çalışsın, birden fazla kimsenin bir arada bulunduğu bir yerde gayri resmi ilişkiler olabilir. Bundan dolayı informal iletişimleri yalnızca formal iletişim kanallarının iyi çalışmamasının bir sonucu olarak göstermek hatalı olur. Çünkü biçimsel olmayan ilişkilerin oluşturulmasında formal grup içerisinde bireylerin yapacakları tercih sonucunda informal grupların oluşturulması söz konusudur ve bunun önüne geçilemez.

İnsanların bir arada buldukları her yerde formal iletişim kanalları ne kadar iyi işlerse işlesin arkadaşlık, ilgiler, eğilimler ve görev durumları gibi ortak bazı noktaları paylaşmaktan doğan informal bir iletişim sistemi mutlaka oluşacaktır. Formal iletişim prosedürünün önceden belirlenmiş olmasına karşılık informal ilişkiler zamanla kişiler arasında kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

İnformal iletişimler iki sebepten dolayı artabilir: (1) farklı bölgelerdeki insanlar onların formal başarıları için birbirlerini daha iyi tanıyabilirler ve onlar birbirleriyle informal tabanlarda daha fazla konuşabilirler. (2) Diğer bölümlerde yapılan işlere dair artan büyük merak ve farkındalıkla, onlar diğer departmanlardaki kişilerin işleri hakkında daha fazlasını keşfetmek isteyebilirler.⁷³

⁷² Metin ATAK, <http://www.hho.edu.tr>

⁷³ Carol Stoak SAUNDERS, Management Information Systems Communications and Departmental Power: An Integrative Model, 1981, No:3,s.431

hizmet eder. Yani informal iletişim bir yandan formal (biçimsel) kanalların iyi işlememesinden diğer taraftan, psikolojik bir varlık olan insanların duydukları haberleri birbirlerine söylemek konusundaki hissettikleri ihtiyacın ve insanlarda doğuştan varolan özelliklerin sonucudur.

Örgütsel iletişim, yalnızca resmi iletişimi değil, bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde, dedikodu veya söylenti şeklinde yayıldığı resmi olmayan iletişimi de içerir. Bu tür iletişim çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda sık görülmektedir.⁷²

Bu ifade ile belirtmek istenen şudur ki; formal iletişim kanalları ne kadar mükemmel çalışırsa çalışsın, birden fazla kimsenin bir arada bulunduğu bir yerde gayri resmi ilişkiler olabilir. Bundan dolayı informal iletişimleri yalnızca formal iletişim kanallarının iyi çalışmamasının bir sonucu olarak göstermek hatalı olur. Çünkü biçimsel olmayan ilişkilerin oluşturulmasında formal grup içerisinde bireylerin yapacakları tercih sonucunda informal grupların oluşturulması söz konusudur ve bunun önüne geçilemez.

İnsanların bir arada buldukları her yerde formal iletişim kanalları ne kadar iyi işlerse işlesin arkadaşlık, ilgiler, eğilimler ve görev durumları gibi ortak bazı noktaları paylaşmaktan doğan informal bir iletişim sistemi mutlaka oluşacaktır. Formal iletişim prosedürünün önceden belirlenmiş olmasına karşılık informal ilişkiler zamanla kişiler arasında kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

İnformal iletişimler iki sebepten dolayı artabilir: (1) farklı bölgelerdeki insanlar onların formal başarıları için birbirlerini daha iyi tanıyabilirler ve onlar birbirleriyle informal tabanlarda daha fazla konuşabilirler. (2) Diğer bölümlerde yapılan işlere dair artan büyük merak ve farkındalıkla, onlar diğer departmanlardaki kişilerin işleri hakkında daha fazlasını keşfetmek isteyebilirler.⁷³

⁷² Metin ATAK, <http://www.hho.edu.tr>

⁷³ Carol Stoak SAUNDERS, Management Information Systems Communications and Departmental Power: An Integrative Model, 1981, No:3,s.431

Bunun yanı sıra kişiler formal sistemle edindikleri bilgilerin yetersiz kaldığını ve kendilerini tatmin etmediğini hissettikleri durumlarda da informal iletişim yoluna gitmektedirler. Emir-kumanda zincirini takip etmeyen bu tür iletişimin en büyük özelliği ileti akışının son derece hızlı olmasıdır. Fakat bu haberler kişisel etkilerle deformasyona uğramakta ve dedikodu haline dönüşebilmektedir. Örgüt yapısını bir asmaya ve örgütü oluşturan bireyleri de bu asmanın salkımlarına benzeten görüşe, iletilerin bu salkımlar arasında akmasından oluşan bu yapıya Türkçe'ye "asma" yada "salkım zinciri" olarak çevirebileceğimiz "grapevine" adı verilmektedir.

Adından da anlaşılacağı gibi asma bütün organizasyonu her yönde giden dallarla sardığı için formal olarak işleyen dikey ve yatay kanalların bir kısa devresi gibidir. İnfomal (Biçimsel Olmayan) iletişimde, bilgilerin formal iletişimde olduğu gibi hemen kendinden sonra gelen kişiye aktarılması şeklinde değil, salkım zincirinde olduğu gibi bir kişi tarafından üç, dört kişiye aktarılması şeklinde bir yol izlendiği için iletinin akış hızının yüksek olduğu ileri sürülmüştür.

Asmalarda ileti akış hızının yüksek olmasının bir diğer nedeni de asmayı oluşturan bireylerin, birbirlerine yakın çalışan ve birbirleri ile direkt ilişki halinde bulunan kimseler olmalarıdır. Diğer bir deyişle birbirine yakın çalışan bireyler ve düzenli olarak birbirleri ile kontak halinde bulunan kişiler aynı asma içinde yer alırlar.

Bundan başka asma içerisinde aktarılan haberler; bu asmayı oluşturan bireylerin grup olarak ve kişisel olarak ilgilendikleri konularda gerçekleştiği için, bu haberlerin aktarılma hızı da yüksek seviyede gerçekleşmektedir.

Her ne kadar dedikodu mekanizmasında taşınan mesajın hızını ,kesinliğini, yönünü ya da son halini kestirmek mümkün olmasa da ; çalışmalar bu mekanizmada alınan bilgilerin yaklaşık %75 inin kesinlik taşıdığını göstermektedir. Bu durum dedikodu mekanizmasının resmi olmayan bir iletişim kanalı olarak kullanılabileceğini göstermektedir.⁷⁴

⁷⁴ Metin ATAK, <http://www.hho.edu.tr>

Asma ile ilgili bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir:

Pek çok iş gören, asmayı organizasyonel faaliyetlerle ilgili, üstün bir haber kaynağı olarak görmektedir. Çalışanlar tarafından kişisel bir iletişim şekli olarak düşünüldüğü için, asmanın etkisi formal iletişim kanallarının etkisinden daha üstündür.

Asmada bulunan kanalların esnekliği, formal kanalların esnekliğinden daha fazladır.

Asma, bilgiyi formal kanallardan çok daha hızlı bir şekilde aktarmaktadır. Örgüt içerisinde yeni bir olay meydana geldiği zaman, asmayı oluşturan bireyler bu bilgiyi neredeyse anında öğrenmektedirler. Bu hız, her bir olayla ilgili bilgiye verilen öneme bağlı olarak değişmektedir.

Asma yoluyla elde edilen bilgiler, nadiren doğru olmakla birlikte, daha sıklıkla alıcı eksik anladığı için, kişisel ilaveler yolu ile farklılaştırılmış ve yanlış olabilmektedir, Asmada, aktarılan haberde unutulmuş bir bölüm olduğu takdirde, bu boşluklar istenildiği gibi doldurulabilmektedir. Böylece, isteyerek olmasa bile, kişiden kişiye aktarılırken mesajda farklılaşmalar ve bozulmalar meydana gelmektedir.

Asmada bilgiler genellikle sözlü kanallarla aktarılmaktadır. Nadiren de yazılı kanallardan yararlanılabilmektedir.

Asmada bilgiyi aktaran kişi genellikle bir değil, birden fazla kişiyle iletişim kurmaktadır. Bu nedenle, sonuçta mesajı alanların sayısı, mesajı aktaranların sayısından daha yüksek olmaktadır.

Asma, bireylerin formal olarak aktarmak istemedikleri bilgileri aktarmak için uygun buldukları bir yoldur.

Asmada iletilen haberler taze haberlerdir. Bireyler işlerini etkileyen konular üzerinde konuşurlar. Birbirine yakın çalışan bireyler aynı asmada yer alırlar.

Bu iletişim sisteminde sekreterler ve laf taşıyan kimseler anahtar rol taşırlar. Aynı zamanda, dedikodu bilgiyi alan ve diğerk kişilere iletmeyen çok sayıda çalışanda bu iletişim sistemine katılmış olur. Bu iletişim sisteminin kullanımı, diğerk grup ve çalışanalarda olduğu kadar, yöneticiler arasında da yaygındır.⁷⁵

İnformal iletişimin pek çok nedeni bulunabilir. Bunlardan biri yönetim basamaklarının fazlalığıdır. Yönetim basamaklarının fazlalığı nedeniyle değışikliğe uğrayan haberler, hem yöneticiler hem de iş görenler tarafından yanlış anlaşılabilir. Resmi yollarla kendini tatmin edemeyen yöneticiler ve personel, informal yollarla tatmin olma çareleri ararlar ve informal iletişim kanallarının oluşmasına sebebiyet verirler.

İnformal kanalların oluşmasının diğerk bir sebebi karar verme yetkisinin merkeze toplanmış olması durumudur. Karar verme yetkisi merkezde toplandığında, ast'lar bu merkeze danışmak zorunda kalacaklardır. Üst basmaktaki yöneticiler, çok meşgul oldukları için, gerektiğinde astların bu başvurularına yeteri kadar dikkat ve ilgi göstermeyeceklerdir. Bundan dolayı da astların ifade etmek istedikleri şeyler, yöneticiler tarafından yanlış anlaşılabilirlerdir. Ayrıca, inisiyatifi kırılan ast, bir daha üstlerine bir şeyler sormaktan çekinebilecektir.

Görüldüğü üzere; temelde doğal olarak resmi yapılar üzerine kurulmuş olmalarına rağmen örgütlerin, sadece resmi iletişim kanalları ile haberleşmesi söz konusu değildir. Tüm örgütlerde resmi olmayan bir yapı ve bunun doğal sonucu olarak da resmi olmayan bir iletişim kaçınılmazdır. Yöneticilerin bunu bastırmak yerine kontrol altında tutarak, örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanması büyük önem taşımaktadır.⁷⁶

Her iki durumda aşağıdan yukarıya doğru kanalın işleyişini aksatacağı için, informal kanallar çalışmaya başlayacaktır.

⁷⁵ Metin ATAK, <http://www.hho.edu.tr>

⁷⁶ Metin ATAK, <http://www.hho.edu.tr>

Bunun için hedeflerin, politika ve planlarının anlaşılabilir bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Toplantılar düzenleyerek amaçların anlatılması ve tartışılması da bunların açık bir hale gelmesinde önemli bir rol oynar.

Amirlerin kişilikleri ile ilgili sebeplerden dolayı da informal haberleşmeye engel olan başlıca insan tiplerinin, dinlemeyen tip, nezaketsiz tip, baştan savmacı tip, sabırsız tip, olumsuz tip ve kızgın tip olarak sıralanmıştır.

Bunların yanı sıra dil güçlüklerinden doğan nedenlerden dolayı da informal haberleşme kanalları meydana gelebilmektedir. Özellikle yeni fikirlerin uygulamaya konulmasında, yöneticilerin yazışmaların da, bildirimlerinde ve direkt iletişimlerinde personelin anlayabileceği bir dil kullanmazsa, yenilik fikrini anlamayan personel biçimsel olmayan haberleşme yolu ile kendisini tatmin edecek sonuçlara gidecektir. Bunun için yöneticiler, haberleşmelerinde personelinin tecrübe çerçevesine girebilecek, alışmış oldukları anlamlarda kelimeler kullanılmalıdır.

Teknik olarak, asma ile informal haberleşme terimleri birbirlerine karıştırılmakta ve aynı anlamda kullanılmaktadır. Oysa, asmanın tamamen bozucu olan etkisine karşılık informal haberleşme yapıcı da olabilmektedir. Asmadan doğan problemleri ortadan kaldırmak için yöneticiler öncelikle formal haberleşme sisteminde var olan boşlukları doldurmak üzere girişimlerde bulunmaktadırlar. Çalışanlar gerekli ve doğru bilgiyi edinirlerse iyi bilgilendirildiklerini hissederler ve organizasyon içerisindeki rollerinden daha emin olabilirler. Bunun yanı sıra, belirsiz formal mesajlar elimine edilerek de dedikodular azaltılabilir ve asmanın oluşturduğu bozulmaların da önüne geçilebilir. Tepe yönetici işletmenin bütün faaliyetlerinden bütün iş gruplarını haberdar edemeyeceği için, çalışanlar resmi olmayan yollarla işletmenin faaliyetlerinden haberdar olarak, formal iletişimin boşluğunu doldurmuş olurlar. Bu yönüyle informal iletişim, formal iletişimi tamamlayıcı bir görev görecektir. Ayrıca, işletme içerisinde oluşmuş gruplardan birine girmiş olan bir kişi, işletmeden çok, bağlı olduğu grupta kaynaşır. Böyle birbirine kaynaşmış olan bireylerden meydana gelmiş bulunan kuvvetli iş grupları bazen yeniliğe karşı da gelebilirler. Yada yeni kural, kavram ve prensiplerin kabulünü zorlaştırabilirler. Bu nedenle yöneticiler bazı yeniliklerin uygulanmasına geçmeden önce

informal yollar ile kuvvetli iş gruplarının varlığını dikkate almalıdır. Örgütlerde oluşan informal grupların desteği sağlanarak ve informal grupların formal amaçları benimsenmesi sağlanarak formal iletişim sistemi, informal iletişim sistemi ile desteklenebilir ve böylece de hem biçimsel olan hem de biçimsel olmayan grupların, işletme amaçları doğrultusunda birlikte çalışmaları amacına ulaşılarak, örgütlerin etkinliğinin artması sağlanabilir.⁷⁷

3.5.İletişim ve Örgütsel Yapı

İletişimin etkinliği organizasyonun yapısından büyük ölçüde etkilenecektir. Bazı organizasyonel yapılar çalışanlar ve yöneticiler arasında bilgi akışını güçlendirebildiği gibi, kimi yapılarda bu akışı engelleyecektir. Aşağıda organizasyonel yapının çeşitli iletişim şekilleri üzerindeki etkisi anlatılmaktadır.

3.5.1 Hiyerarşik Örgüt Yapısında İletişim

Bu yapıdaki organizasyonun normu dikey iletişimdir. Çalışan öncelikli olarak Üstü ile iletişim kurar. Eğer bir çalışan diğer bir gruptaki çalışan ile iletişim kurmak isterse ancak şu şekilde gerçekleşir: Çalışan önce Üstünü haberdar eder, Üst diğer grupta kendi düzeyindeki kişi ile haberleşir. Üst kendi grubundaki Astına mesajı iletir. Açık ki bilginin bu şekildeki iletişim yolu organizasyonun müşteri ihtiyaçlarına ve iç sorunlarına daha kısa sürede yanıt verebilmesini engeller. Düzenli bir akışı vardır ancak yetersizdir ve tıkanıklık yaratır.

Hiyerarşik organizasyonlarda organizasyondaki kademe sayısı da iletişimin doğruluğu ve hızı üzerinde etkilidir. Çok sayıda kademe sayısı olan organizasyonlarda bilgi iletirken bir çok kez gönderici ve alıcıdan geçtiği için ilk halini kaybedebilir. Aynı zamanda süreç çok yavaş olacağından organizasyonun rekabetçi avantajı kaybolmuş olacaktır.

⁷⁷ İpek YALAZ,İşletmelerde Haberleşme ve Yönetim Fonksiyonları Bakımından Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,1990,s. 23-29

3.5.2 Yatay Örgüt Yapısında İletişim

Hiyerarşik organizasyon yapısının tam aksine yatay organizasyon yapısı fonksiyonel bölümler arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Organizasyonların çoğu fonksiyonel hiyerarşik yapılar sürdürürken diğer taraftan da çalışmalarını proje takımlarında görevlendirirler. Bu proje takımları fonksiyonlar arasındadır. Dolayısıyla iletişim sadece emir-komuta zincirine sıkışmamış olur. Aksine günlük etkileşimler fonksiyonlar arası hatlarda gerçekleşir. Bu tarz iletişim, müşteri beklentileri daha iyi karşılayan, daha verimli ve güvenilir yüksek kalite ürünlerle sonuçlanacaktır. Çünkü her uzman grup birbiri ile daha yakın çalışacaktır.

3.6 İletişim Sorumluluğu ve İşletme Yönetiminde İletişim

3.6.1 İletişim Sorumluluğu

İşletme yöneticilerinin temel sorumluluğu, etkili iletişim kurarak kuruluşun varlığını sürdürmesini ve diğer amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bunu sağlamak için, yöneticinin yetki ve sorumlulukları vardır. Yapacağı işler vardır. Gel gelelim, eğer işler gerektiği gibi yürümüyorsa, bunun sorumlusu yöneticidir demek, yerine göre daha dar bir bakış açısı olabilir.

Aslında yöneticinin sorumluluğu sadece kendi işleriyle ilgili değildir. Başkalarının yaptıklarından yada yapmadıklarından da sorumludur. Astlarının hedeflerini gerçekleştirebilmesinden üstlerine sorumludur. Bu sorumluluklar farklı görevlere göre değişir. Farklı yerlerde, farklı görevlerde ve farklı koşullarda farklı yöneticilere gerek duyulur. Ne var ki, bütün farklılıklara rağmen, yönetici zamanının çoğunu konuşarak geçirir. Yada iletişim kurarak geçirir. Bunun için, yönetimin ve çalışanların iletişim yeteneklerinin artırılması gerekir.

Elbette bir işletmenin, örgüt iklimi veya çalışma havası, iş ortamı yöneticilerin iletişimleriyle ile belirlenir. Tepe yönetimin, önemli bir karar alma düzeyi olması bakımından iletişimde özel bir önemi vardır. Etkili iletişimde başarılı olmak için, gerekli ayarlamaları yapmak yönetimin temel sorumluluğudur. Ne var ki, bir işletmede çalışan herkes doğru iletişim yapmak sorumluluğunu paylaşmalıdır.

Çünkü iletişim, iki yönlü bir süreçtir. Üstler astlarıyla iletişim kurarken, astlarda üstleriyle iletişim kurmalıdır. İletişim esnasında herkes, aynı anda hem gönderici hem de alıcıdır. Bu nedenle iletişim; yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya da olmalıdır. Ast ve üst arasında gerçekleşen dikey iletişim dışında, şirketin diğer çalışanlarıyla da çapraz yönde iletişim mevcut olduğu unutulmamalıdır.

Aslında sorumluluğunu bilen bir çalışan, işletmede yönetimin temel taşıdır. İşletmede işlerin yürütülmesi ancak sorumluluk bilinci gelişmiş çalışanlarla mümkündür. Sadece iletişim kurulmasından değil, kurulmamasından da bütün çalışanlar sorumlu olmalıdır.

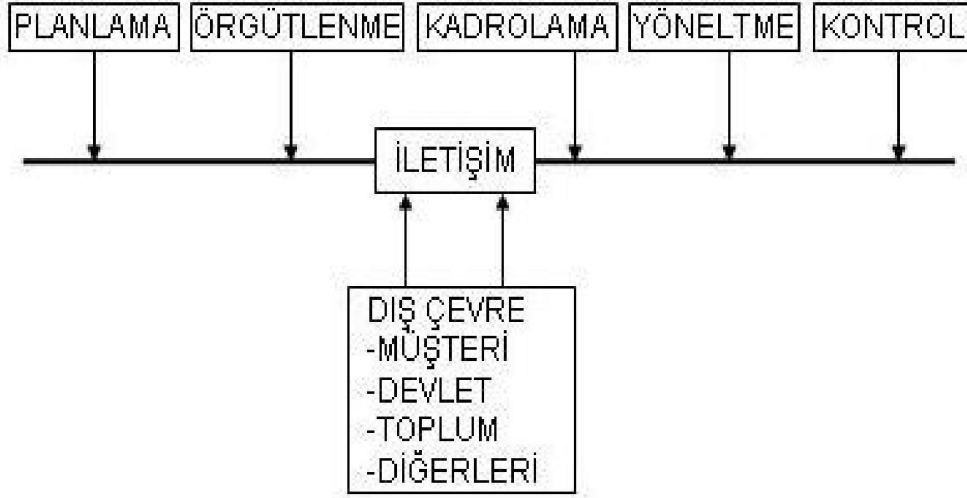
İşletme içinde iletişim, üretilen malı, şirketin örgüt yapısını, örgüt iklimini, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, raporlama ve yetki akışlarını etkiler. İşletmenin özelliğine göre: Üretim, Araştırma ve Geliştirme, Muhasebe, Satış, Reklam, Halkla İlişkiler, Hizmet ve diğer bölümleri arasındaki bağlantılar iletişim ile sağlanır. İşletmenin içindeki her bölümün; planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme ve kontrol görevleri de iletişimle başarılıdır.

3.6.2 İşletme Yönetiminde İletişim

İşletme yönetiminde etkili iletişimin öneminin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için yönetim sürecinin anlaşılması gerekir. Ardından etkili iletişim için geliştirilmesi gereken becerilerin neler olduğu verilmelidir.

Böylece özellikle iş hayatında iletişimin önemini vurgulama, işletmelerin daha başarılı olarak yönetilmesi için iletişimin neden gerekli olduğunu açıklama ve bunun nasıl yapılacağını göstermeye çalışma amacımızı gerçekleştirmemiz kolaylaşacaktır.

İşletme yönetiminde iletişimin unsurlarını, yönetim fonksiyonları ve dış çevre



yönleriyle birlikte Şekil 3.4 göstermektedir.

Şekil 3.4: Yönetimde İletişim

Kaynak: Erdoğan TAŞKIN, İşletmelerde Etkin İletişim,s.5

Bu şekilde son derece basit olarak görünmesine karşın aslında yönetim, işletmenin çevresindeki olayların araştırılması, özellikle piyasadaki fırsatların ve tehlikelerin değerlendirilmesi ve buna göre işletmenin amaçlarının saptanmasıyla başlayan uzun bir süreçtir.

Aslında yönetimde ilgi ve bilgi ile geliştirilmesi gereken bir çok yetenek vardır. Çünkü, işletmelerin büyümesi, emeğin uzmanlaşması, iş bölümünün artması, yapılan işlerin karmaşıklaşması, bir anlamda zorlaşması, bilgisayar ve teknoloji alanındaki son gelişmeler yönetim ve yöneticinin önemini arttırmıştır.

Gerçektende yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve sürekli gelişmekte olan bir bilimdir.

Bir sanat, bilim ve evrensel süreç olan yönetimde, iletişimin temeli bilginin aktarılmasıdır. Bu bilgi aktarma işi çok basit konularda olabileceği gibi, işletme politikasının astlara aktarılması gibi anlaşılması ve uygulanması zor bir konu da olabilir.

Çalışanlara işleri tanımlamak, ürün bilgisi vermek gibi konular bilgi aktarmaya yönelik iletişimidir. Bu iletişim piyasadan, satış teşkilatından yada müşterilerden bilgi almaya yönelik de olabilir.

Astların başarılarının yıl sonunda değerlendirildiği başarı değerlendirme görüşmeleri, işletmede disiplin sağlamaya veya bir düzen kurmaya yönelik konuşmalar veya ödüllendirmeye, teşvik etmeye yönelik iletişim, kişisel değerlendirme amaçlı iletişimidir.

Ne var ki, burada asıl incelemek istediğimiz iletişim şekli, işletme yönetiminde çok kullanılan, amacı etkilemek ve astları belirli hedeflere yöneltmek için yapılan iletişimidir. Yönetici işletme amaçlarına ulaşmak, bu arada kendi amaçlarına erişmek için astlara kesin hedefler verebilir.⁷⁸

⁷⁸ Erdoğan TAŞKIN, Yöneticinin Sosyal Stratejisi, İstanbul, 1997, s.75-78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İLETİŞİM YOLUYLA LİDERLİK VE İLETİŞİMİ ETKİLEYEN ETKENLER

4.1.İletişim Yoluyla Liderlik

Lider, ortak gayeler uğruna gönülden çaba harcamaları için kişileri etkileyen ve yönlendiren kişidir yada lider ortak bir gayeye ulaşmak için işbirliği ortamı oluşturan ve ikna etme faaliyetlerini yapan kişidir, diye tanımlayabiliriz.⁷⁹

Bir yöneticinin en fazla zamanını alan süreç iletişimdir; yöneticileri kendi masalarında sakin bir şekilde oturur görmek pek mümkün değildir. İletişim; kişiler arasında bazı semboller kullanarak gerçekleştirilen mesaj alma ve verme sürecidir. Araştırmalara göre, yönetici tüm zamanının %25'inin masa işi ve geri kalan zamanını programlı/programsız toplantılar (%60'dan fazla), telefon konuşmaları (%6~8) ve etrafta dolaşma (%3) ile geçirir. Çalışma süreçlerini benzer oranlarda harcayan yöneticiler, iletişim gücüyle liderlik yaparak etkileme, bilgilendirme, kontrol ve ilham verme becerilerini kullanmaktadırlar. İletişim gücü kişinin kime, neyi, ne zaman, nasıl bilmesinden kaynaklanır. Bu da kişinin ortama getirdiği bilinçle ilgilidir.⁸⁰

Lider düşüncelerini benimsetmek istiyorsa kendisini dinleyenlerine sevdirmesi ve dinleyenlere kendisinin konusunda sözü geçer biri olduğunu önceden kabul ettirmesi gerekir.⁸¹ Böylece iletişim yoluyla insanları yönlendirme gücüne kavuşur.

Tepe yönetimi organizasyona yön verirken ortak bir bakış açısını tüm örgüt üyelerine kazandırmaya çalışmalıdır. İleriye ve geleceğe yönelik olarak işletmede ki herkese ortak bir bakış açısı kazandıracak ve onlarca, çok özel bir görev olarak kabul edilecek, aynı zamanda benzerleri içinde işletmeyi farklı kılacak bir vizyon ve misyon sağlanmalıdır. Personel güdülenebilmek, sürekli olarak etkin ve verimli olabilmek için

⁷⁹ Melih TÜMER, Yönetim ve Yönetici, İstanbul, 1975,s.322

⁸⁰ Doğan CÜCELOĞLU, 2000, 158

⁸¹ Hakan KOÇ, İş ve İnsan İlişkileri, Gazi Büro Kitapevi 1991; 48

bir takım sembollere, ideallere sahip olmalı, aktif bir katılım için yönlendiricilerle desteklenmelidir. Bunun içinde örgütte etkin bir iletişime ihtiyaç vardır.⁸²

Etkin iletişim kavramıyla, kaynaktan gönderilen mesaj ile alıcının mesaja attığı anlamın benzer olduğu anlatılmak istenir. Etkin iletişim sağlamak yöneticinin amacı olmalıdır. Dolayısıyla yöneticinin örgüt amaçlarını etkin olarak gerçekleştirebilmesi öncelikle birlikte çalıştığı astlarına bağlıdır. İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve iş görenlere bu kanallardan sürekli bilgi verilmesi, iş görenlerin en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. Bir bakıma işverenlere bilgi sunmakla ona ilgi göstermek eş anlama gelir. İş görenlere açık bir iletişim politikası izlenmesi, iyi bir atmosferin oluşmasına, iyi bir atmosferin oluşması ise iş görenlerin işe daha etkin ve verimli biçimde yöneltilmesine yardımcı olur.⁸³ Eğer örgütün amaçları ile elde edilen çıktılar (başarılan hususlar) arasında farklılık varsa, meydana gelen boşluğun en önemli sebeplerinden birisi iletişim eksikliği olmaktadır.

Verimli iletişim ise, en düşük maliyetle oluşturulacak iletişim sürecidir. Örneğin, yönetici herkesi tek tek ziyaret etmek yerine mesajını e-mail ile gönderebilir. İletişim süreci, yönetim sisteminin bir alt sistemidir ve iletişim iki yönlü bir süreç olarak görülmelidir: Bilginin paylaşılması- anlaşılması iki yönlü bir sistemi gerekli kılar.⁸⁴

4.2.Etkili İletişime Engeller

Etkin bir iletişimin gerçekleşmesini engelleyen çeşitli iletişimi engelleri mevcuttur. Eğer göndericinin anlatmak istediği ile alıcının anladığı şey aynı ise bu durumda arada tam bir iletişim var demektir. Ancak çoğu kez böyle tam bir haberleşme çeşitli engeller nedeniyle gerçekleşmemektedir.

Başlıca iletişim engelleri şunlardır:

⁸² Yahya FİDAN, Hizmet İşletmelerinde Verimlilik İçin alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri, Verimlilik Dergisi, 1995, Sayı 4, s.60

⁸³ Asena ALTIN, Pınar SARP KAYA, İş Doyumu, Etkenleri ve İşletmedeki İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma, Celal Bayar İİBF Dergisi, 24-25

⁸⁴ Duygu ALTUĞ, 1997, 97

4.2.1 Kişisel Faktörler

4.2.1.1 Dikkatsizlik, Dalgınlık

Bültenleri ve notları okumada gösterilen küçük hatalara, her zaman rastlanır. Dinlememek insanlara özgü kronik bir hatadır.

4.2.1.2.Güvensizlik

Bazı üstler bir sonraki emirle iptal edilen veya değiştirilen mesajların varlığına dikkati çekerler. Bu doğal olarak sağlıksız ve mantıklı olmayan kararlara götürür. Bu şekildeki değişiklikler, astların çalışmalarında aksaklıklara veya heyecandan yoksun olarak çalışmalarına yol açabilir.

4.2.1.3.Korku

Tecrübeli yöneticiler, bilgi için astlarına güvenmeleri gerektiğinin farkındadırlar ancak astların üstleriyle iletişim kurarlarken, doğruluk ve öncelik açısından uymaları gereken kurallar gerçekleştirilmemiştir. Denetim raporlarının zamanı ve doğrulukları, sorun raporları ve özel raporlar üstlerine güven hissi vermez. Üst, sonunda çalışmalarla ilgili daha fazla bilgi için gönüllü astların vereceği seçilmiş bilgiye güvenmek zorundadır.

4.2.1.4.İletişimde Başarılı Olmama

Bu şaşkıncu bir iletişim engeli gibi görülebilir. Ancak, yöneticilerin gerekli mesajları vermede bazı kusurlarının olduğu da bir gerçektir. İletişimde başarılı olamama nedenleri olarak herkesin iletilecek olan mesajı biliyor olabileceği varsayımı, işi sürüncemede bırakma tutumu, bilgi saklama tutkusu, tembellik gibi faktörler sayılabilir.

4.2.1.5.Görev Üstlenme ve Sorumluluk alma Yetenekleri

İletişimin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için önemli olan etmenlerden biri de mesajı gönderenin veya kodlatıcı kaynağın iletişimdeki kişilik ve ustalığıdır. Ayrıca her kimsenin din, ahlak ölçüleri, politika, yaşam standartları ve alışkanlıkları ile yaptıkları

iŖe iliŖkin olarak geliŖtirdikleri tutum ve ölçüler vardır. Bu ölçü, standart, tutum ve alışkanlıklar onun kişiliğinin bir parçasını oluşturarak başkalarıyla haberleşme süreçlerine de yansiyacaktır.

4.2.2.Teknik Faktörler

4.2.2.1.Zamanlama

Mesajın ne zaman iletileceği zamanlama konusudur. Mesaj en uygun zaman da iletilmelidir. Gecikmelerin olması yada zamanından önce bilgilerin iletilmesi, ! mesajın etkisini önemli ölçüde değiştirir.

4.2.2.2.Aşırı Bilgi Yükleme

Göndericinin belirli bir zamanda alıcıya gereğinden fazla bilgi göndermesidir. Kişinin belli bir kapasitesi vardır. Bu kapasite aşılsa iletişim amacına ulaşmaz. Bu derslerde çok görülür. Başlangıçta dikkatle dinleyen ve not alan öğrenciler bir süre sonra bu davranışlarından ister istemez uzaklaşmaktadırlar.⁸⁵

4.2.2.3.Çevre Koşulları

Bireyler arası iletişimde önemli hususlardan biriside Kişilerin haberleşirken buldukları sosyo-kültürel ortamın özelliklerine göre hareket ettikleridir. Bunun dışında çevrenin sosyo-kültürel değeri de kişilerin doğal haberleşme ilişkisinde bulunmalarını engeller. Belirli mevkiler, statüler, prestijler ve görevler insanları belirli sınırlar içinde iletişime zorlamakta, kişisel sınırları ve toleransları belirleyici bir rol oynamaktadır. Bunu yanında toplumun kültürel değeri ve alışkanlıkları, örf ve adetler, kültür düzeyi gibi bazı hususlar iletişimde mesajın oluşturulması, iletilmesi, kodun çözümlenmesi ve kişisel kabul alanları ve toleransların belirlenmesinde oldukça önemli roller oynamaktadır.

⁸⁵Halil CAN, Yönetim ve Organizasyon, Siyasal Kitapevi, 1994,s.250

4.2.2.4.Fiziksel Araçlar

Mesajın akışını etkileyen fiziksel araçlarda önemli bir iletişim engeli olabilir.

4.2.2.5.Jargon

Jargon sadece sınırlı bir grup insanın manasını bildiği farklı manalarda kullanılan kelimeler ve terimlerdir.⁸⁶

İş iletişimi, temel konuşma ve İngilizce den farklı bir dili içerir.⁸⁷ İletişim ortamında gönderici ve alıcı aynı jargonu paylaşmıyorsa etkili iletişim engellenecektir.

4.2.2.6.Çalışanlar Arası Düşmanlık

İki insan arasındaki gergin ilişki onların iletimini zayıflatacaktır. Henüz terfi ettirilmemiş bir çalışan veya astı tarafından aldatıldığını düşünen bir üst aralarındaki nefret henüz devam ederken, iletişimde güçlükler çekeceklerdir.⁸⁸

4.2.3.Semantik Faktörler

4.2.3.1.Semboller

Mesajın formüle edilmesinde kullanılan semboller de iletişim engeli olarak ortaya çıkabilir. Çoğu kez bir mesajı kelime kelime ulaştırmak yeterli değildir. Bu nedenle mesaj, ya alıcının anlayabileceği bir dile çevrilmeli yada alıcının anlayabileceği şekilde yorumlanmalıdır.

4.2.3.2.Kötü açıklanan Mesajlar

İletişimin sağlanış biçimine bakılmaksızın, bütün mesajlarda, belirsizliklere ve zor anlaşılmaya rastlanılabilir, kötü seçilmiş ve anlaşılmaz kelimeler, dikkatsiz atlamalar, tutarsızlıklar, fikirlerin kötü biçimde sunulması, yanlış cümle yapılan, yetersiz

⁸⁶Linda DRİSKILL,June FERRILL,Marda Nicholson STEFFEY, Business and Manegerial Communication New Perspectives, Harcourt Brace Jovanovich Inc. 1992, 131

⁸⁷ David N. BATEMAN, Norman B. SİGBAND, 1989; 5

⁸⁸ Peter FERANS,Business Studies, 1985, 183

kelime hazinesi, akıcı olmayan cümleler, anlamsız tekrarlar, anlaşılmaz ve anlatılmak isteneni iyi anlatamayan cümleler her yerde görülebilir.

4.2.4.Seçici Algılama

4.2.4.1.Açık Olmayan Varsayımlar

Çoğu kez gözden kaçırılmakla birlikte, iletilmemiş varsayımlar, bütün mesajların temelini oluşturur. Örneğin, bir yetki, özel bir durum için göçerilmiş olabilir. Ancak, bir ast, özel bir durumla ilgili olmayan, bununla birlikte, öyle olduğunu varsaydığı kararı verirken, bu durumu nasıl yorumlayacaktır? Bu ast, üstün ya özelliğini belirttiği bir konudan söz ettiğini yada işletmenin yararına olacak biçimde önceden görülmeyen kararlar vermede serbest olduğunu varsayacaktır. Başlangıçtaki yetki göçerimindeki açıklık, bu belirsizliğe götürür ve belki de harekete geçmede geç kalınmasına veya açık olmayan varsayımlar nedeni ile harekete geçmemenin doğurduğu yüksek maliyete yol açar.

4.2.4.2.Hatalı yorumlar

Yöneticiler, işletmelerin iletişim merkezidirler ve mesajların alıcısı ve vericisi durumundadırlar. Yöneticiler mesajları, üstlerinden, aynı düzeydeki iş arkadaşlarından ve astlarından alırlar ve bunları anlayabilecekleri bir dille üstlerine, aynı düzeydeki iş arkadaşlarına ve astlarına iletirler. Yukarıda da değinildiği gibi çoğu kez bir mesaj kelime kelime ulaştırmak yeterli değildir. Bu nedenle mesaj, ya alıcının anlayabileceği bir dile çevrilmeli yada alıcının anlayabileceği şekilde yorumlanmalıdır. Bu da her zaman, herkes de bulunmayan bir beceriyi gerektirir.

4.2.4.3.Mesajın Verilmesi ve Alınmasında Kayıplar

Aynı mesaj, arka arkaya verilirse doğruluk derecesi gittikçe azalır. Sözlü iletişimde, bilginin %30'u, her verilişinde kaybolmaktadır. Bu nedenle büyük bir işletmede, bir düzeyden ötekine, sözlü iletişime güvenmek son derece sakıncalıdır. Yorumu ile birlikte olan yazılı mesajların verilişi sırasında bile, anlamda bir miktar kayıp olması beklenebilir. Bilginin eksik alınması da mümkündür. Yapılan çalışmalar

göstermiştir ki, iş görenler kendilerine verilen bilginin %50'sini algılayabilmekte, yönetimler ise %60'ını algılayabilmektedirler.

4.2.5.Zaman Baskısı

4.2.5.1.Yetersiz İntibak Dönemi

Bazen iletişim değişiklikleri iş görenleri ciddi olarak etkileyebilir. Örneğin zamandaki, yerdeki, türdeki, yetenekteki, işlerin sırasındaki ve grupların yapısındaki değişiklikler iş görenlerin iletişim imkânlarını büyük ölçüde etkiler. Bazı iletişimler daha çok eğitim, iş ayarlamaları veya statü ayarlamaları gereğini ortaya çıkarabilir. Sonuç olarak insanları yetkilerine intibak etmeden önce değişiklik için zorlamamak yerinde olacaktır.

4.2.5.2.Geri Beslemeden Doğan Güçlükler

Geri besleme bireyin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece amaçlarına kolayca ulaşmasını sağlar. Başkalarını nasıl etkilediği hakkında göndericiye verilen bilgi, iletişim ile istenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığını kontrol etmek ve gereken düzeltici önlemleri alınmasına yardımcı olmak için yapılır. Tanımlamaktan çok değerleyici bir ifade kullanmak göndericinin alıcıya tepki göstermesine ve kendisini savunucu bir tutum içine girmesine neden olacaktır. Geri besleme, iletişimin sadece bir elemanına hizmet etme hem alıcı ve hem göndericinin ihtiyaçlarını ve iletişimden bekledikleri yararları dikkate alır. Geri besleme zamanında yapılmalıdır.⁸⁹

4.2.6.Psikolojik Güçlükler

4.2.6.1.İletilecek Şeyin Açıklığa Kavuşturulması

Yönetici neyi iletmek istediğini önce düşünerek açıklığa kavuşturmalıdır. Aksi halde alıcıda "gönderici ne istediğini bilmiyor" fikri yaratabilir.

⁸⁹ Gül YILMAZ, 1997, 11-14

4.2.6.2.Dinlememe

Bazı kişiler dinler görülmekle birlikte hiç dinlemezler ve en kısa zamanda konuşma olanağı elde etmek isterler. Dinlememe iletişimi ortadan kaldıran bir etmendir.

4.2.6.3.Güven ve Açıklık

İletişimde bulunacaklar birbirine güvenmeli ve açık olmalıdırlar.

4.2.6.4.Kıskançlık

Kabul etmek istemesek de, özellikle eşit durumdaki kişiler ve astlar, bizleri başarılı görmekten çoğu kez memnun kalmayabilirler. Başarı ve yetenek onların durumlarını tehdit eder nitelikte görünebilir. Bunun sonucu ortaya çıkan kıskançlıkla başarılarımız engellenmeye çalışılabilir.

4.2.6.5.Duymak İstediklerimizi Duyma

Amiri tarafından birkaç kez kınanan bir astın bu kınamaları övgü olarak gördüğüne dair birçok örneklere rastlarız.⁹⁰

⁹⁰ Halil CAN, Siyasal Kitapevi, 1994, 251

BEŞİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİMİ GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

5.1.Geri Bildirim

Geri bildirim alıcının göndericiye verdiği tepki olup, mesajın ne düzeyde anlaşıldığının denetlenmesini olanak veren herhangi bir araç olabilir.⁹¹

İletişimi geliştirme teknikleri içinde belki en önemli olanı budur. Göndericiler mesajı alanın tepkilerine dikkat etmeli, onun anlayıp anlamadığını gösteren işaretler bulmağa çalışmalıdırlar. Bazen alıcıya, söyleneni tekrarlatmak bu konuda yararlı olacaktır. Askerlikte emir tekrarı bu türdendir.⁹²

5.2.Alıcının Dünyasına Karşı Duyarlı Olmak

İletişimde bulunan yönetici, yalnızca kendi anlayabileceği bir dille iletmeğe kalkarsa, farklı değer ve tecrübelerle sahip olan alıcı bu mesajdan bir şey anlamayacaktır. Yönetim genellikle alıcının dünyasına karşı pek duyarlı değildir. Çalışanlara örgütün yayın organları aracılığıyla mesaj iletirken ekonomik koşullardan, örgütün geleceğinden, rekabet sorunlarından söz edilir. Çalışanların bu gibi konulara ilgisi çok azdır. Bu nedenle onlara daha çok yaklaşma sağlayacak tutumlara girmesi gerekir.

Alıcı dünyasına duyarlılığın bir diğer yönü, onunla aynı fikirde olmasak bile onu anlayabilmektedir. Korkmuş yada sinirliyse onun bu duygularını anlayışla karşılamak gerekir. Onu anlayışla karşılamadığımız sürece iletişim kesilmiş demektir.⁹³

5.3.Etkili Dinleme, Çok Okuma ve Gözlemde Bulunma

Yönetici dinlemesini bilmelidir. Söylediklerinin duyulmasını isteyen yönetici önce dinlemeyi alışkanlık edinmelidir. Zira dinleme diğer kişiye olan samimi ilgiyi

⁹¹ Duygu ALTUĞ, 1997, s. 106

⁹² Halil CAN, 1994, s.251

⁹³ Halil CAN, 1994, s.252

ortaya koyar.⁹⁴ Çabuk okuma ve anlama iletişim becerisi için oldukça önemlidir. Bu nedenle yönetici okuma becerilerini geliştirmelidir. Son olarak gözlemlerde bulunmanın önemi iletişimde oldukça fazladır. Çoğumuz karşımızdakinin o gün ne giydiğini bile fark etmeyiz.⁹⁵

5.3.1 İnsanları Dinlemek

Yakın bir tarihte, büyük bir fabrikanın üst düzey yöneticilerinden çalışmalarında dinlemenin önemini araştırmalın istendi. Daha sonra, dinleme üzerine bir yönetici semineri düzenlendi. Aşağıda, seminere katılanların getirdiği üç tipik yorumu aktarıyoruz:

"Doğrusu, dinlemenin kendi başına önemli bir konu olduğunu hiç düşünmemiştim. Ama şimdi bunun farkına varınca, çalışmanın belki de yüzde 80'inin benim bir başkasını dinlememe veya bir başkasının beni dinlemesine bağlı olduğunu görüyorum."

"Son yirmi yıldır yapılan yanlışlıkları düşünürken birden şunu fark ettim: sorunlardan birçoğu birisinin bir şeyi dinlememesinden veya söyleneni yanlış algılamasından kaynaklanmış."

"Şirkette iletişimin birçok yönünü göz önünde bulundurup da dinlemeyi her nedense gereğince önemsemediğimizi fark etmek ilginç geliyor bana. Vardığım sonuç şu: Dinleme, şirketteki iletişimin en önemli düğüm noktası, hem de açıkça en ihmale uğramış yönü."

Bu yorumlar, bazı yönetim çevrelerinde görülmeye başlanan uyanıştan bir kesit sunuyor. İş dünyasının çeşitli yönlerini bir arada tutan şey iletişim sistemleridir. İş adamlarının keşfetmeye başladığı gibi, bu iletişim yazılı sözden çok konuşma yoluyla aktarılan söze bağlıdır; konuşma yoluyla aktarılan sözün etkili olması da insanların nasıl konuştuklarına değil, nasıl dinlediklerine bağlıdır. Dinlemeyi aktif bir şekilde

⁹⁴ Emin KARİP, Sınıf Yönetimi, Pegema Yayıncılık, 2002, 93

⁹⁵ Halil CAN, 1994, 252

yapmalıyız, çünkü iki kulağımız ama yalnızca bir ağzımız vardır; o yüzden, konuştuğumuzun iki katı kadar dinlemeliyiz.⁹⁶

Alınan mesajı yorumlayarak, içeriğini değerlendirerek daha önce duyulanlarla filtreleyip diğerleriyle bağlayarak alakasını kurup karşılık vermek, etkin bir dinleyici olmak için gereken unsurlardır.

5.3.1.1.Kullanılmayan Potansiyel

Herhangi bir ayırım gözetmeksizin şunu rahatlıkla söyleyebiliriz: Genellikle insanlar nasıl dinleyeceklerini bilmiyorlar. Çok iyi işiten kulaklarımız var, ama bu kulakları dinleme adını verdiğimiz şeyde verimli olarak kullanmamıza imkan sağlayacak gerekli dinleme becerilerini edindiğimiz pek söylenemez.

5.3.1.2.Eğitimdeki Boşluk

Bu yaygın dinleme yetersizliğinin kaynağı, öğretim sistemindeki önemli bir ihmaldir Öğrenme sürecimizin birincil aracı olduğunu düşünerek okumayı odak noktası olarak aldık ve sonuçta dinleme sanatını unuttuk. Okullarımızda yaklaşık altı yıl okuma öğretilmektedir. Konuşmaya pek az önem verilmekte, dinleme becerisi üzerinde hemen hiç durulmamaktadır. Üniversitelerde eğitimin' önemli bir bölümünün sözlü aktarıma dayandığı düşünülürse tuhaf bir durumdur bu. Dinleme eğitimi -buna eğitim denilebilirse şayet- ilkokul birinci sınıftan üniversiteye kadar çoğunlukla bir dizi uyarıdan öteye gitmez: "Dikkatle dinleyin!", "Bu söylenenleri aklınıza kazıyın", "Kulaklarınızı dört açın", "Dinleyin!"

Hiç kuşkusuz, öğretmenlerimiz iyi dinleme becerisinin gerekli olduğunu görüyorlar. Öyleyse nede eğitimler bunca yıldır öğrencilere dinlemeyi öğretecek biçimsel yöntemler geliştirmediler? Dinleme öğretimini engelleyen birtakım yanlış varsayımlarla karşı karşıyayız.

Örneğin:

⁹⁶ Regina Von DIEMER,1994, s.101

1.Dinleme becerisinin büyük ölçüde zekâya bağlı olduğunu, "parlak zekâlı"ların gereğince dinlediklerini, buna karşılık "parlak zekâdan yoksun"ların gereğince dinlemediklerini varsayıyoruz. Dinleme yetersizliğinde zekâ düşüklüğünün belirli bir payı olduğu kuşku götürmez bir doğru olmakla birlikte, bunun önemini çok fazla abartıyoruz. İyi dinleyici olmayan kişi ille de düşük zekâlı demek değildir. İyi birer dinleyici olmak için, deneyim yada eğitim yoluyla elde edilen belli becerileri devreye sokmalıyız. Bir insan bu dinleme becerilerini elde etmemişse, dinlediklerini anlama ve akılda tutma becerisi düşük olacaktır. Bu da hem yüksek hem de düşük zekâ düzeylerindeki insanların başına gelebilir.

2.Okumayı öğrenmenin otomatik olarak dinlemeyi öğrettiğini varsayıyoruz. Okuma yoluyla edinilen becerilerden bazıları dinleme için de geçerli olmakla birlikte, bu varsayım bütünüyle geçerli olmaktan uzaktır. Dinleme okumadan farklı bir faaliyettir. Ve farklı beceriler gerektirir. Araştırmalar, yalnızca okuma öğretildiğinde, okuma becerileri ile dinleme becerilerinin aynı oranda gelişmediğini ortaya koymuştur.

İyi bir okur ve kötü bir dinleyici olarak mezun edilen tipik öğrenci, çok büyük bir ihtimalle okuduğunun üç katı dinleme durumunda kalacağı bir topluma adım atmaktadır.⁹⁷

5.3.1.3.Dinlemeyi İyileştirme Yolları

Dinlemeyi iyileştirme sonucunu verecek her dersin ya da çabanın şu iki unsuru yerine getirmesi gerekir:

1-Dinleme becerisini etkileyen faktörlerin farkına varılmasını sağlamak.

2-İyi dinleme alışkanlıklarının edinilmesini sağlayabilecek türden dinleme deneyimi geliştirmek.

⁹⁷ Ahmet GÜRSEL(Çeviren),Etkin İletişim, MESS yayınları(Harward Business Review), 2000,s.14

A konuşmaya başlar, B de dinleme sürecine geçer, kulağına ulaşan her kelimeyi ve her cümleyi kavrar. Ama B hemen bir şeyi fark eder: A'nın konuşma hızının yavaş olması nedeniyle bir yandan söylenen sözleri düşünürken, bir yandan da başka şeyler düşünmeye vakti vardır. Bilincinde olmaksızın B son derece yavaş gelen işitsel düşünceler arasına kendi düşüncelerinden bazılarını sıkıştırılmaya karar verir. Böylece hemen zihinsel bir yan yola sapıp şöyle düşünür: "Evet, işimin başına dönmeden önce A'ya dün yaptığım toplantının son derece başarılı geçtiğini söylemeliyim." Daha sonra B, A'nın konuşmasının düşünce akışına döner ve birkaç sözü daha dinler. B'nin az önce yaptığını yapmaya, duyduklarından uzaklaşıp sonra hemen geri dönmeye bol bol vakti vardır, bu yüzden kendi özel düşüncelerine götüren yan yollara sapmayı sürdürür. Aslında, bunu yapmaması son derece zordur, çünkü, yıllardır bu süreç güçlü bir dinleme alışkanlığı haline gelmiştir.

Ama sonunda, bu zihinsel sapmalardan birinde, B gereğinden fazla uzaklaştığından neredeyse emindir. Geriye döndüğünde, A ondan önde ilerlemeye başlamıştır. Bu noktada, B'nin A'yı anlaması daha güç hale gelir, çünkü B sözlü mesajın bir kısmını kaçırmıştır. Böylece özel zihinsel sapmalar daha cazip bir hal alır ve B bunlara kendini daha çok kaptırmaya başlar. Giderek A'nın söylediklerinin daha fazlasını kaçıır. A konuşmasını bitirdiğinde, rahatlıkla diyebiliriz ki, B kendisine söylenenlerin yarısından azını algılamış ve anlamış olacaktır.

5.3.1.4.İyi Algılamann Kuralları

İletişimde bulunulan kişi açısından iletişim; dinleme, anlama ve geri bildirimdir... İletişimin ikinci tarafında yer alan dinleme: Önemsememe, seçici dinleme, dikkatle dinleme, empatik dinleme şeklinde olabiliyor.⁹⁸

İnsanların daha iyi dinlemelerini sağlamak için yapılması gereken en önemli şeylerden biri, dinlerken boş düşünme vakitlerini verimli olarak kullanmaların! Öğretmektir.

⁹⁸ Atilla FİLİZ, <http://www.bilgiyonetimi.org>

A konuşmaya başlar, B de dinleme sürecine geçer, kulağına ulaşan her kelimeyi ve her cümleyi kavrar. Ama B hemen bir şeyi fark eder: A'nın konuşma hızının yavaş olması nedeniyle bir yandan söylenen sözleri düşünürken, bir yandan da başka şeyler düşünmeye vakti vardır. Bilincinde olmaksızın B son derece yavaş gelen işitsel düşünceler arasına kendi düşüncelerinden bazılarını sıkıştırılmaya karar verir. Böylece hemen zihinsel bir yan yola sapıp şöyle düşünür: "Evet, işimin başına dönmeden önce A'ya dün yaptığım toplantının son derece başarılı geçtiğini söylemeliyim." Daha sonra B, A'nın konuşmasının düşünce akışına döner ve birkaç sözü daha dinler. B'nin az önce yaptığını yapmaya, duyduklarından uzaklaşıp sonra hemen geri dönmeye bol bol vakti vardır, bu yüzden kendi özel düşüncelerine götüren yan yollara sapmayı sürdürür. Aslında, bunu yapmaması son derece zordur, çünkü, yıllardır bu süreç güçlü bir dinleme alışkanlığı haline gelmiştir.

Ama sonunda, bu zihinsel sapmalardan birinde, B gereğinden fazla uzaklaştığından neredeyse emindir. Geriye döndüğünde, A ondan önde ilerlemeye başlamıştır. Bu noktada, B'nin A'yı anlaması daha güç hale gelir, çünkü B sözlü mesajın bir kısmını kaçırmıştır. Böylece özel zihinsel sapmalar daha cazip bir hal alır ve B bunlara kendini daha çok kaptırmaya başlar. Giderek A'nın söylediklerinin daha fazlasını kaçıır. A konuşmasını bitirdiğinde, rahatlıkla diyebiliriz ki, B kendisine söylenenlerin yarısından azını algılamış ve anlamış olacaktır.

5.3.1.4.İyi Algılamann Kuralları

İletişimde bulunulan kişi açısından iletişim; dinleme, anlama ve geri bildirimdir... İletişimin ikinci tarafında yer alan dinleme: Önemsememe, seçici dinleme, dikkatle dinleme, empatik dinleme şeklinde olabiliyor.⁹⁸

İnsanların daha iyi dinlemelerini sağlamak için yapılması gereken en önemli şeylerden biri, dinlerken boş düşünme vakitlerini verimli olarak kullanmaların! Öğretmektir.

⁹⁸ Atilla FİLİZ, <http://www.bilgiyonetimi.org>

İyi dinleyiciler düzenli olarak dört zihinsel faaliyeti yerine getirirler; bunlardan her biri sözlü konuşmanın temposuna ayarlı olup, sözlü konuşmayla aynı anda meydana gelir. Bu zihinsel faaliyetlerden dördü de, dinlemenin en iyi şekilde gerçekleştirildiği durumda, kesin olarak birbiriyle eşgüdümlüdür. Bu faaliyetler düşünceyi azami ölçüde alınan mesajı yöneltmeyi, konuşanın düşüncesinden uzağa götüren yan yollara doğru zihinsel sapmalara asgari vakit ayırmayı sağlar. Bu dört süreç şunlardır:

1.Dinleyici konuşucudan önce düşünür, sözlü konuşmanın nereye doğru gittiğini ve söylenen sözlerden o an hangi sonuçlar çıkarılacağını belirlemeye çalışır.

2.Dinleyici konuşucunun savunduğu tezleri hangi kanıtlarla desteklediğini tartar. "Bu kanıt geçerli mi" diye kendi kendine sorar, dinleyici. "Eksiksiz bir kanıt mı?"

3.Dinleyici zaman zaman o ana kadar yapılmış konuşmanın ana noktalarını gözden geçirip zihninde özetler.

4.Konuşma boyunca, dinleyici, söylenen sözlerle doğrudan aktarılmamış anlamı bulabilmek için "satır aralarını" dinler. Söylenen sözlere anlam katıp katmadığını görmek için sözel olmayan iletişime (yüz ifadeleri, jestler, ses tonuna) dikkat eder. Ve kendisine sorar: "Konuşucu kasten konunun belli bir yönünü dışta mı bırakıyor? Bunu niçin yapıyor?"

Düşünme hızımız insanların konuşma hızıyla karşılaştırıldığında, bize dinlerken bu dört zihinsel işlemi gerçekleştirmek için oldukça fazla zaman bırakır; bununla birlikte, iyi dinlemeyi sağlayan zihinsel esnekliğin bir parçası haline gelebilmeleri için bu işlemler üzerinde çalışılması gerekir.

5.3.1.5.Fikirlere Kulak Verme

Dinleme becerisini etkileyen bir başka faktör, dinleyici tarafından bir kez algılandıktan sonra sözel yolla iletilmiş düşüncelerin yemden kurulmasıyla ilgilidir. Her nedense, birçok insan, dinlerken her şeyden önce "olguları kavramaya" çalıştığını söyleyip bundan gurur duyar. Bunun böyle olması makul görünüyor. Bir insan bütün

olguları kavratsa, elbette kendisine söylenenleri anlamış olacaktır. Bu yüzden birçok insan söylenen her olguyu ezberlemeye çalışır. "Olguları kavrama" ya yönelik böyle bir uygulamayla, dinleyici, hiç kuşkusuz, cidden kötü bir dinleme alışkanlığı geliştirecektir.

Her şeyden önce, olguları ezberlemek, dinleme durumundaki birçok insan için gerçektende imkânsız bir uğraştır. Bir olgu ezberlenirken neredeyse kesin olarak diyebiliriz ki, bir sonraki olgu bütünüyle yada kısmen kaçırılacaktır. Dinleyici elinden geleni yaparken, büyük bir ihtimalle yalnızca az sayıda olguyu yakalayacak, birçok olguyu bölük pörçük algılayacak, kalanını da bütünüyle kaçıracaktır. Dinledikleri bütün olguları duydukça tek tek- işitsel olarak özümseyebilen insanlarda bile gene de son derecede düşük bir düzeyde seyredecektir; bu insanlar duyduklarının parçalarıyla ilgilidirler ve sözlü iletişimin daha geniş anlam alanlarını kaçırma eğilimi gösterirler.

İnsanlar konuştukların da, fikirlerini anlayacak dinleyiciler isterler. Olgular temel olarak fikirleri kurmaya yarar. Bulgulara göre, iyi dinleyicinin yoğunlaştığı beceri fikirleri kavramaktır. Olguları olsa olsa onlar yoluyla kulan fikirleri anladığı sürece hatırlar. Ama daha sonra, neredeyse mucizevî bir yolla, bir fikri kavramış olması, dinleyicinin sadece olguları kavramaya çalışan kişiye oranla destekleyici olguları daha etkili biçimde hatırlamasını sağlayacaktır. Bu dinleme becerisi kesinlikle öğretilebilir bir beceridir. Ve insanlar bu sayede daha gelişkin işitsel iletişime doğru yol alabilecekleri deneyimi kurabilirler.

5.3.1.6.Duygusal Filtreler

Duyularımız farklı derecelerde ve farklı yollarla dinleme becerimizi etkiler. Mecazi bir dille söylemek gerekirse, dinlemek istemediğimiz şeyleri iter, onları zihinsel olarak geri çeviririz. Öte yandan, birisi özellikle duymak istediğimiz şeylerden söz ediyorsa, kulaklarımızı dört açar, her şeyi kabul ederiz. Hakikatleri, yarı hakikat, yarı hayal ürünü veya tamamıyla hayal ürünü sözleri. O halde, duygularımızın işitsel filtreler işlevini gördüğünü söyleyebiliriz. Zaman zaman bu duygular gerçekten tam bir sağırlığa yol açar, zaman zaman da dinlemeyi oldukça kolaylaştırır.

En yerleşik önyargularımıza, görüşlerimize, inançlarımıza, ahlakımıza yada komplekslerimize karşı çıkan bir şey duyarsak, beyinlerimiz aşırı uyarılmış hale gelebilir, ama bu iyi dinlemeye götüren yönde bir uyarılma değildir. Zihinsel olarak, işittiklerimize nasıl bir karşılık vereceğimizi tasarlarız, konuşanı zor durumda bırakacak bir soru kurarız veya belki de sadece konuşulan konuda ki kendi hislerimizi destekleyecek düşüncelere yöneliriz.

Filtrenin çalışma sistematığı içinde biraz önkabul, biraz halkın ‘Aşkın gözü kördür’ dediği türden bir öznellik, biraz da insanın daha kısa bir yol olması bakımından duygusal yaklaşımlara yatkın olması gibi özellikler vardır.⁹⁹

Duygular dinlemeyi fazlaca kolaylaştırdığında genellikle bunun nedeni içimizdeki kökü derinlere giden duygularımızı destekleyen bir şeyler duyuyor olmamızdır. Böyle bir desteği duyduğumuzda, zihinsel engellerimiz kalkar ve her şeyi kabul eder bir hale geliriz. İşittiğimiz şey hakkında pek az soru sorarız; duygularımız eleştirel yetilerimizi devre dışı bırakır. Düşünme asgari düzeye iner, çünkü içsel duygularımızı destekleyen, yıllarca benimsediğimiz düşünceleri duymaktayızdır. Bir başkasının da aynı şeyleri düşündüğünü işitmek hoşumuza gider, böylece tembelleşir ve bu deneyimin tadını çıkarırız.

Bu duygu filtreleri konusunda ne yapabiliriz? Uygulamada çözüm kolay değildir, ama basit bir uyarıyla özetlenebilir: Konuşanın sözlerini sonuna kadar dinleyin. Aşağıda genellikle insanların bunu yapmasına yardımcı olan iki yararlı öneride bulunulacaktır.

1.Değerlendirmede Bulunmayın. Bu, öğrenmenin, özellikle kulak yoluyla öğrenmenin en önemli ilkelerinden biridir. Öz denetim, bazen hiçbirimizin başaramayacağı düzeyde özdenetimi gerektirir; ısrarlı alıştırmalarla özdenetim çok değerli bir alışkanlığa dönüştürülebilir. Dinlerken, ana hedef, konuşanın öne sürdüğü her noktayı anlamaktır. Yargılar ve kararlar için konuşmacının sözünü bitirmesini beklemek gereklidir. O zaman, ama yalnızca o zaman, onun ana görüşlerini gözden geçirip değerlendirin.

⁹⁹ Ali SAYDAM, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/02030201/5846/5

2.Olumsuz Deliller Arayın. Dinlediğinizde, inandığımız şeylerin doğru olduğunu kanıtlayan delilleri ısrarla aramamız insanca bir şeydir. Kendimizi haksız çıkaracak delilleri aradığımız pek olmaz. Bu ikinci çaba kolay değildir, çünkü uygulanabilmesi açık görüşlülüğü ve gerçek bir bakış zenginliğini gerektirir. Ne var ki, dinlenenin anlamının önemli bir bölümü, duyduklarımızda olumsuz deliller aramaya dayanır. Bizi haklı çıkarabilecek fikirlerin yanı sıra bizi haksız çıkarabilecek fikirler arayışına da kendimizi alıştırsak, insanların söylediklerini kaçırma riskimiz azalır.

5.3.1.7.İyi Dinlemenin İş Dünyasındaki Yararları

Dinlemelerinin geliştirilmesi veya sadece insanlara dinleme becerilerinin ne kadar önemli olduğunu gösterebilme çabası günümüz iş dünyasında çok önemli olabilir. İş hayatında insanlar birbirlerini duymaz ve anlamazlarsa, bunu ağır bedelleri olabilir. Sayı, tarih, yer ve ad gibi şeylerin karıştırılması özellikle kolaydır, ama en dolaysız anlaşmalarda bile dinleme hataları olabilmektedir. Bu yanlışlar bir araya geldiğinde, iş iletişiminde yol açtıkları maliyet ve verimsizlik ciddi boyutlara ulaşır. Çalışanlar arasında dinlemenin önemi konusunda bir bilinç oluşturulması, bu tür işitsel hatayı büyük oranda ortadan kaldırabilir.

Daha çok otorite kazanmaya başlayan insanların ortak problemi başkalarını, özellikle bilgi aldıkları insanları gittikçe daha az dinlemeleridir. Ön sıralardan uzaklaşırsanız güvenilir bilgilere ulaşmak için başkalarına o kadar muhtaç olursunuz.¹⁰⁰

Daha iyi dinleme hangi özgül sorunları çözebilir?

5.3.1.7.1.Daha Az Kırtasiyecilik

Bunun bir yararı, iletişimin daha ekonomik hale gelmesidir. Yetersiz dinlemenin yol açtığı sorunlar, işadamlarının sözlü iletişimden, sözcüğün gerçek anlamıyla, korkmasına yol açmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, iletişim in her geçen gün daha büyük bir oranda yazılı olarak yapılmasında ısrar etmektedirler. Birçok iletişimin kağıda

geçirilmesi gerekir, ama yazma konusundaki baskı çoğunlukla çok fazla abartılır. En küçük ayrıntının bile "yazıya geçirilmesi" alışkanlığı yerleşir. Yazılı evrak sayısı çoğaldıkça çoğalır ve kırtasiyecilik adını verdiğimiz karışıklığın bir parçasını oluşturur. Çoğu zaman daha az yazı yazma ve daha çok konuşma daha iyi sonuç getirecektir -eğer iyi dinleme becerisinden emin olabilirsek-.

Yazma ve okuma, konuşma ve dinlemeye oranla çok daha yavaş olan iletişim unsurlarıdır. Konuşma ve dinlemeye göre daha fazla personel, daha fazla donanım ve daha fazla mekân gerektirirler. Yazma ve okuma, çoğunlukla bir stenograf ve bir ofis elemanı, yanı sıra dikte etme araçları, daktilolar ve başka yazı malzemeleri gerektirir. Pek az kimse yazılı bir pusulayı atmanın güvenli olduğunu düşünür; bu yüzden dosyalama araçları gerekli hale gelir, tabii bir de dosyalama işini üstlenecek bir eleman.

Sözlü iletişimde görsel iletişime oranla daha fazla insan duyusu devrededir; iyi dinleme söz konusu ise, çoğu zaman bir mesajla birçok şey iletilebilir. Üstelik belki de hepsinden önemlisi, sözlü iletişimde karşılıklı etkileşim özelliğinin var olmasıdır. Dinleyici bir mesajı anlamazsa, sorunu hemen orada halletme imkânına sahiptir.

5.3.1.7.2. Yukarıya Doğru İletişim

Yukarıya doğru iletişimde; astların gerekli bilgileri üstlere verme aracı olmaktadır. Yukarı doğru iletişim genellikle astların verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Astlar, gerek yaptıkları iş, gerekse yönetim hakkındaki düşüncelerini üst makama iletirler. Modern örgütlerde görülen öneri ve şikâyet kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yöntemler bu tür iletimi geliştirme amacına yöneliktir. Ancak, aşağıdan iletişimi engelleyen birçok etmen söz konusudur.

Bunlar;

- Fiziksel uzaklık ve erişilemezlik
- Her kademedeki bilgilerin değişikliğe uğraması

¹⁰⁰ <http://turkiye14.tripod.com/menu/kisiselgelisim/etkiliinsan/index.htm>, JOHN C. MAXWELL; JIM DORNAN

— Amirin davranışı

— Astın statüsü

— Gelenekler ¹⁰¹

"Yukarıya doğru iletişim"den söz ettiğimizde, dinleme becerisi son derece önemli hale gelir. Yönetimin bir iş kuruluşunda aşağı kademelere mesaj gönderebilmesinin bir çok yolu vardır, ama yukarı doğru enformasyon akışına imkan veren daha az yol mevcuttur. Büyük bir ihtimalle yukarıya doğru yolların en bariz olanı, insanların insanlarla konuşmasından oluşan insan zinciridir: tezgâhta işçi ustabaşıyla konuşur, ustabaşı şefiyle konuşur, şef de amiriyle konuşur; bir kişiden ötekine aktarılan enformasyon sonunda üst yönetime ulaşır.

Bu iletişim zinciri önemli bir potansiyel içerir, ama zincir çoğu zaman kötü dinleyicilerden oluştuğu için işe yaramaz. En azından üç nedenle başarısızlık söz konusu olabilir:

İyi dinleyiciler olmadığında, insanlar serbestçe konuşmaz ve iletişim akışı harekete geçmez.

Akış başlasa bile, tek bir kötü dinleyici bile üst yönetime giden bu hareketi engellemek için yeterli olur.

Akış üst yönetime kadar devam etse bile, iletişim sürecinde mesajların büyük ölçüde çarpıtılma ihtimali vardır.

Burada ilk adımın üst yönetimdekiler tarafından atılması zorunludur. Onların daha çok ve daha iyi dinlemeleri, yukarıya doğru enformasyon akışını başlatan hareketi devreye sokabilir.

¹⁰¹ Bilal İsmail Yalmanbaş www.sitetky.com/frameset/ot/otmak06.htm

5.3.1.7.3.İnsan İlişkileri

İşin her aşamasında insanlar üstleriyle konuşurken kendilerini özgür hissetmek ve kendilerini dinleyenlerin anlayışlı olacağını bilmek ihtiyacındadır. Ama bir çok üst düzey yönetici -her ne kadar kapılarının her zaman açık olduğunu söyleseler de- dinleme becerisinden yoksundur; astları da, bu yoksunluk karşısında, söylemek istediklerini söyleme konusunda kendilerini özgür hissetmezler.. Dolayısıyla, astlar üstlerinden giderek daha çok uzaklaşırlar. Aydınlatılması her iki tarafın da yararına olacak önemli sorunlar hakkında konuşmamaya başlarlar. Bu tür sorunlar açığa çıkarılmadığında, çoğunlukla gerçeküstü birer canavara dönüşüp, dinleme becerisinden yoksun üstün başına bela olacak, boyutlara ulaşırlar.

Bu tür işitsel başarısızlığın ilacı "yönlendirici olmayan dinleme" adını verdiğimiz şeydir. Bu, astlar konuşma ihtiyacı hissettiğinde uygulanmalıdır. Dinleyici söylenenleri duyar, gerçekten anlamaya çalışır ve daha sonra gerekliyse eyleme geçerek anladığını ortaya koyar. Hepsinden önemlisi, konuşma sırasında, dinleyici konuşan kişiye kendi düşüncelerini dayatmaktan veya hareketleri ve jestleriyle hoşnutsuzluk yada onaylamama tavrı sergilemekten kaçınır; sadece bir noktanın aydınlatılması amacıyla konuşur.

Dinleme, insan ilişkilerinin sadece bir aşamasını oluşturur, yöneticinin işinin de yalnızca bir yönüdür; kendi başına önemli sorunları çözmeyecektir. Gene de, bir çok yöneticinin ve şirketin geçmiş deneyimleri, bizce, bir noktayı açıkça ortaya koymaktadır: Daha iyi dinleme, birçok işyerini huzursuz eden insani sürtüşmelerin azalmasını sağlayabilir.

5.3.1.7.4.Satış Yapmak İçin Dinleme

Endüstri ve tüketim ürünlerinin pazarlamasında aşırı ısrarcı satıcılık yerini hızla daha az ısrarcı yöntemlere bırakmaktadır. Büyük bir ihtimalle bugünün başarılı satıcısı dikkatini müşteri sorunu yaklaşımli satış üzerinde yoğunlaştıracaktır.

Bu yaklaşımı işler kılmada, dinleme becerisi satıcı açısından temel araçlardan biri haline gelir, buna karşılık sözel çevikliği daha az önemli bir nitelik oluşturur. Satıcının nasıl konuştuğu görece önemsizleşir, dinlediklerinin rehberliğinde ne söylediği söylenen söze güç katar. Bir başka deyişle, satıcının dinlemesi, herhangi bir satış konuşmasını formüle etmede hemen yararlanılabilecek elverişli bir müşteri araştırması biçimine dönüşür.

Hayatlarını satış yaparak kazanan insanlar açısından dinlemenin sahip olabileceği değerlerden bağımsız olarak, birçok satış kuruluşu güzel ve rahat konuşmanın büyüleyici bir etkisi olduğu kanısında gibidir. İyileştirme çabalan temel olarak satıcılığın konuşma yönünü hedef alır. Oysa tipik satıcıda konuşma becerisi" neredeyse kendiliğinden ortaya çıkar, ama dinleme becerisi gerçekten de geliştirilmesi gereken bir beceridir.

5.3.1.7.5.Toplantılarda Dinleme

İş hayatındaki en önemli işler toplantı masalarında yürütülür. Toplantılarda nasıl konuşulması, nasıl ödün verilmesi, nasıl sorun merkezli olunması, belli tip bireylerle nasıl başa çıkılması gerektiği üzerine çok şey söylenmiş ve yazılmıştır. Bütün bunlar son derece önemlidir, ama çoğu zaman uzmanlar şunu söylemeyi unuturlar: "Her şeyden önce bir toplantıda dinlemeyi öğrenmek zorundasınız."

Herhangi biri toplantının temel amacını düşündüğümüzde bunun nedenini anlamak kolaylaşır. İnsanlar grubun üyelerine farklı bakış açılarını, bilgilerini ve deneyimlerini aktarmak üzere bir araya gelirler; grup da daha sonra toplantıya katılan herkesin düşüncelerinden en iyilerini benimseyip ortak bir sorunu çözmeye çalışır. Ne var ki, bir toplantıda çok fazla konuşuluyor, konuşulanlar çok az dinleniyorsa, gruba yönelik sözlü katkıları dile getirmek için gereken zahmete girmenin pek bir anlamı yoktur.

Bir toplantıda daha çok ve daha iyi dinleme toplantının başarısı açısından son derece önemli olan fikir alışverişini yüzde yüz kolaylaştırır. Ayrıca birçok yarar sağlar;

örneğin, katılımcılar iyi bir dinleme performansı gösterdiklerinde, konuşmaları büyük bir ihtimalle sorun merkezli olacak, ilgisiz yan yollara sapma olasılığı azalacaktır.¹⁰²

5.4.Sözle Anlatımın Yanında Eylemle Açıklama

Yönetici bir şeyi açıklarken, açıkladıklarını hareketleriyle güçlendirmelidir. Örneğin sorunu olan işçileri dinlemekten her zaman memnun kalacağını söyleyen bir yönetici her şeyden önce kapısını açık tutmalıdır.

5.5.Yeterince Tekrarlama

Özellikle her bir sözcüğün önemli olduğu ve emirlerin karmaşık bulunduğu durumlarda, mesajı birkaç kez, can sıkmadan, farklı biçimlerde ve açıklamalı olarak tekrarlamak oldukça yararlı olabilir. Ancak bu tekrarlar gereğinden fazla olmamalıdır; çünkü çok tekrarlanan şey, basit ve bilinir bir duruma geleceğinden ihmale neden olabilir.

5.6.Tehdit Edici Olmayan İş Ortamı Oluşturma

Açık iletişim ancak kişilerin korkmama yada çekinmemeleriyle sağlanabilir. Bu durum aynı zamanda katılmalı ve destekleyici önderlik tarzı için geçerli olan bir öneridir.

5.7.Geçişim Analizinden Yararlanma

Son yıllarda insan davranışını inceleyen yazarların yönetim bilimine sundukları bir yeni kavram geçişim analizidir. Bu analize göre çalışan bir birey de üç tür ego durumu vardır. Bunlardan ilki ana baba egosudur (benliğidir). Bu benliğe bürünen kişi baba tutumu takınır. Bu tutum ya babacan yada otoriter görünümündedir. İkinci tür ego, çocuk egosudur. Buna göre kişi bazen çocuklaşır. Davranışları çocuk gibidir. Üçüncü ego ise yetişkin davranışdır. Buna benliği bulma davranışı da diyebiliriz.

¹⁰² Ahmet GÜRSEL, 2000; 25

Kişinin içinde bulunduğu ego durumu örgüt içindeki davranışını önemli ölçüde etkiler. Örneğin yönetici "bu işin bugün tamamlanması gerekiyor" dediğinde ast, "siz zaten hep beni görüyorsunuz" diye yanıtlıyorsa iletişim bitmiştir.

5.8.Johari Penceresi

Kişiler arası iletişimi analiz etmede kullanılacak diğer bir çerçevede Johari Penceresi'dir. Yaklaşım, kişiler arası iletişimde dört farklı kombinasyondan söz eder.

Tablo 5.1: Johari Penceresi

Başkaları tarafından bilinen	ARENA	KÖR NOKTA
Başkaları tarafından bilinmeyen	SAHTE YÜZ	BİLİNMEYEN
	Kendisi Tarafından Bilinen	Kendisi tarafından Bilinmeyen

Kaynak: Hakan KOÇ, İş ve İnsan İlişkileri, Gazi Büro Kitapevi, Ankara, 1991, s.253

ARENA: Etkili iletişime en uygun alandır. Etkili iletişime yardımcı olacak bilgiler hem kişi hem de diğerleri tarafından bilinmektedir. İletişimin bu alanda meydana gelebilmesi için tarafların benzer duygu, veri, varsayım ve yetenekleri paylaşıyor olması gerekiyor. Bu alan ne kadar genişlerse iletişimin etkinliği o derece artar.

KÖR NOKTA: Eğer iletişim için gerekli bilgiye başkaları sahip ve birey sahip değilse kör noktadan bahsedilir. Bu durum iletişim için bir handikap yaratır çünkü birey karşı tarafın davranışlarını, kararlarını ve potansiyelini anlamakta güçlük çekecektir.

SAHTE YÜZ: Bu alanda da birey kendisi hakkında bilgi sahibi olmakla beraber bu bilgiyi diğerleriyle paylaşmamaktadır. Bu durum ise bireyin yüzeysel ve sahte bir ilişki kurmasına sebep olur. Bu koruyucu yüz birey için bir savunma işlevi görür. Dolayısıyla iletişim etkili olmaz.

BİLİNMEYEN ALAN: Birey ve diğerleri, birey hakkında bilgi sahibi değildirler. Böyle bir durumda ise etkisiz iletişim hemen hemen kaçınılmazdır.

Johari penceresine göre iletişimin en etkili olduğu alan "Arena"dır Bu alanın genişletilmesi ise iki şekilde yapılabilir.

AÇILMA: Birey "Sahte Yüz"e sebep olan kalkanlarını indirerek kendisi ile ilgili açık iletişime girmelidir. Elbette ki bu durum birey için risk de taşır.

GERİ BİLDİRİM: Birey kendisinin "Kör Nokta"sını ancak geri bildirim ile daraltabilir. Ancak başkaları tarafından sağlanacak geri bildirim açık olmalıdır. Doğal olarak bir başka şartta karşı tarafın geri bildirim sağlamaya istekli olmasıdır.

5.9.Uyuşmazlık Yönetimi (Çatışma Yönetimi)

İletişimi kolaylaştıran tekniklerden sonuncusu örgütsel uyuşmazlıkların yönetimidir. Çalışanların arasında geçmiş yaşam, tecrübe, özlem düzeyleri ve kişilikler yönünden farklılıklar vardır. Örgüt içindeki kişiler arasında oluşan uyuşmazlıkları çözerek iletişim sorunları ortadan kaldırılabilir.¹⁰³

¹⁰³ Halil CAN, 1994, s.252

ALTINCI BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Anket çalışması için uygulama alanı olarak Adıyaman Tekstil Sektörü'nde KOBİ statüsündeki işletmeler ele alınmıştır. Bunun için öncelikle KOBİ'lerle ilgili genel bir bilgi vermek faydalı olacaktır.

6.1.KOBİLERLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

İşletme insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet üretiminde bulunan ekonomik ve teknik bir birimdir.¹⁰⁴

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin tanımlanması zor bir iştir. Bu durumda farklı ekonomiye, kişi ve kuruluşlara, sektörlerle, ülkelere ve araştırmalara göre farklı tanımlar yapılmaktadır.¹⁰⁵

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler(KOBİ):

- 250 kişiden az işçi çalıştıran,
- Yıllık satış cirosu 40 milyon EURO'yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibarıyla 27 milyon EURO'yu geçmeyen,
- Küçük İşletmeler ise,
- 50 kişiden az işçi çalıştıran,
- Yıllık satış cirosu 7 milyon EURO'yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibarıyla 5 milyon EURO'yu geçmeyen işletmelerdir.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Kemal TATAR ve M. Mithat ÜNER, İşletmecilik İlkeleri, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992; s.2

¹⁰⁵ Abdulgani, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Türkiye Ekonomisine Katkısı ve Finansal Sorunlar". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001, Niğde Doğan, 2001, 3

¹⁰⁶ Mustafa H. ÇOLAKOĞLU, KOBİ REHBERİ, TOBB Proje Merkezi, 2002, s.3

6.2.TÜRKİYEDE KOBİLER

KOBİ'ler sayıları ve sağladıkları işgücü nedeniyle, Türk ekonomisinde çok önemli bir role sahiptir. Türkiye'deki işletmelerin %98 ini KOBİ'ler oluşturmaktadır. (Dünya Gazetesi, 7 Eylül 2006 nüshası). KOBİ'ler OECD ülkelerindeki toplam işletmeler içinde de %95'lik bir paya sahiptir.¹⁰⁷

Uzun bir süredir, devlet tarafından bu işletmelerin desteklenmesine yönelik çeşitli programlar hayata geçirilmektedir. Türkiye'nin 1 Ocak 1996 tarihinde Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'ne girmesinin ardından bu tür programların tasarım ve uygulamasına verilen önem artmış ve yetkililer söz konusu programları uluslararası iş birliği çerçevesinde geliştirmeye başlamıştır.

Ülke ekonomisinin ve sosyal yapısının temelini oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmeler içinde bulunduğumuz dönemde bir yandan üretmek ayakta kalabilme mücadelesi verirken, diğer yandan da sınırların kalktığı ve bilgi teknolojilerinin mesafeleri yok ettiği çetin rekabet ortamında dünyanın öbür ucundaki bilmediği rakiplerle rekabet edebilmek için güç kazanmak zorundadır.¹⁰⁸

Türkiye ekonomisinde önemli yere sahip KOBİ niteliğinde işletmeler, son yıllarda dünyada küreselleşme ve bölgeselleşme eğilimi ile birlikte artan rekabet ortamından önemli ölçüde etkilenmekte ve bu durum KOBİ'lerin sorunlarının çözümünü daha önemli ve ivedi hale getirmektedir.

Küreselleşme ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması olarak tanımlanmaktadır (DPT, 1995). Bu geniş tanımdan yola çıkarak ekonomik anlamda küreselleşme ulusların ekonomilerinin bütünleşmesini işletmelerin ve piyasaların entegrasyonunu içermektedir. Ülkeler arasında büyük ve artan

¹⁰⁷ www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_09.pdf+kobiler&hl

¹⁰⁸ Mustafa H.ÇOLAKOĞLU, 2002;III

ticaret akısı ile sermaye yatırımlarının gerçekleştiği açık bir uluslararası ekonomi küreselleşmenin bir başka ifadesidir.

Küreselleşme sürecinde, korumacılık ortadan kalkmakta, yabancı sermaye akısına serbestlik sağlanmakta, ülkelerin dış ticaret kanalları yoluyla birbirlerinden etkileşimi kolaylaşmakta ve rekabetin yüksek olduğu bir ortamla karşılaşmaktadır. Bu süreçte korumacılığın ortadan kalkması ile birlikte devletin ekonomideki rolünün ve desteklerinin azaldığı, özelleştirmenin daha ciddi olarak gündeme geldiği bir piyasa yapısı söz konusudur. Bu açıdan bakıldığında küreselleşme sürecinin ülke ekonomilerine ve bu ekonomilerin aktörleri olan firmalara etkileri kaçınılmazdır.

Uluslararası ticaretin serbestleşmesi ile üretilen malların maliyetinin düşmesi, kalitenin ve çeşidin artmasına karşın, küçük ölçekli işletmelerin ayakta kalmakta çok zorlanacakları beklenmelidir.¹⁰⁹

İşte bu ortamda KOBİ statüsündeki işletmelerin ayakta kalabilmeleri daha dinamik ve daha hızlı ve doğru kararlar alabilmelerine bağlıdır. KOBİ yöneticilerinin hızlı ve doğru kararlar alabilmeleri içinde piyasa ve şirket verilerinin hızlı ve güvenilir bir biçimde kendilerine akması ellerine geçmesi gerekmektedir. Bunun için işletmelerde, örgütlerde iletişim kanallarının açık olması ve etkin bir iletişimin sağlanması gerekmektedir.

6.3.ADIYAMAN'DA KOBİLER

Adıyaman'da KOBİ'lerin geçmişi çok kısa bir zaman öncesine dayanmaktadır. Birkaç yıl öncesine kadar parmakla sayılacak kadar az sayıda idiler. Ancak son yıllarda Adıyaman'da KOBİ'lerin sayısında hızlı bir artış yaşanmıştır ve bu ivme devam etmektedir. KOBİ'lerin sayısındaki artışın ana nedeni tekstil firmalarının sayısındaki hızlı artıştan kaynaklanmaktadır. Adıyaman'ın teşvik kapsamında bir il olması, organize sanayi bölgesinin hayata geçirilmesi, dolayısıyla gerekli altyapının sağlanması ve işgücünün ucuz olması, tekstil ve bilhassa konfeksiyon üretimi yapan atölyelerin,

¹⁰⁹ http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/Bildiri_33.PDF, Doç. Dr. Güler Aras - Yard. Doç. Dr. Alövsat Müslümov

fabrikaların her geçen gün yatırım için Adıyaman'ı daha çok tercih etmesine sebep olmakta ve bu yüzden Adıyaman'da tekstil firmalarının sayısında hızlı bir artış yaşanmaktadır. Ve bu firmaların yalnızca sayısı artmamakta nitelikleri de artmakta ve hacimleri ve çalışan sayıları da büyümektedir. İşte bu yüzden bu büyüyen işletmelerde, örgütlerde iletişimin önemi artmaktadır. Etkin bir iletişim bu işletmelerde hayati bir önemi haizdir.

6.3.1.ADIYAMAN'DA TEKSTİL SEKTÖRÜ

Adıyaman'da tekstil ve konfeksiyon sektörü her ne kadar Sümerbank ile başlamışsa da, Sümerbank sanayileşme yolunda ilde beklenen ateşlemeyi yapamamıştır. Bu tesisler yakın bir tarihte de özelleştirilmiş ve A-D Tekstil İşletmeleri'ne satılmıştır. Ancak mevcut makina parkının ekonomik ömrünü tamamlamış olması ve ilave yatırım ihtiyacı nedeniyle işletme üretim yapamamaktadır.

Adıyaman tekstil ve konfeksiyon sektöründe sanayileşme yolundaki ilk ciddi adımlar 1990'lı yıllarda atılmıştır. 1990'lı yıllarda "Özel Yatırımların Devlet Teşviki" çalışmalarına bağlı olarak, özel teşebbüs de sanayi alanına ilgi göstermeye başlamıştır. GAP Master Planı'nın temel kalkınma senaryosu dahilinde, Bölge'nin "Tarıma Dayalı Sanayi Mamulleri İhracat Üssü Haline Getirilmesi" olarak öngörülmüş ve sulama ile birlikte bu yönde özellikle tekstil sektöründe gelişmenin başladığı gözlenmiştir. GAP'ın devreye girmesi ile birlikte cazibe merkezi haline gelen Adıyaman'da tekstil sanayinde çok büyük atılımlar gerçekleştirilmiştir. Özellikle pamuk gibi endüstriyel anlamda da geçerliliği olan bitkilerin yetiştirilmesi ile birlikte, uzun vadede tekstilde büyük atılımların ilk sinyalleri alınmıştır.

Pamuk üretiminden, hazır giyim ürününe kadar, birbirini takip eden üretim aşamaları olarak tekstil ve konfeksiyon sektörü ele alındığında, Adıyaman'da üretim zincirinin sadece ilk ve son aşamaları göze çarpmaktadır. Şehirde bulunan aktif 59 adet tekstil ve konfeksiyon işletmesinin, 17'si çırçır ve prese işletmesi, 28'i ise konfeksiyon işletmesidir. Üretim halkasındaki iplik fabrikalarının, örme ve dokuma fabrikalarının, boya ve baskı (terbiye) fabrikalarının eksikliği Adıyaman'da sektörün ilerlemesini yavaşlatmaktadır.(GAP-GİDEM, Adıyaman Tekstil Kümelenme Raporu)

6.4.ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın ana kütesini Adıyaman'daki KOBİ statüsündeki tekstil firmaları oluşturmaktadır. Halen faal olarak çalışmakta olan 59 adet tekstil firması bulunmaktadır. Bu firmalardan 30 tanesinin yöneticilerine anket uygulanmıştır. Bu yöneticilerin bir kısmı firmanın sahibi ya da ortağıdır. Tüm firmalar göz önüne alındığında örneklem %51'dir.

6.5.VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ, DEĞERLEME VE SUNUMU

Veriler; Adıyaman da ki tekstil firmalarının yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılarak anket formları doldurularak toplanmıştır.

Ankette sorulan soruların ilk 4 tanesinde yöneticilerin yaş,cinsiyet,yöneticilik deneyimleri ve eğitim düzeyleri ile ilgili kişisel bilgileri sorulmuştur.5. soruda Engeller başlığı altında işletme içinde etkili iletişimde hangi faktörlerin hangi derecede engelleyici rolü olduğu sorulmuş, 6.soruda Yöntemler başlığı altında işletme içinde etkili iletişimi gerçekleştirmek için hangi yöntemlerin hangi düzeyde kullanıldığına dair sorular sorulmuş bunlara cevaplar aranmıştır.

Araştırma kapsamında toplanan veriler, frekans dağılımı yöntemi ile değerlendirilmiş ve tablolar ve grafikler aracılığı ile sunulmuştur.

6.6. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

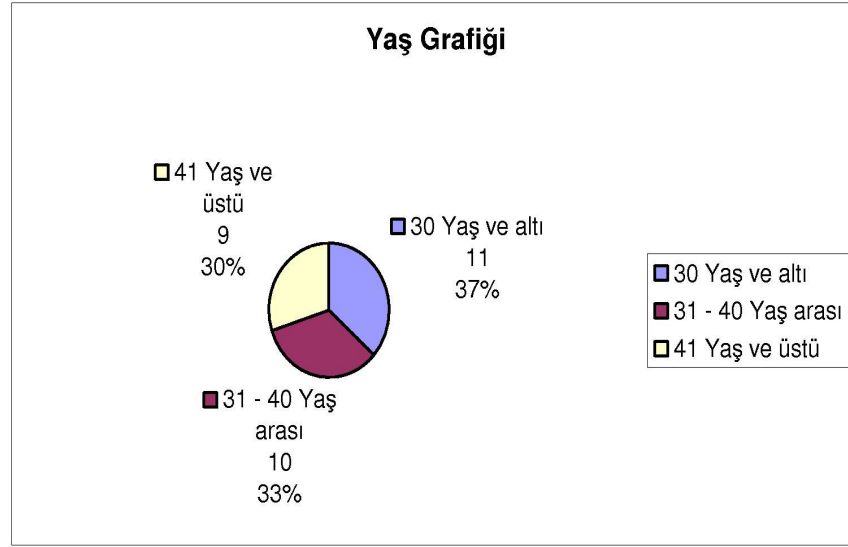
6.6.1.Demografik Niteliklere İlişkin Veriler

1.Yöneticinin Yaşı

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.1. ve grafik 6.1. de verildiği gibidir

Tablo 6.1: Yöneticinin Yaşı

30 yaş ve altı	11	37%
31-40 yaş arası	10	33%
41 yaş ve üstü	9	30%
Toplam	30	100%



Grafik 6.1: Yöneticinin Yaşı

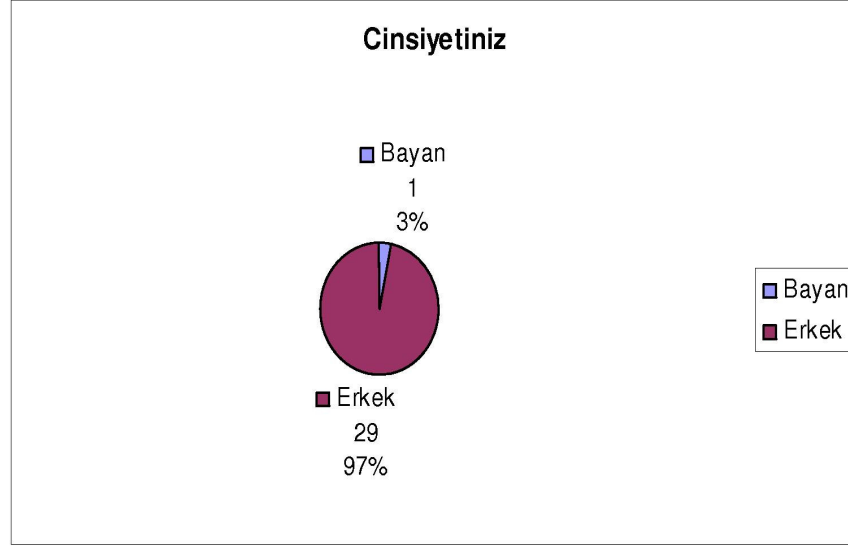
Bu soruda Adıyaman Tekstil sektöründeki yöneticilerin hangi yaş grubuna ait oldukları soruldu. Kişilerin yaşı ile iletişime yaklaşımları arasında bir ilişki olduğu bilinmektedir. Genellikle ileri yaş grubundaki kişilerin iletişimde daha büyük engellerle karşılaştıkları görülmektedir. Genç gruptakilerin daha kolay iletişim kurdukları düşünülmektedir. Tablo 6.1. ve grafik 6.1. de görüldüğü gibi yöneticilerin % 37'si 30 yaş ve altı, % 33'ü 31-40 yaş arası, % 30 da 41 yaş ve üstü olduğu görülmüştür. Buna göre en yüksek oranın genç yaş grubunda toplandığı görülmektedir. Bu dağılımın söz konusu firmalardaki iletişim etkinliği açısından avantaj olduğu söylenebilir.

2. Yöneticinin Cinsiyeti

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.2 ve grafik 6.2. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.2 : Yöneticinin Cinsiyeti

Bayan	1	3%
Erkek	29	97%
Toplam	30	100%



Grafik 6.2 : Yöneticinin Cinsiyeti

Bu soruda Adıyaman Tekstil sektöründeki yöneticilerin hangi cinsiyet grubuna ait oldukları soruldu. Tablo 6.2. ve grafik 6.2. de görüldüğü gibi yöneticilerin % 97'si erkek, % 3 de bayan olduğu görülmüştür. Buna göre yöneticilerin çoğunluğunun erkek, çok az bir kısmının bayan olduğu görülmüştür. Türkiye genelindeki işletmelerde kadın yönetici çok azdır, Güneydoğu da bu oranın daha düşük olması doğaldır.

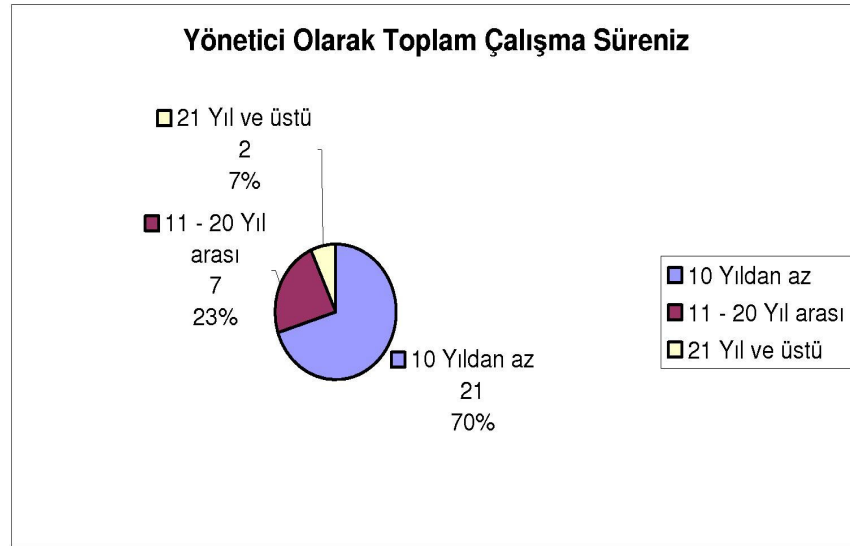
Yöneticinin cinsiyeti ile iletişimin etkililiği arasında zaman zaman farklılıklar olduğunu gösteren araştırmalar mevcut olmasına rağmen genel olarak bu faktörün çok ta etkili olmadığını gösteren araştırmalar da mevcuttur. Yapılan bazı araştırmalar da, kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarına göre daha uyumlu bir yaklaşım sergiledikleri görülmektedir. Bu açıdan araştırma sonuçları irdelendiğinde kadın yönetici oranının düşük olması iletişim açısından bir dezavantaj olarak değerlendirilebilir.

3.Yöneticinin Deneyimi

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.3. ve grafik 6.3. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.3 : Yöneticinin Deneyimi

	10 Yıldan Az	11-20 yıl arası	21 yıl ve üstü	Toplam
Sayı	21	7	2	30
%	70%	23%	7%	100%



Grafik 6.3 : Yöneticinin Deneyimi

Bu soruda Adıyaman Tekstil sektöründeki yöneticilere toplam çalışma süreleri soruldu. Tablo 6.3. ve grafik 6.3. de görüldüğü gibi yöneticilerin % 70'i 10 yıldan az,% 23'ü 11-20 yıl arası,% 7'si 21 yıl ve üstünde çalışmıştır. Buna göre yöneticilerin çoğunluğunun 10 yıldan az çalışmış oldukları,11-20 yıl arası çalışanların orta seviyede oldukları, ve çok az bir kısmının 21 yıl ve üstü olduğu görülmüştür. Buradan anlaşılacağı üzere Adıyaman tekstil sektöründe çalışan yöneticilerin büyük bir kısmında tecrübe yetersizliği var. Deneyim arttıkça daha kolay iletişim kurulduğu düşünülür. Aslında yönetici deneyimi süresi iletişim açısından bir avantaj oluşturmamaktadır.

6.4.Yöneticinin Eğitim Düzeyi

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.4. ve grafik 6.4.de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.4 : Yöneticinin Eğitim Düzeyi

	Lise ve altı	Ön Lisans	Lisans	Toplam
Sayı	21	4	5	30
%	70%	13%	7%	100%



Grafik 6.4 : Yöneticinin Eğitim Düzeyi

Bu soruda Adıyaman Tekstil sektöründeki yöneticilere eğitim düzeyleri soruldu.Tablo 6.4. ve grafik 6.4. de görüldüğü gibi yöneticilerin eğitim düzeylerinin % 70'i Lise ve altı,% 13'ü önlisanslı,%, 5'nin de lisans düzeyinde olduğu görülmüştür. Buna göre yöneticilerin çoğunluğunun Lise ve altı düzeyinde eğitime sahip oldukları, önlisans mezunlarının orta seviyede oldukları ve çok az bir kısmının lisans ve üstü düzeyinde eğitilmiş oldukları görülmüştür. Tablodan görüldüğü gibi yöneticiler arasında üniversite eğitimi alanlar azınlıkta olup, yöneticiler genellikle çekirdekten yetişme kimselerdir. Hâlbuki eğitim düzeyi arttıkça iletişimin etkinliği artmaktadır. Bundan

dolayı yöneticilerin eğitim düzeyleri iletişim açısından avantaj oluşturmamaktadır. Eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin yetişmesi sağlanmalıdır.

6.6.2.Yöneticilerin İşletme İçinde Astlarıyla Etkili İletişimde Karşılaştıkları Engelleyici Faktörler

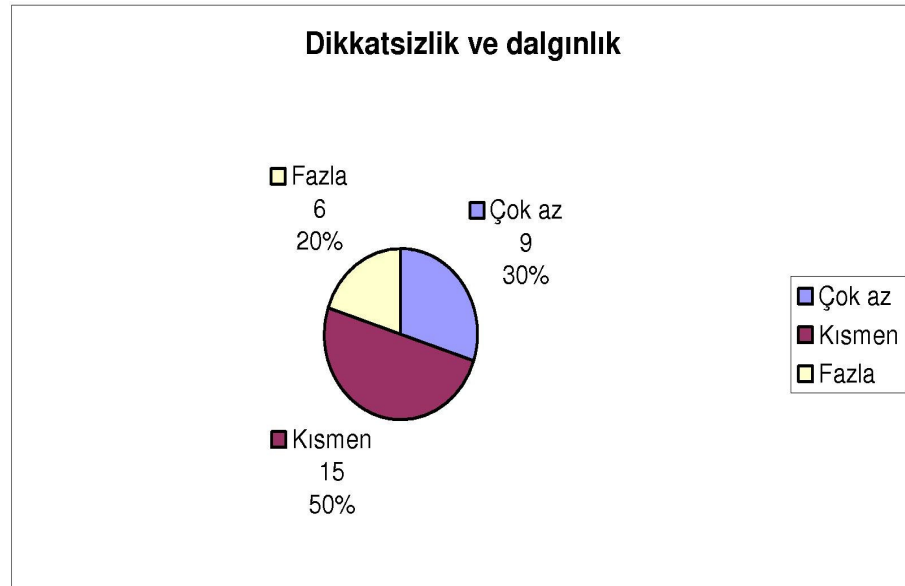
Araştırma kapsamında ki yöneticilere “astları ile etkili iletişimde bulunmaları noktasında iletişimi engelleyen faktörlerin ne düzeyde rol oynadığı” sorulduğunda verilen cevaplar aşağıdaki şekilde dağılım göstermiştir.

a. Dikkatsizlik ve Dalgınlığın Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.5.ve grafik 6.5. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.5 : Dikkatsizlik ve Dalgınlığın Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

	Çok Az	Kismen	Fazla	Toplam
Sayı	9	15	6	30
%	30%	50%	20%	100%



Grafik 6.5 : Dikkatsizlik ve Dalgınlığın Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

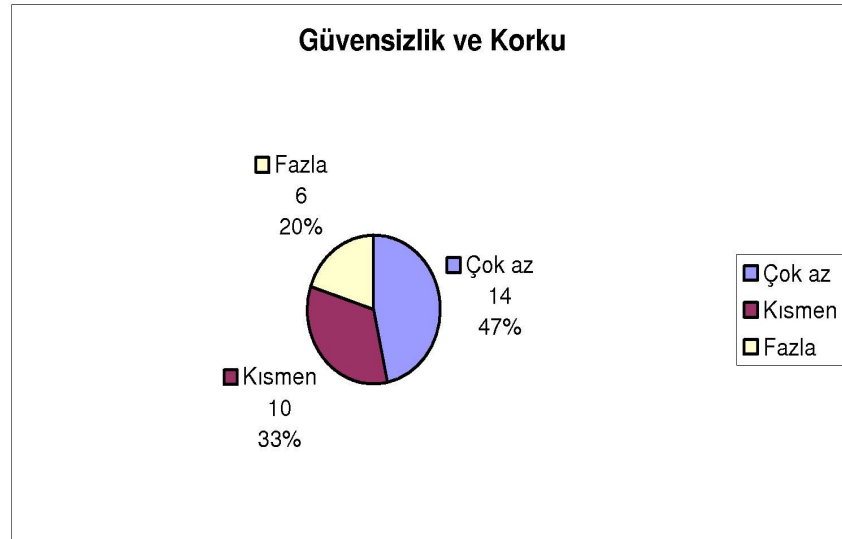
Bu soruda Adıyaman Tekstil sektöründeki yöneticilere işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde dikkatsizlik ve dalgınlığın hangi derecede engelleyici rolü olduğu soruldu. Tablo 6.5. ve grafik 6.5. de görüldüğü gibi yöneticilerin % 30'u çok az,% 50'si kısmen,% 20'si de fazla oranda işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde dikkatsizlik ve dalgınlığın engelleyici rolü olduğunu belirtmiştir. Buna göre yöneticilerin çoğunluğunun bu faktörü kısmen engelleyici bulduğu gözlemlenmiştir. Bunun için yöneticilere astları ile iletişim kurarken daha dikkatli olmaları önerilir.

b. Güvensizlik ve Korkunun Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.6. ve grafik 6.6. da gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.6 : Güvensizlik ve Korkunun Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam	
Sayı	14	10	6	30	
%	47%	33%	20%	100%	



Grafik 6.6 : Güvensizlik ve Korkunun Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

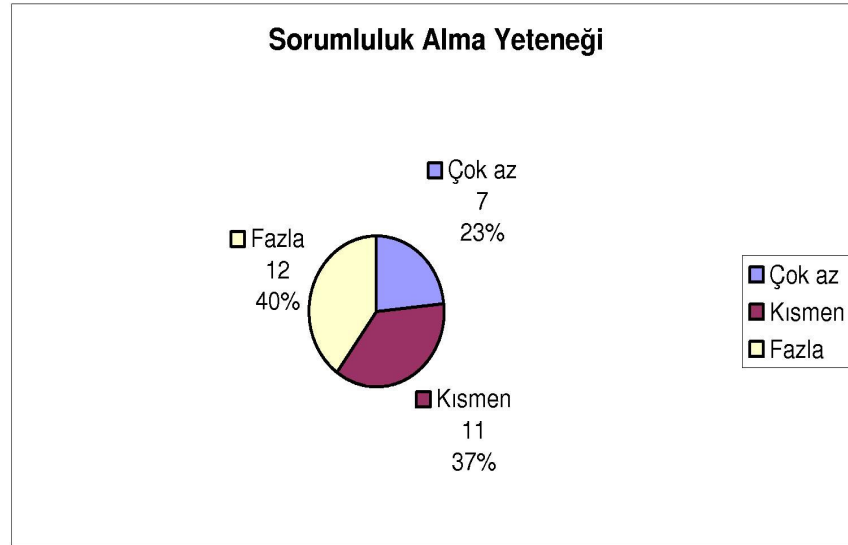
Bu soruda Adıyaman Tekstil sektöründeki yöneticilere işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde güvensizlik ve korkunun hangi derecede engelleyici rolü olduğu soruldu. Tablo 6.6.ve grafik 6.6. da görüldüğü gibi yöneticilerin % 47'si çok az,% 33'ü kısmen,% 20'si de fazla oranda işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde güvensizlik ve korkunun engelleyici rolü olduğunu belirtmiştir. Buna göre yöneticilerin çoğunluğunun bu faktörü çok az engelleyici bulduğu gözlemlenmiştir.

c. Sorumluluk Alma Yeteneğinin Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.7. ve grafik 6.7. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.7 : Sorumluluk Alma Yeteneğinin Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam
Sayı	7	11	12	30
%	23%	37%	40%	100%



Grafik 6.7 : Sorumluluk Alma Yeteneğinin Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruda Adıyaman Tekstil sektöründeki yöneticilere işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde sorumluluk alma yeteneğinin hangi derecede engelleyici rolü olduğu soruldu. Tablo 6.7.ve grafik 6.7. de görüldüğü gibi yöneticilerin % 23'ü çok az,% 37'si

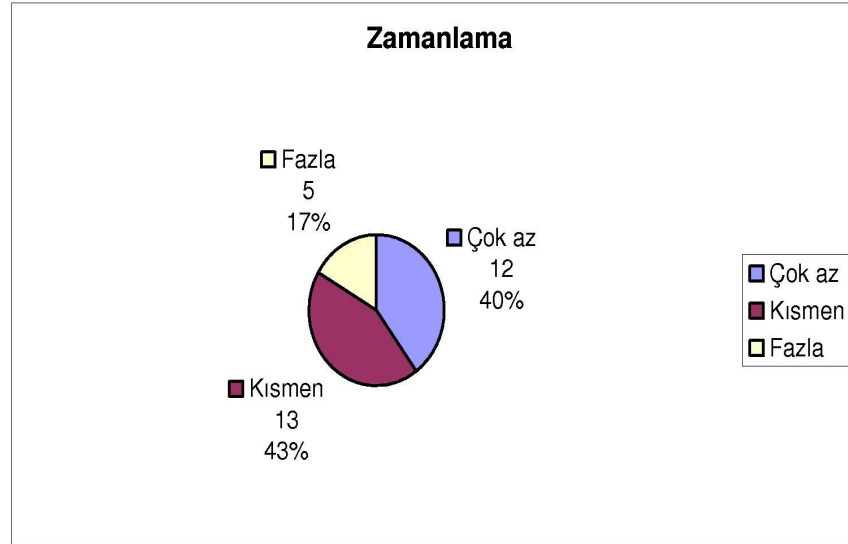
kısmen,% 40'da fazla oranda işletme içinde asllarıyla etkili iletişimde sorumluluk alma yeteneğinin engelleyici rolü olduğunu belirtmiştir.Buna göre yöneticilerin çoğunluğunun bu faktörü fazla veya kısmen engelleyici bulduğu gözlemlenmiştir. Burada işletmede çalışan kişilere sorumluluk almaları için cesaret ve teşvik verilmelidir. Böylece etkili iletişimin önündeki bir engel kaldırılmış olur.

d. Zamanlamanın Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.8.ve grafik 6.8. da gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.8 : Zamanlamanın Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam
Sayı	12	13	5	30
%	40%	43%	17%	100%



Grafik 6.8 : Zamanlamanın Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruda Adıyaman Tekstil sektöründeki yöneticilere işletme içinde asllarıyla etkili iletişimde zamanlamanın hangi derecede engelleyici rolü olduğu soruldu.Tablo 6.8.ve grafik 6.8. de görüldüğü gibi yöneticilerin % 40'ı çok az,% 43'ü kısmen,% 17'si de fazla oranda işletme içinde asllarıyla etkili iletişimde zamanlamanın engelleyici rolü

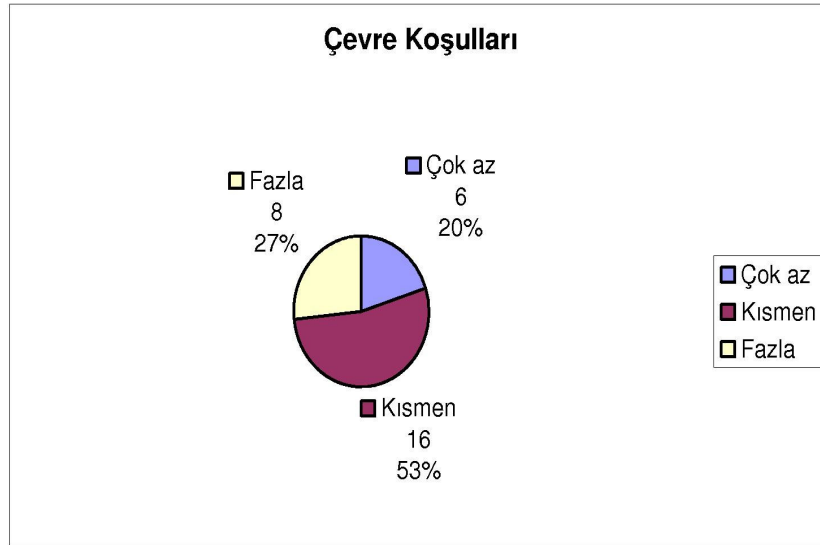
olduğunu belirtmiştir. Buna göre yöneticilerin çoğunluğunun bu faktörü kısmen veya çok az engelleyici bulduğu gözlemlenmiştir. Zamanlama konusu etkili iletişim için önemli bir engel olmamaktadır.

e. Çevre Koşullarının Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.9. ve grafik 6.9. da gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.9 : Çevre Koşullarının Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam
Sayı	6	16	8	30
%	20%	53%	27%	100%



Grafik 6.9 : Çevre Koşullarının Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruda Adıyaman Tekstil sektöründeki yöneticilere işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde çevre koşullarının hangi derecede engelleyici rolü olduğu soruldu. Tablo 6.9. ve grafik 6.9. da görüldüğü gibi yöneticilerin % 20'si çok az, % 53'ü kısmen, % 27'si de fazla oranda işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde çevre koşullarının engelleyici rolü olduğunu belirtmiştir. Buna göre yöneticilerin çoğunluğunun bu faktörü

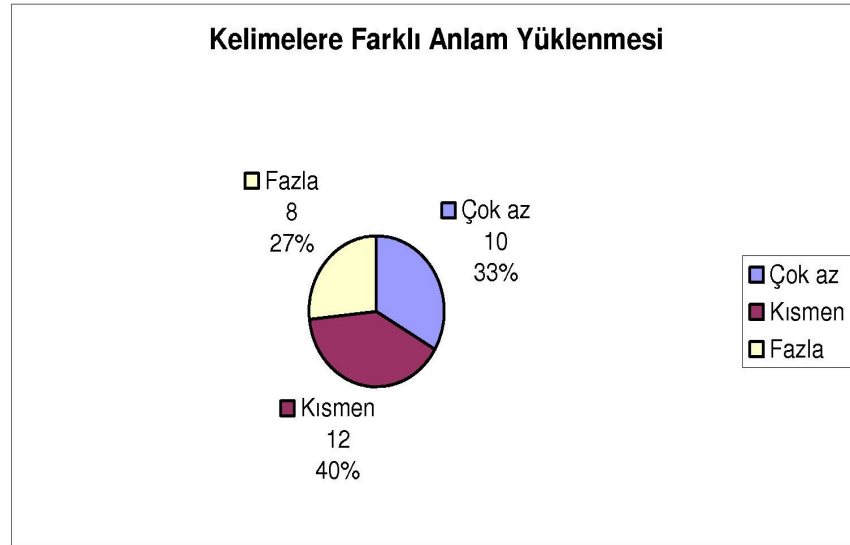
kısmen engelleyici bulunduğu gözlemlenmiştir. Çevre koşullarının iletişimi en iyi sağlayacak şekilde düzenlenmesi tavsiye edilir.

f. Kelimelere Farklı Anlam Yüklenmesinin Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.10. ve grafik 6.10. da gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.10 : Kelimelere Farklı Anlam Yüklenmesinin Engelleyici Rolü

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam
Sayı	10	12	8	30
%	33%	40%	27%	100%



Grafik 6.10 : Kelimelere Farklı Anlam Yüklenmesinin Engelleyici Rolü

Bu soruda Adıyaman Tekstil sektöründeki yöneticilere işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde kelimelere farklı anlam yüklemenin hangi derecede engelleyici rolü olduğu soruldu. Tablo 6.10.ve grafik 6.10. da görüldüğü gibi yöneticilerin % 33'ü çok az,% 40'ı kısmen,% 27'si de fazla oranda işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde kelimelere farklı anlam yüklemenin engelleyici rolü olduğunu belirtmiştir. Buna göre yöneticilerin çoğunluğunun bu faktörü kısmen veya çok az engelleyici bulunduğu

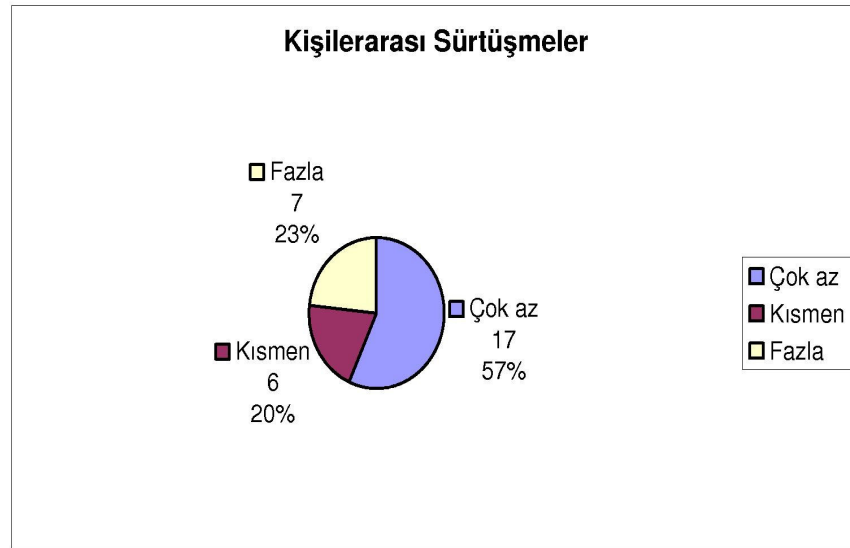
gözlemlenmiştir. Bu engelin en asgari seviyeye çekilmesi için işletme içinde ortak bir dil kurulmalıdır.

g. Kişilerarası Sürtüşmelerin Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.11. ve grafik 6.11. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.11 : Kişilerarası Sürtüşmelerin Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam
Sayı	17	6	7	30
%	57%	20%	23%	100%



Grafik 6.11 : Kişilerarası Sürtüşmelerin Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruda Adıyaman Tekstil sektöründeki yöneticilere işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde kişilerarası sürtüşmelerin hangi derecede engelleyici rolü olduğu soruldu. Tablo 6.11 ve grafik 6.11. de görüldüğü gibi yöneticilerin % 57'si çok az,% 20'si kısmen,% 23'ü de fazla oranda işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde kişilerarası sürtüşmelerin engelleyici rolü olduğunu belirtmiştir. Buna göre yöneticilerin

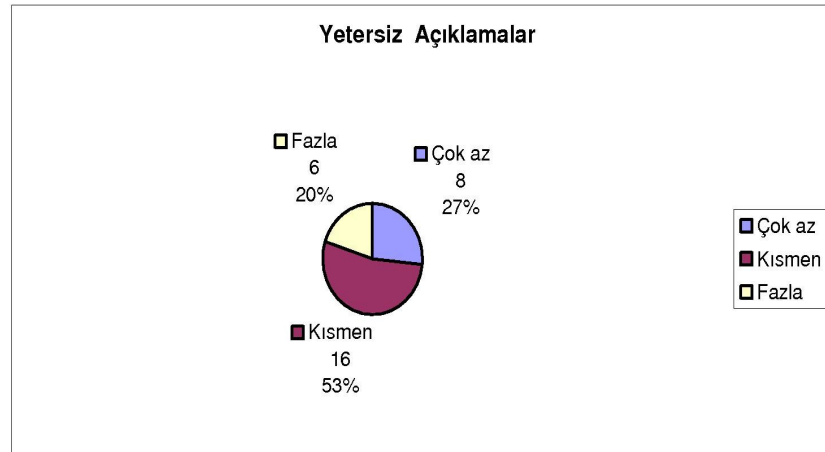
çoğunluğunun bu faktörü çok az engelleyici bulduğu gözlemlenmiştir. Bu durumun devamının sağlanması gerekmektedir.

h. Yetersiz Açıklamaların Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.12. ve grafik 6.12. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.12 : Yetersiz Açıklamaların Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam
Sayı	8	16	6	30
%	27%	53%	20%	100%



Grafik 6.12 : Yetersiz Açıklamaların Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruda Adıyaman Tekstil sektöründeki yöneticilere işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde yetersiz açıklamaların hangi derecede engelleyici rolü olduğu soruldu. Tablo 6.12. ve grafik 6.12. de görüldüğü gibi yöneticilerin % 27'si çok az, % 53'ü kısmen, % 20'si de fazla oranda işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde yetersiz açıklamaların engelleyici rolü olduğunu belirtmiştir. Buna göre yöneticilerin çoğunluğunun bu faktörü kısmen engelleyici bulduğu gözlemlenmiştir. Burada

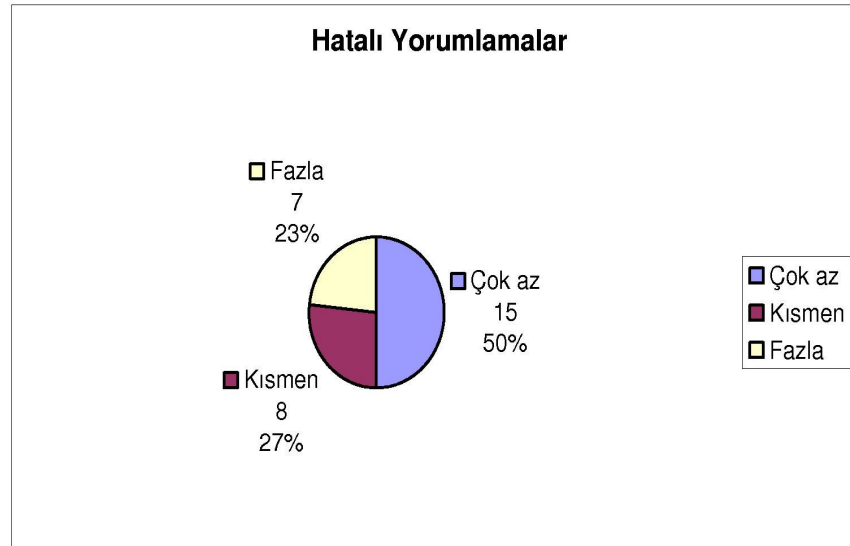
yöneticilere söylenen şeylerin astlar tarafından tam anlaşılması için yeterli açıklamalar yapmaları önerilir.

1. Hatalı Yorumlamaların Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.13.ve grafik 6.13. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.13 : Hatalı Yorumlamaların Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam
Sayı	15	8	7	30
%	50%	27%	23%	100%



Grafik 6.13 : Hatalı Yorumlamaların Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruda Adıyaman Tekstil sektöründeki yöneticilere işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde hatalı yorumların hangi derecede engelleyici rolü olduğu soruldu. Tablo 6.13.ve grafik 6.13. de görüldüğü gibi yöneticilerin % 50'si çok az,% 27'si kısmen,% 23'ü de fazla oranda işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde hatalı yorumların engelleyici rolü olduğunu belirtmiştir. Buna göre yöneticilerin çoğunluğunun bu faktörü

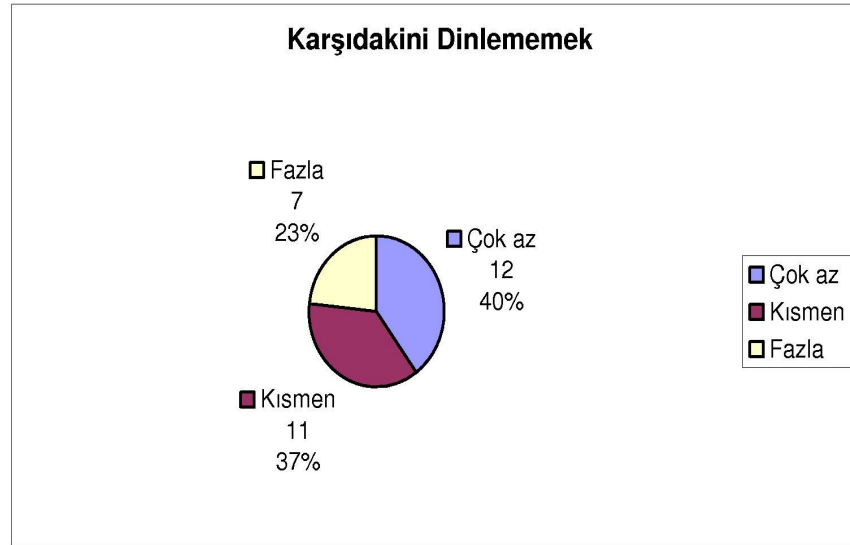
çok az veya kısmen engelleyici bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda yöneticilere bu durumun devamını sağlamaları tavsiye edilir.

i. Karşıdakini Dinlememenin Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.14 ve grafik 6.14. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.14 : Karşıdakini Dinlememenin Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam
Sayı	12	11	7	30
%	40%	37%	23%	100%



Grafik 6.14 : Karşıdakini Dinlememenin Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruda Adıyaman Tekstil sektöründeki yöneticilere işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde karşıdakini dinlememenin hangi derecede engelleyici rolü olduğu soruldu. Tablo 6.14.ve grafik 6.14. de görüldüğü gibi yöneticilerin % 40'ı çok az,% 37'si kısmen,% 23'ü de fazla oranda işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde karşıdakini dinlememenin engelleyici rolü olduğunu belirtmiştir. Buna göre yöneticilerin

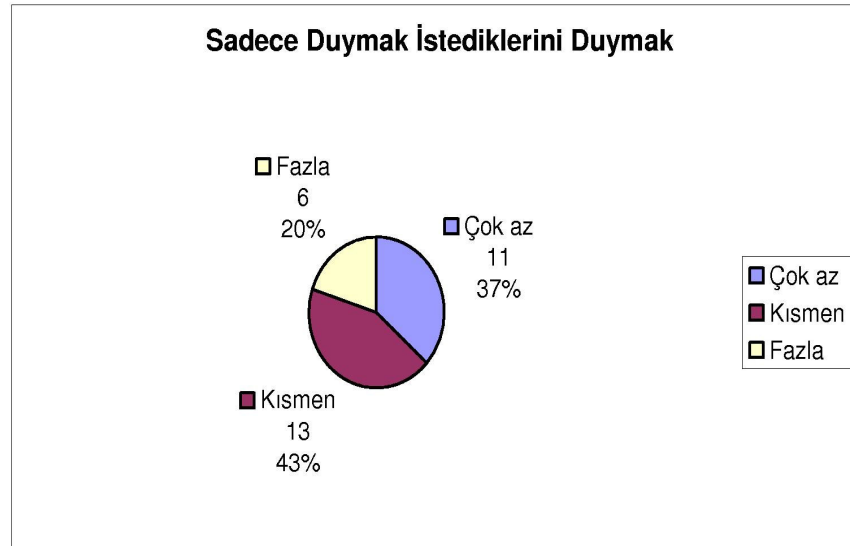
çoğunluğunun bu faktörü çok az veya kısmen engelleyici bulduğu gözlemlenmiştir. Elden geldiğince karşıdakini dinleme alışkanlığı kazanılmalıdır.

k. Sadece Duymak İstediklerini Duymanın Etkili İletişimdeki Engelleyici Rolü

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.15 ve grafik 6.15. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.15 : Sadece Duymak İstediklerini Duymanın Engelleyici Rolü

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam
Sayı	11	13	6	30
%	37%	43%	20%	100%



Grafik 6.15 : Sadece Duymak İstediklerini Duymanın Engelleyici Rolü

Bu soruda Adıyaman Tekstil sektöründeki yöneticilere işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde sadece duymak istediklerini duymanın hangi derecede engelleyici rolü olduğu soruldu. Tablo 6.15. ve grafik 6.15. de görüldüğü gibi yöneticilerin % 37'si çok az, % 43'ü kısmen, % 20'si de fazla oranda işletme içinde astlarıyla etkili iletişimde sadece duymak istediklerini duymanın engelleyici rolü olduğunu belirtmiştir. Buna göre

yöneticilerin çoğunluğunun bu faktörü kısmen veya çok az engelleyici bulduğu gözlemlenmiştir.

6.6.3.Yöneticilerin İşletme İçinde Etkili İletişimi Gerçekleştirmek İçin Kullandıkları Yöntemler

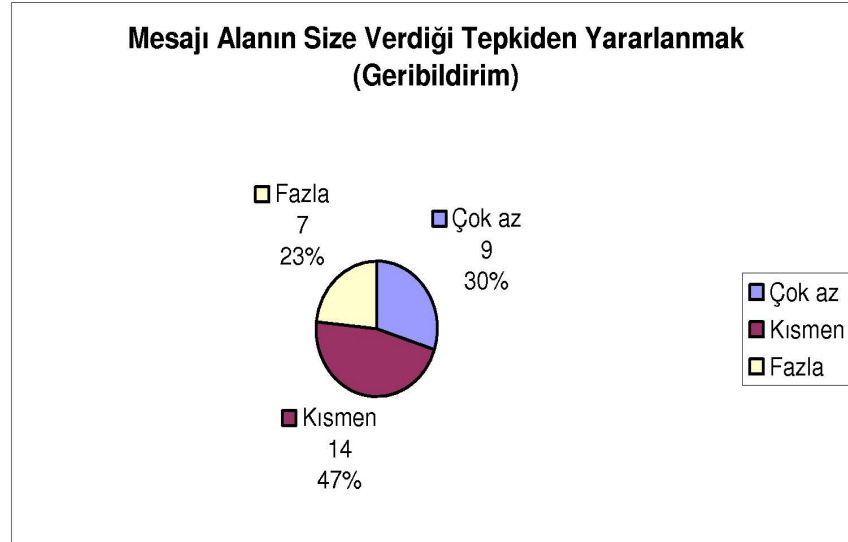
Adıyaman'daki tekstil işletmelerinde yönetici pozisyonunda çalışanlara “ işletme içinde etkili iletişimi gerçekleştirmek için aşağıdaki yöntemleri hangi düzeyde kullanıyorsunuz” diye soruldu.

a. Mesajı Alanın Size Verdiği Tepkiden Yararlanmak (Geribildirim)

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.16 ve grafik 6.16. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.16: Mesajı Alanın Size Verdiği Tepkiden Yararlanmak (Geribildirim)

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam
Sayı	9	14	7	30
%	30%	47%	23%	100%



Grafik 6.16: Mesajı Alanın Size Verdiği Tepkiden Yararlanmak (Geribildirim)

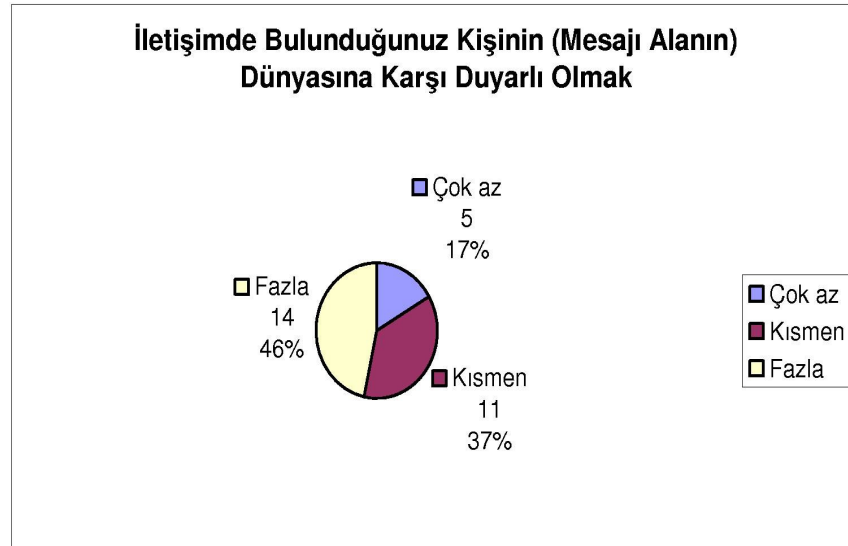
Bu soruda Adıyaman'daki tekstil sektöründe yönetici olarak çalışanlara "işletme içinde etkili iletişimi gerçekleştirmek için; mesajı alanın size verdiği tepkiden yararlanmak (geribildirim) yöntemi" nden hangi düzeyde yararlandıkları soruldu. Tablo 6.16 ve grafik 6.16. da da görüldüğü gibi yöneticilerin % 30 u çok az, %47 si kısmen ve %23 fazla oranında etkili iletişimi gerçekleştirmek için geribildirimden faydalandıklarını belirtmişlerdir. Burada yöneticilere geribildirimden daha fazla yararlanmaları gerektiği benimsenmelidir. Çünkü geribildirim etkili iletişimi gerçekleştirmenin en önemli yöntemlerinden biridir.

b. İletişimde Bulduğunuz Kişinin (Mesajı Alanın) Dünyasına Karşı Duyarlı Olmak

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.17 ve grafik 6.17. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.17: İletişimde Bulduğunuz Kişinin Dünyasına Karşı Duyarlı Olmak

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam
Sayı	5	11	14	30
%	17%	37%	46%	100%



Grafik 6.17: İletişimde Bulduğunuz Kişinin Dünyasına Karşı Duyarlı Olmak

Bu soruda Adıyaman'daki tekstil sektöründe yönetici olarak çalışanlara "işletme içinde etkili iletişimi gerçekleştirmek için ; iletişimde bulunduğunuz kişinin (mesajı alanın) dünyasına karşı duyarlı olmak yöntemi" nden hangi düzeyde yararlandıkları soruldu. Tablo 6.17 ve grafik 6.17. de de görüldüğü gibi yöneticilerin % 17 si çok az, % 37 si kısmen ve % 46 si fazla oranında etkili iletişimi gerçekleştirmek için bu yöntemden faydalandıklarını belirtmişlerdir.

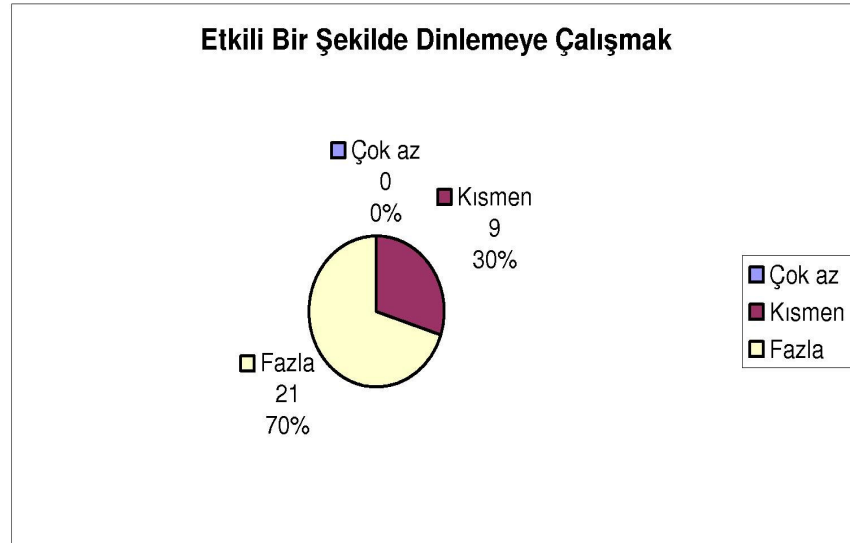
Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin iletişimde buldukları kişinin dünyasına duyarlılıkları üst seviyede; Bu durumun devamını ümit ederiz.

c. Etkili Bir Şekilde Dinlemeye Çalışmak

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.18 ve grafik 6.18. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.18: Etkili Bir Şekilde Dinlemeye Çalışmak

	Çok Az	Kismen	Fazla	Toplam
Sayı	0	9	21	30
%	0%	30%	70%	100%



Grafik 6.18: Etkili Bir Şekilde Dinlemeye Çalışmak

Bu soruda Adıyaman daki tekstil sektöründe çalışanlara “işletme içinde etkili iletişimi gerçekleştirmek için; etkili bir şekilde dinlemeye çalışmak yöntemi” nden hangi düzeyde yararlandıkları soruldu. Tablo 6.18 ve grafik 6.18. de de görüldüğü gibi yöneticilerin % 30 u kısmen, %70 i fazla oranında etkili iletişimi gerçekleştirmek için etkili bir şekilde dinlemeye çalışmaktan faydalandıklarını belirtmişlerdir.

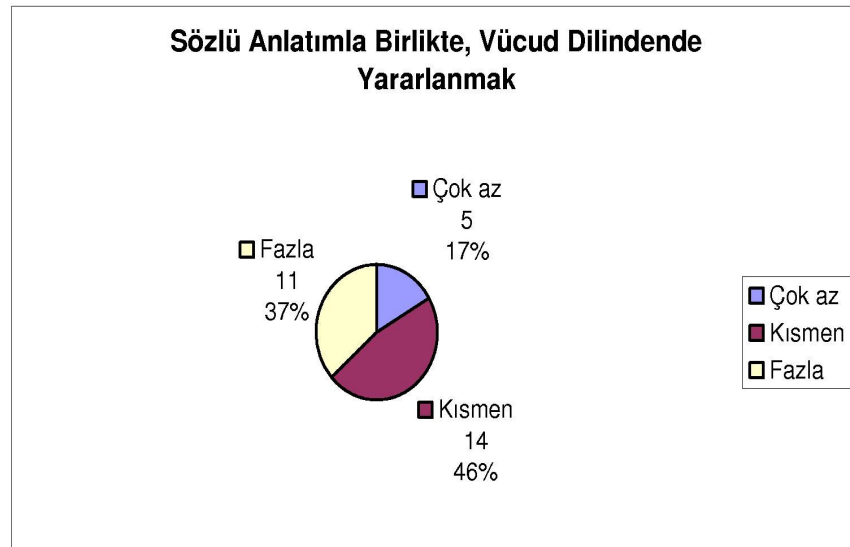
Tezin teorik kısmında da anlatıldığı gibi etkili iletişimde dinlemenin geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Yukarıda ki tablodan anlaşılacağı üzere Adıyaman tekstil sektöründe çalışan yöneticiler dinlemeyi büyük bir yüzde oranıyla etkili bir şekilde yapmaya çalışmaktadırlar. Bu çok isabetli bir tutumdur.

d. Sözlü Anlatımla Birlikte Vücut Dilinden de Yararlanmak

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.19 ve grafik 6.19. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.19: Sözlü Anlatımla Birlikte Vücut Dilinden de Yararlanmak

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam
Sayı	5	14	11	30
%	17%	46%	37%	100%



Grafik 6.19: Sözlü Anlatımla Birlikte Vücut Dilinden de Yararlanmak

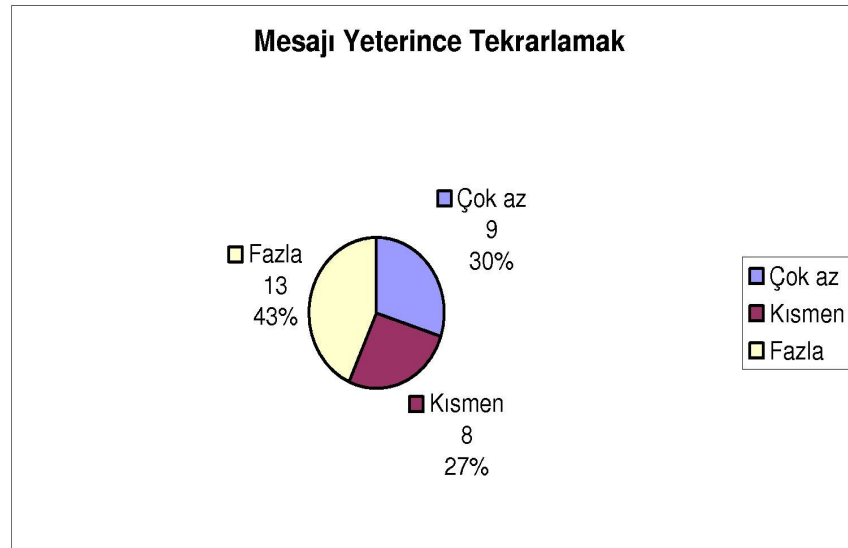
Bu soruda Adıyaman'daki tekstil sektöründe çalışanlara “işletme içinde etkili iletişimi gerçekleştirmek için; sözlü anlatımla birlikte vücut dilinden de yararlanmak yöntemi”nden hangi düzeyde yararlandıkları soruldu. Tablo 6.19 ve grafik 6.19. da da görüldüğü gibi yöneticilerin % 17 si çok az, %46 sı kısmen ve %37 si fazla oranında etkili iletişimi gerçekleştirmek için sözlü anlatımla birlikte vücut dilinden de yararlanmak yönteminden faydalandıklarını belirtmişlerdir. İletişimi gelişiminin en etkili yöntemlerinden biri olan vücut dilinden yararlanma yönteminin yöneticilerce daha fazla kullanılması sağlanmalıdır.

e. Mesajı Yeterince Tekrarlamak

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.20 ve grafik 6.20. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.20: Mesajı Yeterince Tekrarlamak

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam
Sayı	9	8	13	30
%	30%	27%	43%	100%



Grafik 6.20: Mesajı Yeterince Tekrarlamak

Bu soruda Adıyaman'daki tekstil sektöründe çalışanlara “işletme içinde etkili iletişimi gerçekleştirmek için; mesajı yeterince tekrarlamak yöntemi”nden hangi

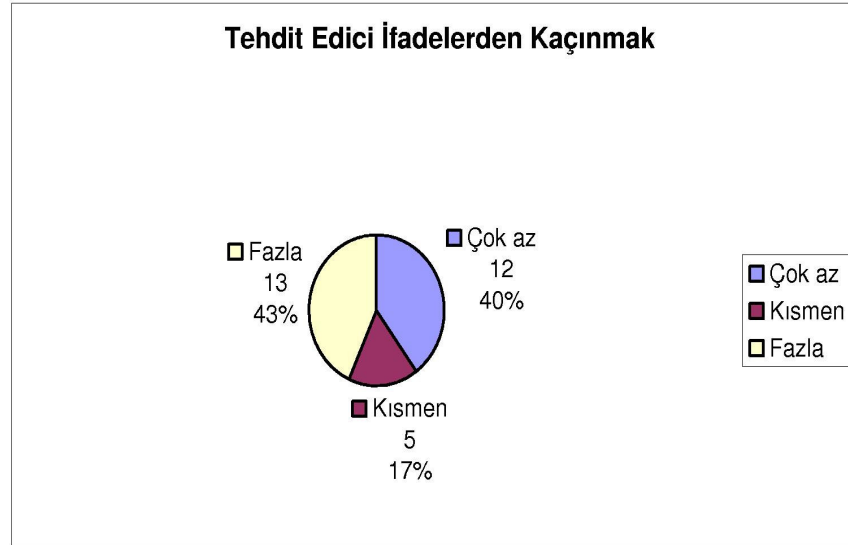
düzeyde yararlandıkları soruldu. Tablo 6.20 ve grafik 6.20. de de görüldüğü gibi yöneticilerin % 30 u çok az, %27 si kısmen ve %43 fazla oranında etkili iletişimi gerçekleştirmek için mesajı yeterince tekrarlamak yönteminden faydalandıklarını belirtmişlerdir. Etkili bir iletişimin sağlanması için karşıdaki muhatabın mesajı anlayabileceği kadar mesaj tekrar edilmelidir. Bu konuda yöneticilerin eğitilmesi gerekir.

f. Tehdit Edici İfadelerden Kaçınmak

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.21 ve grafik 6.21. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.21: Tehdit Edici İfadelerden Kaçınmak

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam
Sayı	12	5	13	30
%	40%	17%	43%	100%



Grafik 6.21: Tehdit Edici İfadelerden Kaçınmak

Bu soruda Adıyaman'daki tekstil sektöründe çalışanlara "işletme içinde etkili iletişimi gerçekleştirmek için ; Tehdit edici ifadelerden kaçınmak yöntemi"nden hangi düzeyde yararlandıkları soruldu. Tablo 6.21 ve grafik 6.21.'de de görüldüğü gibi

yöneticilerin % 12 si çok az, %17 si kısmen ve %43 fazla oranında etkili iletişimi gerçekleştirmek için tehdit edici ifadelerden kaçınmak yönteminden faydalandıklarını belirtmişlerdir.

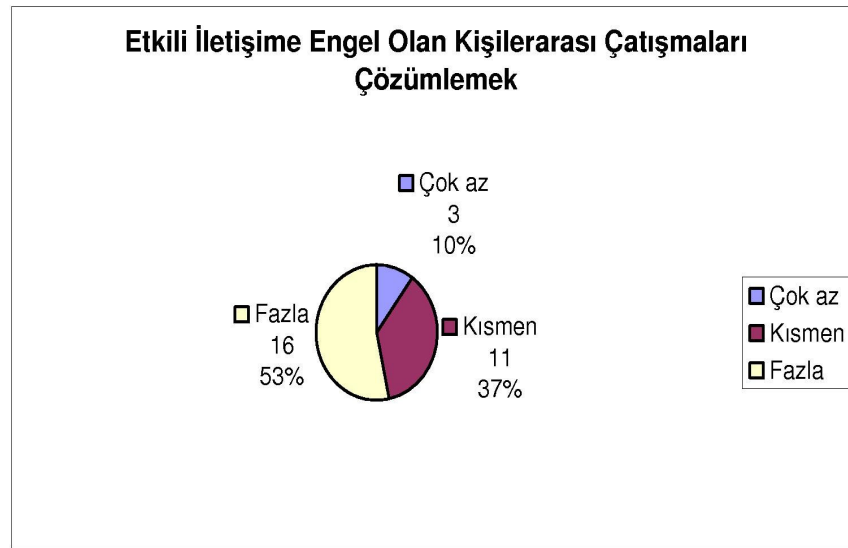
Burada tehdit edici ifadelerden kaçınmak konusunda yöneticilerin yarıya yakını duyarlı olmakla beraber, diğer yarısı bu konuya önem vermemektedirler. Hâlbuki tehdit edici ifadelerle maruz kalan bir çalışan kendisini ifade etmekten işlerin yürüyüşü hakkında ya da işletme ile ilgili sorunlar hakkında görüş ve fikirlerini açıklamaktan kaçınacaktır. Bu da etkili bir iletişimin önünü kapayacak ve işletme bundan zarar görecektir. Bunun için yöneticilere düşen tehdit edici ifadelerden olabildiğince kaçınmaları olacaktır.

g. Etkili İletişime Engel Olan Kişiler Arası Çatışmaları Çözümlmek

Bu soruya verilen cevapların dağılımı tablo 6.22 ve grafik 6.22. de gösterildiği şekildedir.

Tablo 6.22: Etkili İletişime Engel Olan Kişiler Arası Çatışmaları Çözümlmek

	Çok Az	Kısmen	Fazla	Toplam
Sayı	3	11	16	30
%	10%	37%	53%	100%



Grafik 6.22: Etkili İletişime Engel Olan Kişiler Arası Çatışmaları Çözümlmek

Bu soruda Adıyaman'daki tekstil sektöründe çalışanlara "işletme içinde etkili iletişimi gerçekleştirmek için; etkili iletişime engel olan kişiler arası çatışmaları çözümlmek yöntemi"nden hangi düzeyde yararlandıkları soruldu. Tablo 6.22 ve grafik 6.22.de de görüldüğü gibi yöneticilerin % 10 u çok az, %37si kısmen ve %53 fazla oranında etkili iletişimi gerçekleştirmek için Etkili iletişime engel olan kişiler arası çatışmaları çözümlmek yönteminden faydalandıklarını belirtmişlerdir.

Görüldüğü gibi yöneticiler bu yöntemden oldukça yüksek bir oranda faydalanmaktadırlar. Bu suretle etkili iletişime engel olan kişilerarası çatışmalar ortadan kaldırılmaktadır. Bu yöntem etkili bir şekilde kullanılmaya devam edilmelidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İletişim, bilgi, fikir, veri ve duyguların bir kişi ya da gruptan; kişi grup ya da gruplara aktarılmasıdır.

İşletmelerde iletişimin son derece önemli bir süreç olduğu hem yöneticiler ve hem de çalışanlar tarafından iyi anlaşılmalıdır. Aslında bir kişinin yönetici olup olmadığını belirleyen en önemli değişken, iletişim becerisidir. Başarılı yöneticilerde bulunan ortak özellik iletişimdir.

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi ve etkin bir yönetim sergilemesi her şeyden önce, iletişimin örgüt için öneminin farkına varmaları ve bu konu üzerine ciddi bir şekilde eğilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler kendi başarıları da demek olan, yönettikleri işletmelerin başarısı için, işletmelerinde örgütsel iletişimin etkin bir şekilde oluşturulmasını sağlamalıdır.

Etkili bir örgütsel iletişim için ilk adım olarak işletmeye has bir jargon geliştirilmesi gerekir. Yani tüm çalışanların aynı kelime yada sembole aynı anlamı vermeleri gerekir. Burada Mevlana'nın bir kıssasını zikretmek yerinde olacaktır.

Bir Türk, bir Arap, bir Acem ve bir Rum dilencinin beraber buldukları bir sırada birisi onların arasına bir akçe atar. Türk akçeyi alarak bununla 'üzüm' alalım der, Arap hemen karşı çıkar ve hayır bununla 'inep' alalım der. Acem itiraz eder ve biz bu parayla 'engur alalım der, Rum şiddetle karşı çıkar ve siz anlamazsınız biz bununla 'istafıl' alalım der ve kavgaya tutuşurlar. Oysa hepside 'üzüm' istemediktedirler ancak ortak bir dil kullanmadıkları için alalarında anlaşamamakta ve aynı şeyi yapmak istemelerine rağmen birbirleriyle tartışmakta ve hatta kavga etmektedirler.

Etkin bir iletişim için yapılması gereken şeylerden bir diğeri dinlemenin etkin bir şekilde yapılabilmesini sağlamaktır. Ve bunun için gerekiyorsa çalışanlara dinleme dersleri vermek ve astların üstlerini, üstlerin astlarını ve aynı kademedeki çalışanların birbirlerini dinlemelerini sağlamak gerekir. Dinlemenin geliştiği örgütlerde etkin bir iletişim önemli bir ölçüde gerçekleşmiş demektir.

Araştırma kapsamında ki verilerin değerlendirilmesi ile ortaya çıkan dikkat çekici sonuçlar ve bunlarla ilgili önerileri şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1- Adıyaman' da ki tekstil firmalarının yöneticilerinin eğitim düzeylerinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça iletişimin etkinliği artmaktadır. Bundan dolayı eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin yetişmesi sağlanmalıdır.
- 2- Dikkatsizlik ve dalgınlığın etkili iletişimi önemli ölçüde engellediği görülmüştür. Yöneticiler ve çalışanların birbirleriyle iletişim kurarken dikkatlerini yoğunlaşturmaları ve gerekmektedir. Bu iletişimin etkinliğini arttıracaktır.
- 3- Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların sorumluluk alma yeteneklerinin azlığı etkili bir iletişimin kurulmasına engel teşkil etmektedir. Burada işletmede çalışan kişilere sorumluluk almaları için cesaret ve teşvik verilmelidir. Böylece etkili bir iletişimin önü açılmış olur
- 4- Yöneticilerin oldukça yüksek bir yoğunluğunun çevre koşullarını kısmen ya da fazla bir şekilde, etkili iletişime engel olduğunu düşündükleri görülmüştür. Çevre koşullarının iletişimi en iyi sağlayacak şekilde düzenlenmesi tavsiye edilir.
- 5- Kelimelere farklı anlamlar yüklenmesinin de yöneticiler tarafından etkili iletişimi engelleyici bir faktör olarak görülmektedir. Bu engelin ortadan kaldırılması ya da en asgari seviyeye çekilmesi için işletme içinde ortak bir dil kurulmalıdır.
- 6- Yetersiz açıklamalar faktörünün de etkili iletişimi engelleyici rolü olduğu görülmektedir. Bu faktörün ortadan kaldırılması için yöneticilerin astları ile iletişim kurarken onların anlayacağı bir dil kullanmaları, konuyu yeterince açıklamaları ve söylenen şeyleri tekrar etmeleri tavsiye edilir. Mesajı yeterince tekrarlamak aynı zamanda etkin iletişimi geliştirmek için kullanılan etkili bir yöntemdir. Böylece iletişimde geliştirilmiş olur.

- 7- Karşıdakini dinlememek faktörü yöneticiler tarafından çok az ya da kısmen engelleyici bulunmuştur. Elden geldiğince karşıdakini dinleme alışkanlığı kazanılmalıdır.
- 8- Yöneticiler işletme içinde etkili iletişimi gerçekleştirmek için çeşitli yöntemler kullanmaktalar. Mesajı verenin verdiği tepkiden yararlanmak yöntemini (geribildirim) yöneticilerin kısmen ya da çok az kullanmakta olduğu görülmüştür. Burada yöneticilere geribildirimden daha etkin bir şekilde yararlanmaları gerektiği benimsenmelidir. Çünkü geribildirim etkili iletişimi gerçekleştirmenin en önemli yöntemlerinden biridir.
- 9- Sözlü anlatımla birlikte vücut dilinden de yararlanmak yönteminin yöneticiler tarafından ağırlıklı olarak, kısmen kullanılmakta olduğu görülmüştür. Etkin iletişimi geliştirmenin etkili yöntemlerinden biri olan vücut dilinden yararlanma yönteminin yöneticilerce daha fazla kullanılması sağlanmalıdır.
- 10- Tehdit edici ifadelerden kaçınmak yöntemini yöneticilerin yarıya yakının kullandığı gözlemlenmiştir. Tehdit edici ifadelerden kaçınmak konusunda yöneticilerin yarıya yakını duyarlı olmakla beraber diğer yarısı bu konuya önem vermemektedirler. Halbuki tehdit edici ifadelerle maruz kalan bir çalışan kendisini ifade etmekten, işlerin yürüyüşü hakkında ya da işletme ile ilgili sorunlar hakkında görüş ve fikirlerini açıklamaktan kaçınacaktır. Bunun için yöneticilere düşen tehdit edici ifadelerden olabildiğince kaçınmaları olacaktır.

Genel sonuç olarak yöneticiler etkili bir örgütsel iletişim için, örgütteki, iletişimin önündeki engelleri tespit etmeli ve bu engellerin ortadan kaldırılması ve örgütteki iletişimin iyileştirilmesi için çaba sarf etmelidirler. Çünkü işletmelerin başarıları için etkin bir iletişim elzemdir.

KAYNAKÇA

A-KİTAPLAR

ALTUG, Duygu, 'Örgütsel Davranış, Toplam Kalite Anlayışı İçinde', Haberal Eğitim Vakfı, 1997

BARTON, Lawrence, 'Crisis in Organizations', South Westem Publishing, 1993

BATCHMAN, David N, SİGBAND, Norman B.. 'Communicating in Business', Scott, Foresman and Company, 1989

BRATTON, John, GOLD, Jeffrey, 'Human Resource Management', "MacMillan Business, 1999

CALLAHAN, FLEENOR, KNUDSON, 'Understanding Organizational Behaviour, Charles E-Merill Publishing, 1986

CAN, Halil, 'Yönetim ve Organizasyon', Siyasal Kitabevi, 1994

CHATTERTON, Peter, 'Firmanızın Multimedya gereksinimi Var mı?', Milliyet Yayınları, 1996

COHEN, Fink, GADON, Willits, 'Effective Behaviour in Organizations', Richardo Irwin Inc., 1998

CÜCELOĞLU, Doğan, 'Savaşçı', Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000

CÜCELOĞLU, Doğan, 'Yeniden İnsan İnsana', Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000

CÜCELOĞLU, Doğan, 'İnsan ve Davranışı', Remzi Kitabevi, 7. Baskı, İstanbul, 1997

ÇOLAKOĞLU, Mustafa H. 'KOBİ REHBERİ' , TOBB Proje Merkezi yayını,2002

DEMİREL, Özcan, ŞEREFÖĞLU, Sadi, YAĞCI, Esed, 'Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme', Pegema Yayıncılık, Ankara, 2001

DİNÇER, Ömer, FİDAN, Yahya, 'İşletme Yönetimi' Beta Yayınları, 1996

DRİSKILL, Linda , FERRILL, June , STEFFEY, Marda Nicholson, Business and Managerial Communication New Perspectives, Harcourt Brace Jovanovich Inc. 1992, 131

DUNHAM, Randall B., 'Organizational Behaviour', Rdchard Irwin, 1984

EREN, Erol, 'Yönetim Psikolojisi', Beta Yayınları, İstanbul, 1993

ERTURK, Mümin, 'İşletme Biliminin Temel İlkeleri'. Beta Yayınları, 3. Baskı, 1998

FERANS, Peter, 'Business Studies', 1985

FERRIL, June, DRİSKILL, Linda, STEFFEY, Marda N., 'Business and Managerial Communication', Harcourt Brace Jovanovich, 1992

GELATT, James P., 'Managing Nonprofit Organizations', Oryx Pres, 1992

GÜRSEL, Ahmet (Çeviren), 'Etkin İletişim', MESS Yayınları (Harvard Business Review), İstanbul, 2000

HUNT, Schermerhorn Jr., 'Basic Organizational Behaviour', John Willey and Sons, 1998

KARİP, Emin, 'Sınıf Yönetimi', Pegema Yayıncılık, Ankara 2002

KOÇ, Hakan, 'İş ve İnsan İlişkileri', Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1991

KOÇEL, Tamer, 'İşletme Yöneticiliği', Beta Yayınları, İstanbul, 1989

KURUL, 'Sosyal Bilimler Ansiklopedisi', Risale Basın-Yayın, İstanbul, 1990

LUTHANS, Fred, 'Organizational Behaviour', Mc Graw Hill Inc., 1992

MASSIE, Joseph L., DOUGLAS John, 'Managing: A Contemporary Introduction', Prentice-Hall Inc., 1973

MONTGOMERY, 'Principles of Modern Management', C. Brown Company, 1980

MORGAN, Gareth, "'Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor', MESS Yayınları, İstanbul, 1998

SANFORD, Aubrey L., HUNT, Gary T., BRACEY, Hyler J., 'Communication Behaviour in Organizations', Charles E. Merrill Publishing Company, 1976

STANTON, William J., ETZEL, Michael J., WALKER, Bruce J., 'Fundamentals of Marketing', McGrawHill, 1994

ŞİŞMAN, Mehmet, 'Öğretmenliğe Giriş', Pegema Yayıncılık, 3. Baskı, 2001

TATAR, Kemal ve ÜNER , M.Mithat,İşletmecilik İlkeleri, Gazi Büro Yayınları,Ankara,1992;s.2

TAŞKIN, Erdoğan, 'Yöneticinin Sosyal Stratejisi', İstanbul, 1997

TİKİCİ, Mehmet, DENİZ, Mehmet, KİNGİR, Said, ALT AY, Said, 'Örgütsel Davranış', İnönü Üniversitesi, Malatya, 1997

TÜMER, Melih, 'Yönetim ve Yönetici', İstanbul, 1975 YOZGAT, Osman, 'İşletme Yönetimi', İstanbul, 1987

WEISS, Donald H., 'Başarılı Ekip Oluşturma', Rota Yayınlan, 1993

B-SÜRELİ YAYINLAR

ALTIN, Asena, SARP KAYA, Pınar, 'İş Doyumu, Etkenleri ve İşletmedeki İşş doyumu Üzerine Bir Araştırma', Celal Bayar İİBF Dergisi

AŞIKOĞLU, Meral, 'Yönetmel İletişim', Kütahya İİBF Yıllığı, 1992

BERBEROĞLU, Güneş, 'Yönetmel Başarıda İletişim Davranışlarının Önemi', Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, 1997, Sayı 1-2

BULAMACI, Kemalettin, 'Video Konferans: İletişimin Sıcak Yüzü', Information Week Türkiye, 1999, Sayı 21

BULAMACI, Kemalettin, 'Renaultta %99 Kesintisiz İletişim', Information Week Türkiye, 1998, Sayı 17

CLIFFS ,Englewood, The Academy of Management Review, Volume:6, Number:1, 1981, s.172

EVREN, Aslı, 'Bayındır Tıp Merkezlerinde Ortak İletişim Alt Yapısı', Information ,Week Türkiye, 1998, Sayı 7

FİDAN, Yahya, 'Hizmet İşletmelerinde verimlilik İçin Alternatif sürekli Geliştirme Stratejileri', Verimlilik Dergisi, 1995, Sayı 4

HEATH, Lyod C, 'Accounting, Communication, and Pygmalion Syndrome', Accounting Horizons, 1987, Number 1

HUNT, Gary T , 'Communication Skills in the Organizations', The Academy of Management Review, 1981, No: 1

MANING, Peter K., Organizational Communicatin,Academy of Manegement Review, volume 18, Number 2 ,1993,s374

'Vis, Uzel Fabrikalarını Birbirine Bağladı', Information Week Türkiye, 1998, Sayı 4

SCHALL ,Maryan S., A Communication-Rules Approach to Organizational Culture, Administrative Science Quarterly, No:4, 1983, s.557

ORLIKOWSKI, Wanda I, YATES, Joanne, 'Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organizations', Administrative Science Quarterly, 1994, No:4

ÖZCAN, Sinem, 'Opet Bayileri Kapsam Alanında', Information Week Türkiye, 1999, Sayı 26

POOLE, Marshall Scott, 'An Information-Task Approach to Organizational Communication', Academy of Management Review, 1978

SAUNDERS, Carol Stoak, 'Management Information Systems, Communications, and Departmental Power: An Integrative Model', Academy of Management Review, 1981, No:3

SCHALL, Maryan S., 'A Communication-Rules Approach to Organizational Culture', Administrative Science Quarterly, No:4

SPROULL, Lee, KIESLER, Sarah, 'Connections: New ways of Working in the Networked Organization', Administrative Science Quarter, 1992

VON DIEMER, Regina, 'İletişim ve İşbirliğinde Kalite', Verimlilik Dergisi, 1994, Sayı 2

C-İNTERNET KAYNAKLARI

Filiz,Atilla, <http://www.bilgiyonetimi.org>

ATAK Metin, <http://www.hho.edu.tr>

SAYDAM Ali,http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/02030201/5846/5

MAXWEL John C., Dornan , JIM

<http://turkiye14.tripod.com/menu/kisiselgelisim/etkiliinsan/index.htm>,

YALMANBAŞ, Bilal İsmail www.sitetky.com/frameset/ot/otmak06.htm

www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_09.pdf+kobiler&hl

http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/Bildiri_33.PDF, Doç. Dr. Güler

ARAS - Yard. Doç. Dr. Alövsat MÜSLÜMOV

D-DİĞERLERİ

AKSU, Mustafa, 'İşletmelerde Yönetim Haberleşme Dizaynı', Makale, İstanbul Üni. Kütüphane ve Dük. Da. Merk. No: 658

DEĞİRMENCİ, Nilüfer Fitoz, 'Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımını İletişim Boyutu ve Uygulamadan bir örnek.' Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998, İstanbul

DOĞAN,Abdulgani, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Türkiye Ekonomisine Katkısı ve Finansal Sorunlar". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,2001, Niğde

EREN, Emre, 'Yönetim Bilişim Sistemleri', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992

ÖZTÜRK, Olcay, 'Diyarbakır'daki orta ve büyük ölçekli işletmeler de Etkin Haberleşme de Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998, Malatya

YALAZ, İpek, 'İşletmelerde Haberleşme ve Yönetim Fonksiyonları Bakımından Önemi', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1990

YILMAZ, Gül, 'İletişim ve Yönetim Muhasebesinde İletişimi Sağlayan Bilgi Akış Yöntemleri', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997

EK 1 :

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ANKET SORULARI

- 1- Yaşınız:.....
- 2- Cinsiyetiniz:
- 3- Yönetici olarak toplam çalışma süreniz :.....
- 4- Eğitim Düzeyiniz:.....
- 5- İşletme İçinde Astlarınızla Etkili İletişimde Aşağıdaki Faktörlerin Hangi Derecede Engelleyici Rolü Olduğunu Düşünüyorsunuz?

ENGELLER

- | | | | | | | | |
|---|--------------------------------------|--------------------------|--------|--------------------------|--------|--------------------------|-------|
| a | Dikkatsizlik ve Dalgınlık | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| b | Güvensizlik ve Korku | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| c | Sorumluluk alma yeteneği | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| d | Zamanlama | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| e | Çevre Koşulları | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| f | Kelimelere Farklı Anlam Yüklenilmesi | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| g | Kişilerarası sürtüşmeler | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| h | Yetersiz Açıklamalar | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| ı | Hatalı Yorumlamalar | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| i | Karşısındaki dinlememek | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| k | Sadece Duymak istediklerini Duymak | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
- 6- İşletme İçinde Etkili İletişimi Gerçekleştirmek İçin Aşağıdaki Yöntemleri Hangi Düzeyde Kullanıyorsunuz?

ETKİ DERECESESİ

YÖNTEMLER

- | | | | | | | | |
|---|---|--------------------------|--------|--------------------------|--------|--------------------------|-------|
| a | Mesajı Alanın Size Verdiği Tepkiden Yararlanmak(Geribildirim) | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| b | İletişimde Bulduğunuz Kişinin (Mesajı Alanın) Dünyasına Karşı Duyarlı Olmak | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| c | Etkili Bir Şekilde Dinlemeye Çalışmak | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| d | Sözlü Anlatımla Birlikte, Vücut Dilinden de Yararlanmak | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| e | Mesajı Yeterince Tekrarlamak | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| f | Tehdit Edici İfadeden Kaçınmak | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |
| g | Etkili iletişime Engel Olan Kişilerarası Çatışmaları Çözmek | <input type="checkbox"/> | Çok Az | <input type="checkbox"/> | Kısmen | <input type="checkbox"/> | Fazla |