



T.C.
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**“ÇALIŞMA HAYATINDA İLETİŞİMİN ÖNEMİ
VE
İŞ SAĞLIĞINA ETKİSİ”**

“Azime AKÇAYIĞIT”

**Tez Danışmanı:
Yrd. Doç. Dr. Zülfikar ÖZKAN**

İSTANBUL-2016

T.C.
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

“ ÇALIŞMA HAYATINDA İLETİŞİMİN ÖNEMİ
VE
İŞ SAĞLIĞINA ETKİSİ”

“Azime AKÇAYIĞIT”

Tez Danışmanı:
Yrd. Doç. Dr.Zülfikar ÖZKAN

İSTANBUL- 2016

T.C.
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından 31/08/2016 tarihinde yapılan sınavda Yüksek Lisans Tezi olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri başkanı	“Yrd. Doç. Dr. Zülfikar ÖZKAN” Üsküdar Üniversitesi	imza
Danışman	“Yrd. Doç. Dr. Rüştü UÇAN” Üsküdar Üniversitesi	imza
Üye	“Yrd. Doç. Dr. Esin TÜMER” Üsküdar Üniversitesi	imza

ONAY

Bu tez, yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun 31.08.2016 Tarih ve Sayılı kararı ile kabul edilmiştir.

İmza
Prof. Dr. Nilgün SARP
Enstitü Müdürü

ÖZET

İnsan hayatındaki en önemli unsurlardan birisi olan iletişim, teknolojinin gelişmesi ile birlikte hayatın tüm evresinde etkisini artırmaya başlamıştır. Tarihin en eski dönemlerinden beri insan hayatındaki varlığı değişmeyen iletişim, gelinen noktada gelişen teknolojinin de etkisiyle varlığını iyice genişletmiştir. İnsanların hayatında iletişimin sahip olduğu kapsamında artması ile birlikte iletişime yönelik ilginin düzeyi de artış göstermiş ve iletişimin içeriği daha fazla bilinen bir hale gelmiştir. İletişimin sahip olduğu önem, hemen hemen herkesin bilincinde olduğu bir konu olarak görünmektedir.

Örgütler ve örgütsel süreçler açısından değerlendirme yapılacak olduğunda iletişimin tüm süreçlerin temel yapıtaşları arasında yer aldığı görülecektir. Öyle ki iletişimin etkinliği söz konusu olmaksızın örgütlerin içinde yer aldığı süreçlerin başarıya ulaşması pek mümkün olmayacaktır. Bu durumun bilincinde olan örgütler, süreç içerisinde iletişimin etkinliğini sağlamaya yönelik girişimlerde bulunmaktadır. Aksi takdirde rekabet ortamında başarı elde edilmesinin mümkün olmayacağı düşüncesi, bu yöndeki girişimleri artırmaktadır.

Bu çalışmada iletişimin çalışma hayatındaki rolünü açıklamak amaçlanmıştır. İletişimin çalışma hayatında sahip olduğu konumun belirlenmesi için yöntem olarak literatür taraması yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlar iletişimin işletmelerin üst kademesindeki yönetim fonksiyonları arasında yer aldığı ortaya koymuştur. Bunun bir getirisi olarak yapısal ve yönetsel iletişimi etkin bir şekilde kullanan işletmelerin hedeflerini daha etkili bir şekilde gerçekleştirdikleri de çalışmanın sonuçları arasındadır. İletişimin çalışma hayatındaki önemli etkilerinden birisi de performans artışına katkı sağlaması olarak tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlar, çalışma hayatında iletişimin belirleyici rollere sahip olduğu temel sonuçları etrafında birleşmektedir. Çalışmada yöntem olarak literatür taraması yönteminden faydalanılması ve literatürdeki bilgileri destekleyecek anket ya da mülakat gibi araştırma verilerinin olmaması, bu çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, İletişimin rolleri, Çalışma hayatında iletişim ve rolleri

ABSTRACT

The communication is one of the most important element in the human life and it has been developed with the development of the technology and it has been increased its affect in every part of the life. Since the earliest periods of history, human beings have not changed their existence and have expanded their presence with the influence of technological advances. With the increase in the scope of people having communication in their lives, the level of interest towards communication has also increased and the content of communication has become more and more known. The importance that communication has is that it seems to be something that almost everybody is aware of.

It will be seen that communication will be one of the main building blocks of all processes when an evaluation will be made in terms of organizations and organizational processes. It is unlikely that the processes in which the organizations take place, without regard to the effectiveness of communication, will be successful. Organizations that are aware of this situation are in the initiative to ensure the effectiveness of communication in the process. Otherwise, it will not be possible to achieve success in a competitive environment.

The goal of this study is to determine the role of communication in the life. To reach this goal the literature review has been selected. The results of the study showed that the communication has an important place in the management parts of the organizations. The other results showed that the companies which have affective communication can manage the other processes better and they can reach their plans easier than the other firms. The study also lets to understand that the communication helps workers to improve their job performance. All these results show that the communication has a determinant role in our life. The study does not contain an interview or a questionnaire and this can be shown as the limitedness of this study.

Keywords: Communication, Communication's roles, The communication in the working life and it's roles

ÖNSÖZ

Üzerimde emeği ve bilgisi olan tüm hocalarıma, proje konumun seçimi sırasında bana yol gösteren ve hazırladığım bu çalışma süresince bilgi ve deneyimi ile çalışmama destek veren proje danışmanım, değerli hocam Sn. Yrd. Doç. Dr. Zülfikar Özkan'a tüm kalbimle teşekkür ederim.

Azime AKÇAYIĞIT



BEYAN FORMU

Bu çalışmanın kendi tez çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

31.08.2016

Azime AKÇAYIĞIT



İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iii
BEYAN FORMU	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	4
2.1. İletişim Kavramının Nesnel İlkeleri	4
2.1.1 İletişimin genel yapısı, düzeni ve işleyişi	4
2.1.1.1. İletişimin tanımı, niteliği ve kapsamı	4
2.1.1.2.İletişimin eksenleri, çizemi ve öğeleri	11
2.1.1.3. İletişimin çeşitleri, yöntemleri ve şekilleri	28
2.1.1.4. İletişimin sorunları, engelleri ve güçlükleri.....	41
2.1.2. İletişimin önemi, işlevi ve fonksiyonları	44
2.1.3. Farklı toplumsal ortamlarda iletişim.....	47
3. GEREÇ VE YÖNTEM	51
3.1. İletişim Olgusunun Yönetimsel İzdüşümü.....	51
3.1.1. Örgüt, yönetim, yönetici ve davranış.....	51
3.1.1.1. Bir iletişim sistemi olarak örgütler	53
3.1.1.2. Yönetimin fonksiyonları ve iletişim	54
3.1.1.3. Yönetimsel iletişimin amaçları	55
3.1.1.4. Örgüt içi iletişim dinamikleri.....	57
3.1.2. Başkalarıyla birlikte çalışma yeteneği ve yönetimde insan ilişkileri.....	66
3.1.2.1. Bireysel farklılıklar ve yönetimsel roller	68
3.1.2.2. Hiyerarşi ve ast-üst ilişkileri	71
3.1.2.3. İletişimde yeterlilik, etkinlik ve beceri	71

3.1.3. Yöneticiliğin gerektirdiği temel iletişim yeterlilikleri	74
3.1.3.1. Etkileyici konuşma becerisi	74
3.1.3.2. Olumlu ve olumsuz etki bırakan davranışlar (beden dili).....	75
3.1.3.3. Dinleme becerisi (aktif dinleme)	77
3.1.3.4. Empati	77
3.1.3.5. Duygusal zeka.....	78
3.1.3.6. Açık ve güven verici iletişim	79
3.1.3.7. İkna edici iletişim.....	80
3.1.3.8. İletişim yoluyla motivasyon.....	81
3.1.3.9. Çatışma yönetimi	82
4. BULGULAR	83
4.1. Çalışma Hayatında İletişim Kanalları	84
4.1.1. Biçimsel iletişim kanalları	84
4.1.1.1. Dikey iletişim kanalları.....	85
4.1.1.2. Yatay iletişim kanalları	86
4.1.1.3. Çapraz (Diagonal) iletişim kanalları.....	88
4.1.1.4. Çok yönlü ve açık iletişim kanalları	90
4.1.2. Biçimsel olmayan iletişim kanalları	91
5. TARTIŞMA.....	93
5.1. Çalışma Hayatında İletişim Araçları.....	94
5.1.1. Yazılı iletişim araçları.....	95
5.1.2. Sözlü iletişim araçları	100
5.1.3. Elektronik iletişim araçları.....	101
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	103
KAYNAKLAR	106

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Sözsüz Uyarıların Etkileri	37
Tablo 2. Amaçları Bağlamında Örgüt İçi İletişim ve Araçları	66
Tablo 3. Duygusal Durumla İlgili Rehberlik Tablosu	79



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Örgütlerde Dikey, Yatay ve Çapraz İletişim Kanallarının İşlevleri 91



1. GİRİŞ

İletişim, insan hayatının en vazgeçilmez unsurları arasında yer almaktadır. Tarihin en eski dönemlerinden beri insan hayatındaki varlığı değişmeyen iletişim, gelinen noktada gelişen teknolojinin de etkisiyle varlığını iyice genişletmiştir. İnsanların hayatında iletişimin sahip olduğu kapsamında artması ile birlikte iletişime yönelik ilginin düzeyi de artış göstermiş ve iletişimin içeriği daha fazla bilinen bir hale gelmiştir. İletişimin sahip olduğu önem, hemen hemen herkesin bilincinde olduğu bir konu olarak görünmektedir.

Örgütler ve örgütsel süreçler açısından değerlendirme yapılacak olduğunda iletişimin tüm süreçlerin temel yapıtaşları arasında yer aldığı görülecektir. Öyle ki iletişimin etkinliği söz konusu olmaksızın örgütlerin içinde yer aldığı süreçlerin başarıya ulaşması pek mümkün olmayacaktır. Bu durumun bilincinde olan örgütler, süreç içerisinde iletişimin etkinliğini sağlamaya yönelik girişimlerde bulunmaktadır. Aksi takdirde rekabet ortamında başarı elde edilmesinin mümkün olmayacağı düşüncesi, bu yöndeki girişimleri artırmaktadır.

Yönetim açısından değerlendirildiğinde örgütler ve iletişim konusunda örgütlerin yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Gerek iletişimin örgütler için sistemli hale gelmesi ve yönetim fonksiyonu olarak kullanılması gerekse çalışanların iletişim aracılığıyla motive edilmesi gibi hususlar, yöneticilerin sorumluluğundadır. Tüm bunlar, iletişimin etkinliğinin sağlanması konusunda yönetici konumundaki bireylerin rollerini yansıması bakımından önemlidir.

Bu çalışmanın amacı çalışma hayatında iletişimi araştırmaktır. Yapılacak olan araştırmada literatür taraması yöntemi seçilmiştir ve literatürde yer alan ilgili kaynakların incelenmesi ile birlikte çalışma hayatında iletişimin açıklanması amacının gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Böylece iletişimin iş hayatında ne gibi roller üstlendiği anlaşılmış olacaktır.

Çalışma hayatında iletişimin rolünün açıklanması amacına yönelik incelemeleri kapsayan bu araştırma üç bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Buna göre çalışmanın birinci bölümünde iletişimin nesnel ilkeleri hakkında araştırma yapılacaktır.

Öncelikle iletişim kavramının genel yapısının araştırılacağı birinci kısımda öncelikle iletişimin tanımı, öğeleri, çeşitleri ve sorunları gibi konulara yer verilecektir. Böylece iletişim kavramının sahip olduğu kapsamın belirlenmesi mümkün olacaktır. İletişimin önemi, işlevi ve fonksiyonları konusu da yine çalışmanın birinci bölümünde ele alınacaktır. Birinci bölüm içerisinde son olarak farklı toplumsal ortamlarda iletişim konusu araştırılacaktır. İletişim kavramının nesnel ilkeleri incelemesi ile birlikte iletişimin genel hatlarıyla sahip olduğu önemin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

İkinci bölüm içerisinde iletişim olgusunun yönetsel izdüşümü başlığı altında inceleme yapılacaktır. İlk olarak örgüt ve yönetimle ilgili bilgilerin sunulacağı bölümde örgüt içi iletişim konusuna ilişkin verilerin yer alması planlanmaktadır. Bu kapsamda yönetsel iletişimin amaçları ve örgüt içi iletişim dinamikleri konuları ele alınacaktır. Aynı bölüm içerisinde incelenecek olan diğer konular ise yönetimde insan ilişkileri ve yöneticiliğin gerektirdiği temel iletişim yeterlilikleri şeklindedir. Yapılacak olan inceleme ile birlikte iletişim kavramının örgütsel boyutuna ilişkin bilgi sahibi olunacağı düşünülmektedir. Böylece çalışmanın temel araştırma konusuna giriş yapılmış olacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümü içerisinde çalışma hayatında iletişim kanalları konusu özelinde araştırma yapılacaktır. Bu bölümde ilk olarak dikey, yatay, çapraz ve çok yönlü iletişim kanallarından oluşan biçimsel iletişim kanalları araştırılacaktır. Sonrasında biçimsel olmayan iletişim kanallarının neler olduğu konusuna yer verilecektir. Son olarak çalışma hayatında iletişim araçları konusunun incelenmesi ile birlikte çalışmanın sonlandırılması planlanmaktadır. Üçüncü bölüm içerisinde yapılacak olan incelemenin sonrasında çalışma hayatında yer alan iletişim kanallarının sahip olduğu rollerin belirlenmesi gerçekleştirilecektir.

Örgütsel iletişimin etkin olmasının iş gören performansı ve örgütsel performans ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu çalışmanın hipotezleri arasında yer almaktadır. Örgüt içi iletişimin çağın gerekliliklerine göre kullanılmasının örgütün yer aldığı süreçleri doğrudan etkilediği ve bu etkileşimin doğru orantılı olduğu, çalışmanın ikinci hipotezidir. Yapılacak olan incelemede bu hipotezlerin kabul ya da reddedildiğini ilişkin veriler ortaya konulacaktır.

Çalışma hayatında iletişim konusuna ilişkin yapılacak olan araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda yapılacak olan araştırmanın

akabinde elde edilen sonuçlar, sonuçlar kısmında irdelenecek ve yorumlanacaktır. Böylece konu ile ilgili yapılan araştırmalarla karşılaştırma yapılması mümkün olacaktır. Tüm bu faktörler eşliğinde çalışmada ulaşılacak olan verilerin her birisinin aynı zamanda çalışmanın önemini oluşturacağı düşünölmektedir.



2. GENEL BİLGİLER

İletişim, insanların bilgi ve semboller üreterek birbirlerine ilettikleri ve bu iletileri anlayıp yorumladıkları süreçtir. Düşünce, bilgi ve duyguların; sözcük, yazı ve resim gibi semboller kullanarak anlaşılır hale getirilmesi, paylaşılması ve etkileşim sağlanmasıdır. Duyguların, düşüncelerin, tutumların, tavırların, haber ve mesajların bir kişi, bir grup ya da bir kurum tarafından bir kişi bir grup ya da bir kuruma karşılıklı olarak iletilmesidir.

Etkili iletişimin amacı; iletmek istediğimiz mesajı karşımızdaki kişiye, amaçladığımız biçimde iletebilmek, istenen tutum ve davranış değişikliğini sağlamak ve ortak bir anlayış oluşturmaktır.

2.1.İletişim Kavramının Nesnel İlkeleri

2.1.1İletişimin genel yapısı, düzeni ve işleyişi

İletişimin gerçekleşmesini, büründüğü biçimleri ve izlediği süreçleri irdeleyen kavramsal içeriğe ilişkin bazı kesitler ve semantik bağlantılar; bilgi çerçevesi ve mantıksal örgü içinde incelenmiştir. Kavramsal içeriğin çözümlenmesi; iletişim bütünüünün yapılandırılması ve terimlerin özümsemesi açısından önem arz etmektedir. İletişim ile ilgisi olduğu düşünülen anlam ve tanımlamalar aşağıdaki metinde sunulmuştur.

2.1.1.1. İletişimin tanımı, niteliği ve kapsamı

İletişimin Latince karşılığı “*communica*” kelimesi olup paylaşma, ortaklaşma anlamına gelmektedir (Tayfun, 2007:4).

Türkçe sözlük anlamı duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması olan iletişim kavramı kapsamı çok geniş olduğu için tek bir tanımını yapmak oldukça zordur (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük:696).

İletişim, bir kişi veya gruptan diğerlerine çoğu zaman semboller aracılığı ile bilgi, düşünce, tutum veya duygu aktarma olarak tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2007:42).

Ünsal Oskay (2001:9) iletişimi, birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgileri birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimleri olarak tanımlamıştır.

Diğer bir tanıma göre iletişim; bilgi ve düşüncelerin herkesçe aynı biçimde ve aynı değerde anlaşılır duruma getirilmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanmasıdır (Budak ve Budak, 2000:74).

Yukarıda yazılan iletişim tanımları incelendiğinde etkileşimin ortak nokta olduğunu söyleyebiliriz. Yani iletişime taraf olan alıcıda etkileşim sonunda belli bir anlayış ve davranış oluşumu sağlanmaktadır.

Özkan (2011), iletişim kavramını şu şekilde açıklamaktadır: “İletişim duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır. Başka bir ifade ile iletişim, bir göndericiden alıcıya mesaj iletilmesi, yani bir mesaj alışverişidir” (Özkan, 2011: 21). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere iletişim kavramı birçok boyutu olan bir kavramı açıklamaktadır.

İçerdiği unsurlar açısından değerlendirme yapılacak olduğunda iletişimin üç temel unsurun bir araya gelmesiyle oluştuğu söylenebilir. Bu öğeler; mesajı gönderen, mesajı alan ve mesajı simgeleyen haber şeklinde sıralanmaktadır (Tayfun, 2007: 10). Değinilen hususlar, iletişim kavramının içerik özelinde araştırılması ile birlikte ortaya çıkmıştır.

Süreç yaklaşımı açısından iletişim, çift yönlü bir süreç olarak ele alınmak durumunda olup tek yönlü bir şekilde değerlendirme yapılması, kavramın açıklanmasını yetersiz kalmaktadır. Çift yönlü niteliğine sahip olan bu süreçte mesajı alan ve mesajı ileten taraflar arasında karşılıklı etkileşim meydana gelmektedir. Böyle bir etkileşimin olmasına paralel olarak geri bildirimler kendisini göstermektedir. Geri bildirimlerin varlığını önemli kılan husus, iletişimin sonucunu şekillendirmede etkisinin bulunmasıdır. Başka bir deyişle iletişim süreci içindeki etkileşimlerin sonuçlarının ortaya çıkmasında elde edilen geri bildirimlerin belirleyici rolleri söz konusudur (Tayfun, 2007: 10).

Karşılıklı ilişkilerin oluşturduğu iletişimin mesaj, mesajı ileten ve mesajı alanın yanında sayılması gereken diğer öğeleri iletişim kanalı, kodlamalar, etki ya da gürültü, geri bildirim şeklinde sıralanmaktadır (Tayfun, 2007: 10). Bu noktada bilinmesi gereken hususlardan bir tanesi de iletişimden söz edilebilmesi adına bu kısımda sayılan öğelerden en az üç tanesinin bulunmasının gerektiğidir. Belirtilen gerekliliğin karşılanmaması durumunda sağlıklı bir iletişim sürecinden bahsedilmesi mümkün görünmemektedir.

Gönderilmek istenen mesajların alıcılara ulaşmasında direkt olarak sonuca ulaşılabilirdiği gibi dolaylı olarak mesajın gönderilmesi de gerçekleşebilir. Bu durum iletişim sürecinin değişken -dinamik olarak da ifade edilebilir- yapısını işaret etmesi sebebiyle önemli görünmektedir. İletişim sürecinde içsel ve dışsal faktörlerin etkileri bulunmaktadır. Özellikle yer ve zaman faktörüne bağlı görünen çevresel faktörler, iletişim sürecini önemli ölçüde etkileyen bir yapıdadır (Tayfun, 2007: 11).

İletişimin ikna etmeye ve etkilemeye yönelik tanımları da bulunmaktadır.

İletişim, “bir aklın bir başkasını etkileyebildiği tüm süreçleri içerir”. “İletişim, insanların davranışlarına temel teşkil eden, dünyaya ilişkin imajlarını oluşturan anlamların meydana getirildiği ve bu imajların semboller yardımıyla değiş tokuş edildiği sosyal bir eylem sürecidir”. Yapılan bu tanım göz önüne alınmak suretiyle iletişimin insanların davranışlarına şekil veren bir yapıda olduğu ve bunun dışı aktarılan imajla doğrudan ilişkili olduğu şeklinde bir değerlendirmede bulunulabilir. Nitekim sahip olduğu bu özellik, iletişimin sadece mesajların iletildiği bir süreçten çok daha geniş bir kapsama sahip olduğunu göstermektedir. Sosyal bir eylem süreci ifadesinin dikkat çektiği bu tanımdan hareketle iletişimin duyguların yanı sıra düşüncelere, davranışlara ve algılamalara tesir ettiği çıkarımını yapmak mümkündür. İletişimin belirtilen bu etkileri, iletişimi yönlendiren kişinin istediği yönde kendisini gösterecektir (Oktay, 1996:16).

İnsan faaliyetlerinin olduğu her yerde iletişim vardır. İnsan dış çevresiyle iletişim kurarak yaşamını sürdürür. İletişim insan yaşamının temel koşuludur. Çünkü insan ihtiyaçlarını iletişim kurarak giderebilir. İletişim, insanın kendini ifade etmesi için zorunludur. İnsan çevresi ile iletişim kurarak yaşar. Onun her davranışı, konuşması, susması, duruşu ve oturma biçimi, insanın kendini ifade etmesidir; diğer bir deyimle

iletişim kurmasıdır. İletişim bilgi üretme, iletme ve algılama sürecidir. İletişim kurmakta asıl amaç, anlaşılabilir mesajların gönderilmesi ve hedefin tutum ve davranışlarında değişiklik yapmaktır. Bu nedenle iletişim, amaçlı insan faaliyetidir (Tutar ve Yılmaz, 2003:5). İletişimle ilgili yapılan incelemelerde bir amacın varlığının şart olmasının nedenlerinin başında bu husus gelmektedir. Ayrıca iletişim ve amaç arasındaki etkileşimin varlığında insanın yaşamını devam ettirmesinin iletişim olmadan mümkün olmaması etkilidir. Çalışmanın bu kısmına kadar verilen bilgilerde iletişimin insan hayatındaki vazgeçilmez unsurlar arasında yer aldığı vurgusunun sebebi olan bu husus, iletişimin insan hayatındaki yerinin belirleyicileri arasındadır. İnsan hayatı içerisinde iletişim denildiğinde karşılıklı konuşma yoluyla iletişim anlaşılmaktadır. Bu nedenle iletişim kavramı, insanların birbiriyle karşılıklı konuşma süreçleri şeklinde açıklanmaktadır (Oskay, 2001:15-16). İletişimin sözlük anlamı olarak açıklanması olarak da kabul edilen bu ifadeler, aynı zamanda günlük hayat içinde iletişimin yerini ve rolünü işaret etmektedir. Gündelik hayatı içerisinde bir bireyin konuşmasa dahi iletişim halinde olması söz konusudur. İletişimin bu şekilde bir özelliğe sahip olması, sadece konuşma süreci olarak algılanmasının yanlış olduğu anlamına gelmektedir. Yine iletişimin birden fazla boyutta incelenmesi gereken bir kavram olduğu da konuşma sürecinden çok daha fazlasını ifade etmesinin bir sonucu olarak görünmektedir.

Bir gülümseme, bir el hareketi ya da ayakta dururken araya konulan mesafe, kullanılan bir rozet sözlü ve yazılı iletişim dışında yararlandığımız iletişim kodlarıdır. İletişim, insan yaşamının kültürel düzeninin ‘olmazsa olmaz’ bir koşuludur. İletişim sadece yalın bir ileti değil, toplumsal nitelikli bir etkileşim ve paylaşımdır (Kocabaş ve diğ., 1999:12).

Günlük hayat içerisindeki rolleri bakımından ele alınacak olduğunda iletişim, özneleri ve nesnelere açıklamaktadır. İletişim özneleri ve nesnelere açıklarken aynı zamanda içerisinde buldukları oluşuma dair de bilgiler sunmaktadır ve bu husus iletişimin bütüncül yapısını oluşturmaktadır. İletişimin bu aktardıkları toplum düzeyinde etkilidir. Öyle ki toplumsal sistemin sürmesinde iletişimin önemli rolleri vardır. (Oskay, 2001:2).

İnsanların iletişimi kullanma nedenleri farklılık göstermektedir ki bu son derece olağandır. Kimi insan iletişimi karşısındaki bireyi tanımak için kullanırken kimi insan kendisini ifade etmek için kullanmaktadır. Her ne amaçla kullanım olursa olsun

örgütlenme, bir arada olma gibi hususların varlığı değişmeyecektir. Bu husus, iletişimin kelime anlamının bilinmesi ile daha iyi anlaşılacaktır. İletişim, “communis” kelimesinden türemiştir (Oskay, 2001:9). Görüldüğü üzere iletişim kelime anlamı olarak birlikteliği ifade eden bir yapıdadır. Bunun yanı sıra iletişimde bir taraftan başka bir tarafa doğru aktarım söz konusudur (Tayfur, 2004:17).

İletişim kapsamında birçok farklı amaçtan söz ediliyor olsa da en temel amaç bir kaynaktan başka bir kaynağa aktarım sağlamaktır. Toplumdaki rolü ne olursa olsun bireyin gündelik hayatındaki yaptıkları, iletişimin aktarma amacının varlığını kaçınılmaz kılmaktadır. Öyle ki iletişimin bu niteliği sebebiyle insan hayatı için zorunlu olduğu değerlendirmesini yapmak mümkündür. Aynı zamanda iletişim kurulan kişi üzerinde değişiklik oluşturmasında bu amacın rolü bulunmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2003:7).

İçinde bulunulan dönem itibariyle iletişimin rolü ve amacının çok daha geniş bir kapsamda kendisini gösterdiği anlaşılmaktadır. Küresel düzeye ulaşan iletişim, artık sosyal, siyasal ve ekonomik kazanım elde etmek için faydalanılan bir araç işlevi görmektedir. Bunun yanı sıra toplum nezdinde saygı görebilmek adına iletişimi etkin bir şekilde kullanmak gerekmektedir. İletişimin gelinen noktadaki konumunu açıklamak adına sahip olduğu bu rollerin bilincinde olmak gerekmektedir.

Daha önceki kısımlarda iletişimin sadece konuşmak şeklinde algılanmaması gerektiğine değinilmiştir. Bu ifadeyi destekleyen en önemli kavram, sözsüz iletişim kavramı olarak görünmektedir. Sözlü iletişimden içerik ve kullanım olarak tamamen ayrılan sözsüz iletişimle birlikte aktarım sağlama amacının gerçekleşmesi mümkündür. Yine sözsüz iletişimin temel unsurlarının sözlü iletişim kapsamında kullanılması ile karşılaşmaktadır. Örneğin sözsüz iletişim unsurlarından olan beden dili, sözlü iletişimin etkinliğini artıran bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu örnekten de anlaşılacağı üzere iletişimin sözlü ya da sözsüz olması, mesaj aktarılmasının önünde bir engel değildir. Sözlü ve sözsüz iletişim unsurlarının birbiri ile iç içe bir yapıda oldukları da burada değinilen bilgilerin bir sonucu olarak görünmektedir.

Sözlü ve sözsüz iletişimin yanı sıra yazılı iletişim, iletişim türleri içeriğinde kendisine yer edinmiştir. Alıcı konumundaki kişiye mesajların yazılı bir şekilde aktarılması uzun yıllardan beri insanoğlunun kullandığı bir yöntem olmuştur. Yazılı,

sözlü ve sözsüz iletişimin içeriğinde birçok farklı unsur bulunsa da mesaj aktarma konusu değişiklik göstermemektedir. Bu nedenle iletişim, üretilen bilginin ya da mesajın aktarılması süreci şeklinde tanımlanabilir. (Tutar ve Yılmaz, 2003:7).

İletişimle birlikte karşı tarafa bir mesajın aktarılması, bir ihtiyacın ürünü olarak ortaya çıkmaktadır ve insanlar bu ihtiyacı karşılamak için iletişimi araç olarak kullanmaktadır. Böyle bir durumda insanın iletişim kurma becerisine sahip olması beklenmektedir. Çünkü iletişim kurma becerisine sahip olmayan bir kişi, ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanacaktır. Bu durum sadece iletişimi değil iletişimin etkin olması gerektiğini işaret etmesi bakımından da önem ifade etmektedir.

Türk Dil Kurumunca yayınlanan Toplum bilim Terimleri Sözlüğünde (Türkçe Sözlük 2005) iletişim, “Düşünce ve duyguların toplumlar arasında söz, el-kol hareketi, yazı, görüntü vb. aracılığı ile değiş-tokuş edilmesini sağlayan toplumsal etkileşim süreci” olarak tanımlanır.

Her insan diğer insanlarla olan ilişkilerini içinde yetiştiği ve yaşadığı kültürün belirlediği bir çerçeve içinde yürütür (Erkman, 1987:11). İletişim tarzımızı kendi kültürümüz içinde oluştururuz. Bizden beklenenleri ve bizim başkalarından beklediklerimizi içinde yaşadığımız toplumun ya da topluluğun kültürü olağanüstü etkiler. Bunun tersi de doğrudur; bizim yaptıklarımız da içinde yaşadığımız kültürü etkiler ve geliştirir (Dicleli ve Akkaya, 2000:21).

İletişim ile ilgili olarak birçok tanım vardır. İletişimin genel kabul gören tek bir tanımı yoktur. İletişimin, geçmişten günümüze kadar birçok tanımı yapılmıştır.

En yalın haliyle iletişim; duygu ve düşüncelerin kaynaktan alıcıya aktarılması sürecidir. Fakat iletişim, bu kadar basit bir süreç değildir. Daha karmaşık bir süreçtir. Çünkü insanın konuşurken kullandığı dil, jest ve mimikler, bulunduğu mekan, dinlediği müzik, kullandığı markalar, giyimi vb. kişi ile ilgili mesajları iletirken onun sosyal statüsü ve kültürel ortamını da yansıtmaktadır (Oskay, 1992:8). İletişimi sadece sözel bir süreç olarak düşünmemek gerekir.

İletişim, birbirine ortamlardaki nesnelere, olaylar, olgular ile ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesnelere karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular yaşayıp bunları

birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimleridir (Oskay, 1992:22).

İletişim bir süreç olarak ele alındığında ise simgeler aracılığıyla bilgi, fikir, tutum ve duygu iletimidir (Göğer, 1995:13).

KAYNAK	MESAJ	KANAL	HEDEF KİTLE
(Gönderici)	(ileti)		(Alıcı)

İletişim süreci, göndericinin bir kanal aracılığıyla mesajını hedef kitleye ulaştırmasıyla sona ermez. Hedef kitlenin (alıcı) mesajını alıp, algılayıp kaynağa (gönderici) geribildirimde (feedback) bulunması gerekir. Ayrıca gönderilen iletinin herkes tarafından anlaşılır olması gerekir.

İletişim süreci, bireylerin olayları algılamaları tarafından etkilenir. Geçmiş deneyimler, değerler, inançlar, kültürel özellikler, duygular bir mesajın algılanmasında etkilidir.

İletişim diğer bir tanımda da, anlam transferleriyle sosyal değerlerin iletilmesi ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlayan dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Peltekoğlu, 1998:140).

İletişim, temel amaç ve işlevleri itibariyle bir insan ilişkisi sistemi olduğu için, “insanlar arasında ileti alışverişiyle sağlanan bir ortaklık yaratma” olarak tanımlanabilir. Bu anlamda iletişim, belirli bilgilere, düşüncelere ve tutumlara sahip olmak amacıyla, düşünce ve duyguların, bir olay ve durum üzerine bilgilerin aktarılması ve paylaşılması sürecidir (Kaya, 1985:1).

Günlük yaşamımızda hepimiz iletişim sürecinin pek çok biçimiyle karşı karşıya kalmaktayız. Örneğin; düşünmek, kendi kendine konuşmak gibi kişinin kendisi ile iletişimde olduğu kişisel iletişim süreci, bir kişinin diğer kişiyle olan kişilerarası iletişim süreci, bir kişinin diğer kişilerle aynı fiziksel ortamlarda gerçekleştirdiği grup iletişimi, bir iletişimcinin (kişi ya da değil) çok sayıda insanla gerçekleştirdiği iletişim ise kitle iletişimidir (Peltekoğlu, 1998:140).

Karşımızdaki kişiyle iletişim kurarken mutlaka sözlü olarak konuşmamız gerekmez. Çünkü kişiler, sadece bakışlarla, oturuşlarıyla, gülüşleriyle karşı tarafla iletişim sürecine girerler. Birçok araştırmacı iletişim sürecinde beden dili ile yapılan iletişimin kitle iletimine göre daha etkili olduğunu saptamışlardır. İletişim, sözlü olabileceği gibi sözsüz de gerçekleşebilir.

Görüldüğü gibi iletişim, çok basit bir süreç değildir, karmaşıktır. Tek bir tanımının yapılması mümkün değildir. İletişimin tek bir ortak tanımı olamaz. Çünkü herkes, her şeyi aynı algılamaz ve aynı biçimde aynı cümlelerle anlatması mümkün değildir. Bununla birlikte iletişim, insanın olmazsa olmaz unsurlarından birisidir.

2.1.1.2.İletişimin eksen, çizimi ve öğeleri

İletişim kavramı açıklanırken bu kavramın eksen, çizimi ve öğelerinin neleri kapsadığı sorusuna yanıt aranacaktır. Böylece iletişimin sahip olduğu kelime anlamının yanında hangi faktörlerin etkisi altında olduğunu belirlemek hedeflenmektedir. Yapılacak olan değerlendirmeler ile birlikte iletişimin haberleşmeden farklı olan yönlerinin belirlenmesi mümkün olacaktır.

İnsanların iletişim kurmalarında ilk izlenim oldukça önemlidir. Bu nedenle iletişim kurulan ilk anların belirleyici rolleri olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir. Taraflar arasındaki iletişimin kurulması ile birlikte ilk etkileşim, iletişim sürecinin devamına yönelik belirleyici roller üstlenecektir. İletişim süreci çoğunlukla ilk etkileşime paralel bir şekilde devam etmektedir. İnsanların yaptıkları değerlendirmelerde iletişimin ilk anındaki deneyimlere dair örneklerle karşılaşmak mümkündür.

Kurulan iletişimlerde her zaman bir aktarım bulunuyor olsa da iletişimin sadece bilgi ya da mesaj alışverişi olduğu şeklinde bir anlam çıkarılmamalıdır. Çünkü iletişim, taraflar arasındaki alışverişten çok daha fazlasını ifade etmektedir. Aynı zamanda iletişim kurulan kişi ya da kişilerin kapsamlı bir şekilde incelenmesi, iletişimin bilgi alışverişi ile sınırlı olmasının önüne geçmektedir. Bu duruma paralel olarak iletişim süreci içerisinde etkileşim halinde olunan kişinin / kişilerin karşılıklı etkileşime hazır olması beklenmekte ve gerekmektedir. Aksi takdirde süreç, iletişim girişimi ile sınırlı olacaktır. İletişimin eksen açısından değerlendirme yapılacak olduğunda tarafların hazır olmasının, süreç için gereklilik niteliği taşıdığını söylemek yanlış olmayacaktır.

İletişimle ilgili değinilmesi gereken hususlardan bir tanesi de bütün olarak ele alınmasının gerektiğidir. İletişimin öğelerinin her birisi, bu yaklaşıma dahil edilmelidir. Böylece iletişimin bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilmesi adına ilk adım atılmış olacaktır. Bunun yanı sıra iletişim türlerinin her birisi, bu yaklaşıma dahil edilmelidir. Başka bir ifadeyle sözlü, sözsüz, yazılı iletişim gibi iletişim türlerinin her birisi iletişimle ilgili yaklaşım kapsamında yer alması gerekmektedir. İletişimle ilgili yapılan açıklamaların anlam kazanması ve doğru veriler elde edilmesi adına iletişimin bir bütün olduğu yaklaşımı ile hareket edilmesi gerektiği mutlaka göz önüne alınmalıdır.

Farklı yaklaşımlara sahip olunması, sosyal bilimlerin araştırma konularının hemen hemen hepsi için geçerli olduğu gibi iletişim için de geçerlidir. Bu durumun bir sonucu olarak iletişim kurulması sürecinde tarafların sözleri, tutumları, hal ve hareketleri karşı tarafça farklı şekillerde yorumlanmaya müsaittir. Aynı şekilde mesajı gönderen konumundaki bireyin daha etkili bir şekilde aktarım sağlamak adına beden dili, tonlama gibi araçları kullanması mümkündür. Tüm bunlar, iletişimin farklı şekilde yorumlanması ile birlikte karşılaşılan gelişmeler arasında sayılmaktadır. İletişim şeklinde yer alan özelliklerin tamamı ve süreç, iletişimin birbirinden ayrılması mümkün görünmeyen parçaları olarak görünmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1992:19-26). Görüldüğü üzere iletişim kavramı ile ilgili incelemelerde neredeyse her faktörün farklılık göstermesi söz konusu iken değişmeyen faktörlerin sayısının kısıtlı olması söz konusudur. Bu kısımda yer verilen ifadelerin tamamı, iletişimin sahip olduğu geniş kapsamın bir sonucu olarak görünmektedir.

Çalışmanın bu kısmında yer verilmesi gerekli görülen konulardan bir tanesi de iletişimin özellikleridir. İletişimin özelliklerinin sayısının çok fazla olduğu düşünüldüğünde bu özelliklerin her birisine yer vermenin çalışmanın kapsamını aşacağı görülecektir. Bu nedenle iletişimin temel özellikleri gruplandırma yapılarak ele alınacaktır. O halde iletişimin temel özelliklerini dört farklı grupta ele alabiliriz. Bunlar aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanmaktadır:

- İletişim, her zaman her yerdedir. İnsan yaşamı bazen gönüllü bazen de zorunlu olarak içinde yer aldığı bir iletişim ağı içerisinde devam etmektedir.

- İletişimde temel amaç, çevre üzerinde etkin olmaktır. Çevre üzerinde etkin olmak, başkalarının tutum ve davranışlarını belirlemek, geliştirmek ve değiştirmektir.

İletişim faaliyetlerinde beklentiler söz konusudur.

- İletişim, anlamların paylaşımıdır. Uyarıları (ses, ışık, renk, hareket vb.) anlamlı iletiler olarak değerlendirip anlamlandırırız. Trafik lambaları, hepimiz için aynı şeyi ifade eder. Ancak, bu durum 200 yıl öncesi için geçerli değildir.

- İletişim değişik katmanlarda gerçekleşir. Uyarılar içerisinde seçip algıladığımız uyarılar, iletişim davranışımızın kaynağıdır. İşlevsel açıdan iletişimin katmanları;

a- İnsanın içinden kendi kendine yaptığı iletişim katmanı,

b- Başkalarıyla sözcüklerle/simgelerle yaptığı iletişim katmanı,

c- Her iki durumda da iletilerin aktarımına eşlik eden psikolojik tepkilerin belirlediği katman.

İletişim kavramına göre içerikle ilgili düzeylerin yanı sıra ilişkilerle ilgili düzeylere yönelik ayrı ayrı değerlendirmelere yapılmaktadır. Mesajın iletilme yönü ve mesajın nasıl anlaşıldığı gibi hususlar, bu ayrımın ortaya çıkmasındaki temel faktörler olarak görünmektedir. Bununla birlikte iletişimde aktarılmak istenen mesajın anlaşılmasında değerlendirici -alıcı- ile olan ilişkilerin önemli rolleri bulunmaktadır. Öyle ki iletişimin hangi türünden bahsediliyor olursa olsun mesajı gönderen ve alan kişi arasındaki ilişkinin değerlendirme kapsamına alınması şarttır (Göğer, 1995:17). Bu ifadelerden anlaşılması gereken, iletişimin sadece mesajın etkili bir şekilde aktarılmasından ibaret olmadığıdır. Bir kişi beden dilini, ses tonunu ya da kelimeleri birer iletişim aracı olarak ne kadar etkili kullanırsa kullansın, mesajın ulaştığı kişi ile aktaran kişi arasındaki ilişkilerden bağımsız bir şekilde sonuca varılması gerçekleşmeyecektir.

Bir iletişim ilişkisinde olmazsa olmaz diyebileceğimiz bazı unsurlar vardır. Bu unsurlar bilgi, duygu ve düşünce alış-verişinde son derece önemli rol oynayan kaynak, mesaj ve alıcıdır. Etkili ve kaliteli bir iletişim bu unsurlar çerçevesinde ve bu unsurların taşıyacağı özellikler kapsamında mümkün olabilmektedir.

İletişimin temel öğeleri aşağıdaki metinde açıklanmaktadır.

Kaynak;

Bir iletişim sürecini başlatan ve mesajı gönderen kişi kaynaktır. Bu yüzden üzerinde durulması gereken en önemli konu kaynak olmalıdır. Kaynak konumu ile hedef kitlelere ileti gönderecek olan iletişimciler bu konuya özel dikkat göstermelidir. Zira kaynak, her şeyden önce iletişim bilgi ve becerisine sahip olmalı, gerçekleştirilecek iletişimin amaçlarını net olarak bilmelidir. Bu kapsamda kaynak (Kalyon, 2006:88);

- Alıcıyı veya hedef kitleyi çok iyi tanımalı; hedef kitlenin eğitim, kültür, psikososyal durumu gibi özellikleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmalıdır.

- Gönderilecek iletiyi alıcının açabileceği ve doğru algılayabileceği tarzda kodlamalı; anlaşılması zor olacak veya kolayca yanlış anlaşılacak tarzda mesajlar kodlamamalıdır. Bir başka anlatımla yanlış anlamalara zemin yaratacak kodlamalardan kaçınmalıdır.

- Kaynağa yönelik bilgi sahibi olunması, mesajın inandırıcılık düzeyi ile doğrudan ilişkilidir.

- Hedef kitleye ve alıcıya ulaşmada; sosyolojik, psikolojik veya toplumsal atmosferi, zamanı ve hızı ön planda tutan en uygun iletişim kanalı ve aracı kullanılmaktadır.

- Mümkün olduğunda iletişime coşkuyu, heyecanı, arzuyu, içtenliği katan ve iletiyi güçlendiren beden dili uygun olarak kullanılmaktadır.

İletişimin öğelerinden birisi olan kaynakla ilgili farklı durumlarla karşılaşmak mümkündür. Bu da kaynağın değişken bir yapıya sahip olması anlamına gelmektedir. Kaynak bazı durumlarda tek kişi iken bazı durumlarda ise bir kurumu ifade etmektedir (Oskay, 2001:10). Yapısı değişkenlik gösteriyor olsa da kaynağın mesajın iletileceği kişi ya da kişilere kanallar vasıtasıyla mesajı iletmesi değişmemektedir (Oskay, 2001:10). Verilen bilgiler eşliğinde göz ardı edilmemesi gereken hususlardan bir tanesi de kaynağın ne kadar güvenilir olduğudur. İnanıcılıkla ilgili değinilen hususlarla iç içe olan güvenilir olma niteliği, iletişim sürecinde kaynakla ilgili en önemli kriterlerden birisidir. Böylece kaynak vasıtasıyla olası bilgi kirliliklerinin önüne geçilmiş olacak ve iletişimin etkili bir şekilde sonuç vermesi gerçekleşecektir.

İlk iletişim modellerinin çoğunda, iletişim bir gönderici ya da iletişimciyle başlamaktadır. Kaynak mesajları yaratan kişi, küme, örgüt ya da aygıttır (Bıçakçı, 1999:25).

Bir iletişim etkinliğinin kaynağı bir kişi olabilir, bir gazete, dergi, bilgisayar, radyo, televizyon gibi iletişim araçları olabilir. Bu kaynak, tek bir kişi ise kişisel bir yapı, radyo, gazete, dergi, televizyon gibi iletişim aracı ise kurumsal bir yapı söz konusudur.

Göndericinin tanımı çoğu kez sorunlu olup, özgül iletişim durumuna, bu süreçteki iletişim rolüne göre değişiklik gösterebilir. İletişimi başlatan için (örneğin bir iletişim kampanyasında, kampanyanın kendisi için yapıldığı kurum) gönderici, daha teknik anlamda iletişim stratejisini tasarımı ve mesajın içeriğini üreten kişi(ler) için de iletişimci teriminin kullanılması en azından kavramsal olarak bu rol tanımı sorununu çözebilir. Bu anlamda iletişimci, izleyici kitleyle fiilen konuşan, makaleleri, metinleri yazan ve kuran tasarımı gerçekleştiren kişidir. Böylelikle sözgelisi muhabirler iletişimcidir, buna karşılık gazete sahipleri iletişimci değildir (Mutlu, 1998:137).

Alıcı;

Alıcı, iletişim sürecinin başka önemli bir unsurudur. İletişim sürecinin başarıyla tamamlanması ve kaliteli iletişimin gerçekleşmesi için alıcının bazı özelliklere sahip olması gerekir. Alıcı bu özellikleri ne kadar fazla taşıyorsa iletişimin etkililiği o denli yüksek olacak demektir (Yatkın ve Yatkın, 2006:104).

- Alıcının algılama kusuru olmamalıdır. Zihinsel anlamda yeterli olmayan bir alıcıya normal yollardan ulaşmak mümkün olmayacağı gibi, görme engeli olan bir alıcıya da görsel iletişim kanalı ile ulaşılması mümkün değildir.

- Alıcı iletişime ilgi duymalıdır. İletişime ihtiyaç duymayan veya arzulamayan bir alıcı da tabidir ki iletişimi aksatacaktır.

- Alıcının aldığı mesaja objektif olarak cevap vermesi gerekmektedir.

- Alıcının ön yargılı olmaması, farklı inanç, kültür ve değer yargıları gibi psikolojik engelleri olmaması gerekmektedir (Kalyon, 2006:89).

Alıcı veya hedef de, iletişimin zorunlu unsurudur. İnsanın kendisiyle kurduğu iletişimde kaynak ve hedef, eş zamanlı olarak kendisidir. Hedef; insan, örgüt veya toplum olabileceği gibi, insanın kendisi de olabilir.

İletişim sürecinde seslenilmek istenen kişi ya da kişilere, toplumsal kesimlere hedef kitle (destination) denmektedir. Kitle iletişimde gerçek kimlikleri bilinmeyen kişi ve gruplar, hedef kitle olarak adlandırılır. “Hedef kitle belirleme çalışmaları” yapan reklam, kamuoyu ve siyaset alanındaki planlayıcılar için hedef, belirli özellikleri açısından gruplandırılmış, sınıflandırılmış ve adeta gelecek iletileri bekleyen, uyarılmaya hazır alıcılardır. Hedef ya da hedef-kitleyi tek başına, toplumsal ilişkilerinden soyutlamış bir biçimde “yakalayamayız”. Birçok grup üyelikleri vardır (Oskay, 2001:10).

Hedef kitle (alıcı) iletişim sürecinin öğelerinden biridir. Hedef kitle, göndericiden gelen mesajları (iletileri) alan kişi ya da topluluktur. İletişim sürecinde gönderici, hedef kitleden beklenen davranış değişikliklerinde bulunmasını amaçlamaktadır. Hedef kitlenin biyolojik ve psikolojik gereksinimleri, beklentileri, kişilik özellikleri, sosyo-kültürel kimlikleri, değer, tutum ve inançları, yaşam deneyimleri gibi etmenler iyi tanınmalıdır. Mesaj ve iletişim aracının seçimi, bu etmenlere göre düzenlenmelidir (Göğer, 1995:24).

Bir diğer iletişim ögesi hedef kitledir. Mesajın iletilmesi hedeflenen kitlenin varlığı olmadan iletilecek olan mesajın da bir anlamı olmayacaktır. İletişimle ilgili hususların birçoğu için geçerli olan değişkenlik, hedef kitle için de geçerlidir. Örneğin reklamcılar için hedef kitle tüketicilerdir (Bıçakçı, 1999:26). Bu gibi örnekleri artırılması mümkün olmakla birlikte iletişim sürecinin dinamik olduğu anlamı çıkarılmaktadır.

Hitap edilen kitlelerin farklılık göstermesi, aynı zamanda mesajın verilme biçiminin de farklılık göstermesine neden olmaktadır. Mesajı iletecek olan kişinin yanı sıra mesajın iletileceği kişi ve bu kişi ile ilgili özellikler, iletişimde mesajın iletme biçimini farklılaştırmaktadır. Bu noktada mesajı alan kişiler için algılayıcı şeklinde bir kullanım olduğu da bilinmektedir (Mutlu, 1998:245). Değinilen faktörlerin her birisi, iletişim öğeleri ile ilgili unsurların tek yönlü olarak ele alınmasının mümkün olmaması, yani iletişimin çift yönlü olmasının bir getirisi olarak görünmektedir.

Mesaj;

İletişim sürecinin önemli bir unsuru da mesajdır. Mesaj, sözlü veya yazılı olmak üzere iki farklı gruba ayrılır. Hangi grup mesaj olursa olsun, mesajların şu özellikleri taşıması gerekmektedir (Yatkın ve Yatkın 2006:104):

- Mesajın anlaşılabilirliği, mesajın türü ve muhtevası açısından ele alınmaktadır. Her şeyden önce ilgili durumun gereğine göre sözlü veya yazılı mesajlardan birinin seçilmesi ve seçilen mesajın en anlaşılır şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Mesajın anlaşılabilirliği bunu kodlayıp bir fikir haline getiren kaynağın bilgi, tecrübe, değer ve inanç sistemleri ile yeteneğine bağlıdır. Mesajın alıcı tarafından alınması, iletişim açısından önemli, ancak yeterli değildir. Çünkü mesaj alınsa bile anlaşılmadıkça iletişim gerçekleşmiş olmayacaktır.

- Mesajın açıklığı, kaynağın gönderdiği mesajda alıcıdan istediğinin ne olduğu şüpheye yer vermeyecek şekilde belirgin olmalıdır.

- Mesajlar, iletişimin gerçekleştirdiği ortamdaki iletişim ağını izleyerek alıcıya varmalıdır. Mesaj, kendisi için uygun olan yolu izlemeden alıcıya ulaşırsa, etkililiğini kaybeder ve alıcı ile kaynak arasında ilişkinin yetersiz kalmasına neden olur.

- Her iletişim olayının bir zamanı vardır ve mesajın bu zamana uygun olarak gönderilmesi gerekmektedir. Özellikle belirli süreler içinde alınması gereken kararlara esas teşkil eden bilginin gecikmesi büyük kayıplara neden olacağından, zaman faktörü iletişimin etkililiğinde önemli bir unsur haline gelmektedir. Zamanında ulaşma konusunda başarısız olan mesajlar ne kadar doğru bilgiyi içeriyorsa içersin, alınma konusundaki başarısızlıklarından dolayı bilgiyi kusurlu ve etkisiz olmaktan kurtaramayacaktır.

İşaret, söz, bedenin dili, ses olabileceği gibi, kitap, gazete, dergi, vb. de olabilir (Tutar ve Yılmaz, 2003:11). İleti, iki insan arasındaki iletişimde söz olarak kodlanabilir (Oskay, 2001:10). İletişim sürecinde aktarılan içerik olarak mesaj, öncelikle fiziksel olarak var olmalı, kodlama yoluyla aktarılan bir biçime bürünebilmeli, hedef alıcı ise bu biçimlenmiş içeriğe bir anlam yükleyebilmelidir. Açık ve anlaşılır olma özelliklerinin ayrıca ele alınmalarının nedeni, netlik ve aktarılabilir içerik taşıma ayırımına dikkat çekilmesidir.

Mesaj ögesi ile ilgili yer verilmesi gereken hususlardan bir tanesi de akılda kalacak şekilde iletilmesidir. Mesajın akılda kalıcı bir şekilde aktarılması, iletişimin etkinliğinin belirleyicilerinden biri olması sebebiyle önemlidir. Bunun yanı sıra karşı taraf için kolay anlama hususu gerçekleşecektir. Alıcı konumundaki kişi için mesajın doğru bir şekilde algılanması adına akılda kalıcı bir şekilde iletim yapılması şarttır denilebilir. Yarım yamalak algılanarak taşıdığı anlamsal içerik tam bir biçimde iletilmediğinde ise, bizim kodlarken amaçladığımız ileti çarpıtılarak algılanmış olacaktır.

Hedef-kitlenin ortamındaki birçok iletiden yalnızca bazılarını algılayıp çoğunu algılamamasına filtreleme denmektedir. Herkesin karnının tok olduğu saatlerde margarin reklamı yayınlanması bu filtrelemeye takılacaktır. Ama herkesin yatma saatinde doğru gereksinebileceği parfümler, gecelik giyimler, duş, banyo, eve ilişkin konfor sağlayıcı ürünlerin şansı fazla olacaktır (Oskay, 2001:10).

İletişimin ögelerinden mesajın niteliklerinden bir diğeri birden fazla şekilde anlama sahip olmasıdır. Bu durum mesajın aktarılma biçiminin birçok farklı şekilde gerçekleşmesi ile doğrudan ilişkili bir yapıdadır. Dolayısıyla mesajı veren kişinin nasıl bir yol izleyeceği konusunda alacağı karar, sürecin en temel belirleyicisi olacaktır. Bir diğer temel belirleyici ise alıcının algıları olarak görünmektedir. Nihayetinde mesaj alıcı tarafından yüklenen anlamlardır (Mutlu, 1998:36).

İleti daha basit bir tanımla; kaynak tarafından oluşturulan sözlü ya da sözsüz bildiri ya da göstergelerdir. El kol hareketlerimiz, jest ve mimiklerimiz, oturuşumuz, duruşumuz, bakışlarımız da ileti oluşturur (Bıçakçı, 1999:26).

Simgelere belli anlamlar yükleyerek gönderme ve alıcının onu açık anlamı çözme işine mesaj (ileti) denir. Mesajın iki temel boyutu öz ve biçimdir (içerik ve şekil). Öz ve biçim varlığın ayrılmaz bir parçasıdır. Öz ve biçim birbirini tamamladığında, mesajın algılanması daha kolay olacaktır. Biçim, özden daha öne çıktığında, tersi ya da ayrık kullanımlarda anlamın farkı ya da yanlış anlaşılması söz konusudur.

Anlamın insanlar tarafından yaratılan, öğrenilen, unutilan ve değişen bir şey olduğu söylenebilir. Anlamın toplumsal/kültürel (nesnel) ve bireysel (öznel) olmak üzere iki yönü vardır. Her insan üyesi olduğu toplumun kültürüne göre belirlenmiş anlamları öğrenir, ama kendi yaşantıları da, öğrenerek anlamlandırdığı şeylere özel

anlamlar ya da eskisinin yerine yeni anlamlar yüklemesine neden olabilir. Anlam şeylerde ve olaylarda değildir, insanın fiziksel ve toplumsal çevresiyle etkileşiminden kaynaklanır, bu etkileşimdeki değişimlerle birlikte değişir (Göğer, 1995:19).

Kişiler arasında sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesi için gerekli ve uygun simgeleri bulup, bu simgeleri uygun yerlerde kullanmak zorunludur. Ancak istenen etkiyi yaratabilmek için hedef kitlenin istek ve beklentilerine uygun olarak mesajın anlamlı olarak kodlanması gerekir. Ayrıca mesaj, hedef kitlenin gereksinimlerine, beklentilerine cevap verecek nitelikte hazırlanmalıdır. Eğer mesaj ne kadar çok doyum sağlayıcı olursa hedef kitlede de o ölçüde etki yaratır. Mesaj, hedef kitlenin dikkatini çekecek şekilde düzenlenmelidir. Mesaj, dikkat çekici, belirgin, anlaşılır değilse hedef kitle mesajı alsa bile, hedef kitlede istenen etki yaratılamayacaktır.

Aynı ileti farklı kişilerde farklı etkiler yaratabilir, herkes aynı iletiyi aynı şekilde algılamaz. Sosyal, ekonomik, kültürel, dini etkiler, eğitim, meslek, yaşam biçimi, daha önceki yaşam deneyimleri vb. bunların etkisiyle aynı ileti farklı kişiler tarafından aynı algılanmaz. Birisi için iyi olan bir olay, haber, diğeri için kötü olabilir. Mesajın hedef kitlede istenen etkiyi yaratması için iletinin gönderildiği kaynağın özelliği de çok önemlidir. Güven duyulmayan bir kaynak tarafından gönderilen iletinin, doğru olsa bile inandırıcı olması, kişileri etkilemesi çok güçtür. Bazen de güvenilen bir kaynaktan gönderilen ileti yanlış bile olsa kişiler o iletinin doğruluğuna inanırlar. Örneğin, güvendiğimiz bir televizyon kanalının haberini daha gerçekçi bulacağız. Oysa aynı haberi başka bir televizyon kanalında izlemiş olsak o haber bize inandırıcı gelmeyebilecektir. Esasen iletişim araçlarının özellikleri, iletilen mesajı etkilemektedir.

Mesajı hedef kitleye göndermeden önce bazı şeylere karar vermek gerekir; mesajı hangi amaçla yayınlıyoruz, neyi iletmek istiyoruz, mesajımızla kimi etkilemek istiyoruz, hangi iletişim aracıyla mesajımızı yollayacağız, bunların belirlenmiş olması gerekir. Hedef kitlenin özelliklerinin bilinmesi, kitle iletişim araçlarının özelliklerinin bilinmesi, mesajın doğru olarak algılanmasına yardımcı olacaktır.

Kanal;

Kanal, mesajı kaynaktan hedefe taşıyan araçtır (Tutar ve Yılmaz, 2003:12). İletişim sürecinde uyarı niteliği içeren mesajın taşındığı fiziksel ortam olarak anlaşılan kanal, aracı içerir ama basitçe araç değildir. Araçların doğaları, farklı aktarıcılar

kullanmalarını gerektirecektir. Uygun kanalın, iletileri olabildiğince geniş bir ölçekte ve yitirmeden taşıyabilmesi beklenir. Kanal her zaman (bireyin kendisi ile iletişiminde) kullanılmadığı için, zorunlu bir unsur olarak gösterilmez. Örneğin, havadaki ses dalgası, telefon, telgraf telleri ve bunların üzerindeki titreşimler, iletişimin kanallarıdır (Tutar ve Yılmaz, 2003:11).

Sinyallerin aktarıldığı fiziksel araçlardır. Başlıca kanallar ışık dalgaları, ses dalgaları, radyo dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi ve benzerleridir (Fiske, 1996:35).

Çevremizdeki kişilerle, uzaktaki kişilerle iletişim kurmamız için mutlaka bir araca gereksinim duyarız. Araç olmadan iletişim gerçekleşmez. Araçlar fiziksel olabilir. (Beden, ses, yüz, jest ve mimikler, duşumuz, gülüşümüz, bakışımız vb.) İletişimi gerçekleştirmek için kullanacağımız diğer araçlar kitaplar, gazeteler, fotoğraflar kısaca basılı ürünler olabilir. Mekanik araçlarla da iletişimi gerçekleştirebiliriz. (Radyo, televizyon, DVD-VCD vb.). İletişim alanında meydana gelen değişiklikler, daha çeşitli ve kapsamlı araçların üretilmesi ihtiyacını doğurmuştur.

İletişimde her duyu organına karşılık bir kanaldan söz edilir. İşitme kanalı, sözlü işaretleri, bir başka deyişle kelimeleri hava titreşiminden yararlanarak aktarır. Yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri söz konusu olduğunda, görsel kanal işin içine girer. Göz, yüz ifadesini ışık dalgaları halinde alır ve bu dalgaları sinirsel dalgalara dönüştürür. Beyin ise, bu sinirsel dalgaları, belirli anlamlar taşıyan yüz ifadeleri olarak değerlendirir (Cüceloğlu, 2005:73).

Kod;

İnsanların anlamlı mesajları değiş-tokuş etmeleri için sistemle aşına olmalarına olanak verecek şekilde düzenlenmiş bir göstergeler sistemidir (Mutlu, 1998:217). Kod, bir anlam sistemidir ve kültür üyelerinin paylaşımına dayanır.

Kod, göstergelerden oluşur. Örneğin, bir evin bahçesinde Ferrari marka bir araba duruyorsa, bu evde oturanların zengin olduğunun ya da bu evde oturan bir gencin olduğunun, asil bir aile olduğunun göstergesidir. Akla gelebilecek olan diğer anlamları da bir gösterge olan Ferrari'ye yükleriz.

Sözcükler, bir araya gelerek anlam bütünlüğü oluştururlar. Bu sözcüklere çeşitli

anlamlar yükleriz. Herkes bir kavramı aynı şekilde algılamaz. Öyle ise anlamlar sözcüklerde değil, insanlardadır (Demiray, 1994:19) diyebiliriz.

Geri besleme (feed back);

İletişim sürecinin tamamlanması için, kaynağın hedeften bir tepki alması gerekir. İletişimde bu tepki biçimine geri bildirim denir. Hedefin, aldığı mesaja karşılık olarak kaynağa gönderdiği yanıt, telefon konuşmasında karşılıklılık durumuna denk geldiği halde, kitle iletişiminde böyle bir eşitlikten söz edemeyiz. Kitle iletişiminde okuyucu-izleyici-dinleyici tepkisi olarak yanıt, yine kaynak tarafından belirlenmiş, sınırlandırılmış araçlar eliyle yapılmaktadır. Kaynağın iletişimi denetlemede kullandığı yollar iyice anlaşılmalıdır (Türkoğlu, 2003:13-14).

Geribildirim (feedback) iletişim sürecinin bir ögesidir. Alıcının tepkisinin göndericiye aktarımıdır.

Gönderici mesajını hedef kitleye yollar ve hedef kitlede bu mesajı alıp, algıladıktan sonra göndericiye cevabını verir. Örneğin, telefonda mesaj alan taraf evet-hayır-tamam gibi sözlerle söylenenlere karşı bir tepki vermiş olur.

Geri bildirimler, sözlü geri bildirimler ve sözsüz geri bildirimler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilk olarak sözlü geri bildirim yer verilecektir. Sözlü geri bildirim, konuşma biçimi, hızı, tonlaması gibi araçlarla iletilen geri bildirimlerin meydana getirdiği bir tür olarak görünmekle birlikte konuşmacının dili etkili kullanma becerisi ile doğrudan ilişkilidir. Dili etkili kullanmanın yanı sıra ses tonunu doğru bir şekilde kullanmak da sözlü geri bildirim açısından önemli belirleyiciler arasında yer almaktadır. Mesajın aktarılmasında belirleyici olan sözlü geri bildirim aynı zamanda memnuniyetle ilgili veriler sunmaktadır.

Diğer geri bildirim türü olan sözsüz geri bildirim ise beden dili ile ilgili unsurların varlığının ön planda olması ile bilinmektedir. Buna göre sözsüz geri bildirim kapsamında jest ve mimiklerin yanı sıra alıcı ile kurulan göz teması, beden dili kullanımı ve duruş gibi hususlar yer almaktadır. Sözsüz geri bildirimlerin içeriğindeki temel belirleyiciler ise mesajı ileten kişinin yüz ifadeleri ve göz hareketleri olarak görünmektedir (Bingoman, 1993:19-20).

Gönderici, mesajını yolladıktan sonra hedef kitle bu mesaja bir tepki

vermeyebilir. Çünkü mesajı, hedef kitleye anlamlı gelmemiş olabilir ya da mesaj hedef kitleye ulaşmamış olabilir ya da göndericiye geribildirimde bulunması zor olabilir.

Akıllı bir iletişimcinin hedef kitleden gelen cevapları çok iyi değerlendirebilmesi gerekir. Geribildirimlerin hiçbiri göz ardı edilmemelidir. Çünkü kaynak, hedef kitlenin yanıtına göre kendini yenileyebilir, eksiklerini görebilir. Bu daha çok politikacılar için geçerlidir. Siyasetçiler, seçim kampanyaları döneminde hedef kitlenin duygu ve düşüncelerini öğrenmek için anketler hazırlarlar. Kitlelerin adreslerine mektuplar yollarlar. Ve hedef kitlenin yanıtına göre hareket ederler. Böylece kitlenin istek ve beklentilerine ters davranışlarda bulunmamış olurlar. Eğer siyasetçiler, kitlelerin istek ve beklentilerini dikkate almazlarsa başarılı bir seçim kampanyası yönetemezler. Siyasetçiler için, hedef kitlenin kendilerine karşı tutumları, onların duygu ve düşünceleri çok önemlidir.

Kişilerarası iletişimde geribildirim olanakları kitle iletişimine göre daha fazladır. Kişilerarası iletişimde, kaynak ve hedef kitle karşılıklı olarak birbirleriyle etkileşim içindedirler. Kaynak ve hedef kitle aynı fiziksel ortamda bulunduğu için birbirlerini etkileme oranı fazladır. Kişilerarası iletişimde kaynak tarafından hedef kitleye gönderilen bir iletinin yanıtı hedef kitle tarafından kaynağa hemen yollanır. Zaman kaybı olmaz. Yani kişilerarası iletişimde geribildirim (feedback) hemen gerçekleşebilir. Ayrıca kişilerarası iletişimde, hedef kitlenin kaynağa verdiği yanıtta bir anlam karmaşası yaşanmaz. Çünkü kaynak ile hedef kitle aynı ortamda bulunduğu için kaynak tarafından hedef kitleye gönderilen iletiye hedef kitlenin tepkisi (ileti hoşuna gitti mi? yoksa iletiyi beğenmedi mi?) çok net görülebilir.

Kitle iletişim araçlarında ise geribildirim (feedback) daha az görülür. Kaynak ile hedef kitle aynı fiziksel ortamda bulunmadıkları için birbirlerini etkilemeleri kişilerarası iletişime göre daha zayıftır. Örneğin, televizyonda bir politikacının söylediklerine hedef kitlenin doğrudan yanıt vermesi mümkün değildir. Kaynak, hedef kitlenin yanıtını dolaylı olarak alır. Kitle iletişim araçlarıyla yapılan iletişimde kaynak daha baskındır. Hedef kitlenin iletişim sürecine katılması daha sınırlı ve dolaylıdır.

Etkin bir iletişim için kaynak ile hedef kitle arasındaki ileti akışının eşit olması gerekir. Çünkü sadece kaynağın egemen olduğu ve hedef kitlenin düşüncesinin önemli olmadığı bir iletişimde istenen amaca ulaşılamaz. Sadece kaynak, kendi düşüncesini

hedef kitleye göndermiş olur. Hedef kitleyi kendi istediği doğrultusunda etkilemeye çalışır. Hedef kitlenin yanıtı kaynağa ulaşmazsa ya da kaynak bu yanıtı göz ardı ederse iletişim süreci tamamlanmamış olur.

İletişimin temel koşullarından biri, geribildirim (feedback)'e açık olmaktır. Kaynak ile hedef kitle arasındaki iletişimde korku, kaygı ve üzüntülerin giderilmesinde kişiye psikolojik rahatlık sağlaması açısından geribildirim (feedback) büyük önem taşır.

Gürültü;

İletişimi aksatan en önemli etmenlerden biri gürültüdür. Gürültü; yeterli bir kaynak ve yeterli bir alıcı arasında seyretmesi gereken uygun mesajın iletilmesinde ve algılanmasında belirsizliklere neden olacak şekilde harici bir engelle karşılaşmasıdır. Bu durum mesajın hiç ulaşmaması veya ulaştığı halde yanlış anlaşılmasına neden olabilmektedir (Kalyon, 2006:89).

Bazı durumlarda mesajın kaynaktan hedefe iletilmesine veya hedeften kaynağa geri dönmesine engel olan çeşitli faktörler bulunur. Bunlara gürültü denir. Gürültü; mesajın kaynaktan gönderildiği gibi algılanmasına engel olan; psikolojik, fizyolojik ve nöro- fizyolojik engellerdir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 12).

Günümüzün modern toplumlarında bir enformasyon bombardımanı söz konusudur. Bu nedenle günümüzde insanlar algıda seçicidirler. Algıda seçiciliği, olumlu uyarıların geçmesine izin verilen, olumsuz uyarıların geçmesine izin verilmeyen bir süzme mekanizmasına benzetebiliriz (Burton, 1975:92).

Gönderilen mesajın kabul edilip edilmemesi multifaktöriyeldir. Bu noktada devreye bireyin:

- İhtiyaçları
- Sosyal durumu
- Zeka seviyesi
- Eğitim seviyesi
- Önceki tecrübeleri

- İçinde yaşadığı toplumun yapısı, girer ve kişinin algı sürecini etkiler.

Dinleme;

Edilgin olmaktan çok etkin bir süreçtir. Dinleme, uyarınları almayı içerir. Böylelikle fizyolojik bir süreç olarak işitmeden ayrılır (Mutlu, 1998:98). Dinleme olmazsa iletişim gerçekleşmez. Konuşmacı, boşa konuşmuş olur. Dinleme, iletişimin gerçekleşmesi için önemlidir.

Kişilerle etkin bir iletişim kurmak hem dinlemeye hem de etkileyici konuşmaya bağlıdır. İyi bir dinleyici, iletişim kurduğu kişinin sadece sözlerini değil; elleri, kolları, yüzü, jest ve mimiklerine kısaca beden diline de dikkat eder. Çünkü yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri, duruş biçimimiz gibi sözsüz mesajlar da iletişimin bir parçasıdır.

İki tür dinleme vardır. Aktif dinleme ve Pasif dinleme. İletişim süreci açısından iki türde değerlidir.

Pasif dinleme; en kolay dinleme türüdür. İnsanın bir konuşmayı, kendisini iyice konuşmaya vererek ama müdahale etmeksizin ya da araya girmeksizin dinlemesidir. Dinleyicinin düşüncelerini ve duygularını konuşmacının mesajlarını etkilemeksizin ya da ynlendirmeksizin tartışmasına olanak veren dinleme biçimidir (Mutlu, 1998:106). Dikkatli dinleyici, suskunluğu ve az yanıt vermeyi kullanır. Diğer kişinin fikirlerini istediği gibi ifade etmesine izin verir. Konuşan kişi, uzunca bir sözlü etkileşim beklemez. Suskunluk ya da tek bir sözcük (rneğin; “Yaa”, “Neden?”, veya “bir Şeyler daha söyle” gibi) yeterli olabilir. Bazen sözsüz bir karşılık gülümseme, göz teması ya da baş hareketleri daha uygun düşer (Bingoman, 1993:19).

Pasif dinleme, sessizce karşımızdakini dinlememiz, kişiye gerçekten kabul edildiğini duyumsatan ve bizimle duygularını daha fazla paylaşması için onu yreklendiren, çok güçlü sözsüz bir iletidir. Ama konuşmacı, bazen bizim onu dinlemediğimizi düşünebilir. Bu nedenle dinlerken, dinlediğimizi göstermek amacıyla sözlü ya da sözsüz belirtiler vermeliyiz. Konuşmacının anlattıklarını onaylamak amacıyla baş sallamak gülümseme gibi beden dilimizi kullanmalıyız. Uygun zamanda kullanılırsa, anlatanı gerçekten dinlediğimiz, söylediklerini anladığımız mesajını verir.

Etkin (katılımlı) dinleme; Aktif dinleme, pasif dinlemeye göre daha zordur. Çoğu kez konuşmadan daha çok Şey ister ve yorucudur. Konuşurken durumu kontrol ederiz.

Dinlerken, karşımızdaki kişinin dilini, hızını ve konuşmasının içeriğini izlememiz gerekir. Aktif dinleme, karşımızdakinin duygularını paylaşarak dinlemektir (Bingoman, 1993:19).

Dinlemek, anlamaya yönelik gönüllü bir çabayı gerektirir. Aktif dinleme de sıklıkla kullanılması gereken geribildirim (feedback)'in amacı, karşımızdakini anlamaktır. Bize söylenenleri bir başka biçimde dile getirip karşımızdakine göndermemiz gerekir. Böylelikle, anlaşıldığının bilincine varan kişi ile aramızda olumlu ve derinlikli bir ilişki kurma olanağı doğar (Bıçakçı, 1999:43).

Aktif dinleme, iletişimde bulunduğumuz kişiye akıl vermek, yol göstermek ya da onu eleştirmek değildir. Bir kişiye köklü çözümleri kendinin bulması yönünde yardım edilirse gerçek bir katkı yapılmış olur (Cüceloğlu, 2002:17).

Aktif dinlemede, karşımızdaki kişiyi tam değerlendirmek amacıyla kendimizi onun yerine koymaya çalışmalıyız. Buna empati de denir. Empati ya da başka bir deyişle duygu sezisi, psikolojik bir terim olarak, insanın, diğer insanların gerçekliğini (herhangi bir iletişimsel gerçekliği de) nasıl algıladıkları ve yorumladıklarını, bu gerçekliğe ilişkin kendi görüşünden vazgeçmeksizin anlama yetisi olarak tanımlanır (Bıçakçı, 1999:43).

Karşımızdakini dinlerken konuşmacının söylediklerine konsantre olmalıyız. Aktif dinleme yerine ne söyleyeceğinizi düşünmeniz yaşamsal bilgiler kaçırmanıza neden olur (Condrill ve Bough, 2000:3).

Dinleyici konumundaki kişinin iyi bir dinleyici olması halinde dinleme, oldukça etkili bir iletişim aracı haline almaktadır. Çünkü etkili bir dinlemenin varlığı ile birlikte aynı zamanda iletilen mesaj doğru bir şekilde algılanmış olacaktır. Bu da iletişim süreçlerinde sık sık karşılaşılan yanlış anlaşılımların önüne geçilerek mesajların istendiği şekilde iletilmesi ve algılanmasını mümkün kılmaktadır. Dinlemenin etkili bir iletişim aracı olarak anılmasındaki temel etken de budur. İletişimde dinleme, sadece karşı tarafın aktardıklarını algılamakla sınırlı değildir. Dinleyici konumundaki kişi, mesajın aktarılmasına müdahil olarak mesajın aktarılmasına katkıda bulunmaktadır. Etkili bir iletişim için dinleyicinin de sorumlulukları olduğu, bu ifadeler aracılığıyla anlaşılmaktadır. Dinleyici, mesajı aktaracak olan kişiye yardımcı olması sebebiyle de iletişim sürecinin önemli aktörlerinden birisi olarak görünmektedir. Tüm bu faktörler

eşliğinde dinleyici konumundaki kişilerin iletişim sürecinde mesajı aktaran kişiye ve mesaja yönelik olumlu katkıları olduğu söylenebilir. Yani başka bir deyişle iletişim sürecinde bir dinleyici, iletişimin en temel üç ögesinden ikisi üzerinde fayda sağlayan bir yapıya sahiptir denilebilir.

Dinleme ve dinlenme konusunda özellikle çocuklar çok duyarlıdır. Eğer çocuklar dinlenmiyorsa bunu hemen fark ederler. Anne-babası tarafından kendisinin dinlendiğini fark eden çocuk sevildiği, önemsendiği duygusunu yaşar ve kendisini rahat hisseder. Bu çocuğun, kendisine olan güveninin gelişmesine, anne-babasına olan yakınlığının artmasına ve aile içi iletişimin daha güçlü olmasını sağlar.

Dinleme önemli bir iletişim davranışıdır. İnsanlar bir başkası tarafından dinlenirken kendilerini bulur, kendilerini değerli hisseder.

Konuşma;

Ortak simgeler kullanarak karşı tarafa duygu ve düşüncelerimizin aktarılmasıdır. Konuşma, dil olgusuyla gerçekleşir.

Konuşurken, ses tonunu iyi ayarlamamız gerekir. Eğer dinleyici bizi duymazsa ya çok az iletişim ortamı oluşur ya da iletişim oluşmaz. Ses tonumuzu anlattığımız konuya bağlı olarak ayarlamalıyız. Bazen konuşmacının, heyecan, korku, depresyon, panik ve öteki duyguların etkisiyle ses tonunda azalma ya da artma olabilir. Konuşmacı, bu psikolojik durumun farkında olmalı ve konuşma sırasında bunu telafi etmeye çalışmalıdır. Konuşmacılar, bazen bu psikolojik durumdan dolayı seslerini gereksiz yere alçaltıp yükseltirler. Konuşurken ses tonumuzu gereksiz yere yükseltirsek iletmek istediğimiz mesajı dinleyici alamaz ve dinleyici bize kızabilir. Ses tonunda hiçbir değişiklik yapmazsak da dinleyici sıkılabilir ve konuşmamız monotonlaşır. Konuşmayı dinlenebilir hale getirmek konuşmacının elindedir.

İnsan konuşması jest ve mimiklerle desteklendiğinde en etkili iletişim biçimidir. Geçmişten günümüze kadar konuşmanın yerini hiçbir teknolojik alet dolduramamıştır. Konuşma, her zaman önemini korumuştur. Çünkü konuşma, insanların önemli gereksinimlerinden birisidir. Konuşarak sıkıntılarımızı, sevinçlerimizi, mutluluklarımızı, başarılarımızı, kaybettiklerimizi karşı tarafa anlatabiliriz. Başkaları bizi ancak konuşarak tanıyabilir. Konuşma olmadan karşımızdaki kişilerin tam olarak

ne düşündüğünü anlayamayız. Beden dilini (duruş, oturuş, gülüş, bakış) kullanımına göre çıkarımlarda bulunulur ama gerçek ancak konuşma ile ortaya çıkar.

Açık, tutarlı, ikna edici bir konuşma, gerek yüz yüze, gerek kitle iletişim araçları aracılığıyla iletilen mesajlarda avantaj sağlayan etkili bir yetenektir.

Konuşurken dikkat edilmesi gereken bazı noktaları şöyle sıralayabiliriz:

- Hedef kitleye uygun sözcüklerin seçimine özen göstermeliyiz.
- Ses tonu, diksiyon vb. konuşma teknikleri konuşmacının kabul görmesi açısından önemlidir.
- Konuşmacı, ne söyleyeceğinin, ne söylediğinin, hangi mesajı iletmek istediğinin farkında olmalıdır.
- Konuşurken, çok hızlı konuşmamalıyız. Eğer konuşmacı çok hızlı konuşursa dinleyiciler, konuşmacının ne söylediğini anlayamazlar. Konuşmacının, sözcüklerini söyleme hızının farkında olması ve bunu kontrol etmesi gerekir.
- Konuşmacının ses hacmi psikolojik durumundan etkilenir. (Heyecan, depresyon, panik, korku vb.) halinde konuşmacı ses tonunu ayarlayamaz ve sesi titrer. Bu durumda konuşmacının iletmek istediği mesajı, psikolojik durumu etkiler. Bu nedenle konuşmacı psikolojik durumunu konuşma sırasında kontrol altına almaya çalışmalıdır.
- Bir kelimenin anlamı kullanım tarzına bağlı olarak değişebilir. Konuşmacı, belli bir anlamı olan kelimeleri kullanabilir, fakat dinleyici farklı bir mana çıkarabilir. Bu yüzden kelimelerin genel bir anlamının olması önemlidir.
- Konuşmacı, kelimelerin çift anlam içerebileceğinin bilincinde olmalıdır ve gerektiğinde bunları açıklamalıdır.
- Konuşmacı, mesajının dinleyici tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını anlamak için onun sözsüz hareketlerini dikkate almalıdır.
- Konuşmacı, en önemli ifadesini ilk bakışta söylemelidir ve onu destekleyecek materyaller bulup kullanmalıdır.

- Konusmacı, akıcı bir dille ve karşısındaki kişiyle göz kontağı kurarak konuşmalıdır. Böylece konuşma daha etkili hale gelir.

- Konusmacı, konuşmasını uzatmadan asıl konuya gelmelidir. Eğer asıl anlatılmak istenen konu, çok konuşularak anlatılırsa dinleyici sıkılır ve anlatılan konuyu dinlemez.

- Konusmacı, konuşurken, kullanacağı kelimeleri çok iyi seçmelidir. Karşı tarafı incitici kelimeler kullanmamalıdır. Örneğin, konuşurken cinsiyet ayrımı yapmadan konuşmalıdır. Cinsiyete dayalı bir konuşma dinleyicileri kızdırabilir ya da gücendirebilir. Konuşmada, söz ağızdan çıktıktan sonra dinleyiciye ulaşılır. Yazılı iletişimde yazdığımız yazıyı silebiliriz, çeşitli düzeltmeler yapabiliriz. Ama konuşmada her şey dinleyiciye o an ulaştığı için onu düzeltme olanağımız yoktur.

- Konusmacı, fikirlerini gerçekmiş gibi sunmamalıdır. Bence diye söze başlamalıdır.

- Konusmacı, çok uzun, uzun düşünmemelidir. Bu onun kararsız görünmesine neden olur.

- Konusmacı, çok ciddi durmamalıdır. Konuşurken hafif tebessüm etmelidir.

2.1.1.3. İletişimin çeşitleri, yöntemleri ve şekilleri

Çeşitli iletişim çeşitleri vardır. Bunlar aşağıdaki metinde açıklanmaktadır.

Yüz yüze İletişim;

İsminden de anlaşılacağı üzere karşılıklı ve yüz yüze olacak şekilde olan iletişimler, yüz yüze iletişim şeklinde açıklanmaktadır. İletişim türlerini araştıran birçok çalışmada yüz yüze iletişim en etkili iletişim türü olarak kabul edilmektedir. Bunun birincil nedeni ise mesajların alıcı konumundaki kişilere daha etkili bir şekilde aktarılmasıdır. Yüz yüze iletişimde bu noktada iletişim becerilerinin ön planda olması beklenmektedir. Çünkü her ne kadar yakın bir etkileşin söz konusu olsa da iletişim becerisinden yoksun bir aktarımının başarılı olması mümkün değildir. Kişinin iletişimle ilgili becerileri, yüz yüze iletişimde ön koşul olarak nitelendirmek yanlış olmayacaktır. Ayrıca yüz yüze iletişimde ilk olarak mesajı iletecek kişinin kendisini tanıması gerekmektedir. Kendisini yeterince tanımayan bir kişi, yüz yüze iletişimi etkili bir araç

olarak kullanamayacaktır (Köknel, 1993:117). Karşı tarafla sağlıklı bir iletişim ancak kişinin kendisini tanımasından geçer. Eğer kişi kendisini tanımıyorsa, kendisini, kendini başkalarına anlatamıyorsa başka biriyle bir iletişime girmesi çok zor olacaktır. Kendisi ile barışık olan birey, daha etkin düşünme, özgüvenini geliştirme, karar verme yeteneğine sahip olur ve başkalarıyla da sağlıklı ilişkiler kurabilir.

Yüz yüze iletişim genelde kendiliğinden meydana gelir. Çift yönlü iletişim (etkileşimli iletişim) etkindir. Çift yönlü iletişimde kaynak ve hedef bireyin karşılıklı olarak birbirinden etkilenmeleri söz konusudur. Yüz yüze iletişimde sadece kaynağın ya da sadece alıcının egemen olması söz konusu değildir. Her ikisinde de roller esnek, çünkü taraflar hem gönderici hem de alıcı olarak edinimde bulunurlar. Ancak hedefin ve kaynağın sosyoekonomik durumu, dini ve kültürel konumu, psikolojik durumu vb. bunlara bağlı olarak etkileşimdeki eşitlik durumunun zedelenmesine yol açabilir. Örneğin patronla işçisi arasındaki iletişimde taraflar arasındaki hiyerarşi ilişkisi nedeniyle yetkin düzeyde bir etkileşim oluşturmaz.

Yüz yüze iletişimde geribildirim (feedback) yaygın olarak görülür. Direkt ve yüz yüze iletişim, etkili ve uzlaşma sağlayıcıdır. Etkililik, geribildirim (feedback) sayesinde iletilen mesajın anlamının kesinlik kazanmasında, tarafların birbirlerini doğru olarak algılamasında yatmaktadır. Taraflar birbirlerini anlayınca, anlaşmazlıklar enaz seviyeye iner, karmaşalar giderilir ve uzlaşma sağlanır. Yüz yüze iletişimde bir konu ya da mesaj yanlış anlaşıldığında ya da hiç anlaşılmadığında alıcı kaynağa mesajı bir daha yineletebilir ya da alıcı kaynağa mesajla ilgili daha çok açıklama yapmasını isteyebilir böylece çıkması muhtemel sorunlar ortadan kaldırılmış olur. Yüz yüze iletişimde duygu alışverişi ve empati olmasına olanak sağlayıcı özelliklerinin olması etkin ikna gücünün oluşmasına da katkı sağlamaktadır.

Yüz yüze iletişim aynı fiziksel ortamı paylaşan kişiler arasında olabileceği gibi fiziksel olarak farklı ortamlarda bulunan iki kişinin ilişkisi biçiminde de gerçekleşebilir. Örneğin, telefon, fax, internet vb. araç ve kanallar yardımıyla da kurulabilir. Bu araçlar içerisinde en yaygın olanı ise telefondur. Telefon hem dinlemeye hem de konuşmaya dayalı çok önemli bir iletişim aracı olduğundan daha çok tercih edilir. Bu iletişim, kitle iletişiminden farklıdır. Kitle iletişim araçlarında, iletişim tek yönlü gerçekleşir. Kitle iletişim araçları iletişimde egemen kaynaktır. Fakat telefon, fax, internet vb. araçlarla iletişim, yüz yüze iletişimde olduğu gibi hem kaynak hem de alıcının egemenliği söz

konusudur. Yani çift yönlü iletişim (etkileşimli iletişim) vardır. Bu iletişim araçları belli bir bilgi birikimi, kullanım becerisi ve mali külfet gerektirdiği için ancak kısıtlı sayıda insana hitap eder.

Yüz yüze iletişim sözlü ve sözsüz olarak gerçekleşir.

Sözlü İletişim;

İnsanlığın doğuşundan bu güne kadar sadece insan, kelimeler kullanarak iletişim kurmaktadır. İnsanlar, kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, yaşadıklarını ve düşündüklerini anlatırken temel iletişim aracı olarak sözcükleri kullanmaktadırlar.

Konuşurken, dinlerken, düşünürken, yazarken kısaca iletileri anlamlandırırken sürekli dili kullanırız. Konuşma bireysel, dil ise toplumsal ve kültürel dir. Sözlü iletişim ister doğrudan, isterse radyo, televizyon, gazete, dergi, telefon gibi araçlarla gerçekleşsin, dil ile gerçekleşir. Bu bağlamda, sözlü iletişimin en temel ögesi, konuşulan ya da yazılan dildir (Gökçe, 2006:45-46).

Sözlü iletişim denildiğinde akla dil vasıtasıyla kurulan iletişim gelmelidir. Bu nedenle sözlü iletişim kapsamında mesajı veren kişinin konuşma becerisine ihtiyaç duyduğu anlaşılmaktadır. Sözlü iletişim konusunda başarılı olmak, başlı başına bir yetenek olarak görünmektedir. Karşı tarafı etkilemek, mesajı doğru bir şekilde aktarmak, mesajın etkinliğini sağlamak gibi hususlar sözlü iletişimle yapılabilecektir. Yine sözlü iletişimde dil ile iletişimin yanında dil ötesi iletişimin varlığı bilinmektedir. Burada dil ile mesajı verenin ne söylediği, dil ötesi ile de nasıl söylediği ifade edilmektedir (Dökmen, 2006:27).

Bir başka deyişle sözel iletişimde sembollerin etkin kullanımı iletişimin kalitesini artıracaktır. Bu kapsamda ses tonu, vurgu, diksiyon ve benzeri konuşma teknikleri önem kazanmaktadır. Sesin şiddeti, vurgusu telaffuzu, tonu ve hızı gibi özellikleri vardır. Sesin nitelikleri olarak sayılan bu özellikleri kullanarak yapılan sözel iletişim dil ötesi iletişim olarak adlandırılır. Dil ötesi iletişimde, mesajın vurgulanmasının yanı sıra sözcüklerin anlamı da değişir. Ses tonunu ve vurgulamayı uygun kullanan bir kişinin konuşmasından neşeli, inandırıcı, mutsuz veya kırgın olduğunu anlayabilir, vermek istediği mesajı daha kolay algılayabiliriz. Dil ötesi iletişimi uygun kullanmayan kişilerin gönderdiği mesajların algılanması güçtür ve bunlardan hafızalarda çoğu kez insanları

rahatsız eden, iletişimi aksatan sesler kalmaktadır (Kalyon, 2006:78).

Mesajı iletmek isteyen bir kişinin sözlü iletişimi tercih etmesi, aynı zamanda bir takım fırsatların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çünkü sözlü iletişim, birden fazla şekilde mesajın iletilmesine olanak tanır ve bu husus başarılı olma olasılığını artırmaktadır. Sözlü iletişim faydalandığı teknikler arasında seminer, konferans gibi teknikler ilk sıralarda yer almaktadır (Kalyon, 2006:78).

Sözlü iletişimin birçok avantajı vardır. Gönderilen mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı kolayca gözlemlenebilir, anlaşılmayan bir konuya açıklık getirilebilir. Örgütsel anlamda da sözel iletişim çok önemlidir ve temel iletişim biçimidir. Kısa ve özel mesajlar sözlü iletişimle verilir. Özellikle beden dili ile desteklendiğinden alıcıda etki yaratması daha kolaydır ve otorite imajı fazladır. Sözlü iletişimde konuşma önemli bir yer tutar. İyi konuşabilmek için; zengin bir kelime bilgisine sahip olmalı, alıcının anlayabileceği kelimeler seçilmeli, jargondan ve yabancı kelimelerden kaçınılmalı, ses tonu ve vurgu gibi dil ötesi unsurlar ile anlam kuvvetlendirilmeli, ayrıca konuşma beden dili ile desteklenmelidir (Kalyon, 2006:78-79).

Sözlü iletişim çeşitli örgütlü zaman ve mekânlarda kişiler arasındaki ilişkilerle ilgili amaçları gerçekleştirir. Bunu yaparken aşağıdaki işlevleri de yerine getirmektedir (Erdoğan, 2005:200):

- Söz fiziksel objeleri, duygusal durumları ve karmaşık ilişkileri temsil ederek insanlar arası ilişkiyi gerçekleştirir.
- Söz amaçlara ulaşma ve gereksinimleri gidermede vazgeçilmez ve zorunlu bir araçsal rol oynar.
- Söz diğer insanlarla olan ilişkilerin düzenlenmesini sağlar.
- Söz bireyin kendi kimliğini ve kişiliğini geliştirmeye yardım eder.
- Sözlü iletişim kendini ve sosyal ve fiziksel çevreyi anlama ve kontrolle düzenlemeye yardım eder.

Sonuç olarak; insanlar arasındaki her türlü konuşma ve yazışmalar sözlü iletişim kapsamına girmektedir. Kişiler arasındaki karşılıklı mesaj alış verişi harfler ve

sözcükler yardımı ile olmaktadır. Sözlü iletişim dil ile gerçekleşmektedir. İnsanlar ürettikleri bilgileri dil yardımıyla birbirlerine aktarmakta ve böylece iletişim kurmaktadır.

Sözlü iletişim ortak simgelerin en gelişmiş olan dil olgusuyla gerçekleşir. Sözlü iletişime konuşma dili de denir. Dil, simgeleştirme sürecidir. Ve simgesel kodların temelini oluşturur. Simgesel iletişimde göstergelerle yapılan iletişimdir. Bu göstergeler farklı toplumlarda farklı anlamlara gönderme yapar. Dil bireylerin dünyayı algılamasında etkili olup, bireysel ve toplumsal değerlerin, geçmiş deneyimlerin hepsi dil aracılığıyla yeni kuşaklara aktarılır.

Her dil, onu kullanan kişinin dünya görüşüne, yaşantı ve deneyimlerine bağlı olarak kişiye özgü bir özellik içerir. Dolayısıyla gerçeğin yanlış bir biçimde algılanmasına neden olan öznel bir boyutu vardır. Örneğin, çalıştığımız örgütte, yöneticimize “patron” dediğimizde yöneticilere yüklediğimiz değerden oluşmuş bir yargıyı da dile getirmiş oluruz. Bu öznel boyut, toplum hakkındaki görüşlerimizin çoğunluğunun değer yargıları taşıyan bir içeriğinin olmasından kaynaklanır (Zillioğlu, 1993:144).

Dili öznel kılan bu değer yargıları ise iletişimi güçleştirir, çatışmalara neden olur.

Belirli bir konuyu anlatmak ve hedef kişiyi istediğimiz yönde etkilemek ve harekete geçirmek amacıyla girişilen yüz yüze ilişkilerde konuşma, etkililik ve inandırıcılık yeteneği ile bu çabanın başarıya ulaşmasında başlıca etmendir.

Yüz yüze haberleşmede iletilen mesajı taşıyan araç, genellikle konuşma eylemidir. Yüz yüze iletişimde kaynak mesajını konuşarak verir, alıcı da kaynağa cevabını konuşarak verir. Konuşma, yüz yüze ilişkilerin esasıdır ve kişisel ilişkiler açısından büyük önem taşır. Karşılıklı ilişkilerde insanları ikna etmek için konuşma çok önemlidir. Fakat konuşmanın etkili olması da gerekir. Dilsiz olmayan her insan konuşur ama her insan kendi toplumu, kendi dilini bilenler arasında konuşur. Bir İspanyol’un konuşması, bizce konuşma değildir sadece ses çıkarmadır. Bunun nedeni, onun söylediklerinden hiçbir şey anlamamızdır. Konuşma, eğer biz karşımızdakini anlıyorsak konuşmadır eğer anlamıyorsak o konuşma değil sadece ses çıkarmadır.

Yüz yüze ilişkilerde konuşan kişi sıkılgan, pasif, alçak sesle konuşuyorsa ileteceği

mesaj ne kadar etkili olursa olsun alıcı o mesajı alamaz çünkü kaynak mesajını gönderirken - Psikolojik durumunun etkisiyle sesi titrer, yüzü kızarırsa alıcının dikkati o yöne gider ve alıcının dikkati dağılmış olur. İnsanlar kendilerine güveni olmayan kişileri dinlemeyi sevmezler. Onlar ne kadar konuşurlarsa konuşsunlar alıcıyı etkileyemezler. Bu nedenle konuşurken kendimize güvenmeliyiz ve bunu alıcıya da hissettirmeliyiz.

Sözlü iletişimde insanları etkilemek ve sempati toplamak için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır.

- Karşımızdakinin gururlarına önem vermeliyiz.
- Olaylara sadece kendi açımızdan bakmamalıyız. Olayları karşıdakinin bakış açısıyla da görmeye çalışmalıyız.
- Emir verici konuşmalardan, kendini beğenmiş görünümünden kesinlikle kaçınmalıyız.
- Karşımızdaki kişiyle asla tartışmaya girmemeliyiz. Karşı taraf bize müdahale etse bile biz sakin olarak cevap vermeliyiz.
- Karşımızdaki kişiyle asla dalga geçmemeliyiz.
- Hatalarımızı kabul etmesini bilmeliyiz.
- Yapmacık davranışlardan kaçınmalıyız. Karşı tarafa konuşmamızdaki sıcaklığı ve içtenliği hissettirmeliyiz.
- Konuşurken, bizi dinleyenlerin görüş ve önerilerine saygı göstermeliyiz.
- Konuşmamız kadar dış görünüşümüze de dikkat etmeliyiz.

Sözel iletişim, yüz yüze yapıldığında beden dilinin sürece katılması iletişime zenginlik katacaktır. Beden dilinin sözel iletişimde doğru ve yerinde kullanılmasıyla zengin anlatım olanaklarına kavuşulacaktır.

Sözsüz iletişim;

Sözsüz iletişim sözcüklerle değil, hareket ve davranışlarla gerçekleşen bir iletişim

türüdür. Sözsüz iletişim daha çok sözlü iletişimi pekiştirmek amacıyla kullanılmakta ve böylece kişiler arası iletişimde duygu ve tavırları düzenleyerek sözlü iletişimi desteklenmektedir. Kaynak konumundaki kişi yüz ve bedeninin yardımıyla akıcılığı yakalamaya çalışırken; diğer taraftan karşıdaki kişinin yüz ve beden ifadelerine bakarak mesajın algılanıp algılanmadığını ya da karşıdaki kişinin psikolojik durumunu anlayabilmektedir (Yatkın ve Yatkın, 2006:54).

Sözsüz iletişim “beden dili” olarak da bilinir. Sözlü iletişimde olduğu gibi sözsüz iletişim yoluyla da kişi birtakım anlamları karşı tarafa iletebilir. İletişim sürecinin çok önemli bir yönü olan sözsüz iletişimde, yüzdeki anlamlar, mimikler, göz hareketleri, kişinin duruş biçim, giyinmesi, özellikle sesinin tonu gibi nitelikler sözsüz ileti kaynakları olarak kullanılmaktadır (Özguven, 2004:18).

Sözsüz iletişim, jestler, mimikler, beden hareketleri ya da ses nitelikleri gibi görsel göstergeler üzerinden gerçekleşir ve iletişimin, özellikle yüz yüze iletişimin önemli bir yönünü oluşturur (Gökçe, 2006:52).

İletişim kurulan kişiyi anlamak hiç de kolay değildir. Bu nedenle etkileşim halinde bulunan kişiyi tanımak mesajı aktaran kişiye fayda sağlayacaktır. Ancak karşı tarafın tanınmaması halinde süreç oldukça zorlaşacaktır. Böyle bir durumun söz konusu olması halinde ise sözsüz iletişimin bir araç olarak kullanılması mümkündür. Bireyin konuşmaması halinde neler hissettiğini anlamak için faydalanan temel yardımcı beden dilidir ve beden dili çoğunlukla doğru yansımaları içermektedir. Sözsüz iletişim, beden dili örneğinde olduğu gibi karşı tarafı anlamak için duyarlı olmayı gerektirir. Bu nedenle sözsüz iletişim bize insanları “söyleyemedikleriyle” anlamayı öğretmektedir (Cüceloğlu, 2005:33).

İletişim çeşitlerinden sözsüz iletişimde bazı hareketler herkes tarafından aynı şekilde algılanmakta iken bazı hareketlerin farklı şekilde algılanması ve yorumlanması mümkün görünmektedir. Bu nedenle sözsüz iletişim için değişken bir yapıda olduğu çıkarımı rahatlıkla yapılabilir. Değişken olma niteliği aynı zamanda sözsüz iletişimin doğru bir şekilde anlaşılmasını gerekli kılmaktadır. Sözsüz iletişim öznel değerlere göre değişiklik gösterir (Erdoğan, 2005:202). Kişiden kişiye değişen yargıları içeriyor olması, sözsüz iletişimin zorlukları arasında yer almaktadır. Konuyla ilgili kesin yargılara varmanın mümkün olmaması, öznel olma niteliğinin bir sonucu olarak

görünmektedir.

Sözsüz iletişimde üzerinde durulması gereken bir başka unsurda “ses tonu” dur. Çoğu zaman nasıl söylediğimiz, ne söylediğimizden daha önemlidir. Dilin nasıl söylediği, sesin niteliği ile ilgilidir. Ses tonu sesin hızı, şiddeti, hangi sözcüklerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özelliklerle gerçekleşmektedir (Yatkın ve Yatkın, 2006:55-56).

Ses tonları kendi içinde yumuşak, inandırıcı, kızgın, sert, sıcak, sempatik, soğuk, kayıtsız sesler olarak gruplanır. Bu ses tonlarından her birinin etkisi farklı olmaktadır (Yatkın ve Yatkın, 2006:26).

Giysiler, kişiler arası iletişimde özellikle mesajların algılanması ve hedeflerin ikna edilmesi ve hedef kitle üzerinde olumlu bir imaj yaratılmasında önem taşımaktadır. İletişimdeki kaynağın fiziki görünümünün iyi olmasının alıcı üzerinde olumlu etkiler uyandırdığı bilinmektedir. Ortama göre seçilmiş güzel bir kıyafet, kaynağın kendisine duyduğu güvenin ve hedef kitleyi oluşturan bireylere karşı duyduğu saygıyı göstermektedir (Yatkın ve Yatkın, 2006:26).

Sonuç olarak; sözsüz iletişim beden dili olarak da bilinir. Beden diliyle yapılan sözsüz iletişim karşı tarafa iletilir. Bu iletişim jestler, mimikler, beden hareketleri yoluyla gerçekleşir. Beden dili insanların hissettiklerini karşı tarafa söyleyemedikleri zaman yapmış oldukları hareketler yoluyla hislerini karşı tarafa aktarmasıdır. Sadece hareketler değil ses tonları da beden dilinin bir parçasıdır. Ayrıca, giysiler ve onların verdiği mesajlar da beden dilinin ayrılmaz parçalarıdır.

Sözlere gerek olmadığında sözsüz iletişim geçerli olur. Sözsüz iletişim: Beden dili ve Kişiler Arası Mesafeden oluşur. Beden dilini okuyabilmek ve kullanabilmek çok önemlidir. Araştırmalar iki kişi arasında alınıp verilen mesajların; yüzde 7'sinin kelimelerle, yüzde 38'inin seslerle (alçak-yüksek olmasıyla, ritimle, tonlamayla), yüzde 55'inin de vücut hareketleriyle (en çok da yüz ifadeleriyle) algılandığını göstermiştir (Dicleli ve Akkaya, 2000:69).

İnsan bedeni sunumsal kodların başlıca taşıyıcısıdır (Fiske, 1996:95). Her kültürün kendine özgü iletişim sistemini oluşturan bir beden dili vardır. Beden dili çoğunlukla yerel özelliklere sahiptir. Pek çok sembolde olduğu gibi, kullanıldığı

toplumda kabul görmesi ve karar verilmiş olma ilkesini gerektirir. Beden dilinin gösterdiği yöresel farklılıklar kimi zaman birbirinden apayrı çıkarımlara varılması gibi sonuçlar doğurabilir. Örneğin el ile çene sıvazlamak Fransa, İsviçre'nin Fransızca konuşulan bölgesi ve Belçika'da sıkıldım, bıktım anlamına gelir. Diğer ülkelerde ise bunun bir anlamı olmayabilir. El sallamak dünyanın pek çok yerinde veda anlamına gelir. Yunanistan'da ise "cehennem ol" anlamına gelir. Yunanlılar el sallama işaretini avucun içini değil dışını göstererek yaparlar (Uçar, 2004:57).

Sözsüz iletişim, iletişimin temel türlerinden biridir. Sözsüz iletişim, konuşma dışındaki diğer araçlarla gerçekleşir. İnsanların birbirlerinin gözlerine bakmaları, giyimleri, duruşları, oturuş biçimleri ile de sözcüklere başvurmadan iletişim kurabilirler. İnsan bedeninin her hareketi karşı tarafa birçok ileti aktarmada etkindir.

İnsanın duygu ve düşüncelerini iletmesinde etkili olan konuşma dili, bazen coşkuların, sevinçlerin, hüznünlerin, heyecanların iletilmesinde yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle insanlar çoğu kez konuşurken duygularını ifade etmek için jest ve mimiklerini, el ve kol hareketlerini çok sık kullanırlar. İnsanlar, beden diline başvururken bunları her zaman bilinçlilikle yapmaz. İnsanlar bilinçsiz olarak da beden diline başvururlar.

Bireylerin birbirleri ile kurdukları iletişimlerde birçok farklı unsur, iletişimin içeriğine dair fikir verecek niteliktedir. Bunlar arasından sözsüz iletişimle ilgili olanların hangileri olduğu değerlendirildiğinde fiziksel duruş, beden dili ve göz temasları ön plana çıkmaktadır. Sayılan bu üç iletişim aracını etkili bir şekilde kullanan bir kişi için sözsüz iletişim konusunda başarılı değerlendirmesi yapılabilir. Sözsüz iletişimle ilgili bu temel araçlarla ilgili bireylerin gösterecekleri yeterlilik ya da yetersizlikler, iletişim becerisi ile ilgili fikir verecek olması sebebiyle önemlidir. Bir iş ortamında ast-üst ilişkilerinin sözsüz iletişimle yürümesi söz konusu olup iş ortamı ile ilgili fikir vermektedir (Gürgen, 1997:84). Sözsüz iletişimin içeriğinde yer alan konularda mesajı aktaracak olan kişinin başarılı ya da başarısız olması, mesajı alacak olan kişi tarafından kolaylık anlaşılmaktadır. Son olarak sözsüz iletişimin bu yönü ile ilgili değinilmesi gereken husus, yapılan değerlendirmelerin kişiden kişiye göre değişiklik gösterdiğidir. Bu husus yukarıda açıklanmış olmakla birlikte önemli olması sebebiyle tekrar ifade edilmesinde fayda vardır.

Beden dilini kullanmak kadar onu yorumlamak da beceri ister. Örneğin, omuzlarını öne eğmiş, baş aşağıda birisi size ben mutluyum dese de siz onun beden dilinden mutsuz olduğunu anlayabilirsiniz. İnsanlar sözlü olarak, bir konuyu yalanlasalar da, sözlü olarak itiraz etseler de beden dili onları hemen ele verir. Özellikle insan yüzü iletişim aktarılmasında oldukça etkindir. İnsan yüzünü anlamlandıran mimikler kişinin sevecen, sıcak, sakin, utangaç, sinirli, duygusal gibi niteliklerle tanınmasını sağlar.

Sözsüz iletişimin anlaşılmasında örgüt içerisinde sessiz uyarıların etkilerinin bilinmesi gerekmektedir. Buna göre sözsüz uyarıların etkilerinin yer aldığı veriler, tablo 1’de incelendiği gibidir.

Tablo 1. Sözsüz Uyarıların Etkileri

Sözsüz Uyarıcı	Sıcak Etki	Soğuk Etki
Ses tonu	Yumuşak	Sert
Yüz ifadesi	Gülümseme, canlı	İlgisiz, gergin, donuk
Vücut duruşu	Başkalarına yönelik, rahat	Gergin, başka yöne dönük
Göz teması	Yüze, göze bakış	Yüzden, gözden kaçış
Fiziki dokunma	Coşkulu, güçlü el sıkış	Yumuşak, resmi el sıkış
Kişisel alan	Rahatsızlık yaratmayacak kadar yakın	Uzakta durma
El-kol hareketleri	Açık, kabullenir	Kapalı, kendini koruma

Kaynak: Göçer, 2010: 15.

Tablo 1’de yer alan veriler örgüt içi iletişimin sözsüz olması halinde yüz ifadesi, vücut duruşu, göz teması, fiziki dokunma, el-kol hareketleri gibi araçların varlığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte ilgili araçların sıcak ve soğuk etkileri bünyesinde barındırdığı da yine tablo 1’den anlaşılmaktadır. Ayrıca tablo 1’deki veriler, sözsüz iletişimin birden fazla şekilde etkisinin olduğunu işaret etmesi bakımından da önemlidir denilebilir.

Sözsüz iletişim, sözlü iletişim mesajlarının yorumlanmasında da kişilere yardımcı olur. Sözlü iletişim mesajı ile sözsüz iletişim mesajları arasında tutarlılık olması gerekir.

Örneğin, bir kişi size sinirli misin? diye sorduğunda yüzümüz asıksa, bakışlarımız sert ise ve biz hayır sinirli değilim dersek bu durumda vücut dilimizle sözlerimiz arasında bir tutarsızlık oluşur. Sözsüz iletişim, sözlü iletişim mesajlarından daha güvenilir bulunur. Bazen insanlar, gerçek düşüncelerini dile getirmez ya da getiremezler. Söyledikleri söylemek istediklerinden farklı olabilir. Bu durumda sözsüz iletişim, kişinin gerçekte ne söylemek istediğini anlamada güvenilir bir yöntemdir. Sözsüz iletişim; beden dili, ses tonu, susma, göstergeler olarak 4 grupta ele alınmaktadır.

Beden dili;

Sözsüz iletişim kısmı başta olmak üzere daha önceki kısımlarda yer verilen beden dili, kullanılması oldukça önemli bir iletişim aracıdır. Beden dilinin içeriği son derece geniş olmakla birlikte insanların beden dili ile ilgili her harekete yönelik bilgi sahibi olduklarını iddia etmek güçtür. Ancak yine de beden dili ile ilgili bir takım hareketlerin dünyanın her yerinde aynı anlama gelmesi son derece önemli bir ayrıntıdır. Bu husus aynı zamanda beden dilinin kullanılmasını gerekli kılan hususlar arasında yer almaktadır. Beden dili ile ilgili belirleyicilerden birisi kültür olup kültürel farklılıkların beden dilinde farklılıklara neden olduğu bilinmektedir (Uçar, 2004:58).

Karşı tarafa iletilmek istenen mesaj, beden dile iletilecek olduğunda her zaman açık açık mesajın iletilmesi amaçlanmayabilir. Bu nedenle beden dili ile iletişimin anında etkili sonuç vermesini beklemek doğru olmayacaktır. Beden dilini kullanmak ise bambaşka bir yetenek olarak görünmektedir. Çünkü bir yandan konuşarak mesajı iletirken diğer yandan bunu vücut ile desteklemek oldukça güçtür. Mesajı ileten kişi bu noktada el hareketleri, durul ya da yüz ifadelerini araç olarak kullanmaktadır (Dicleli ve Akkaya, 2000:70). Normalin dışında bir gelişme ile birlikte ortaya çıkan duygular, bireyin beden dili kapsamında yer alan hususlarda -oturuş, yüz ifadesi gibi- bir takım farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. Özellikle yüz bölgesinde meydana gelen değişimler daha çabuk bir şekilde kendisini gösterecektir. Bu noktada bu duygu öncesindeki durumu korumak ve sürdürmek çok çok zordur. Ağız açıktır ve aşağıya doğru sarkmıştır, ağız uçları gergin değildir (Schober, 2003:41). Bedensel temas değişik kültürlerden insanlar arasında en çok farklılaşanıdır. İngilizler birbirlerine hemen, hemen tüm diğer kültürlerin üyelerinden daha az dokunurlar. Başkasına ne kadar yaklaştığımız, ilişkimiz hakkında bir ileti verebilir. Araplarda kişisel, ancak mahrem olmayan mesafe onsekiz adıma kadar çıkabilir (Fiske, 1996:95).

İletmek istediğimiz mesajlarımızı jest ve mimiklerimizle, duruş biçimlerimizle, bakışlarımızla karşı tarafa sözcükleri kullanmadan iletiriz.

Vücut hareketleri, iletişim araçlarından beden dilinin temel araçlarından birisidir ve bu durum çok uzun zamandır devam etmektedir. Beden diline ayrı bir önem katan hususlardan birisi de geçmişten bugüne kullanılan bir iletişim aracı olmasıdır. Yine beden dilinin doğru bir şekilde kullanılmasının bireyin kendisini ve karşısındaki anlamasını mümkün kılması, beden dili ile ilgili önemli ayrıntılardan birisidir. Bu husus, beden dilinin birden fazla boyutu olduğunu göstermesi bakımından da önem ifade etmektedir (Gürgen, 1997:85). Değinilen hususlardan hareketle beden dilinin içeriğinde nelerin yer aldığı açıklanacak olursa yüz ifadesi, göz teması, duruş, mimik, jest gibi unsurlardan bahsetmek mümkündür. Bunlar arasından ise yüz bölgesi ve özellikle de gözler ön plana çıkmaktadır (Bingoman, 1993:20).

Kişilerarası iletişimin yüzde 75'inin beden diline dayandığı saptanmıştır (Cüceloğlu, 2002:45). Çünkü konuşmak her zaman bir şeyleri anlatmak için yeterli değildir. İnsanlar gerçeği söylemeyerek gizleyebilirler ama beden dili kişiyi ele verebilir. Yapılan araştırmalarda beden dilinin konuşmaya göre daha etkili olduğu saptanmıştır.

Beden dilini ustaca kullananlar başarılı olabilirler. Örneğin, bir iş görüşmesine gittiğinizde omuzları çökmüş, başını öne eğen, ellerini birbirine birleştirip öyle konuşan biri ne kadar etkili konuşursa konuşsun etkili olamaz çünkü beden dilinin karşı tarafa verdiği sinyaller olumsuzdur. Ama kendine güvenen, başı dik, daha rahat hareket eden bir kişinin konuşması çok etkili olmasa bile karşı tarafı etkiler çünkü bu kişi beden dilini çok iyi kullanmıştır. Sözsüz iletişim de sözlü iletişim kadar bilgi açıklayabilir, bazen sözsüz sinyaller istem dışı olduğu için bir kişinin beden dili gerçekten ne düşündüğünün ne hissettiğinin daha doğru bir işaretini verebilir.

Bazen de insanın beden dili ile sözleri arasında bir uyumsuzluk yaşanır. Bir patron asık suratla, küfreder gibi çalışanına çalışmalarından memnunum derse iş gören buna inanmayacaktır çünkü patronun söylediği ile beden dilinin verdiği sinyal aynı değildir.

Beden dili iletişim açısından son derece önemlidir. Önceden beden dilinin çok kullanıldığı sessiz film dönemleri vardı. Sessiz film döneminin en ünlü aktörlerinden biri Charlie Chaplin'dir. Charlie Chaplin insanları hiç konuşmadan sadece beden dilini

kullanarak güldürüyordu. Beden dilinin kullanımı sinemaya kadar yansdı. Özellikle beden dilinde yapılan hatalar insanları çok güldürmekteydi.

Bedensel dil, aynı zamanda bireyin toplumsal konumuna veya mesleki kariyerine ilişkin ipuçları da verir. Örneğin, hiyerarşide bizden üst düzeyde bulunan bir kişiyle karşılıklı oturup konuşurken genelde bedenimizi küçültüp sandalyenin ya da koltuğun ön bölümüne hapsederiz. Buna karşılık ast düzeydeki birinin karşısında bedenimiz rahattır, rahatça bacak, bacak üstüne atar, koltuğumuza yayılırız. Yine aynı şekilde, herhangi bir nedenle saygın bulduğumuz birine oturması için yer gösterirken avuç içimiz yukarıya açık biçimde yavaşça elimizle koltuğu gösteririz. Ağırladığımız kişiyle samimi bir ilişkimiz varsa ya da onu kendimizden daha az saygın görüyorsak avuç içimiz yere yönelik biçimde elimizi aşağıdan yukarıya doğruya hareket ettirerek oturmasını isteriz (Bıçakçı, 1999:35).

Ses tonu;

Çoğu zaman nasıl söylediğimiz, ne söylediğimizden çok daha önemli olabilmektedir. Araştırmalar, insanların günlük yaşamlarında birbirlerinin ne söylediklerinden çok nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir (Gürgen, 1997:93).

Ses tonu, konuşmamıza çeşitli anlamlar yükler. Örneğin; yumuşak, sakin konuşan bir kişi karşısındaki kişiyi rahatlatır. Psikologlar genelde hastalarıyla böyle bir ses tonu ile konuşur. Sıcak ve sempatik konuşan bir kişi, karşısındakine güven verir, sinirli ve sert konuşan kişi ise karşısındaki kişiye rahatsızlık verir, böyle bir ses tonu ile konuşan kişinin karşısındaki kişi ile anlaşması çok güçtür.

Susma;

Susmanın, iletişimde kendine özgü anlamı vardı. İnsanlar, çeşitli sebeplerden dolayı susmayı tercih ederler. İnsanlar, bazen kızgın olduklarında karşılarındaki kişiyi kırmamak için konuşmazlar, bazen sıkıldığımız zaman sessiz kalmayı tercih ederiz. İnsan, karşısındaki kişinin anlattıklarından bir şey anlamadığı zamanda sessiz kalır. Bazı durumlarda suskunluğumuz karşıımızdaki kişiyi onayladığımız bazı durumlarda da onaylamadığımız anlamına gelir.

Susma, insanları sıkıntıya sokar, hatta suskunluk, insanı ruhsal olarak çöküntüye

bile uğratabilir. Örneğin, iki arkadaş arasında yaşanan gerginlikten sonra yaşanan sessizlik, bu kişilerin gerginliğini daha da artırır.

Göstergeler;

Sözsüz iletişimde etkisi gözlenen unsurlardan bir tanesi de göstergeler olarak bilinmektedir. Gösterge kavramı ile birlikte açıklanmak istenen doğrudan bir anlam ifade etmeyen ancak gönderme yapılarak ifade edilen durumlardır. Göstergeler, her ne kadar doğrudan bir anlam ifade etmiyor olsa da fikir vermesi bakımından oldukça önemlidir. Kişiye dair yapılan gözlemlerle birlikte kişinin hayatındaki birçok göstergenin fikir verdiğini söylemek mümkündür. Bu noktada giyim tarzı, konuşma tarzı, yapılan iş, kişilerarası ilişkiler gibi göstergelerden söz edilmesi mümkündür. Sözsüz iletişim açısından değerlendirilecek olduğunda ise bireylerin beden dilleri önemli bir gösterge niteliği taşımaktadır. Bireyin günlük hayatı ve kişiliği ile ilgili bilgi sunan göstergeler, aynı zamanda iletişim becerisi ile ilgili de fikir vermektedir. Bu nedenle göstergelerin iletişim yöntemleri ve şekilleri içeriğinde kendisine yer bulması olağandır.

Kişilerin oturduğu semtlerinde farklı simgesel anlamları vardır. İstanbul'un semtlerinden olan Bebek'te oturan ile Kasımpaşa'da oturan kişilerin farklı simgesel anlamları vardır. Bebek'te oturmak lüks, zenginlik göstergesidir. Kasımpaşa'da oturmak ise fakirlik, yoksulluk, sıradanlık göstergesidir.

Aynı kurumda çalışan bir yöneticinin odası ile memurun odası da aynı değildir. Kişiler, bu odalara bakarak hangi mesleksel düzeyde birine ait olduğunu çok rahatlıkla anlayabilir.

Göstergeler kişilerin konumları, varlıkları, yaşam biçimleri hakkında bize ipuçları verir. Bu göstergeler aracılığıyla kişilerin nasıl bir yaşam tarzı olduğunu çok rahatlıkla anlayabiliriz.

2.1.1.4. İletişimin sorunları, engelleri ve güçlükleri

Etkin bir iletişim için her şeyden önce mesajımızın hedef kitleye ulaşması sağlanmalıdır. İletişimi zorlaştıran veya tümüyle yok eden engelleri şöyle sıralayabiliriz.

- İletmek istediğimiz mesajın gönderilmesini ve karşı tarafın mesajı almasını engelleyen bir takım çevresel etmenler vardır. Gürültü ögesi bu çevresel etmenlerden birisidir. İletişim sorunları, engelleri ve güçlükleri içeriğinde gürültünün varlığı kaçınılmazdır. Gürültü, sadece iletişim için değil birçok konuda engeldir. Gürültünün ortaya çıkması için konum, yer ve zaman yeterlidir (Bıçakçı, 1999:27).

Gürültü, kaynağın gönderdiği mesajı alıcının almasını engelleyen herhangi bir şeydir. 3 tür gürültü vardır. Bunlardan birincisi fiziki gürültü olup en sık karşılaşılan gürültü türlerinden birisidir. Gündelik hayatta sık sık görülen araba kornası, makine sesi ya da yüksek müzik sesi bu kapsamda yer almaktadır. Bir diğer gürültü türü psikolojik gürültü olup bireyin algısını etkileyen unsurları içermektedir. Taraflı bir yaklaşım ya da ön yargılı davranışlar, psikolojik gürültüyü oluşturur. Üçüncü ve son gürültü türü ise anlamsal gürültüdür. Bu gürültü türü, mesajı ileten kişinin hedeflediği mesajın alıcı konumundaki birey tarafından anlaşılması halinde gözlenmektedir. Farklı dilleri konuşma, karşıdaki kişiyi yanlış anlama gibi hususlar, anlamsal gürültünün en sık görülen örnekleri olarak bilinmektedir (Mutlu, 1998:150).

- Bazen de mesajımızın gönderimindeki hatalardan dolayı da iletişimde engeller yaşanabilir. Örneğin, mesajın gerçek muhatabı olmayan bir kişiye yanlışlıkla gönderilmesi sonucu mesaj boşa gitmiş olur.

- İnsanlar, mesajın kaynağına eğer güvenmiyorsa bu durumda kaynağın ilettiği mesaja da inanmazlar. Kaynak, doğru bir mesaj iletse de alıcı bu mesajı almak istemeyebilir ya da bu mesaja kulak vermeyebilir, bu da iletişimi engeller.

- Yargılamak, eleştirmek de iletişimi kesintiye uğratabilir. Genellikle yargılama ve eleştiriye uğrayan kişiler kendilerini anlaşılmamış, haksızlığa uğramış hissederler. Bunun sonucunda da iletişimi keserler.

- Bazen de dinleyici konuşmacının anlattıklarını tahlil eder, tanı koymaya çalışır. Dinleyici konumundaki kişinin konuşmacının mesajına farklı anlamlar yüklemesi, karşılıklı iletişimin amacından şaşmasına neden olabilir. Mesajı ileten kişiye yanlış bir ithamda bulunmak, bireyi sinirlendirebilir ve bunun sonucu olarak mesajın iletilmesi etkin bir şekilde olmayabilir. Kısacası iletişim, bu gelişmeden olumsuz etkilenir.

- Konuşmacı, konuşurken eğer dinleyici konuyu değiştirse ve sıkılmış gibi davranışlarda bulunursa konuşmacı bu durumdan rahatsız olur ve iletişimi keser. Dinlenmeden verilen teselli mesajları da konuşan kişide sorunun küçümsendiği duygusunu yaratır. Böyle bir davranışta iletişimi engeller.

- Konuşmacıya, konuşması esnasında sürekli soru sormak, neden arama gibi yaklaşımlarda bulunmak asıl konudan sapmaya neden olabilir. Sorularla yürüyen iletişimde, genellikle soru soranın nereye varmak istediği, konuşan kişi tarafından anlaşılmadığından, konuşan endişeye kapılabilir ve iletişim sona erer.

- Örgüt ve hedef kitleye ilişkin etmenler haberleşmeyi engelleyici etkide bulunabilirler. Bunları başlıca şu bölümler altında ele alabiliriz:

- Sınırları belirtilmiş hedef kitlelere karşı tutum ve davranıştan kaynaklanan engeller.

- Hedef kitlenin eğitim ve bilgi düzeyine ilişkin engeller (Ertekin, 2000:49).

İletişim çeşitli sebeplerden dolayı kesintiye uğrayabilmektedir. Bunu önlemek için verilmek istenen mesajın alıcı tarafından yanlış algılanmasına yol açacak etmenler ortadan kaldırmalıdır. Bunun için;

- Mesajımız net ve açık olmalı farklı anlamlara gelebilecek, yanlış anlaşılmalara yol açacak sözcükler seçilmemelidir.

- Karşıdaki kişiye mutlaka saygı gösterilmelidir. Onların varlığı kabul edilmelidir. Onlara önemli ve değerli oldukları hissettirilmelidir. Konuşan kişiyi suçlar nitelikte, eleştirir nitelikte sorular sormaktan kaçınılmalıdır. Konuşan kişinin söyledikleri onaylanmasa, düşünceleri, fikirleri ya da yorumları karşı tarafa zıt olsa bile konuşmacı anlaşılmaya çalışılmalı ve ona saygı gösterilmelidir.

- Empati kurmaya çalışılmalıdır. Empatiyi, dış dünyayı karşıımızdaki kişinin penceresinden görmeye çalışmak olarak tanımlayabiliriz. Empati, iletişimin etkinliğini artıran en önemli ögedir.

- İletişimin önündeki engelleri kaldırmada karşı tarafa güven aktarmak için “ben” ifadesine yer verilerek mesaj iletilmesi söz konusu olabilir. Böyle bir kullanımın olması

ile birlikte mesajın iletileceği kişi karşı tarafın ne hissettiğine dair fikir sahibi olacaktır. Böylece iletilmek istenen mesajı kendisine göre yorumlama olanağı bulacaktır. Ayrıca bu şekilde bir kullanımın olması ile birlikte mesajı ileten kişinin aynı durumun alıcı konumundaki birey için geçerli olmayabileceği şeklinde dolaylı bir uyarısı vardır. Yani konuşmacının “ben” şeklinde mesaj iletmesi, ilgili durumun herkes için geçerli olmayabilecek uyarısı niteliğindedir.

Çatışma;

İnsanda karşıt duyguların aynı anda belirmesi ve bundan kaynaklanan ruhsal gerginlik durumu ile ortaya çıkan fikri anlaşmazlıklar bir çeşit iletişim problemidir ve bu sorun çatışma olarak adlandırılabilir (Güz ve diğ., 2002:77).

Çatışma, toplu bir şekilde yaşayan insanın hayatının önemli bir parçasıdır. İletişim açısından değerlendirildiğinde çatışmanın varlığı kaçınılmaz olacaktır. Çünkü iletişim halinde olan bireyler mutlaka bazı konularda fikir ayrılıklarına düşeceklerdir. Çatışma ifadesi ile karşılaşıldığında tamamen olumsuz süreçlerin varlığı şeklinde bir anlam çıkarılmamalıdır. Çatışmalar, olumlu gelişmeleri tetikleyebilecek bir yapıdadır. Buna karşın olumsuz çatışmalar, korkutma ve yıldırma gibi davranışları içermektedir (Karip, 2003). Olumsuz çatışmanın içeriğinde yer alan bu gelişmeler, çatışmanın kavramsal olarak olumsuz şekilde algılanmasına neden olmaktadır. Çatışmaların ortaya çıkması iletişimle olmaktadır ve yine çatışmaların çözümü de iletişim aracılığıyla olacaktır.

2.1.2. İletişimin önemi, işlevi ve fonksiyonları

İletişim, günümüzde hayli popüler bir disiplin haline gelmeye başlamıştır. Her geçen yıl iletişim ile ilgili daha çok kitap basılıyor, daha çok iletişim ile ilgili fakülteler açılıyor. Bu gelişimin çeşitli nedenleri vardır.

- Öncelikle dünyanın gidişatına ilişkin zihinsel kurguların temelinde iletişim teknolojilerindeki köklü yeniliklerin bulunduğu iddiasının yaygın kabul görmesi.

- Dünyanın dünüyle bugünü arasındaki farklılıkların popüler düşüncede - iletişim araçlarına, özellikle de televizyon ve televizyon teknolojisindeki gelişmelere bağlanması. Televizyonun gündelik yaşamımızdaki yerinin giderek genişlemesi gündelik yaşam alışkanlıklarımızı yönlendiren ve değiştiren bir etken durumuna gelmesi bu popüler düşünceyi besliyor. Toplumsal kurumlara ilişkin akademik

çalışmalarda iletişim araçlarının ve özellikle televizyonun en önemli zmleyebilen değişken olarak değerlendirilmesi.

- İletişim alanının en yeniler de dahil, her türden entelektüel tartışmaların sızmasına elverir bir sınırlamazlık, kimilerine göre üstünlüğü, kimilerine göre de sorunu olması. Nitekim yapısalcılık da, yapısalcılık sonrası da, feminizm ya da modernlik/post modernlik tartışmaları da; dil oyunları, hegemonya, hiper-gerçekçilik, gösterge toplumu gibi kavramlarda, bu alanın içinde kendilerine kolayca yer bulabiliyorlar.

- Diğer bir neden, akademik dünyadaki iş arzı ve talebiyle ilgili bir sorunla ilgili. Diğer toplumsal bilim alanlarında akademik iş olanaklarının giderek dar olması 70'lerden sonra üniversitelerde ardı ardına açılan iletişim bölüm ve okullarına doğru büyük bir iş talebine yol açtı (Mutlu, 1998:15).

Yaşam koşulları giderek değişmekte, yaşam giderek hızlanmaktadır. Bu zamanı daraltmakta, insanlar bir Şeylere zaman ayıramamaktan Őikayetçi olmaktadır. Bu değişimin en önemli nedeni ise, teknolojiye meydana gelen değişim ve gelişimlerdir. Teknolojik gelişmeler bir yandan insanoğlunun yaşam koşullarına uyumunu sağlamakta, diğer yanda insanlar arası ilişkileri zayıflatmaktadır. Toplum bireyleri toplumlarına yabancı bireyler haline gelmektedir. İletişimsizlik problemi özellikle kentsel yaşamda kendini iyice belli etmektedir. Günümüzde insan ilişkileri basit ve yzeyssel hale gelmiştir. İnsanlar başkalarının işini daha özensiz yapmakta, kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmektedirler. Kişi egosu, bireysellik, toplumsal ilişkilerde ön plana çıkmaktadır. Bugün insanlar, bilgisayar, internet gibi teknolojik araçlarla çok uzaktaki insanlarla iletişim kurabilmekte, fakat hemen yanı başlarındaki insanlarla iletişimleri zayıflamaktadır. İnsanlar, artık iletişim araçlarıyla sağlanan iletişim tarzından zevk almakta, teknolojik gelişmelerle beraber kişilerarası iletişim de gerilemektedir.

İletişim ve iletişim araçlarının giderek gelişimi, değişimi hızlandırmaktadır. Bu değişim, küreselleşmeyi de beraberinde getirmektedir. Küreselleşmeyi, toplumların birbirleriyle daha fazla iletişime geçerek tek bir ortak değerler etrafında birleşmesi olarak tanımlayabiliriz. Değişim, beraberinde yeniliği de getirmektedir.

İnsanlar, çeşitli nedenlerle birbirleriyle iletişim kurarlar. İnsanlar niçin iletişime gereksinim duymuştur? Öncelikle iletişim, insanın var olma sebebidir. İnsanlar,

toplumdan ayrı olarak yaşayamaz. İnsanlar, toplum içinde yaşadıkları için birbirleriyle anlaşabilmeleri için iletişim kurmaları zorunludur. Bütün insanlar, kendi içinde yaşadığı toplumun yapısına, özelliğine göre hareket ederler. Toplumun belli başlı var olan kurallarına ters hareket eden insanlar toplumdan soyutlanır. İnsanlar, toplumsal sistemin kurallarına uyum sağlayarak toplumsallaşmış olurlar. Kişiler, toplumsal ortamlarda sürdürdüğü iletişim etkinlikleriyle varlığını toplumdaki diğer bireylere kabul ettirebilir.

İletişim olmadan insan kendisinden başka birini tanıyamaz. Kendisinden başka biriyle haberleşemez. İnsanlar, sürekli çevresinde gelişen olaylardan haberdar olmak isterler. İletişim olmasaydı haberleşmede olmayacaktı. İnsanlar, iletişim sayesinde birçok şeyi öğrenme fırsatı yakalamışlar ve öğrendikleri bilgilerle de daha uzaktaki kişilerle iletişim kurabilmek için çeşitli kitle iletişim araçları icat etmişlerdir. Artık, iletişim sayesinde dünyadaki değişim ve gelişim çok hızlı olabilmektedir. Ve bu değişim ve gelişimden dünyanın diğer ucundaki insan da yararlanabilmektedir. Örneğin; önemli bir iletişim aracı olan internet sayesinde insan birçok konu hakkında fikir sahibi olabilmekte ve dünyadaki yenilikleri takip edebilmektedir.

İnsanın, duygu ve düşüncelerini başka biriyle paylaşmak onun en önemli gereksinimlerinden birisidir. İletişimde paylaşılanları 2 temel kategoride ele almak mümkündür.

- Bilgi ve Düşünce: Bilgi düşüncenin, düşünce de yeni bilginin kaynağıdır. Yaşamın bilgisini üreten insan, bu bilgiyi diğer insanlara aktarmadıkça kendi varlığını duyumsayamaz. Bilişsel alışverişin, düşünce ortaklığı ya da farklılığının doğmasında belirgin bir işlevi vardır. İletişimde, ortaklıklar kadar farklılıkların da paylaşılması insanlığın gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır.

- Duygu: Sevgi, kıskançlık, aşk, nefret vb. olumlu ya da olumsuz duygular, insanın tinsel üretimleridir. Duygusal boyut, iletişimin temel belirleyicisidir. Duygusal yanı eksik olan iletişimin yetkinliğinden söz etmek zordur. Yüz yüze iletişimde daha etkin olan duygu paylaşımı, kitlesel iletişimde müzik, resim, şiir, roman, film vb. iletişim ürünleriyle kendini gösterir (Bıçakçı, 1999:22).

İnsanlar, eğlenmek, hayattan zevk almak, mutlu olmak için de iletişim kurarlar. Önceden insanlar bir araya gelerek kendileri oyunlar, gösteriler düzenleyerek eğlenirlerdi. Hacivat-Karagöz oyunlarıyla insanlar eğlenirler ve bu oyunlarla insanlara

mesajlar iletilirdi. Günümüzde ise insanlar, bilgisayar, internet, televizyon, DVD gibi kitle iletişim araçlarında eğlence ve mutluluğu aramaktadırlar. İletişimin hızla gelişmesiyle birlikte insanların zevkleri, eğlence biçimleri de değişmiştir.

İletişim sahip olduğu fonksiyonlar, belirli konularla sınırlandırılmaktan uzaktır. Bu duruma örnek olarak doktorların hastaları ile iletişim kurmaları gösterilebilir. Öyle ki doktorlar iletişim tekniklerinden faydalanarak hastalarının acılarını dindirebilirler (Özkan, 2011: 74). Acının tamamen dindirilmesi söz konusu olmasa da en azından bir süre olumlu etki gözlenecektir. İletişim sahip olduğu önem ve fonksiyonlar kapsamında bu bilgi oldukça değerlidir. Çünkü farklı alanlardaki farklı örnekler, iletişimin sahip olduğu gücü işaret etmektedir.

İnsanlar, iletişim sayesinde geri kalmışlıktan kurtulmuştur. Çünkü insan sadece kendi düşünceleriyle doğruyu bulamaz. Başkalarının da duygu düşüncelerine gereksinimi vardır. İnsanlar, birbirleriyle bir şeyler paylaşmazlarsa psikolojik olarak çöküntüye uğrarlar. İletişim, insanın temel gereksinimlerinden biridir. Nasıl insanlar, yemek yemeden, su içmeden bir takım temel gereksinimlerini karşılamadan yaşayamazlarsa “iletişimsiz” de yaşayamazlar. Böylece iletişim eşittir yaşamak diyebiliriz.

2.1.3. Farklı toplumsal ortamlarda iletişim

İletişimleri güçlü olan insanlar, güven vericidirler. İletişimleri zayıf olan insanlarsa, güven vermezler. Bu ister ev ortamında olsun, ister okulda ve orduda, isterse iş ortamlarında.

Ailede;

Aile, temel iletişim ortamlarından biridir. Aile içi iletişimin iyi olması, aile bireylerinin dışarıdaki faaliyetlerinde onlara başarı getirecektir. Aile içi iletişim özellikle çocuklar üzerinde çok etkilidir. Çocuklar, ailelerinden öğrendiklerini, gördüklerini yaşamlarına geçirirler. Ailedeki huzursuzluk, çocukları derinden etkileyecek ve onların iletişim süreçlerini olumsuz etkileyecektir.

Bilgilerimizin önemli bir kısmını okula gelmeden önce aile ortamında ediniriz. Okula gelmeden edindiğimiz bilgilerimiz ve davranışlarımız okulda öğrendiklerimize temel teşkil eder.

Eğitim insanı devamlı olarak geliştirmekte ve hatta bazı eski davranışları değiştirmek ve yeni davranışlar kazanmak yolunu amaktada ise de ilk yaşlar şahsiyet temelini atılmasında en önemli ağdır. İnsan şahsiyeti ailede oluşmaktadır.

ocuk okula gelinceye kadar ailesinden, kardeşlerinden pek çok şey öğrenir. Bu bilgilenme yalnız okulda verilecek yeni bilgilere temel teşkil etmekle kalmaz, aynı zamanda iyi bir ğretmen bu hazineyi yeni bilgiler için malzeme olarak kullanır. Ailede bilinçlenen ocuk, eğitim hayatında da aktif ve başarılı olur. O zaman okulun katkısı artar, toplu öğrenmeye intibak eden ocuk daha hızlı gelişir. İletişim donanımları iyi bir ocuk, bunu okulda daha da geliştirir. İlk iletişim donanımlarımızı ailede ediniriz.

Okul, bireylerin iletişimini şekillendiren, geliştiren ana ortamlardan biridir. Öğrencilerin ğretmenleri ile ilişkileri, sınıf arkadaşları ile ilişkileri, onların iletişim donanımlarını geliştirmekte, böylece sosyalleşebilmektedirler. Okulda başarılı olan öğrencilerin, iletişim donanımları da güçlü olmaktadır.

Eğitim bir topluluk işidir. Okul bir topluluk ve çevresi olan topluluğun merkezidir. Okulun ğretme verimini artıran topluluk oluşudur. Okul, topluluk ortamında insanlara başarılı olmanın yollarını ğretir. Başarılı insanlar iletişimleri iyi insanlardır.

Okul eğitimi bizlere karşılaştığımız bir problemde ne yapmamız gerektiğini ğretir. Bunun içine iletişimimiz de girer. İletişim sorunlarımızı, okulda aldığımız eğitimle aşmayı öğrenir, iletişimimizi geliştiririz.

Okul bir eğitim kurumudur. Okul, bireyin eğitiminden sorumlu olan ve bu amaçla kurulmuş sosyal bir kurumdur. Okul eğitimi olumsuz insan davranışlarını değiştirebilme, olumluya çevirebilme gücüne sahiptir. "*ğrenmenin oluştuğu her durumda, insan davranışlarını değiştiren bir eğitim sürecinden söz edilebilir.*"(Varış, 1998:6). Davranışların gelişmesinde öğrenme önemli bir etkendir (lgen, 1997:22).

Eğitim, bireyin, kendini gerçekleştirmesine yardım eder, eğitim yoluyla kendini gerçekleştiren birey iletişim becerilerini geliştirmiş bireydir. Eğitim bireyin insan ilişkilerini geliştirmesine yardım eder; insanlığa saygı duymayı öğrenir, dostluğa önem verir, samimi ve zengin bir sosyal yaşamı vardır, başkaları ile çalışmada etkin işbirliği geliştirir, sosyal davranışlarında naziktir, bir sosyal kurum olan aileyi sayar ve ailede

kendine düşeni yerine getirir. Kısaca eğitim, insanoğlunun iletişimini geliştirir (Varış, 1998:18).

Orduda;

Orduda iletişimin kendine özgü bir yapısı vardır. Hiyerarşik düzen askerlik mesleğinde en üst seviyededir. Bu nedenle askerlik mesleğinde iletişim, kendine özgü özellikler içerir. İletişimde zamanlama, iletişim ve enformasyonun zamanında paylaşılması, askerlik mesleğinde çok önemlidir.

Orduda iletişim, saygı üzerinde temellenir. Saygı, iletişimin her aşamasında kendini belirtir. İletişimde zamanlama bir başka önemli hususu oluşturur. İletişim zamanında gerçekleşmelidir, çünkü paylaşılan bilginin ehemmiyeti büyüktür. Bu iletişimin kesintisiz ve sürekli olmasını gerektirir. İletişimde koordinasyon ve süreklilik, orduda iletişimin en önemli özelliklerindedir.

Orduda iletişim, en alt rütbeliden en üsttekine bir bütünü ifade eder. İletişim süreci tüm kademeleri kapsar ve süreklilik arz eder.

Orduda iletişimi güçlendirmek ve iyileştirmek için sosyal aktivite ve paylaşımlara büyük önem verilir. Orduya bağlı sosyal tesisler bu amaca hizmet ederler.

İş Yerinde;

İş yerinde iletişim çok önemlidir. İşletme içi iletişim çalışanların üst ve astlarıyla iyi ilişkiler kurmasını içerir. Çalışılan ortamın sıcak bir ortam olması, çalışanlarla üstleri ve diğer çalışanlar arasında iyi bir iletişimin olması, ilişkilerin karşılıklı anlayış, yardımlaşma ve saygıya dayanması vb. etmenler, çalışanların iş verimini artıracak gibi, işletmenin verimliliği de artacaktır. Kurum içi iletişim, iş görünmotivasyonunun artırılmasında önemli bir araçtır.

Kurumda sıcak bir atmosferin olması, çalışanlar için iyi bir motivasyon kaynağı olacaktır. Motivasyon içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme süreci olarak ifade edilmektedir (Bilgin, 1992:33). İnsanlar severek çalıştıkları iş ortamlarında kendilerini daha rahat ve huzurlu hisseder, işlerine kendilerini daha iyi verirler.

İletişim sorunları olan bir işyerinde çalışanların ruh hali ise bozulacak, kendilerini işlerine veremeyeceklerdir. Bu durumda işyerinde işlevsel olmayan çatışmalar artacak, çalışanlarda yabancılaşma ve işe karşı soğuma eğilimleri belirecektir (Drake ve Smith, 1978:72-75). Kurumların, insanın sosyal bir varlık olduğunu unutmaması gerekmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresi ile iyi ilişkiler kurması kendisi için zarurettir. Bu bir işletmede astlarla astlar, astlarla üstler ve üstlerle üstler arasında iyi bir iletişimle gerçekleşir. Kurumlar, kurum içi iletişimlerini izlemeli, değerlendirmeli ve gerekiyorsa bu konuda önlemler almalıdırlar. Yani kurumların bir iletişim planları olmalıdır.

Kurum içi iletişimin iyiliği, çalışan ve işletme performansını pozitif yönde etkileyecektir. Bunun için kurumların işletme içi iletişimi geliştirici çabalar göstermesi gerekmektedir. Burada sorumluluk üst yönetime düşmektedir. İyi bir planlama ile kurum içi iletişimin düzeyi artırılabilir.

Kurumlar için insan kaynaklarının ve kurum içi iletişimin önemi günden güne artmaktadır. Profesyonel yönetimler insan kaynaklarına ve kurum içi iletişime giderek daha fazla önem vermektedirler.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu tez iletişim konusunda Türkiye’ de yetiştirilmiş pek çok değerli bilim insanının iletişim üzerine yazdığı iletişim, yetişkin eğitimi, çalışma hayatında iletişim gibi kaynak ile literatür çalışması yapılarak hazırlanmıştır.

Özellikle incelenen kaynaklarda da iletişimin özellikle çalışma hayatında ne denli önemli olduğu tespit edilmiştir. Araştırılan kaynaklar göstermiştir ki, iş sağlığı ve güvenliği yönünden doğru iletişim özellikle eğitimler sırasında eğitim alanların iş sağlığı ve güvenliği ilgili bilgi ve kişisel sorumluluk ve haklarını öğrenerek iş kazası ve meslek hastalıklarına karşı önlem alacak düzeyde faydalı hale getirilmesi için kullanılmalıdır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar iletişimin işletmelerin üst kademesindeki yönetim fonksiyonları arasında yer aldığını ortaya koymuştur. Bunun bir getirisi olarak yapısal ve yönetsel iletişimi etkin bir şekilde kullanan işletmelerin hedeflerini daha etkili bir şekilde gerçekleştirdikleri de çalışmanın sonuçları arasındadır. İletişimin çalışma hayatındaki önemli etkilerinden birisi de performans artışına katkı sağlaması olarak tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlar, çalışma hayatında iletişimin belirleyici rollere sahip olduğu temel sonuçları etrafında birleşmektedir. Çalışmada yöntem olarak literatür taraması yönteminden faydalanılması ve literatürdeki bilgileri destekleyecek anket ya da mülakat gibi araştırma verilerinin olmaması, bu çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

3.1. İletişim Olgusunun Yönetmel İzdüşümü

3.1.1. Örgüt, yönetim, yönetici ve davranış

Örgüt; belirli hedeflere daha kolay ulaşmak için insanların bir araya gelerek oluşturdukları organizasyondur. Bir örgütte her zaman bireyler vardır. Bunlar çeşitli konularda birbirleriyle ilişki halindedirler. Yani etkileşim içindedirler. Bu etkileşim formal bir yapıya sahiptir ve örgütte bulunan her bireyin bireysel amaçları vardır. Bireylerin örgütlere katılması amaçlı davranışlardır. “Bir örgüt, bireylerin amaçlara ulaşmak için etkileşimde buldukları yapısal bir süreçtir.” (Hicks, 1977:31).

Süreç olarak yönetim, insanları belirli bir amaca yöneltmek için gösterilen çabaların oluşturduğu bir süreç şeklinde açıklanmaktadır. Ortak bir amacın varlığı, yönetimle ilgili yapılan incelemelerin hemen hemen hepsinde yer alan bir husus olarak görünmektedir.

Faaliyetler ve girişimler özelinde yönetim kavramı; planlama yapma, organize etme, yürütme, kontrol etme eylemlerinden oluşmaktadır (Efil, 2002:3). Bunlar aynı zamanda yönetimin fonksiyonlarını oluşturmaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşmak adına yönetimle birlikte en kısa sürede harekete geçilmekte ve ortak amacın gerçekleşmesine yönelik çaba sarf edilmektedir.

Yönetim kavramının tanımı içeriğinde yer alan belli başlı hususlar aşağıda sıralandığı gibidir:

- Gerçekleştirilecek olan hedefleri açık bir şekilde ortaya koymak,
- Organizasyonun var olmasının yanında sürdürülebilir olmasını sağlamak ve bu konuda girişimlerde bulunmak,
- Belirlenen hedeflere ilişkin planları uygulamaya geçirmektir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997:3). Değinilen hususlar da göz önüne alınarak yönetim kavramı aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

“Yönetim, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için insanların örgütlenmesi ve bu amaca doğru işbirliğinin sağlanması iş ve çabalarının bütünüdür” (Onal, 2000:105).

Yapılan tanımlardan hareketle yönetim, amaçların gerçekleşmesine yönelik yürütülen faaliyetler bütünü niteliği taşımaktadır. Yönetim kavramı, süreç olarak ele alınabiliyor olmasının yanında faaliyetler bütünü olarak da incelenmektedir (Genç, 2005:16-17). Yönetimle ilgili farklı içerikteki tanımların varlığı, kavramı yönelik farklı yaklaşımlar ve geniş kapsamın bir ürünü olarak görünmektedir.

İşletmelerde yönetimin kullanılması ile birlikte işletmenin temel amacı olan kar etme de yönetimle ilgili açıklamalarda kendisine yer edinmektedir. Ancak bu noktada yönetimin kar amacı gütmeyen girişimleri içerdiğinin bilinmesi gerekir. Dolayısıyla kar amacına sahip olan ve olmayan faaliyetlerin yürütülmesi, yönetimin içeriğinde bulunmaktadır (Ataman, 2002:11). Başka bir yaklaşıma göre belirli bir hedef etrafında

gösterilen çabaların tamamı -bilinçli ve düzenli olacak şekilde- yönetimi ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 1997:18).

Yönetim kavramının açıklanması ile birlikte yönetici kavramının açıklanması gerekmektedir. Yönetimle ilgili gelişmeleri yönlendiren, amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için çaba gösteren, bireyleri bu yönde çaba göstermeye teşvik eden kişiler, yöneticilerdir. Başka bir deyişle yönetsel faaliyetlerin yürütülmesi yöneticinin görevidir (Efil, 2002:7).

Yöneticiler, temelde çalışanları kontrol ederek, belirlenmiş hedefe doğru yöneltmeye çalışırlar. İşletmenin başarılı ve verimli olmasında yöneticilerin rolü büyüktür. Çağdaş işletmecilik çevreninde yöneticilerin alanlarında eğitim almış ve tecrübeli olmaları gerekmektedir (Onal, 2000:106-107).

Amaçlara ulaşma konusunun varlığı yönetimle ilgili tanımların ortak noktası iken var olan kaynaklar ve bunları kullanma biçimleri de yönetimle ilgili açıklamalarda yer almalıdır. Bu açıdan yönetim, kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ile planların uygulandığı bir disiplin olarak açıklanmaktadır (Genç, 2005:22).

Davranış; örgüt bireylerinin örgüte karşı geliştirdikleri tutumlardır. Örgüt üyeleri örgüt ve diğer örgüt üyeleri ile sürekli bir iletişim ve etkileşim halindedir. Davranış ve tutumlar olumlu yada olumsuz yönde gelişebilir. Örgütün amaçları ile bütünleşmiş bir işgörenin tutumu pozitif olurken, örgütün amaçları bütünleşmemiş bir diğerinin negatif olur.

Bireyler, eğer bireysel amaçlarına örgüt aracılığı ile ulaşabileceklerine inanırlarsa, örgütü desteklerler; inanmazlarsa örgütle olan ilişkilerini keserler (Hicks, 1977:35).

3.1.1.1. Bir iletişim sistemi olarak örgütler

Örgütler bir iletişim sistemidirler. Örgütlerde bireyler birbirleriyle sürekli iletişim halindedirler. Üst yönetim arasında, astlar arasında ve üstlerle astlar arasında sürekli bir iletişim, örgütlerin karakteristik özelliklerindedir.

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarını ve örgütün birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracıdır. Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hem de eşgüdümlü çalışabilmektedir. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların

çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleşebilmektedir. Örgütsel iletişim, örgütteki küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynar (Genç, 2005:322-323). Örgütlerde iletişimin üst düzeyde olması istenir. Bu iletişim sayesinde, örgütsel amaçlara daha kolay ulaşılır.

Örgütlerde iletişim, hiyerarşik bir yapıda gerçekleşir. İletişim şekilleri bu hiyerarşik yapıya göre şekillenir. Örneğin üstlerle astlar arasındaki iletişimle, üstlerle üstler ve astlarla astlar arasındaki iletişim farklıdır.

Üstlerle astlar arasındaki iletişimde saygı ön plandadır. İletişim bu zeminde gerçekleştirilmektedir.

Örgüt içinde iyi bir iletişim ortamı tesis edilmelidir. Kurum içi ortamın sıcak olması, üstlerle astlar arasındaki ilişkinin yapıcı ve pozitif olması, kurum performansını da yükseltecektir. Örgütlerde fonksiyonel çatışmalara yer vardır, ama tahrip edici çatışmalara yer yoktur.

Bir örgütün oluşumunun nedeni bireysel amaçlardır. Örgüt, bireylerin etkileşimleri sayesinde fonksiyonlarını yerine getirir. Bu etkileşimler örgütlerin fonksiyonlarını yerine getirmesinde rol oynayan süreçleri oluşturur (Hicks, 1977:37). Etkileşimlerin iyi bir zeminde gerçekleşmesi, örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesini kolaylaştırır. Çünkü bu çalışan verimliliğinde artış sağlar. Bu noktada üst yönetime sorumluluk düşmektedir. Çünkü etkileşimlerin iyi bir zeminde gerçekleşmesini, üst yönetimin alacağı kararlar sağlayacaktır.

“İletişim kişiler arasında belli bir anlaşma alanı yarattığı için tüm organizasyon kademeleri açısından aynı öneme sahiptir. Kendisine bağlı bir müdür yardımcısı ile yazılı veya sözlü bilgi sağlama becerisi yaratamayan bir müdür için sonuçları ne ise işçisi ile gerekli anlaşmayı sağlayamayan ustabaşı içinde aynı önemi ve sonuçları doğurur.” (Efil, 2002:12).

3.1.1.2. Yönetimin fonksiyonları ve iletişim

Yönetimin tüm fonksiyonlarında iletişim önemlidir. İyi bir iletişim ortamı tesis etmeden, yönetimin fonksiyonlarını yerine getirmek mümkün değildir. Her bir yönetim fonksiyonunda üst düzey iletişime ihtiyaç duyulur. İletişim yönetimin her bir fonksiyonunda gerekliliktir.

Yönetimin fonksiyonları şunlardan oluşur; Planlama fonksiyonu, Örgütlenme fonksiyonu, Yönelme fonksiyonu, Koordinasyon (eşgüdümleme) fonksiyonu ve Denetim fonksiyonu. Yönetimin etkinliği bu fonksiyonlara bağlıdır (Genç, 2005:89). Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi ise iyi bir iletişime ihtiyaç duyar.

İlk yönetim faaliyeti planlamadır. Planlama, örgütsel bir amacı gerçekleştirmek için, hedefler ve bu hedefleri gerçekleştirecek eylemlerin belirlenmesi sürecidir. Bu sırada yöneticiler birbirleri ile etkileşim ve iletişim halindedirler. Planlamanın başarısı için taraflar görüşlerini belirtir, istişare edilir, kimi zaman da beyin fırtınasına başvurulur. Bu iletişim ortamında, planlar şekillenir.

Yönetimin bir diğer fonksiyonu, örgütlemedir. Bu örgütün, fiziki, mali ve beşeri kaynaklarının, uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi, değer yaratacak şekilde birleştirilmesini içerir. Bu uyumluluk ve birleştirme iyi bir iletişimle sağlanabilir.

Yönetimin temel fonksiyonlarından biri de eşgüdümlemedir. Örgütler çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurların ahenkli bir şekilde bir araya getirilmesine eşgüdümleme denmektedir. Eşgüdümleme yine iyi bir iletişimle gerçekleştirilebilecektir (Genç, 2005:324).

Yönetimin yönlendirme fonksiyonu ise koordinasyonla bir araya getirilen ve uyumlaştırılan örgütsel unsurların, örgütsel amaçları gerçekleştirecek tarzda yönetici tarafından harekete geçirilmesini içerir. Yönetici bunu, planın aşamalarını takip ederek ve çalışanları motive ederek başarır (Genç, 2005:90). Yöneticinin çalışanları motive edebilmesi ise bunlarla iyi bir diyalog ve iletişim gerçekleştirilmesiyle mümkündür.

Yönetimin son fonksiyonu kontrol fonksiyonudur. Kontrol fonksiyonu, önceden belirlenmiş standartlarla, örgütsel hedeflerin gerçekleşme derecesini belirlemeyi içermektedir. Kontrol fonksiyonu sırasında iletişim sadece bu fonksiyonu yerine getirenler arasında gerekli olacaktır. Kontrolü yapanların uyumlu ilişkiler geliştirmeleri bu noktada önemlidir.

3.1.1.3. Yönetimsel iletişimin amaçları

Yönetim biliminde, iletişimin sadece etkileme aracı olmadığı ve iletişimin birden fazla amacı olduğu kabul edilmektedir. Bu kapsamda, amaçlarına göre dört çeşit iletişimden söz edilebilir (Güney, 2000:343);

Bilgi Sağlayıcı İletişim;

Bu iletişim biçiminin amacı, örgüt hayatının devamı için gerekli olan bilgi alışverişini gerçekleştirmektir. Örgütlerde yetki ve sorumlulukların dağıtılması, görevler arasında koordinasyonun sağlanması, planlama, karar verme ve denetim gibi yönetim görevlerinin gerçekleştirilmesi sürekli bir bilgi akışını gerektirmektedir.

Bilgi sağlayıcı iletişim, yöneticilerin sorun alanlarını belirlemelerine, belirlenen sorunlara çözüm yolları bulmalarına, örgüt birimleri arasında birlik ve beraberliğin sağlanabilmesine ve üyelerin olup bitenlerden haberdar olmalarına imkân sağlar. Özetle; bilgi sağlayıcı iletişim, yönetimin görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirmesine ve örgütün varlığını sürdürmesine yardımcı olur.

Değerlendirici İletişim;

Değerlendirme iletişiminin amacı, bir sorun hakkında değerlendirici bir fikir elde etmek ve bir sonuca varmaktır.

İnsanlar, aldıkları mesajların mutlaka bir değerlendirmesini yaparlar ve algıladıkları bilgileri değerlendirme biçimlerine göre, tutum ve davranışlar sergilerler. Kültürel farklılıklar nedeniyle aynı bilgiler farklı şekilde değerlendirilebilmektedir. Çünkü her kültürde değer yargıları ve algılama biçimleri farklıdır.

Bu durumda, yöneticiler algıladıkları bilgileri mümkün olduğunca değer yargılarının, alışkanlıklarının ve duygularının etkisinde kalmadan değerlendirmelidirler.

Eğitici ve Öğretici İletişim;

Eğitici ve öğretici iletişim, örgütlerde yöneticilerin nelerin yapılması ve nelerin yapılmaması konusunda astlarını eğitmelerini ifade etmektedir. Bu iletişim biçimi, tekyönlü ve yukarıdan aşağıya inen haber ve bilgi akımını anlatmaktadır. Eğitici ve öğretici iletişimin sağlıklı gerçekleşmesi için, örgüt içinde bilgi ve haber kaynağına (yani yöneticilere) bazı hak ve yetkilerin verilmesi ve bu durumun örgütün diğer üyeleri tarafından kabul edilmesi gerekir.

İnandırıcı ve Etkileyici İletişim;

İnandırıcı ve etkileyici iletişim, diğer kişilerin tutum ve davranışlarını değiştirme

sürecidir. Başkalarını inandırmak ve etkilemek iletişimin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

Bu iletişim biçimi iki yönlüdür. Birincisi; yöneticilerin, başkalarını örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmeye inandırmaya çalışması iken, ikincisi; kişisel amaçlarını gerçekleştirmek isteyen başkalarının, yöneticileri etkileme çabasıdır.

3.1.1.4. Örgüt içi iletişim dinamikleri

A. İletişim Ağları

Yönetimde başarı için yöneticiler ve astlar arasında etkili ve verimli bir iletişim ağı kurulmalıdır. Birçok araştırmacı iletişim ağının, sorunları çözmeye hızı ve doğruluğu nasıl etkilediğini araştırmışlardır. İletişim ağları üzerinde yapılan araştırmalarda iletişim ve ilişki sayıları hesaplanmıştır. Bu anlamda, örgütlerde iletişimin sağlanmasında belirli ağlar geometrik olarak modellenmiştir. İletişimde kullanılan ağlar genel olarak altı farklı şekilde ifade edilebilmektedir.

İletişim ağları, her örgütün sosyo-kültürel özelliklerine, yönetim felsefesine, yapılan işin gereği ve niteliklerine göre değişiklik göstermektedir. Her örgüt kendi ihtiyacına uygun ağı kullanmaktadır. Otoriter ve disiplinin esas olduğu ortamlarda genellikle tek yönlü iletişim ağı kullanılırken, demokratik ve katılımcı bir yapıda ise serbest iletişim ağı kullanılmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996:319).

B. İletişim Kanalları

İşletmelerde iletişim, yönetsel sıralamaya (hiyerarşi) bağlı olarak ortaya çıkan ve yönetsel yapı dediğimiz piramit içinde gerçekleşir. İletişim kanalları, örgütü meydana getiren çeşitli bölümler ve kişiler arasındaki ilişkiler ile bilgi ve düşünce alış-verişinin düzenlenmesine, gelişmesine ve denetim altında tutulmasına olanak sağlayan belirli kanallardır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998:59). İletişim kanalları, yapısal olarak biçimsel (formal-resmi), biçimsel olmayan (informal-gayri resmi) olmak üzere ikiye ayrılır.

Biçimsel (Formal-Resmi) İletişim Kanalları;

Biçimsel olan iletişim kanalları ile formal ya da resmi iletişim kanalı adı altında karşılaşmak mümkündür. Biçimsel iletişim kanallarında iletişim çift yönlü bir şekilde

gerçekleşmektedir. Bu iletişim kanalı için temel ayırt edici nitelik budur.

Dikey İletişim Kanalı: İletişim kanallarından dikey iletişime göre iletişimi kuran kişiler arasında statü farkı bulunmak durumundadır. Bu iletişim kanalı türünde çoğunlukla astlar ve üstler arasında etkileşim olduğu görülmektedir. Astın üstle iletişiminin yanı sıra üstün astla iletişimi de dikey iletişim kanalına göre mümkündür.

Yatay iletişim kanalı: Dikey iletişim kanallarından farklı olarak aynı statüde olan kişiler arasında kurulan bir iletişim türüdür. Bu nedenle dikey iletişimle kıyaslandığında daha sık bir şekilde karşılaşılan bir yapıdadır. Yatay iletişim kanalı aynı birimde yer alan ve statüsü aynı olan kişiler arasında gözlenebileceği gibi farklı birimlerde çalışan ancak aynı statüde bulunan kişilerin arasında kendisini gösterebilir. Yatay iletişim, bir işletmede gün içinde birçok kez tekrarlanan bir yapıdadır. Daha iyi sonuçlar elde etmek adına uyum sağlayarak girişimlerde bulunmak, yatay iletişim kanalının getirileri arasındadır.

Çapraz iletişim kanalı: Bir diğer iletişim kanalı türü olan çapraz iletişimde statüler arasındaki farkın olması yeterli olmayıp birimler arasında farklılıkların olması gerekmektedir. Çoğunlukla birimler arasında bilgi paylaşılması amacıyla faydalanılan bu iletişim kanalı, işletmenin tüm birimlerinin koordine bir şekilde faaliyet göstermesi adına faydalıdır. Çapraz iletişim kanalı hem dikey iletişim hem de yatay iletişim kanalı ile benzer özelliklere sahip görünmektedir.

Farklı yönleri, diğer iletişim kanallarına oranla daha fazla olan çapraz iletişim kanalı, doğru bir şekilde kullanıldığı takdirde işletme açısından oldukça faydalı olacaktır. Çapraz iletişimin kullanılması ile birlikte birimler arasındaki bilgi alışverişi, işletmeye sadece koordinasyon açısından fayda sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda işletmeye uzmanlık alanlarını artırma olanağı tanımaktadır. Bunun yanı sıra işletme içerisindeki takım çalışması oranının yükselmesi, çapraz iletişim kanalı aracılığıyla mümkün olmaktadır. Birimler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşmasına paralel olarak ekip çalışması gösterilmesi daha sık olmaktadır. Bu durum birey ve işletme açısından fayda sağlaması sebebiyle oldukça önemlidir.

Biçimsel olmayan (informal-gayri resmi) iletişim kanalları;

Biçimsel olmayan iletişim kanalları, adından da anlaşılacağı üzere gayri resmi bir

şekilde kurulan iletişimleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Dedikodu, söylenti, tahminler ve yakıştırmaların yayılmasını sağlayan arkadaşlıklar İnfomal iletişimin ortaya çıkmasına sebep olur. İnfomal iletişim; işgörenlerin dedikodu ve sohbetler şeklinde resmi olmayan kanallardan konuşmalarıdır. İnfomal iletişim karakterimizin bir parçası olduğuna göre, sorumluluk sınırları içinde iyi ilişkilerin oluşturulmasına yönelik olarak kullanmaya özen gösterilmelidir.

C. İletişim yönlendirmeleri

İletişim yönlendirmeleri; panel, konferans, seminer, sempozyum vb. başlıklar altında ele alınabilir.

Panel;

Panel, toplumu ilgilendiren bir konunun dinleyiciler önünde, sohbet havası içinde, uzmanları tarafından tartışıldığı konuşmalara denmektedir (<http://mitoloji.info/edebiyat-nedir/panel.nedir>).

Konferans;

Konferans, tek yönlü bir iletişim aracıdır. Belirli bir süre içinde oldukça geniş bir kitleye değişik görüşlerin iletilmesini sağlar. Konferans sayesinde, yazılı olarak veya teker teker karşılıklı ilişki yoluyla çok zaman kaybını gerektirecek bir iletişim olayı sadece birkaç saat içine sığdırılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1997:146). Konferansın en büyük dezavantajı geri bildirim olmamasıdır. Konu hakkında bilgi sahibi olmayan kişilerin ilgisi dağılabilmektedir.

Seminer;

Seminer, birkaç gün süren, katılanların belirli konularda bilgilendirilmeleri ve güncel sorunların tanıtılması ve tartışılması için düzenlenen iletişim etkinliğidir. Seminerde konu tartışmaya açılabilir, soru-yanıt biçiminde karşılıklı iletişim gerçekleştirilir.

Sempozyum;

Hedef kitlenin ilgilendiği konu ya da konularla ilgili olarak, uzmanların ya da yetkililerin kendi aralarında düzenlediği bir toplantı türüdür. Katılımcılar dışındaki

dinleyiciler aktif katılım sağlayamazlar da kurumsal iletişim açısından etkili bir araçtır (Çamdereli, 2000:76).

Diğer iletişim yönlendirmeleri toplantı;

Kurum ya da kuruluşun gerektiğinde hedef kitlelerle buluşmak için başvurduğu yollardan biridir. Kurum içinde personelle, kurum dışında çeşitli hedef birimlerle kurulan yüz yüze iletişim yöntemi olup sıklıkla tepegöz, dia, video bant vb. araçların katkısıyla yürütülür (Bıçakçı, 1999:157).

Kurum içinde bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleşebilmesi için çalışanların kararlara ve uygulamaya katılmaları gerekir. Bu açıdan toplantılar çift yönlü etkin bir iletişim yöntemi olarak son derece önemlidir. Toplantının amacı ne olursa olsun çalışanların toplantıya katılmaları, görüşlerini özgürce açıklamaları, yeni öneriler getirmeleri, kendilerine değer verildiğini anlamalarına ve kurumun bütünleşmesine neden olacaktır.

Sergi ve fuar;

Sergi, belli bir yerde halka resim, grafik, şema, harita, yazılar gösterilerek bilgi vermek biçimindeki halkla ilişkiler aracıdır. Canlı bir biçimde bilgi verdikleri, kimi durumlarda da bir çalışmanın sonucunu ortaya koydukları için etkileyicidirler (Sabuncuoğlu, 1997:150). Sergiler sürelerine göre devamlı, geçici, gezici ve uluslararası sergiler olarak dörde ayrılır.

Fuar, zaman açısından sınırlandırılmış, çok sayıda katılımcının yer aldığı, bir veya birden fazla ekonomik dalın önemli ürünlerinin sergilendiği iletişim etkinliğidir. Fuarlar genel ve uzmanlık fuarları olarak ikiye ayrılır. Sergi ve fuarlar arasındaki en büyük farklılık sergilerin düzenli tekrarlarının olmaması ve daha çok nihai tüketiciye yönelik olmalarıdır (Okay, 2003:192).

Genellikle dış halkla ilişkilerde kullanılan sergi ve fuarların düzenlenme amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- Kuruluşu kamuoyuna tanıtmak,
- Mevcut müşterilerin, ürüne karşı olumlu düşüncelerini arttırmak,

- Potansiyel müşterilere ürünü ve satış noktalarını tanıtmak,
- Yeni ürün veya hizmeti tanıtmak,
- Bölge temsilcilerinin etkinliğini arttırmak,
- Pazar araştırmalarına ve uzun dönem planlamalara katkıda bulunmak,
- Sipariş imkanı yaratmak (Oktay, 1996:90).

Festival;

Kitlelerin ilgisini belirli bir yöne çekmek için gerçekleştirilen iletişim etkinlikleridir. Kurum ya da kuruluşlar bu ortamın hazırlanması için sağladıkları katkıların karşılığında kendilerini tanıtmaya olanağı bulurlar. Ulusal ya da uluslararası çapta gerçekleşen festivaller, iletişim araçlarının katkısıyla geniş kitlelere ulaştırılır (Bıçakçı, 1999:158). Böylece festivali düzenleyen kurum ya da kuruluşun tanınırlığı ve prestiji artar. Ayrıca festivalin düzenlendiği yerde tanıtımı yapılmış olur.

Yarışma;

Hedef kitlelerin desteğini sağlamak amacıyla düzenlenen iletişim etkinliğidir. Genel ilgiyi kuruluş üzerine çeken olumlu bir kitleli ilişkiler yoludur. Yarışma örgüt içinde ve örgüt dışında düzenlenebilir. Çeşitli gruplar için farklı yarışmalar düzenlenmelidir. Grupların özelliklerine göre ödüller belirlenmelidir.

Ayrıca yarışmanın kitle iletişim araçları vasıtasıyla kamuoyuna duyurulması, kuruluşun tanınması ve beğeni kazanmasını sağlar.

Gezi;

Kurum ya da kuruluşların örgüt içi ve örgüt dışı halkla ilişkiler etkinliklerinde gezilerin önemli bir yeri vardır. Hedef kitlelere işletmeyi tanıtmaya olanağı sunan işletme gezileri, işletmeye ilişkin bilgilerin aktarılması için farklı iletişim araç ve ortamlarının kullanılmasını gerektirmektedir (Bıçakçı, 1999:159). Kurum içi gezi faaliyetleri neticesinde çalışanlar işletme ile bütünleşmekte, motivasyonları ve verimlilikleri artmaktadır.

Duyuru panoları;

Çalışanlar tarafından hazırlanan, iş ya da özel hayatla ilgili bilgileri içeren iletişim araçlarıdır. Panolar güvenilirliğinin yüksek olması, maliyetinin düşük olması, sürekliliğinin kolay sağlanması ve mesajı kısa sürede iletebilmesi nedeniyle kurum içi iletişimde tercih edilmektedir.

Panolardaki duyurular genellikle personel haberlerini, işletme haberlerini ve toplantı, piknik gibi sosyal haberleri içerir. Panolara olan ilginin korunabilmesi için günlük veya haftalık olarak güncellenmelidir. Renkli kâğıtlar, fotoğraflar ve karikatürlerle ilgi çekici kılınmalı ve daha etkili hale getirilmelidir.

Dilek kutuları;

Örgütsel iletişim araçları arasında önemli bir işleve sahiptir. Kolay ulaşılabilecek noktalara yerleştirilen kutular aracılığı ile çalışanların görüş, şikâyet, yorum ve önerileri öğrenilmektedir. Bu yöntemin işlerlik kazanabilmesinin ilk koşulu, soru ve isteklerin cevaplandırılması ve çalışanların cesaretlendirilmesidir (Peltekoğlu, 1998:271).

Çalışanların istek ve dileklerinin yöneticilerce ciddi bir şekilde değerlendirilmesi işletmeye olan bağlılığı ve motivasyonu artırıcı bir etken olmaktadır.

Açılış ve yıldönümü törenleri;

Açılış, bir kuruluşun ilk kez hizmete girişi veya bir malın ilk kez piyasaya sürülüşü nedeniyle yapılan etkinliktir. Yıldönümleri ise, bir kuruluşun ilk kez çalışmaya başladığı veya kurulduğu gündür (Tortop, 1993:76). Açılış ve yıldönümleri, etkili iletişim araçları olarak kullanılabilir. İnsanların güvenini kazanmak, aradaki ilişkileri kuvvetlendirmek için çok önemlidirler.

Açılış ve yıldönümü günlerinde broşür, el ilanı, afiş, pankart gibi tekniklerden de yararlanılır. Bu törenlerin kusursuz gerçekleşebilmesi için önceden bir program oluşturulmalıdır.

Yukarıda sayılanların dışında firmanın organize ettiği konserler, törenler, kokteyl, yemek, eğlence, spor karşılaşmaları gibi eğlence temelli organizasyonlarda gerçekleştirilir. Bu tür organizasyonlara çalışanlar ve aileleri birlikte katılabileceğinden,

arkadaşlık ilişkileri geliştirilirken, iş ortamında oluşabilecek kişilerarası gerginlikler de önlenebilecektir.

Bir kuruluş, çalışanlarını mutlu ederek verimliliği arttırmak, toplam kaliteyi yakalamak ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak için kaçınılmaz biçimde kurum içi iletişime gerek duyar. Çalışanlarda işlerine motive olmak ve kurum içi özdeşleşebilmek için iç iletişimden faydalanır. “International Association of Business Communicators ve Tower, Perrin, Forster, Crosby (IABC/TPFC) tarafından yapılan araştırmalara göre, çalışanların kurum içi iletişimde bilgi edinmek istedikleri kaynaklar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Süpervisor (danışılabilir en yakın kişi),
- Küçük grup toplantıları,
- Üst düzey yöneticiler,
- Çalışanlara yönelik yıllık raporlar,
- Çalışanlara yönelik broşürler,
- İşe uyum programları,
- Çalışanlara yönelik yerel yayınlar,
- Çalışanlara yönelik genel yayınlar,
- Bülten panoları
- Yukarıya doğru iletişim programları,
- Toplantılar,
- Audio-visual programlar
- Sendika,
- Söylentiler,
- Kitle iletişim araçları” (Peltekoğlu, 1998:265).

- A. Çalışanların bilgi alma gereksinimleri karşılanmadığı takdirde, bu boşluğu spekülasyonlar dolduracak ve çoğu zaman telafisi güç sonuçlara neden olacaktır. Bu sakıncaların önlenmesi ise kurum içi iletişimin iyi bir şekilde gerçekleştirilmesiyle mümkün olacaktır.

D. İletişim araçları

Teknolojide yaşanan gelişmelerin iletişimde hızlı ve sürekli bir gelişmeyi beraberinde getirmesi kurum içi iletişim süreçlerine de yansımış durumdadır. Buna göre kurum içi iletişimin gerçekleşmesinde önemli yenilikler meydana gelmektedir. Meydana gelen bu yenilikler, iletişim araçlarının değişmesinin yanında kurum içi iletişim kapsamında yer alan süreçlerin değişime uğraması sonucunu doğurmaktadır. Tüm bu faktörler eşliğinde başta bilgisayar ve internet olmak üzere teknolojik gelişmelerin kurum için iletişimin yeni bir formunu oluşturduğu ve bunun iletişimin kalitesine katkı sağladığı söylenebilir (Dündar ve Özel, 2012: 105). Bu kısımda belirtilen sonucun ortaya çıkmasında etkili olan araçlara yer verilecektir.

İnsanlar iletişim araçları sayesinde devamlı haber alma ve haber verme durumu ile iç içedirler. İletişim araçları, insanların, güncel olaylara, yakın olmalarına yardımcı olmaktadır (Yurtseven, 2009).

İnsanlar hayatı kendilerine anlamlı kılmak zorundadır. Bunu sağlama yolunda, iletişim araçları insanlar için toplumsal gerçeği tanımlamayı da içeren anlamlar ve açıklamalar getirmek göreviyle yükümlüdür (Erdoğan, 2010).

İletişim araçları içerikleri ve örgütlenmiş biçimleriyle çok çeşitlilikler gösterir ve birey, grup, kurum ister bütün toplum ya da kültür düzeyinde etkili olabilecek geniş bir alandaki faaliyetleri kapsarlar.

İletişim süreci içinde incelediğimiz iletişim araçları iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; Basılı (Yazılı) İletişim Araçları ve Elektronik İletişim Araçlarıdır (Yurtseven, 2009).

Basılı (Yazılı) İletişim Araçları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Gazeteler
- Dergiler

- Kitaplar
- Broşürler
- Yayın Ekleri
- Mektuplar
- El İlanları
- Firma/Şirket Bültenleri
- Dinleyici-Tüketici Mektupları
- Süreli Yayınlar
- Afiş ve Pankartlar
- Basın Bültenleri
- Grafik/Şemalar
- İlan Tahtaları
- Araştırmalar
- Anketler
- Raporlar
- Yıllıklar vb.
- Elektronik İletişim Araçları aşağıdaki gibi sıralanabilir;
- Radyo
- Televizyon
- Film - Bilgisayar ve internet
- Telefon

- Mobil telefon

Sıralanan araçlardan anlaşılacağı üzere iletişim araçlarının giderek değişkenlik göstermesi durumu söz konusudur. Bu da bölümün başında açıklanan teknolojik gelişmeler ve iletişim araçları etkileşiminin önemini göstermektedir. Ayrıca hali hazırda yaşanan teknolojik gelişmelerin devam etmesi ile birlikte yeni iletişim araçlarının ortaya çıkabileceği anlamını taşımaktadır.

Bu kısımda örgütsel iletişim araçlarına ilişkin verilen bilgilere ek olarak örgüt içi iletişim araçlarının amaçları özelinde inceleme yapılması gerekmektedir. Buna göre amaçlarına göre örgüt içi iletişim araçları aşağıdaki tabloda olduğu gibidir.

Tablo 2. Amaçları Bağlamında Örgüt İçi İletişim ve Araçları

Bilgilendirmek	Motive Etmek	Yönetmek
Kişisel iletişim	Kişisel iletişim	Kişisel iletişim
Bilgilendirme toplantıları, eğitim toplantıları, sunumlar	Eğitimler, toplantılar, kutlamalar, örgüt dışında buluşmalar, sürprizler, kültürel olaylar düzenlemek, açık kapı günleri.	Hedef yönelik diyaloglar, örgüt yönetimiyle görüşme saatleri, yönetimle bir arada olmak, tanışmalar, kişisel görüşmeler, kuruluş toplantıları, sorun dinleme
Aracılı iletişim	Aracılı iletişim	Aracılı iletişim
Kara tahta, Örgüt içi yazışmalar, kuruluşun gazetesi, çalışan el kitabı, basın hizmeti, sergiler, dokümantasyonlar, iş dünyasına yönelik televizyon programları, harici yayınlar, internet, intranet, enformasyon terminalleri, veri bankaları	Örgüt içi öneri sistemi, afişler, yarışmalar, motivasyon mektupları	Kişisel mektuplar, örgüt yönetiminin temel kuralları, yönetim prensipleri

Kaynak: Oruç, 2010: 66.

Tablo 2’de görüldüğü üzere örgüt içi iletişim araçlarının temel amaçları bilgilendirme, motive etme ve yönetme olmak üzere üç amacı içermektedir. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde kişisel ve aracılı iletişim araçlarının kullanılmasının mümkün olduğu ve bu kapsamda birçok aracın yer aldığı da yine tablo 2’deki verilerin incelenmesi ile birlikte anlaşılmaktadır.

3.1.2. Başkalarıyla birlikte çalışma yeteneği ve yönetimde insan ilişkileri

Başkalarıyla birlikte çalışmak da, iletişim kurmak da bir insan yeteneğidir. Başkalarıyla birlikte çalışmak da insan ilişkileri de üstüne bir şeyler konulmak suretiyle

geliştirilebilir. Her iki yetenek de sonradan geliştirilebilirdir.

Başkalarıyla birlikte çalışma yeteneği, okul çağından itibaren işlenmeye başlar. Anaokullarında çocuklara, birlikte oyun oynayabilecekleri ortamlar sunulur. Amaç çocukların başkalarıyla birlikte çalışma istek ve yeteneklerini geliştirmektir. Başkalarıyla birlikte çalışma isteği, insan ilişkilerinin iyi olmasını gerektirir.

Sosyal insanlar, insan ilişkileri iyi ve başkalarıyla birlikte çalışmaya uygun insanlardır. İçe kapanık, sosyalleşmemiş insanlarda doğal olarak başkalarıyla birlikte çalışma yeteneği gelişmemiştir. Bunların insan ilişkileri de iyi değildir.

İşletmelerde kimi pozisyon ve görevler birlikte çalışmayı gerektirir. Grup çalışmaları buna bir örnektir. Birlikte çalışma yeteneği gelişmemiş insanlar, grup çalışmasına yatkın değildir. Dolayısıyla, böyle insanların gruplara dâhil edilmesi yanlış olacaktır.

Bir örgütte iki, ya da daha fazla birey kendi çıkarlarının en iyi biçimde örgüt tarafından karşılanabileceğini düşündükleri zaman, işbirliği yapmaya eğilim gösterirler (Hicks, 1977:175). Bu, iletişim sayesinde olur ve bu da örgütsel verimliliği artırır (Genç, 2005:324).

Yönetimde insan ilişkilerinin türleri;

Gündelik hayattan farklı olarak çalışma hayatı içerisinde kişilerarası ilişkiler belirli kurallar etrafında gerçekleşmektedir. Bu ayrımın bilincinde olmak özellikle yöneticilerle iletişim kuracak olan astlar için önemlidir. Yönetimde insan ilişkilerinin türlerinin açıklanmasının öncesinde bu durumun farkında olunması önemlidir. Değinilen hususlar göz önüne alınarak yönetimde insan ilişkilerinin içeriğinde yer alan belli başlı hususlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Eğitimci Haber, 2010);

- Yönetimde insan ilişkileri türlerinin içerisinde yer alan ilişkilerden ilki alışveriş ilişkileridir. Örgütsel bilgilerle ilgili yapılan alışverişleri açıklamada kullanılmaktadır.

- İnsan ilişkileri türleri arasında yer alan hususlardan bir diğeri iş akımı ile ilgili ilişkilerdir. İsminden de anlaşılacağı üzere işin gidişatına yönelik etkileşimleri ifade etmektedir.

- Bir diğer yönetimde insan ilişkileri türü olan hizmet ilişkileri, işletmenin sağladığı hizmetlerin tamamını kapsamakta olup hizmeti temin eden ve hizmeti sağlayan kişiler arasında gerçekleşmektedir.

- İşletme bünyesinde yer alan ve danışma kademesinde görevi bulunan tüm bireylerin karşılıklı iletişimlerini içeren danışmanlık ilişkileri, özellikle yönetim kademesi açısından önemlidir.

- Denetleme ilişkileri, astlar ve üstler arasında ortaya çıkmaktadır. Denetleyici olan üstler, denetlenen konumundaki astlarla etkileşim halinde olmaktadır.

- Yönetimde insan ilişkileri kapsamında yer alan son unsur yenileştirme ilişkileridir. Örgütsel süreçlerin tamamında yer alan yenileştirme girişimlerini kapsamaktadır.

3.1.2.1. Bireysel farklılıklar ve yönetsel roller

İnsanın yer aldığı girişimlerin hemen hemen hepsinde yönetimle ilgili içeriğe rastlamak mümkündür. Bu durum insanların yönetilme ihtiyaçlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca insanların toplum içerisinde farklı rollerinin olması da bu konuda etkisini göstermektedir. İşletmeler ve yönetsel roller açısından değerlendirme yapılacak olduğunda da benzer bir durum söz konusudur. İşletme içerisindeki bireylerin farklı rollerinin bulunması, bireysel farklılıklarla bir araya gelerek çalışanların rollerinin birbirinden ayrılmasında etkili olmaktadır. Bunlara ek olarak bireylerin farklı yeteneklere sahip olmaları da değinilen farklılıkların ortaya çıkmasındaki temel etkenler arasında sayılabilir (Yılmaz, 2004:166).

Yöneticilikten söz edilirken değinilmesi gereken yönetsel beceriler, bireysel farklılıklar ve yönetsel roller içeriğinde sayılmaktadır. Meslekten mesleğe göre farklılaşan yöneticinin rolleri arasında üç grup rol hemen hemen her süreçte kendisini göstermektedir. Belirtilen roller; kişilerarası ilişki rolü, bilgilendirme rolü, karar verme rolü şeklindedir. Sıralanan üç temel rol grubu, kendi içinde de aşağıdaki gibi ayrılmıştır.

1. Kişilerarası roller

Kişilerarası roller de kendi içerisinde gruplara ayrılmaktadır. İlgili gruplar, yüzeysel bir şekilde açıklanacaktır.

A- Yöneticinin biçimsel rolü: Biçimsel roller, işletme içerisindeki konumun yöneticiye getirdiği roller olarak bilinmektedir. Bu noktada yöneticinin kendisi karar verme konusunda yetkin olmak durumundadır. Örgütsel süreçlerin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi adına yöneticinin biçimsel rollerinin bilincinde olması gerekmektedir. Örgütün belirlenen hedeflere sağlıklı bir şekilde ilerlemesi, bu rollerin sonucu olarak görülmektedir.

B- Yöneticinin lider rolü: Doğuştan gelen beceri olarak bilinen liderlik, yöneticinin başında olduğu birimin tüm çalışanları üzerindeki liderlik davranışlarını içerir. Liderlik davranışlarının etkinlik düzeyi, yöneticinin lider rolünün belirleyicisi konumundadır.

C. Yöneticinin ilişki/bağlantı rolü: İşletmenin kadrosunda yer alan bireylerle işlerin gidişatına yönelik kurulan ilişkilerin sonrasında ortaya çıkan bağlantı rolü, ast üst ilişkilerini içermektedir. Yöneticinin çalışanlardan aldığı bilgiler ve bu kapsamda kurulan ilişkiler, ilişki / bağlantı rolü ile ilgilidir. Bu rol, çoğunlukla bilgi alışverişleri sonrasında gerçekleşir.

2. Bilgilendirme rolleri

İşletme içerisinde en önemli hususlardan birisi şüphesiz bilgilendirmedir. Bu noktada yöneticiler gerek çalışanlar gerekse de yöneticilerle temas kurdukları için oldukça önemli bir yapıdadırlar. Bu sebeple yöneticiler, örgüt içindeki bilgi düzeyi en yüksek kişiler olarak bilinmektedir. Yöneticiler, öncelikle görevleri açısından bilgi sahibi olmak durumundadır. Kişisel yetkinlikler ve başarı ihtiyacı da yöneticinin bilgi edinimini etkilemektedir. Bilgi sahibi olmak yöneticiler için önemli bir özellik olmakla birlikte daha önemli olan husus bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilmektir. Yöneticinin bu konuda üç farklı rolü bulunmaktadır ve bu roller aşağıda açıklandığı gibidir.

a. Gözlemcilik rolü: Adından da anlaşılacağı üzere yönetici konumundaki kişinin çevresinde yaşanan gelişmelerle ilgili yaptığı gözlemler, gözlemcilik rolünü oluşturur. Gözlemcilik rolü ile ulaşılan bilgiler, aynı zamanda bire bir iletişim kurularak da elde edilebilir. Yönetici açısından bu konuda bir sınır olduğunu söylemek güçtür. Gözlem yapmak, yönetici açısından alışlagelmiş görevlerden bir tanesidir ve çalışanların işlerini nasıl yaptıkları ile ilgili gözlemler yönetici açısından sık sık içinde olunan bir süreçtir. Bu husus, yöneticinin bilgi toplama konusunda deneyim sahibi

olması anlamına gelir.

b. Dağıtımcılık rolü: Elde edilen, ulaşılan ya da duyulan bilginin işletme içindeki herkes tarafından paylaşılması anlamına gelen dağıtımcılık rolü, yöneticiliğin doğası gereği olan rollerden birisidir. Yönetici konumundaki kişiler, dağıtımcılık rolleri gereğince ihtiyaçları karşılarken astlarına adalet ve güven gibi duygular aktarmak durumundadırlar.

c. Sözcülük rolü: Daha çok diğer işletmelerle kurulan iletişimlerde yöneticinin sözcülük rolü kendisini göstermektedir. Yöneticisi olduğu işletme ile ilgili paylaşılması uygun görülen bilgilerin paylaşılması, sınırları doğru çizilmekle birlikte yöneticinin bilgilendirme rolleri arasında kendisine yer edinmiştir.

3. Karar vermeye ilişkin roller

İşletmeler içerisindeki karar vericilerden bir tanesi olan yöneticiler, işletmenin faydasına olacak şekilde kararlar almaya gayret gösterirler. Yöneticiden beklenen, alınacak olan kararlara dair yeterli donanıma sahip olmasıdır. Karar vermeye ilişkin roller kapsamında yöneticinin rolleri yine farklı gruplar altından değerlendirmeye alınmaktadır. Yöneticinin karar vermeye ilişkin rolleri aşağıdaki gibidir:

a) Girişimcilik rolü: Yöneticilerin sıradan bireylerden ayrılan özelliklerinden girişimcilik rolü, işletmenin önce iç sonra dış çevresine uyum sağlaması ile ilgilidir. Girişimcilik rolü gereğince elde edilen bilgiler, işletmenin kazancı için kullanılacak olduğunda yöneticinin karar verme becerisi kendisini göstermektedir.

b) Kriz Önleyicilik Rolü: İyi bir yönetici, beklenmedik anlarda ortaya çıkan krizleri etkili bir şekilde yönetebilmeli ve işletmeyi zarar görmeden krizden çıkarabilmelidir. Krizleri önceden tamamen engellemek mümkün olmasa da alınan önlemlerle krizin atlatılması ya da fırsatı çevrilmesi yöneticilerin hamleleri ile mümkündür. Bu nedenle kriz önleyicilik rolü, oldukça önemlidir.

c) Kaynak Sağlayıcılık Rolü: Çalışanlara kaynak sağlamak, yöneticilerin görevlerinden birisidir. Yöneticinin planlama yapması ile birlikte başlayan kaynak sağlama rolü, yürütülen faaliyetler sona erene kadar etkisini göstermektedir. Kaynak

sağlayıcılık rolleri, yöneticinin işletme için üstlendiği rollerin önemini göstermesi bakımından oldukça önemlidir.

d) Görüşmecilik/Müzakerecilik Rolü: Müzakere etme ya da diğer adıyla görüşme, yöneticinin karar verme konusundaki bir diğer roldür. İşletmelerin faydasına olacak şekilde görüşmelerde bulunmak yöneticinin görevleri arasında yer almakla birlikte yönetici açısından alışılmış – sıradan – bir görevdir. Görüşmecilik rolü kapsamında yöneticinin alacağı kararlar, işletmenin hedeflerine ulaşma konusundaki temel belirleyiciler arasında yer almaktadır.

3.1.2.2. Hiyerarşi ve ast-üst ilişkileri

Örgütlerde hiyerarşik bir düzen vardır. Örgütlerde ast-üst ilişkileri bu hiyerarşik düzen içerisinde gerçekleştirilir. Hiyerarşik düzen örgütlerde ast-üstler arasında saygıyı gerektirir. Hiyerarşik düzeni üst yönetim sağlar ve sürdürür. Örgütlerde astların üstlerine saygılı olması, üstlerin de astlarına sevgi ile yaklaşması istenir. Böylece örgüt içinde sıcak bir atmosfer tesis edileceği düşünülür. Bu sıcak ortam, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerine, böylece verimliliklerinin artmasına, işlerine kendilerinden daha fazla şey katmalarına ve örgütlerinde uzun süreli çalışma isteği geliştirmelerine yarar.

Örgütlerde hiyerarşik düzende bozukluk ve ast-üstler arasında iletişim bozuklukları olması, örgütler için felakettir. Bu örgütün hedeflerine yürümesi olanaksızdır. Ast-üst ilişkilerinin, etkileşimlerinin iyi olmaması, o örgütte çatışmanın çok olduğunu gösterir. Fonksiyonel olmayan bu çatışmalar, örgütün amaçlarından uzaklaşmasına neden olacaktır. İşyerinde düzen tesis edilemeyecek, iş gören motivasyonu azalacak, çalışanların verimlilikleri düşecek ve işten ayrılmalarda artış görülecektir. İletişim bireyler arasındaki etkileşim etkinliğidir. İletişim kişinin, bilinçli ya da bilinçsiz, bir başkasının kavrama ve algılama yetisini etkileyerek, onda bir davranış değişikliği oluşturması işlevi görür (Genç, 2005:325).

3.1.2.3. İletişimde yeterlilik, etkinlik ve beceri

İletişimde yeterlilik önemli bir husustur. İki kişi arasındaki iletişimde bir tarafın iletişim yoksunlukları bulunuyorsa, bu iki kişi arasında sağlıklı bir iletişim gerçekleşemeyecektir. Örneğin iki kişinin iletişim kurduğunu ve bunlardan birinin âmâ

olduğunu varsayalım, bu durumda bu iki kişi arasındaki iletişim, görme yeteneği tam iki kişi arasındaki iletişim gibi olmayacaktır.

Bir birey, iletişim yöntemlerini ne kadar dikkatle planlarsa planlasın, kaçınılmaz olarak ortaya bazı aksaklıklar çıkar. Bunlara iletişim engelleri denir. İletişim engelleri iletişikle ilgisi olan kişi ve dış etkenlere bağlı olarak ortaya çıkanlar diye ikiye ayrılabilir.

Genellikle ya göndericinin, alıcının ihtiyacının ne olduğunu, iletişimin tam amacını bilmemesinden, ya da alıcının mesajı yanlış olarak anlaması veya iyi dinlememesinden iletişim engelleri ortaya çıkar. İletişim sürecindeki kopukluk potansiyelini bilmek bunu önlemedeki en önemli ilk adımdır.

Gönderici veya alıcı tarafından ortaya çıkan engeller yetersiz tanımlanmış amaç veya bilgidir, yanılısamadan, yanlış ortamın kullanılmasından ve iletişimde yanlış zamanlamadan kaynaklanır.

Yetersiz tanımlanmış amaç veya bilgi: Gönderici mesajını ifade etmeden önce gerçekleştirmek istediği iletişimin amaçları hakkında net bir fikre sahip olmalıdır. Yani, mesajın ana hatlarını oluşturan iletişimin de açık ve hedefe tam yöneltilmiş olması gerekmektedir. Şayet bunlardan biri veya ikisi de netleştirilmemişse, mesaj belirsiz olacağından iletişimde kopukluğa neden olacaktır.

Yanılsama: Bu, ifade veya ifadenin çözümlenmesi aşamalarında ortaya çıkan iletişim engellerine verilen addır. Eğer gönderici, alıcıya gönderilmesini amaçladığı iletişim sürecinde doğru lisan ve işaretleri kullanmamışsa, yanılsama ortaya çıkacaktır.

İletişim kopuklukları sadece sözle ifadeden kaynaklanmaz. Yüz ifadeleri, jestler veya mesajın iletilme yöntemi, alıcının yanlış bir izlenim edinmesiyle sonuçlanabilir. Bazı alıcılar, dostça bir gülümsemeyi baskıcı bir jest olarak niteleyebilirken, diğerleri çok resmi bir dil kullanımında kendilerini dışlanmış hissedebilmektedir.

Yine bazı insanlar, göndericinin kendilerinin anlayabileceği bir dil kullanmaya çalıştığını görerek mutlu olurken, diğer insanlar kendilerinin küçümsendiğini düşünebilirler. Bu sorun, mesajı kimin alacağını düşünerek veya uygun dili kullanarak halledilebilir. Ancak bu basit bir işlem olmayıp, yetenek, uygulama pratiği ve özen gerektirmektedir.

Yanlış ortamın kullanımı: Yanlış ortam seçmek, felakete sonuçlanacaktır. Örneğin bir işyerinde çalışanlara farklı ücret artışları sağlanmışsa, bunun bildirimini çalışanlara ayrı, ayrı mektuplar göndermek şeklinde yapılmalıdır. Bunun açık bir şekilde ilan edilmesi yanlış olacaktır.

İletişimde yanlış zamanlama: İletişimde doğru zamanlama, en azından ortam kadar önemlidir. Önemli bir toplantıya girmek üzere olan biriyle hassas bir konuyu görüşmeye çalışmak yanlış zamanlamaya bir örnektir.

Dış etkenlerden ortaya çıkan iletişim engelleri ise gürültü, işletme içi engeller ve insan ilişkilerinden kaynaklanan engeller olarak sınıflandırılabilir.

Gürültü: Gürültünün iletişim sürecinde çok olumsuz yanları vardır. Kötü bir telefon bağlantısı veya oda içindeki fiziksel ve rahatsız edici gürültü kaynağı, telefonla yeniden arayarak ve açık olan pencereyi kapayarak giderilebilir.

İşletme içi engeller: İşletme içyapısından kaynaklanan iletişim engelleridir. Bu, işletme içi veya işletmeler arası iletişim yapısının düzgün ve net bir iletişim için elverişli olmadığı durumları ifade eder. Her tür etken buna sebebiyet verebilir: İşçilerin, sadece bir danışmanla iletişim içinde bulunmalarına izin verilmiş olmaları, personel müdürünün işçilerle doğrudan bir temas içinde olmayışı ve bu nedenle de iş ortamı hakkındaki işçi şikâyet ve temennilerinden haberdar olamayışı gibi. Bu tür engellerin üstesinden gelebilmek için işletmedeki iletişim sisteminin sürekli olarak gözden geçirilmesinde fayda vardır.

İnsan ilişkilerinden kaynaklanan engeller: Bu engel türü birbiriyle uyum içinde çalışamayan insan faktöründen kaynaklanır. Bu kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi, işletmelerde rol çatışmaları ve ast-üst ilişkilerinden doğan çatışmalar olarak da kendini ortaya koyabilir (Dökmen, 2006:37). Bunlar işletmeye zarar verebilir. Bu nedenle bunların çatışmalarının en asgariye indirilmesi için işletmenin çaba sarf etmesi gerekir. Yada işletmenin çatışma yönetimi uygulamak suretiyle bunu pozitif olarak kullanması gerekmektedir. Çatışma yönetilemiyorsa, bu sefer tarafların farklı bölümlerde çalıştırılmasında fayda vardır. Ancak bu aşamada taraflardan hiçbirini suçlama eğilimi içine girilmemelidir.

Bir işletme içindeki iletişim yapılarını bilmek daha etkili bir iletişim için çok

önemlidir. İşletme içinde iletişim kopukluğuna neden olan etkenleri bilmek bunları önleyebilmek açısından faydalı olacaktır.

İletişimde etkinlik ayrı bir meziyettir. Kişi iletişimini geliştirebilir ve daha etkili bir hale getirebilir. İletişimde etkinlik eğitimle geliştirilebilir. Etkili bir iletişim vücut dilinin de kullanılmasından geçer (Cüceloğlu, 2002:57-58).

Kişilerin iletişim becerileri farklı, farklı olabilir (Uşaklı, 2007:31). Bazı insanların iletişim yetenekleri üst düzeydeyken, bazılarının zayıf olabilir. İletişim becerisi, genlerle doğuştan gelen bir kabiliyet olduğu kabul edilse de, sonradan geliştirilebilir olduğunu düşünenlerin sayısı da az değildir. İletişim çatışmalarının, en azından bir kısmının iletişim kurmadaki bilgi eksikliğinden kaynaklandığı öne sürülmektedir. *“İletişim becerisini geliştirmek için eğitim verilebileceği ve bu alanda yapılan çalışmaların işe yaradığı konusunda çeşitli bilimsel yayınlar bulunmaktadır.”* (Dökmen, 2006:106-107).

3.1.3. Yöneticiliğin gerektirdiği temel iletişim yeterlilikleri

Yöneticiliğin gerektirdiği temel bazı iletişim yeterlilikleri vardır. Bunlardan bazıları etkileyici konuşma becerisi, beden dilini kullanabilme, dinleme becerisine sahip olmak, empati kurabilmek, duygusal zeka, açık ve güven verici iletişim kurabilmek, ikna edici iletişim gerçekleştirebilmek ve iletişim yoluyla motivasyon sağlamaktır. Bunlar hakkında açıklayıcı bilgilere aşağıdaki metinde yer verilmiştir.

3.1.3.1. Etkileyici konuşma becerisi

Etkili konuşmak bir iletişim becerisidir. Etkili konuşan insanların ne yapmak istediklerini bilen, hedefleri olan, planlı hareket eden, organize edebilen ve işlerinde başarılı insanlar olduğu görülmektedir.

Etkili konuşma, zaman içinde gelişir. Sürekli alıştırmalar yaparak bu beceri geliştirilebilir. Önce buna kişinin inanması gerekir. Etkili konuşma becerisine sahip olmak, kişinin iletişimini geliştirmesinin ötesinde, kendine saygısını geliştirmesi, insanları sevmesi ve de iş hayatında profesyonel bir bakış geliştirebilmesine bağlıdır.

Kişi konuşma becerisini geliştirirken, günlük hayatını en iyi şekilde tanzim etmek ve bir profesyonel gibi yaşamak da zorundadır.

Etkileyici konuşmanın yolu doğallıktan geçer. Kendine güven ve rahatlık, karşı tarafta konuşulanların etkisini artırır (Efil, 2002:9). Karşısındakinde güven uyandıramayan bir kişinin konuşmaları da etkili olmayacaktır.

Bir konuşmanın etkileyici olması için gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Özkan, 2012: 237-239):

- i. Konuşulacak olan konu değerli ve ilgi çekici olmak durumundadır.
- ii. Konuşmada güdülen bir ya da daha fazla amaç olmalıdır.
- iii. Konuşmacı, konuşmanın konusuyla ilgili donanımlı olmalı ve bilgi toplamalıdır.
- iv. Konuşmada örneklerden faydalanılmalıdır.
- v. Konuşmada dinamik bir üslup benimsenmelidir.
- vi. Dinleyicilerin ilgisi çekilmelidir.
- vii. Açık uçlu sorulara yer verilerek konuşma devam ettirilmelidir.
- viii. Beden dili konuşma süresince etkili bir şekilde kullanılmalıdır.
- ix. Konuşmada vurgu ve tonlamaya özen gösterilmelidir.
- x. Yapılan konuşma kapsamında yer verilen bilgilerin dayanağı olmalı ve sağlam temellere dayanmalıdır.

Yukarıda sıralanan maddelerden de anlaşılacağı üzere iletişim yeterlilikleri kapsamında etkili konuşmanın içeriği oldukça geniştir. Etkili konuşma yapmak için birçok beceriye sahip olunması gerektiği, yukarıda verilen bilgiler aracılığıyla elde edilmiştir.

3.1.3.2. Olumlu ve olumsuz etki bırakan davranışlar (beden dili)

İletişimdeki verimliliği meydana getiren temel faktör olarak açıklanan beden dili, bireyin ortaya koyduğu hal ve hareketlerden ne düşündüğünü anlamayı açıklayan bir kavramdır (Özkan, 2012: 83). Bu nedenle yöneticilerin temel iletişim yeterlilikleri kapsamında beden dilinin varlığı kaçınılmazdır. Beden dilinin tanımı kısa bir şekilde yapılabilsede kavramın sahip olduğu içerik oldukça geniştir ve beden dili başlı başına

bir disiplin niteliği taşımaktadır.

Beden dilini kullanmak, iletişimin önemli bir parçasıdır. Beden dilini etkili bir şekilde kullanabilmek gerekir. Başarılı yöneticilerin, beden dillerini çok iyi kullandıkları bir gerçektir. Bunlar beden dillerini olumlu olarak kullanabilen insanlardır.

Beden dili olumlu etkide de bulunabilir olumsuz da. Bu kişiye, ortama ve şartlara bağlıdır. Bir mimik, anlatmak istediklerinizi karşı tarafa aktarmada çok etkili olabilir. Kendine güvenli bir oturuş, karşı tarafta saygı uyandırır. Öte yanda bacakları çok açarak oturuş, karşı tarafta olumsuz intibalara yol açar.

Yöneticiler beden dillerini kullanmayı çok iyi bilmelidirler. Hangi beden hareketlerinin, iletişimlerini pekiştireceğini, hangilerinin iletişimlerine zarar vereceğini biliyor olmalıdırlar.

Duygusal zekâları yüksek insanlar, beden dillerini daha olumlu kullanabilmektedirler. Örgütlerde yöneticilerin genellikle beden dillerini çok iyi kullandıkları bilinmektedir.

Kişiler arası iletişimde ses tonu, araya konan mesafe, giyim kuşam özellikleri, vücudun duruşu vb. gibi sözsüz iletişim öğeleri ilişkilerin nasıl anlaşılması gerektiğini belirler. Bu türden iletiler ikincil ilişkilerde birbirini tanımayan kişiler açısından olduğu kadar, birincil ilişkilerde de çok önemlidir.

Görsel iletişim genellikle sözlü iletişimin yorumlanmasında, başka deyişle sözel iletilerin anlamlandırılmasında ipuçları verir.

Aynı sözlerin değişik tonlarda ya da değişik bedensel hareketlerle söylenmesi değişik anlamları içerir. Görsel iletişimin ilişkilerin ve sözel iletişimin içeriğinin nasıl anlaşılması gerektiğini bildiren bu özelliğine üst iletişim sağlama özelliği de denir.

Genellikle sözsüz iletişim sözel mesajlardan daha güvenilir bir kaynak oluşturur. Bu bakımdan, sözsüz mesajlar sözel mesajlardan daha güvenilirdirler. Bu nedenle, yöneticiler sözsüz iletişim biçimlerini sözlerini destekleyecek ve pekiştirecek biçimde kullanmaya çalışırlar.

Beden dilinin iletişimdeki etkileri, oldukça yüksek düzeydedir. Bu da beden

dilinin sahip olduğu önemi artıran faktörlerin başında gelmektedir. Beden dili sadece örgütsel süreçlerde değil hayatın tüm evresinde önem ifade eden bir yapıdadır. Beden dilini bu niteliğinin anlaşılması ile birlikte daha çok araştırılan bir hale geldiği ifade edilmektedir. Öyle ki gelinen noktada bazı okullarda beden dilinin ders olarak okutulduğu bilinmektedir (Özkan, 2012: 85). Beden dilinin ulaştığı noktanın anlaşılması adına bu örnek oldukça önemli bir gösterge niteliği taşımaktadır.

3.1.3.3. Dinleme becerisi (aktif dinleme)

Dinleme becerisi iletişimde çok önemlidir. Aktif dinleme, dinleyicinin konuşanın söylediklerine odaklanmasıdır. İnsanların genellikle dinleme becerisi gelişmemiştir. Çünkü herkes bir şeyler söylemek istemekte, dinlemenin iletişimde ne kadar önemli olduğunun farkına varamamaktadır.

Aktif dinleme, sabır gerektirir. Bu yüzden zordur. Ama dinleme becerisini geliştirmiş insanlar bundan birçok fayda elde ederler. Bir defa dinleyen kişi, karşı tarafta güven uyandırır. Böylece iki kişi arasında iyi bir iletişimin temelleri atılır.

3.1.3.4. Empati

Empati kurma, karşıdaki insanla özdeşleşmek, onun gibi düşünebilmek, hissedebilmektir. Empati kurarak karşımızdakini daha iyi anlayabiliriz. Neler hissettiğini, ne demek istediğini daha iyi kavrarız. Böylece bu kişiyle daha iyi bir iletişim kurabiliriz.

Empati kurma, olaylara, nedenlere ve sonuçlara karşı tarafın penceresinden bakabilmektir. Empati kurabilme bir yetenektir. Kimilerinde daha fazladır, kimilerinde az. Empati kurabilmek için öncelikle bunu istemek gerekir. Bunun getireceği faydalar düşünüldüğünde, istek kendiliğinden gelişecektir.

Empati kuran insanlar eksiklerini daha iyi görür ve iletişimlerini daha iyi yapılandırır. Bunların iletişimleri sürekli gelişmeye açıktır. Eksiklerinden korkmaz, bunları geliştirir ve iyiye yöneltirler.

Empatinin kökeni özbilinçtir. Duygularımıza ne kadar açıksak, hisleri okumayı da o kadar iyi beceririz. “Başkalarının ne hissettiğini kaydedememek duygusal zekâ bakımından büyük bir eksiklik, insan olmak anlamında da trajik bir başarısızlıktır.

Çünkü ilginin, şefkatin kökü olan duygusal ahenk, empati (başkasının duygularını paylaşabilme) yetisinden kaynaklanır.” (Goleman, 2006:137).

3.1.3.5. Duygusalzeka

Duygusal zekâ bir sağ beyin faaliyetidir. İnsan beyni sol ve sağ lobdan oluşmaktadır. Sol lob, beynimizin mantık bölümüdür. Analitik düşünme, matematik beceriler bu lobun ürünüdürler. Sağ lob ise beynin duyu bölümüdür. Sosyal becerileri yüksek insanlar bu lob tarafından yönlendirilirler.

Zeka, insanın zihinsel yeteneğidir (Hicks, 1977:162). Duygusal zeka tabanlı yöneticilerin, işlerinde daha başarılı oldukları söylenmektedir. Bu insanların iletişim becerileri de diğerlerine göre daha yüksektir. Duygusal zekâ egzersizlerle geliştirilebilmedir. Sosyal alıştırmalar yapmak, beynin sağ lobunu çalıştırmakta, böylece duygusal zekâ gelişmektedir.

Bugün dünyamızı sol lob yönetmektedir. Sol lob erkek zekayı, sağ lob ise dişi zekayı temsil etmektedir. Dünyamız sağ lobla yönetilmeye başlandığında, daha iyi bir hale geleceği iddia edilmektedir.

Öyle ya da böyle duygusal zekânın iyi yönetim ve iletişim becerileri ile ilişkisi büyüktür. Duygusal zekâsı yüksek yöneticiler, işlerini daha iyi yapmakta, bunların iletişimleri de daha başarılı olmaktadır. Yapılan araştırmalar liderlerin duygusal zekâlarının yüksekliğine işaret etmektedir.

Yüksek duygusal zekaya sahip kişiler; sebat, gayret, fedakarlık, kendilerine ilham verme yeteneği, içgörü, empati, kendine ait değerler ve iletişim becerileri gibi önemli niteliklere sahip olmaktadır (Sezik, 2001:70).

Duygusal zekâsı yüksek insanlar duygularını iyi okuyarak onları kontrol edebildikleri gibi başkalarının duygularını da anlayabilmektedir. Bunlar yüksek duygusal kapasiteye sahip insanlardır ve iş hayatlarında da daha başarılıdırlar (Kobi Finans, 2009).

Duygular, iletişim becerileri kapsamında rehberlik görevi üstlenebilir. Bu durumu Zülfikar Özkan, duygusal durumlarla ilgili rehberlik tablosunda aşağıdaki gibi açıklamıştır.

Tablo 3. Duygusal Durumla İlgili Rehberlik Tablosu

Duygular	Duygularla ilgili hareketler
Endişe	Kıpırdamamak, boğazı temizlemek, oturduğu pozisyonda değişiklikler yapmak
İlgisizlik	Anlamsız bakışlarla etrafı süzmek, kağıtlara anlamlı veya anlamsız çizimler yaparak zaman geçirmek
Öfke	Konuşma tonunun yükselmesi, fiziki hareketlerle karşı tarafın baskı altına alınması
Düşünme	Çene ve baş bölgesi özelinde eylemlerde bulunmak, çevreyi uzun süre inceleme
Ağzı sıkılık	Gözleri kısmak, kısık ses tonuyla konuşma yapmak ve kendinden emin tavırlar sergilemek
Küçük görme	Ellerin kalça, ense veya bel gibi vücudun muhtelif bölgelerine sabitlenmesi, ses tonunun yüksek olması

Kaynak: Özkan, 2012: 218.

Tablo 3'te görüldüğü üzere insanın beden dili ile duygusal hareketleri arasında önemli bir etkileşim vardır. Bu etkileşim içeriğinde bulunan verilerin iletişim becerileri ve duygusal zeka kapsamında önemli bir yere sahip olduğu yine tablo 3'teki verilerden anlaşılmaktadır.

3.1.3.6. Açık ve güven verici iletişim

Açık ve güven verici iletişim, iletişimin dürüst ve karşı tarafa güven verecek şekilde yapılmasıdır. İletişimde dürüstlük güveni de beraberinde getirir. İletişiminde dürüst olan insanlara daha fazla güveniriz. İletişiminde dürüst olmayanlara ise güvenmeyiz.

İletişimin açık ve güven verici olmaması durumunda, iletişim kopacaktır. Kişi, karşı tarafın söylediklerine inanmış gibi görünse de, gerçek böyle olmayacaktır. Dürüst olmayan yaklaşım, yine dürüst olmayan bir davranışla karşılık bulacaktır. Bu nedenle iyi bir iletişimin temellerini iletişimde açıklık ve güven vermek oluşturmaktadır.

Söylenen sözün etkisi, söyleyen kişiye göre değişmektedir (Özkan, 2011: 84). Açık ve güven verici iletişimde yöneticinin söylediği sözler, sıradan bir çalışana göre daha yüksek düzeyde etkisini gösterecektir. İletişimin etkili bir araç olarak kullanılması adına yöneticilerin diğer bireylerden ayrılan bir yapıda olmalarının beklenmesi son

derece olağandır. Açık ve güven verici bir iletişim tarzının benimsenmesi ile birlikte yöneticilerin astlarıyla kurdukları iletişimin olumlu yansımaları ile karşılaşılması söz konusu olacaktır.

Örgütsel iletişimde açıklık ise örgüt iletişiminin serbestçe ve sağlıklı bir biçimde yapılmasıdır. Örgütlerde bazı durumlarda aynı anda, çok farklı kademeler ve pozisyonlar arasında iletişime gerek duyulmaktadır. Bu iletişimin önündeki tüm engellerin ortadan kaldırılmasını gerektirmektedir. Açık iletişim gerçekleştiren kurumlarda, çalışanların hem kendilerine hem de örgüte olan güvenleri artmakta ve böylece işlerine daha iyi motive olmaktadır. Yine çalışanların iş kalitesi ve verimliliği artmakta, örgütlerine bağlılık geliştirmektedirler (Genç, 2005:332-333).

3.1.3.7. İkna edici iletişim

İkna edici iletişim, iletişimin ikna etmek yönelimli yapılmasıdır. İletişimin ikna etme işlevi vardır. *“İkna etme, insanın karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir .”*(Genç, 2005:325). İkna edebilmek, çeşitli hususlar gerektirir. Bir kişinin ikna olması için, karşıdakine güven duyması gerekir. Karşıdaki kişi iletişimde dürüst olmalıdır. Yine karşıdaki kişi, dinleyeni anladığını ona hissettirebilmelidir. Empati kurabilen insanlar, karşılarındakine onu anladıklarını daha iyi hissettirebilirler.

İkna sürecinin diğer bazı araçları da, bilgili olmak, konusunda uzman olmak, tecrübe sahibi olmak, insan ilişkilerini iyi yönetebilmek ve insan ahvalinden anlamak(psikoloji bilgisi) gibi özelliklerdir. İyi bir yönetici insanları tanımalıdır. Bu psikoloji bilgisini gerektirir (Efil, 2002:9).

Bilgili olmayan insanların karşısındakini etkilemesi, ikna etmesi zordur. Kişiler kendilerini yetiştirmiş insanlara daha rahat inanırlar. Bir şeyi işinin uzmanı birinin söylemesi ile olmayanın söylemesi bir değildir. Tecrübe de ikna sürecini çok olumlu yönde etkiler. İnsan ilişkilerinde iyi olan yöneticilerin iletişimlerinde başarılı olacakları açıktır. İnsan ilişkilerini iyi yönetebilmek de iyi bir psikoloji bilgisini gerektirecektir.

İnsan psikolojisi karmaşıktır. İnsan psikolojisini iyi anlayan insanların iletişimleri de daha başarılı olacaktır.

Yöneticilerin sahip oldukları iletişim becerilerinin arasında ikna edici iletişim,

etkili konuşma ile ilgili bir konudur. Örgütsel süreçlerde konuşma eylemi, yapılan işleri büyük oranda kolaylaştırmaktadır (Özkan, 2012: 226). Bu noktada konuşmanın kaç kişiye yapıldığı değil etkili olma düzeyi önemlidir. Yapılan konuşmanın etkili olması, konuşmanın taraflarına ruhsal rahatlık vermektedir. Bu nedenle ikna edici iletişim kapsamında etkili konuşmanın önemi büyüktür ve yöneticilere olumlu imaj sağlamaktadır.

3.1.3.8. İletişim yoluyla motivasyon

İletişim yoluyla motivasyon, insanlar arasındaki ilişkilerde, iletişim ve etkileşimde iyileşme sağlanarak işgörenlerin güdülenmesidir. Motivasyonun Türkçe karşılığı güdülenmedir. Motivasyon(güdülenme) kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır (Genç, 2005:234). İnsanlar ihtiyaçları karşılandığında güdülenirler. İletişim kurmak insanoğlunun temel ihtiyaçlarından biridir. Kurum içi iletişimin iyi olması işgörenlerin güdülenmesi için başlı başına bir nedendir. Kurum içinde sıcak bir ortamın yaratılması işgörenlerin işlerine daha sıkı sarılmalarını sağlayacak, bunların iş başında verimlilikleri artacak, kendilerinden işe daha fazla şey katacaklar ve kurumlarıyla ilişkileri de daha uzun süreli olacaktır.

İşgörenin üstünü sevmesi, onun verimliliğini artıracaktır. Aksi takdirde işgörende işe karşı soğuma başlayacak, bu kişinin işine motivasyonu azalacak, verimliliği keza aynı şekilde ve en nihayetinde kurumdan ayrılmayı bile düşünecektir. Örgütlerde fonksiyonel olmayan çatışmalar bu yüzden istenmez. Bunun yerine astlarla üstler arasında iyi bir iletişim tesis edilmek istenir.

Üstlerin astlarla ilişkilerinin iyi olması, astların onları sevmelerini ve saymalarını sağlar. Üstünü seven ve sayan iş gören, üretim sürecine daha fazla katkı sağlayarak kendini göstermek ister. Kişilerin kendilerini kabul ettirme istekleri de bir ihtiyaçtır (Genç, 2005:235). Böylece iletişim yoluyla motivasyon en iyi şekilde sağlanmış olur. Yönetici açısından işgörenin motivasyonu işgörenin işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek ve arzularak yapmasıdır. İletişim becerileri yüksek yöneticiler, işgörenlerle kurdukları iyi diyaloglar sayesinde onları işlerine rahatlıkla motive edebilirler (Efil, 2002:12).

3.1.3.9. Çatışma yönetimi

Taraflar arasında iletişimin sınırlı olduğu, tarafların gerçek düşünce, duygu, amaç ve niyetlerini paylaşmadıkları çatışmalarda, çatışma süreci ve çatışma sonuçları birey ve örgüt için zarar verici hale gelebilir (Karip, 2003:39).

Çatışmanın varlığı kötü yönetim anlamına gelmemelidir. Etkili bir yönetici çatışmayı sağlıklı bir düzeyde tutarak örgüt ve bireyler için olumlu sonuçlar üretecek bir biçimde yönetmeye çabalar. Yönetici öncelikle, çatışmanın örgüt ve birey için olası yararlarının ve zararlarının farkında olmalı ve çatışmaya ilişkin ön yargıları ortadan kaldırmaya çaba göstermelidir (Karip, 2003:36).

Çatışma etkili bir biçimde yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve hatta örgütlerin yok oluşu anlamlarına gelebilir (Karip, 2003:39).

İletişim ve çatışma yönetimi etkileşimi kapsamında stresin sahip olduğu etkilere yer verilmesi gerekmektedir. Günümüz hayatının önemli bir parçası olan stresle mücadele edilmesi mümkündür. Stresle mücadele edilmesinde ve böylece çatışmaların önüne geçilmesinde iletişim etkili bir araç halini alabilir. Öyle ki iletişim yeteneklerinden faydalanılması suretiyle karşıdaki kişiye daha olumlu izlenimler aktarmak ve bu sayede bireyin stres düzeyini azaltmak mümkündür (Özkan, 2011: 197). Bu da iletişim vasıtasıyla stres düzeyinin azaltılmasının mümkün olduğunu ve çatışma yönetiminin etkin hale gelebileceğini gösteren bir örnek olarak görünmektedir. Ayrıca iletişimin birçok boyutta etkisini gösteren bir yapıda olduğunun anlaşılması açısından da bu örnek önemli bir yere sahiptir.

4. BULGULAR

Yetişkin eğitimi, işyerlerinde sağlık ve güvenlik eğitimleri ve işyerinde gerekli olan iletişim becerileri hakkında bilgi edinmelerine yardımcı olmaktır. Etkili kişisel iletişim teknikleri ve dinamikleri, algının ince detaylarına ilişki geliştirmek için gereken tüm etkilere uzanır. İletişim Becerileri, eğitimlerin kimler tarafından ve ne sıklıkla verileceği konusunda daha profesyonel yaklaşımda bulunmamızı sağladığı gibi işyerlerinde etkili bir eğitim sürecinin de başlangıcı olur.

Ayrıca çalışan ile işveren arasında karşılıklı daha kolay anlaşmayı sağlayarak verimliliği ve kaliteyi de doğrudan etkiler.

İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını, özellikle çalışanların yani yetişkin kişilerin eğitimleri içerisinde kişilerin bilgi, eğitim ve tutumlarında yapacakları değişikliklerle sağlamak mümkündür. Bu durum kişilerin sosyal haklarını öğrenmeleri, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını benimsemeleri yolunda doğru iletişim teknikleri kullanılarak ikna edilmeleri ve uygulamaları ile iş kazaları ve meslek hastalıklarını önlemek ile mümkün olur.

İş sağlığı ve güvenliği yönünden işveren, işveren vekili, yönetici, tüm profesyoneller, çalışanlar, eğitmenler, isg eğitimcileri, taşeronlar ve hatta çevre adreslerde yaşayanlar dahil eğitim alarak bu bilinç oluşturulmalıdır.

1. Kişilere sağlıklı yaşam için alınması gereken önlemleri benimsetmeye ve uygulatmaya inandırmak,
2. Kendilerine sunulan sağlık hizmetlerini doğru olarak kullanmaya alıştırmak,
3. Sağlık durumlarını ve çevrelerini iyileştirmek amacıyla, birey yada toplumca karar aldırılmaktır.

Bu durum beklenen istendik davranış değişikliği ölçülerek, kaza sayısında azalma, Meslek hastalıklarında azalma, Sigara içiminde azalma, KKD kullanımında artış meydana getirmesi amaçlanır.

4.1.Çalışma Hayatında İletişim Kanalları

4.1.1.Biçimsel iletişim kanalları

Biçimsel iletişim kanallarının açıklanmasının öncesinde örgütsel iletişimin amaçlarının bilincinde olmak gerekmektedir. Buna göre örgütsel iletişimin dört temel amacı bulunmaktadır. Bilgi akışını sağlamak, motivasyonu artırmak, kontrol sağlamak ve örgütsel heyecan oluşturmak örgütsel iletişimin dört temel amacını oluşturmaktadır (Demirtaş, 2010: 414). Belirtilen amaçların gerçekleşmesinde iletişim kanallarının sahip olduğu etkiler, iletişim kanalları ile örgütsel iletişimin amaçları arasındaki etkileşimi meydana getirmektedir.

Örgütler arasında iletişim, bir takım kanallar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, iletişim kanallarını şöyle açıklamışlardır : "Biçimsel iletişim, örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel olmayan gruplar arasında gerçekleşen iletişim biçimidir."¹² Biçimsel iletişim, şahısların kişiliklerinden soyutlanmış belli kuralları olan iletişim çeşididir. Biçimsel olmayan iletişim ise örgüt kavramı tam olarak benimsenmemiş gruplar arasında kullanılan iletişimdir. Kurumsal iletişimde bu kanallar kullanılmaktadır.

Örgütlerde iletişim üç yönde akar. Bunlar; dikey, yatay ve çapraz akış yönüdür. Dikey iletişim, iş görenlerin, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru kurdukları iletişimdir. Tutar, Yılmaz ve Erdönmez'e göre örgütsel iletişim şudur: "Örgütlerde iletişim, normal koşullarda yukarıdan aşağıya doğru akar. Açık iletişim ise bilgi ve haberlerin kurumsal yapı içerisinde zirveden tabana, tabandan zirveye, çok yönlü kanallarla, serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır." Örgütsel iletişim kaçınılmaz bir olgudur. Örgüt arasında iletişim, üstlerden astlara olabileceği gibi astlardan üstlere de olabilir.

Bu kapsamda biçimsel iletişim kanalları; dikey iletişim, yatay iletişim, çapraz iletişim, çok yönlü ve açık iletişim olarak dört alt başlıkla sıralanacaktır.

¹H. Tutar - K. M. Yılmaz - C. Erdönmez, Genel ve Teknik İletişim, Ankara, 2005, s.83

²Tutar - Yılmaz - Erdönmez, s..85-90

4.1.1.1. Dikey iletişim kanalları

İşletme içerisinde arasında statü – kademe - farkı bulunan kişiler arasında kurulan iletişim olan dikey iletişim, alttan üste doğru olabileceği gibi üstten alta doğru da olabilir. Kavramsal olarak yapılan açıklamada da yer verilen bu husus çalışma hayatında yönetenler ve yönetilenler tarafından iletişim sağlanmasında rol üstlenmektedir. Bu iletişim kanalının çalışma hayatında kullanılması halinde üstler astlardan bilgi almakta ve ne yapılacağına karar vermektedirler. Astların performansını ölçme ve hangi görevlerin yapılacağını belirleme gibi gelişmeler de üstten alta doğru kullanımla olmaktadır.

Dikey iletişim, astlar ve üstler arasında sürekli bilgi akışını sağlayan bir iletişimdir. Tutar ve Yılmaz'a göre bu tür iletişim şunları kapsamaktadır:" Gelişme raporları, teklifler, açıklamalar ve kararlar için gerekli olan çeşitli bilgi ve becerileri içerir."³⁴ Zirveden tabana, tabandan zirveye doğru gerçekleşen bir iletişim şekli olduğundan dolayı sürekli olarak örgüt içi bilgilendirme mevcuttur. Örgüt içi kararlar, raporlar, teklifler dikey iletişim yoluyla takip edilebilir. Yukardan aşağıya doğru gerçekleşen iletişimin amacı Paksoy'a göre şöyledir: "Bilginin üst kademedan alt kademeye aktarılması suretiyle yönetsel fonksiyonun yerine getirilmesidir. Bu iletişim yönü, hiyerarşik kademeleri birbirine bağlamakta ve böylece farklı düzeylerdeki faaliyetleri birbiriyle uyumlaştırmaktır." Dikey iletişim hiyerarşik kademeleri birbirine bağlayarak, sürekli bir bilgi akışını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde hizmetin devamlılık arz edebilmesi için aynı departmanda ve farklı departmanlarda çalışanların sürekli iletişim içerisinde olması gerekmektedir. Sağlık kurumlarında, kaliteli ve devamlı hizmet için üst kademedeki amirlerle, alt kademelerde çalışan personeller sürekli irtibat halinde olmalıdırlar.

Örgüt içerisinde, üst düzey yöneticiler tarafından resmi yazılarla en alt kademedeki çaycısına kadar bilgi aktarımı yapılır. Yine aynı şekilde çaycıdan da üst düzey yöneticiye doğru geribildirim bazında bilgi aktarışı gerçekleşir. Bu şekilde sürekli olarak zirveden tabana, tabandan zirveye doğru bilgi akışı mevcuttur. Dikey iletişim hakkında Işık'ın yorumu şöyledir: " Bir anlamda formel iletişim türü olarak da kabul edilebilen bu yöntemde astlara resmi kanallardan bilgi ve emirler ulaştırılır. Bu

³H. Tutar - M. K. Yılmaz, Genel İletişim Kavramları ve Modelleri, Ankara, 2002, s.155

⁴M. Paksoy, Gruplarda İletişim, Eskişehir, 2001, s.81

şekilde astların çalışmalarının nasıl değerlendirileceği, başarı veya başarısızlık durumunda çalışanlara ne tür ödül ve cezaların verileceği açık ve net olarak da ortaya konmuş olur. Çalışanlar kendilerine ulaşan bu bilgilerden yola çıkarak, neyi nasıl yapacaklarını öğrendikleri gibi, neleri yapmamaları gerektiği konusunda da bilgi sahibi olmuş olurlar." ⁵⁶⁷ Öncelikle örgütün yönetim kurulundan astlara emirler verilir. Bu şekilde yukarıdan aşağı doğru bir iletişim başlamıştır. Verilen emirlerin yerine getirilip getirilmediği, başarı veya başarısızlık durumu gibi sonuçlara ulaşabilmek içinde aşağıdan yukarıya doğru bir iletişim gerçekleşir. Bu şekilde verilen emirler kontrol edilmiş ve olumlu veya olumsuz bir geribildirim alınmış olur. Sonuç olarak, ortaya bir düzen mekanizması çıkaracaktır. Dalay'a göre, dikey iletişim şöyledir: "Yukarıdan aşağıya iletişimde yöneticiler, çalışanlara ara basamakları da kullanarak belirlenen amaçlar doğrultusunda emir ve direktifler verir ya da çeşitli konularda uyarıcı mesajlar iletirler." Dikey iletişim sadece bilgi amaçlı olarak değil, zaman zaman cezalandırma amaçlı olarak da kullanılan bir iletişim şeklidir.

Üstlerden astlara doğru zaman zaman ikaz edici mesajlarda verilebilir. Efil'e göre dikey iletişim şudur: "Yukarıdan aşağıya uzanan dikey kanallar, en üst yöneticiden başlayıp emir-komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanır. Bu kanallarda iletişimle ilgili olarak alınan kararların uygulanması ile ilgili emirler, bilgi verme, bir konuda grup birliğini sağlama gibi mesajlar yer alabilir." Efil, dikey iletişimi sadece üstlerden astlara doğru uzanan bir emir-komuta zinciri olarak ele alırken, kazancı ise astlardan üstlere doğru bilgi akışı olarak ele almıştır.

Dikey iletişim, en genel anlamıyla astlarla ile üstler arasında bağlantı kuran bir iletişim şeklidir. Kazancı dikey iletişimi şöyle açıklamıştır: "Dikey iletişim en alt düzeyde çalışan bir işçi ile en üst düzeyde çalışan bir işçi arasında bağlantı kurar."⁸Dikey iletişim de hiyerarşik bir düzen vardır. Bilgi akışı karşılıklı olarak meydana gelmektedir.

4.1.1.2. Yatay iletişim kanalları

İşletmelerde sık sık kullanılması ile bilinen yatay iletişim kanalları aralarında statü farkı olmayan çalışanların kullandığı bir iletişim kanalıdır. Çalışanlar arasında

⁵M. Işık - L. Biber, İletişim, İletişim Süreci ve İletişim Çeşitleri, Konya, 2006, s.33

⁶İ. Dalay, Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Sakarya, 2001, s.383

⁷İ. Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1999, s.144

⁸M. Kazancı, Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler, Ankara, 1999, s.249

yatay iletişim, çalışanların performanslarına olumlu şekilde etki yapmaktadır. Ayrıca çalışanların birbirleri ile olan ilişkisini güçlendirerek takım çalışmasını yaygınlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra yöneticiler, kendi aralarında bilgi alışveriş sağlamak için yatay iletişim kanallarından faydalanabilirler. Bu iletişim kanalından faydalanılması, çoğu zaman olumlu şekilde sonuçlanmaktadır. Baykal yatay iletişim şöyle açıklamıştır: "Farklı departmanların bir araya gelerek bilgi iletmesi ve bilgilenmesi teknik ve toplumsal konularda çalışanların gelişmesine ve etkinliklerin bütünleşerek gerçekleşmesine imkan tanımaktadır."⁹¹⁰¹¹ Farklı departmanlarda ki aynı pozisyonda görev yapmakta olan kişiler arasında bilgi akışını sağlayan iletişim şeklidir. Yatay iletişim, çalışanları bilgilendirmekle birlikte, çalışanların gelişmesini sağlayarak ortaya sinerji etkisi çıkarmaktadır.

Yatay iletişim, aynı pozisyon da bulunan yöneticiler arasında gerçekleştiğinden dolayı zaman kaybı oluşmayacaktır. Aynı pozisyonda bulunan yöneticilere bilgi aktarılması, üstlere bilgi aktarılmasından daha kolay ve hızlı olmaktadır. Bu nedenle yatay iletişim kanalının kullanılması ile birlikte hem işletmeler hem de çalışanlar zaman açısından kazanç sağlamaktadır. Sürecin diğer iletişim kanallarına oranla çok daha hızlı bir şekilde ilerlemesi, bu sonucun ortaya çıkmasındaki temel etkidir. İçinde bulunulan dönemde rekabet düzeyinin son derece yüksek olması sebebiyle zaman kazanımının olması, büyük bir avantaj olacaktır. Bu hususların bir araya gelmesi, yatay iletişim kanallarının önemini artırmaktadır. Kurum büyüdükçe, genişledikçe aynı kademede ki departmanlar arasında iletişim sağlanması büyük önem kazanacaktır. Çünkü, aynı departmanlar arasında ki iletişim, üst departmanlar arası iletişimden daha çabuk ve kolay olacaktır. Sonuç olarak da zaman kaybı oluşmayacaktır. Yalçın yatay iletişimi şöyle açıklamıştır: "Kurumdaki çeşitli departman ve kısımlar arasında düzenlenen toplantılardan ve yapılan yazışmalardan yatay iletişim kanalı vasıtasıyla geniş ölçüde yarar sağlanır." Yatay iletişim, aynı kategori yada aynı pozisyona odaklı bir iletişim olduğundan dolayı marjinal düzeyde yarar sağlayacaktır. Dikey iletişimde ortaya bir takım aksaklıklar çıkarken, yatay iletişim de ise bu şekilde aksaklıklar ortaya çıkmayacaktır. Yatkin'a göre, yatay iletişim şöyledir: " Otoriter yönetim yapısına sahip olan kurumlarda bile, özellikle emir ve talimatların iyi anlaşılması konusunda dikey

⁹B. Baykal, Organizasyonların Yönetimi, İstanbul, 1981, s.303

¹⁰N. Karakoç, Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler, Eskişehir, 1989, s.87

¹¹A. S. Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul,2002, s.230

iletişimin yetersiz kaldığı ve yatay iletişimin devreye girdiği bilinen bir gerçektir."¹²¹³¹⁴ Örgüt içerisinde, üstlerden astlara verilen emir ve talimatlarda dikey iletişimde bir takım engeller ortaya çıkabilir. Bu engellerin aşılması da zaman alabilir. Yatay iletişimde ise aynı departmandaki pozisyonlar yer aldığından dolayı engeller oluşmayacaktır. Oluşan bir engelin çözümlenmesi zaman almayacaktır.

Yatay iletişim, aynı departmandaki personellerin daha rahat ve samimi çalışmalarıyla şekillenir. Gerçekleştiği ortam, yatay iletişim kanalı açısından bir başka ayırt edici nitelik olarak görünmektedir. Diğer iletişim kanalları ile kıyaslandığında çalışma hayatında yatay iletişim daha rahat bir ortamda kendisini göstermektedir. Kişiler arasında statü farkının olmaması, bu rahatlığı ortaya çıkarmaktadır. Yine kademe farkının olmamasına paralel olarak yatay iletişim kanalı ortamı daha samimi olmaktadır denilebilir. Ast ve üst ayrımının olmaması, bireylerin kendisini kasmaması sonucunu doğuracağı için bu durum performans üzerinde de olumlu şekilde etkisini gösterecektir. Böylece yatay iletişim kanalı, örgütsel iklim ve kişilerarası ilişkiler açısından oldukça faydalı bir hal alacaktır. Bu sebeple çalışma hayatında yatay iletişim kanalından faydalanılması, hem çalışan hem de işletme açısından önemli bir yere sahiptir denilebilir. Tutar ve Yılmaz tarafından yatay iletişim şöyledir: "Yatay iletişim, fonksiyonel departmanlar arasında (üretim, pazarlama, personel, halkla ilişkiler vb.) ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi, koordinasyonun sağlanması veya örgütsel işleyişin hızlandırılması gibi amaçlarla kurulur. Yatay iletişim, sorunları üst kademelere taşımadan ve resmi iletişimin zaman ögütücü kurallarına takılmadan, hızlı ve karşılıklı güvene dayalı olarak yürütülen iletişimdir." Yatay iletişim, çeşitli departmanlar arasında koordinasyonu sağlarken hız kazandırabilir. Bir taraftan da üst kademelere taşımadan örgütü zaman kaybından kurtarabilir.

4.1.1.3. Çapraz (Diyagonal) iletişim kanalları

Çalışma hayatındaki bir diğer iletişim kanalı olan çapraz iletişim, diğer iletişim kanalları ile kıyaslandığında daha geniş bir kapsama sahiptir. Hem birimler arası hem de kademesi önemli olmaksızın tüm örgüt çalışanlarını içeriyor olması, bu sonucun ortaya çıkmasındaki temel etken olarak görünmektedir. Bunun yanı sıra işletme açısından sağladığı kazanımlar, çapraz iletişim kanallarını önemli kılmaktadır. Çapraz

¹²Yatkin, s.79

¹³Şimşek - Akgemci - Çelik, s. 167-168

¹⁴Tutar - Yılmaz, s.158

iletişim kanalları, farklı bakış açılarının bir araya gelmesine olanak tanıdığı için örgütsel süreçleri kolay bir yapıya kavuşturmaktadır. Bu karma yapı, çapraz iletişim kanallarının ayırt edici yönlerinden biridir.¹⁵¹⁶ Çoklu düşüncenin ortaya çıkmasını sağlayan bir iletişimdir. Değişik kademelerdeki farklı bakış açılarını değerlendirme ve sorunu daha kolay çözmeye imkan tanımaktadır. Çapraz iletişimde, uzmanlaşma ve yardımlaşma esastır. Farklı birimlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi anlayarak yardımlaşmayı esas kılar. Ekip çalışmalarına önem veren şirketlerde, farklı bakış açıları çıkacak ve buda yardımlaşmayı sağlayarak olumlu sonuçları ortaya çıkaracaktır. Düşükcan'a göre çapraz iletişim şöyledir: "Kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin kademeli kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim olarak tanımlanır. Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarının giderilmesi ve olağan üstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekleştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır." Çapraz iletişim olası zaman kaybını ortadan kaldırarak işlerin daha kısa sürede sonuçlanmasını sağlamaktadır.

Örgüt içerisinde dengeleri sağlayabilmek için iletişimin doğru bir şekilde kullanılması gerekir. Çapraz iletişim kanallarının örgütün farklı taraflarını bir araya getirmesi, başarı elde edilmesi için tek başına yeterli olmayacağı için bu iletişim kanalından etkin bir şekilde faydalanmak adına çaba göstermek gerekecektir. İşletmeler, özellikle hızlı bir şekilde çözülmesi gereken durumlar çapraz iletişim kanalına başvurarak süreçleri yönetmeyi tercih etmektedirler. Ayrıca örgütsel süreçlerin tamamında çapraz iletişim kanallarının kullanılması, örgüt içindeki dengeler açısından zararlı olacaktır.¹⁷¹⁸¹⁹ Örgüt içerisinde sadece çapraz iletişimin kullanılması örgütsel dengeleri alt-üst edebilir. Ekip çalışmasında etkin olan bu yöntem, yöneticiler tarafından otoritelerini bozmayacak bir seviyede kullanılmalıdır. Hem fonksiyonel örgütlenme biçimi hem de çağdaş örgütlenme şekli haline gelen matriks örgütlemenin doğal bir sonucu olmaktadır. Şimşek, Akgemci ve Çelik, çapraz iletişimi şöyle açıklamışlardır: " Herhangi bir departman yöneticisinin kendi departmanının fonksiyon alanına giren konularda diğer departmanların astlarıyla bilgi alış verişini yansıtır." Örgüt içerisinde herhangi bir departmanda sorun ortaya çıkınca, departman yöneticisi bir başka

¹⁵Tutar - Yılmaz, s.159

¹⁶M. Düşükcan, Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkililiği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi (SE), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), Konya, 2003, s.74

¹⁷Işık - Biber, s.34-35

¹⁸Şimşek - Akgemci - Çelik, s. 168

¹⁹Tutar - Yılmaz - Erdönmez, s.90

departmanın astlarıyla bağlantı kurarak sorunu çözebilir. Buda çapraz iletişimle mümkün olmaktadır.

4.1.1.4. Çok yönlü ve açık iletişim kanalları

Örgütün dış çevresiyle iletişim kurulurken, çok yönlü ve açık iletişim kanalları aracılığıyla toplumun çeşitli kesimleri ile bilgi alış-verişi gerçekleştirilmiş olacaktır. Bu sayede örgüt-toplum bütünleşmesi sağlanabilir. Tutar, Yılmaz ve Erdönmez'e göre, çok yönlü iletişim şöyledir: "Çok yönlü iletişimin amacı, örgüt içinde ve dışında yer alan herkese örgütü, sürekli, dürüst ve samimi mesajlarla, iç ve dış çevreye tanıtmaktır. Bunun için örgüt içine dönük açık iletişim kanalları ve örgüt dışına yönelik olarak da halkla ilişkiler yoluyla, örgütün iç ve dış çevresiyle etkin iletişim kurulmalıdır." Örgüt içi ve örgüt dışı iletişim kanalları birleşerek, sürekli samimi ve dürüst mesajlarla etkin iletişim kurulur. Çok yönlü iletişim, örgüt içi çalışanları kapsadığı gibi örgüt dışı bireyleri de kapsamaktadır.

Çok yönlü iletişimde örgüt içi iletişim de önemlidir. Örgüt dışı iletişim toplumda ki bireylerin bütünleşmesini sağlamaktadır. Yatkın'a göre, çok yönlü iletişim şu şekildedir: "Dışa dönük kanallar aracılığı ile toplumun çeşitli kesimleri ile bilgi alışverişi gerçekleştirilir, ilişkiler kurulur. Böylece kurum-toplum bütünleşmesi sağlanabilir. Amaç, kurum içinde ve dışında yer alan herkese kurumun varlığını sürekli, dürüst, içten ve yaygın olarak iletişim kanallarıyla ve müşteri ilişkileriyle tanıtmaktır."²⁰²¹²² Örgüt içi iletişim ve örgüt dışı iletişim toplum- kurum bütünleşmesini sağlar. Örgüt içi iletişimle örgüt unsuru meydana gelir, samimi ilişkiler kurulur. Örgüt dışı iletişimle ise toplum da bütünleşme sağlanarak, kurumun varlığı hissettirilebilir.

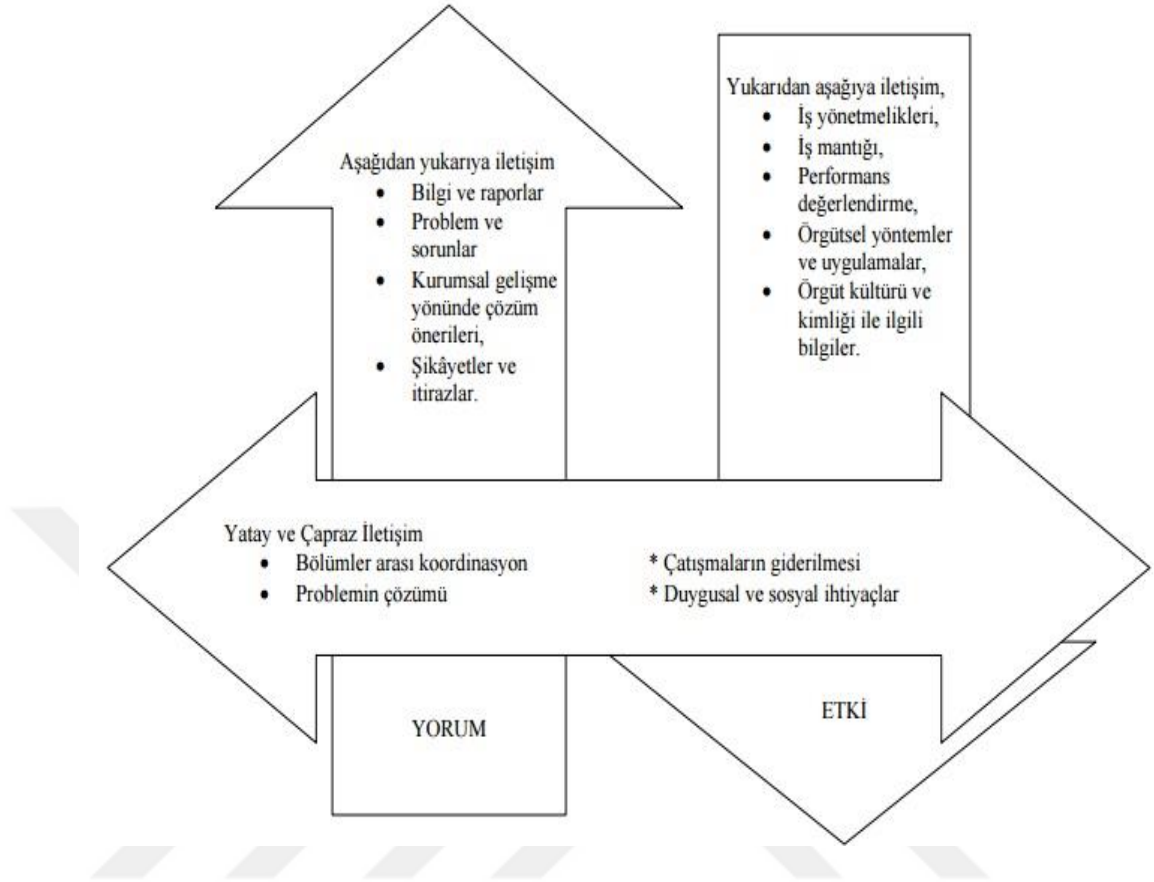
Biçimsel iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde anlaşılması adına dikey, yatay ve çapraz iletişim kanallarının işlevlerine yer verilmesi gerekmektedir. Örgütler içerisinde bu kanalların ne gibi işlevlerinin olduğuna ilişkin veriler aşağıda şekil 1 üzerinde yer almaktadır.

²⁰Yatkın, s.80

²¹ ..," Pages / makaleler / makale 16. "; [http:// www. Biymed. com./ htm](http://www.Biymed.com./htm).

²²Tutar - Yılmaz - Erdönmez, s.91

Şekil 1. Örgütlerde Dikey, Yatay ve Çapraz İletişim Kanallarının İşlevleri



Kaynak: Oruç, 2010: 52.

Şekil 1’de görüldüğü üzere örgütlerde iletişim kanallarının birbirinden farklı nitelikte birçok işlevi bulunmaktadır. Söz konusu işlevlerin aynı zamanda farklı etkileri ortaya çıkardığı şekil 2’deki verilerin incelenmesi ile birlikte görülecektir.

4.1.2. Biçimsel olmayan iletişim kanalları

Biçimsel olmayan iletişim, düzenlenemeyen daha önceden resmi olmayan iletişim olduğu kadar, çeşitli dedikoduları ve söylentileride içeren bir iletişimdir. Biçimsel olmayan iletişim şu şekilde açıklanmıştır: "Organizasyonlarda biçimsel iletişimin yanı sıra, biçimsel olmayan, yani doğal iletişim de söz konusudur. Organizasyonlarda biçimsel yapının eksik kalması nedeniyle, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamada doğal grupların olduğu bilinen bir gerçektir. Biçimsel olmayan iletişim genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir." Biçimsel olmayan iletişim genellikle, kuruluşlarda biçimsel yapının eksik kalmasıyla ortaya çıkan bir iletişim şeklidir. Gerçeklerden uzak bir şekilde söylenti ve dedikodularla ortaya çıkan bir iletişim çeşitlidir.

Söylenti ve dedikoduları içeren, resmi yolları önceden belirlenemeyen iletişim kanalı biçimsel olmayan iletişim kanallarıdır. Tutar, Yılmaz ve Erdönmez'e göre biçimsel olmayan iletişim kanalları şöyledir: "Biçimsel olmayan iletişim, düzenlenmeyen, resmi yolları önceden belirlenmeyen bir iletişim olduğu kadar, söylentileri, dedikoduları ve kasıtlı tahminleri de içeren bir iletişimdir. Bu çeşit iletişim, örgüt içerisinde doğal olarak gelişir ve çalışanların sosyal tatmin bulmalarındaki etkisi açısından biçimsel iletişimden daha önemli bir görev üstlenir." Biçimsel olmayan iletişim, örgüt içerisinde biçimsel iletişimden daha öncelik yer teşkil etmektedir.

Çalışanların etik anlayışları hangi boyuttaysa biçimsel olmayan iletişimde aynı boyutta olacaktır. Yalçın'a göre biçimsel olmayan iletişim kanalları şöyle açıklanmıştır: "Kurum üyeleri arasındaki ilişkilerin sosyal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır." ²³²⁴²⁵ Örgüt içerisinde çalışanlar arasında bir takım diyaloglar ortaya çıkar. Bir kısmının doğruluk payı olabilirken, bir kısmının ise yoktur. Doğruluk payı olmayan söylentiler sonucu ortaya çıkan iletişim biçimsel olmayan iletişimdir. Kazancı'ya göre biçimsel olmayan iletişim şöyledir: "Bu tür iletişimin en güzel örneği dedikodudur." Resmi olmayan yada gayri resmi olan iletişim söylentilerden ibaret olan iletişimdir.

İnformal iletişim yönetim tarafından oluşturulmamıştır. Kurum çalışanları, fiziksel yakınlık, benzer görev ve meşguliyetleri paylaşan aynı yaş çerçevesi gibi çeşitli etkileşimlerle grup oluşturarak iletişime geçerler. Bu iletişim bazen biçimsel iletişimden daha da hızlı olabilir. Biçimsel olmayan iletişimi bir örnek vererek açıklarsak; " Bir iş yerinde öngörülen yönetici değişikliği, ürün hatası, işten çıkarma vb. gibi haberler resmi kanallardan önce yayılır. Yayılan bu haberler doğru veya yanlış olabilir. Kötü haber çalışanların performansını, iş yerinin çıkarlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu türden bir söylenti gayri resmi bir yoldan yayılmışsa yönetim hiç vakit geçirmeden durumu kontrol altına almalıdır. Söylentide gerçeklik payı varsa bunu gerekli kişilere veya medyaya izah etmeli, gerçek değişse de yine ilgililere açıklama yaparak reddetmelidir. Bunu yaparken yöneticiler kendi aralarında çelişkiye düşmemeli, çalışanların, diğer kuruluşların, müşteri ve halkın güvenini kaybetmemelidirler. " Örgüt içerisinde informal iletişim her zaman için formel iletişimden daha önce yayılma eğilimi gösterebilir.

²³Yalçın, s.230

²⁴Kazancı, s.275

²⁵.. , "Biçimsel -olmayan- informel- iletişim. "; <http://www.simdibul.net/T5507.0.html>

5. TARTIŞMA

Yapılan araştırmalarda iş sağlığı ve güvenliğine dair eğitimler başlıca;

- ✓ Yasal düzenlemeler
- ✓ İşyerinde Riskler, Risk Analizleri ve çözümler
- ✓ İş Kazaları – Meslek Hastalıkları
- ✓ Acil Durumlar –Yangın – Tahliye
- ✓ Kimyasal Maddeler ve Zehirlenmeler
- ✓ Kaynak, Kesme ve Taşlama İşlerinde Sağlık Riskleri
- ✓ İSG Kuralları
- ✓ İlk yardım
- ✓ İş Makinesi Operatörlüğü, Kazancı – Elektrikçi vb
- ✓ Gürültü, Titreşim, Termal Konfor, Aydınlatma,
- ✓ Yük Taşıma ve Kaldırma
- ✓ Koruyucu Hekimlik – Hijyen – Hastalıklar
- ✓ İşyerlerinde İşaretler, Renkler ve Piktogramlar
- ✓ Kişisel Koruyucu Donanımlar
- ✓ Güncel Hastalıklar (Deli dana, Kuş gribi, Domuz gribi)
- ✓ Gerçek gündem konularında (Sigara, trafik kazaları, elektromanyetik alan hastalıkları, baz istasyonları, GDO’ lu gıdalar gibi sayıcı çok fazla adet eğitim verilmesi yasa koyucu tarafından belirlenmiştir.

Genellikle yapılan eğitimler için;

- ✓ Sinema salonu,
- ✓ Yemekhane,
- ✓ Çay mola yeri,
- ✓ Dershane,
- ✓ Spor salonu
- ✓ Atölye içi,
- ✓ Tezgah başı,
- ✓ Hasta bekleme salonu,
- ✓ Muayene odası gibi mekanlar kullanılmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliğine dair özel bir salon ya da mekan olmadığı diğer mekanların kullanılmaya çalışılmasına rağmen bu konuda sıkça sıkıntı çekildiği ve sorun yaşandığı tespit edilmiştir.

Eğitimlerin rutinleri ise;

- ✓ Her fırsatta,
- ✓ Her ortamda, olması gerekmesine rağmen iş yükünün fazla olması sebebi ile ve eğitimlerin çalışma sürelerinden sayılması sebebi ile iş güvenliği uzmanları üzerinde çokça baskı yapıldığı tespit edilmiştir.

Ancak, planlı eğitimler bu sebeple değiştirilmekte mesai dışı sürelere kaydırılmak istenmekte bu süreler çalışanlar tarafından kabul görmemektedir. Bu sebeple temel eğitimden sonra devam etmesi gereken pek çok eğitim yarım kalmakta ve iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı oluşturulamamaktadır.

5.1. Çalışma Hayatında İletişim Araçları

Kurumlarda ve özel yaşamda bir takım iletişim araçları bulunmaktadır. Bu

iletişim araçlarıyla birlikte insanlar iletişim kurarlar. Tutar, Yılmaz ve Erdönmez çalışma hayatında iletişim kanallarını şöyle açıklamışlardır: "Yazılı iletişim araçları, sözlü iletişim araçları ve elektronik iletişim araçlarıdır."²⁶²⁷ Özel yaşam ve kurumların yaşantısını devam ettirebilmek için bu iletişim araçlarını kullanırız.

5.1.1. Yazılı iletişim araçları

İnsanın zaman ve mekandaki ilişki sınırlılıklarını genişletmede en etkin iletişim biçimidir. Uzaktan haberleşmede, bilgi ve deneyimleri zaman içerisinde biriktirmede sözlü iletişime göre daha güvenilir bir yol, yazı ile iletmenin kökeni, mağara resimlerindeydir. Yazı haline getirilen belgelerin kalıcılık sağlaması, insanların somut bilgi kaynağından faydalanabilmelerini sağlamıştır.

Yazılı iletişim araçları içerisinde olan mektup, günümüz e-postalarından daha önemli bir yer teşkil etmektedir. İnsanlar sanal dünyada bir çok imkana sahip olduğu halde bu çok hızlı iletişim ortamının dışında somut iletişim araçlarını da kullanmaya devam etmektedir. Yazılı belgenin somut yapısı insan hayatına gerçeklik katarak, kişinin geçmiş ile arasında bir bağ oluşmasına ve bu bağın da uzun yıllar boyunca korunmasını da sağlamaktadır. Tutar, Yılmaz ve Erdönmez yazılı iletişimi şöyle açıklamışlardır: "Yazılı iletişim, yönetsel faaliyetlerin büyük bir kısmını meydana getirir. Bazı mesajların daha sonra kontrol edilmek, ya da bilgi edinilme üzere, nispeten kalıcı olarak düzenlenmeleri gerekir. Aynı şekilde yazılı iletişime, yazıların hukuksal anlamda belge olması nedeniyle başvurulur. Örgütlerde politikalar ve prosedürler yazılı olarak düzenlenir. Örgütler, yapmış oldukları faaliyetin türüne göre çeşitli yazılı iletişim araçları kullanmaktadırlar. Örgütlerde en çok kullanılan yazılı iletişim araçları kısaca şu şekilde açıklanmıştır. El Kitapları, Bülten, Dergi, Örgüt Gazetesi, Duyuru Panosu, Tanıtım Broşürü, Yıllıklar, Raporlar ve Afişler." Yazılı iletişim araçları bilgilerin uzun yıllar boyunca kalmasını sağlamaktadır. Mektup olsun, yıllıklar olsun yıllar sonra tekrar okunduğunda aynı duyguları yaşatabilir. Sanal alemde e-postaların tekrar okunması aynı durumu yaşatmayabilir. Çünkü, ortada geçmişe dair somut bir belge mevcuttur.

El kitapları

Kurumu hem çalışanlara hem de kurum dışına tanıtmak amacıyla kullanılan,

²⁶Tutar - Yılmaz - Erdönmez, s. 147

²⁷Tutar - Yılmaz - Erdönmez, s. 149- 151

genellikle az sayfalı, çok renkli ve küçük boyutlu basılı iletişim araçlarıdır. Örgütlerin uğraş alanlarıyla ilgili konuların yer aldığı el kitaplarında, görsellikten çok yazıya ağırlık verilmektedir. El kitapları, ulaşması kolay bir kaynak olduğundan dolayı olabildiğince yalın ve sade bir dille yazılmalıdır. Kolay okunan ve resimlerle desteklenmiş metinlerden oluşurlar. Önemli bilgi kaynağı niteliğindedirler. Kurumun organizasyon şeması ayrıntılı olarak bu yayınlarda yer alabilir. Bu yayınların dağıtımı da ücretsiz yapılmalıdır. Kazancı el kitabını şöyle açıklamıştır: "Halkla ilişkiler çalışmalarının anlatılması bazen daha çok sayıda sayfaya ihtiyaç gösterebilir. Bu durumda broşür yerine el kitabı hazırlamak gerekir."¹ Örgütlerin tanıtılmasında broşürlerin kısıtlı olduğu durumlarda el kitapları kullanılır. El kitapları, broşürlere göre daha kapsamlı bilgi içermektedir. Örgütlerin organizasyon şeması daha ayrıntılı şekilde ve sade bir dille yazılmaktadır. Asna el kitabını şöyle açıklamıştır : "El kitabı, bazı konuların anlatımı, açıklanması için hazırlanmıştır ve her an el altında bulundurulup bilgi alınacak yardımcı kaynak niteliğindedir. Ayrı bir karton kapak içine alınması, sayfa düzeninin kolay okunacak şekilde hazırlanması, el kitaplarının nitelikleri içinde sayılmalıdır." El kitapları, örgüt için önem arz eden konuların ayrı başlıklar altında anlatılmasını sağlarken bir taraftan da el altında bulunabilen bilgi kaynağı olması nedeniyle en önemli yardımcı kaynak niteliğindedir.

Bülten

Bültenler, örgütün faaliyetlerinden, işgörenleri bilgilendirmek amacıyla, belirli periyotlarla yayınlanır. Bültenler kurum içi olduğu kadar, kurumun dış çevresiyle olan iletişimini sağlayan önemli yazılı iletişim araçlarıdır. Bültenlerin dergilerden farkı; bültenler haber ve fotoğraf ağırlıklıyken, dergiler daha çok bilgi içerikli yazılardan oluşmaktadır. Bültenler, örgüt içerisinde faaliyet gösterirken dergiler ise örgüt dışı ve örgütler arası faaliyet göstermektedir.²⁸²⁹

Dergi

Dergiler, kamu da ve özel sektörde genel ve özel olarak yayınlanmaktadır. Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, dergiyi şöyle tanımlamışlardır : "Sanat, siyaset, edebiyat, yönetim, ekonomi gibi çeşitli bilim dallarıyla ilgili olarak çıkan ve ele aldığı konuları ayrıntılı olarak inceleyen süreli yayınlardır. Kurum veya kuruluşlar, bir konunun

¹Kazancı, s.267

²⁹A. Asna, Halkla İlişkiler ve Temel Bilgiler, İstanbul, 1998, s.118

bilimsel olarak incelenmesini ve o konuda kamuoyu oluşturmak isterlerse, bu isteklerini dergi çıkararak karşılarlar."³⁰ Dergiler, genelde belli konuları hedef alarak toplumda kamuoyu oluşturmak amacıyla çıkarılırlar. Düzenli aralıklarla yayınlanan, değişik ilgi alanlarına hitap eden, deneme, makale, inceleme, araştırma ve eleştiri gibi yazılar, değişik edebi türleri ya da belirli konulara yönelik derlemeleri içeren ve genellikle resimli olan basılı yayınlardır. Dergiler alanlarına göre; toplumu bilinçlendiren medya iletişim araçlarındandır. Dergiler, gazeteler gibi günlük yayınlanmayıp, periyodik olarak haftalık, aylık, üç aylık vb. aralarla yayınlanmaktadır. Dergiler değişik hedef kitlelere yönelmektedir. Örneğin; hukuk dergisi, ekonomi dergisi, kadın dergisi gibi. Ekonomiyi ilgilendiren bir konu, kadın dergisine gönderilirse yayınlanmaması muhtemeldir. Dergiler halkla ilişkiler uzmanının özel kitlelere ulaşması gerektiğinde işini kolaylaştırır. Çünkü verilecek mesajlar daha kolay işlenebilecek, kitlelere daha kolay ulaşabilecektir.

Örgüt gazetesi

Örgüt gazeteleri, örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde olan gelişmeleri, olup bitenleri takip etmeleri amacıyla çıkarılan yazılı iletişim araçlarıdır. Örgüt gazeteleri, hazırlanırken çalışanların dikkatini çekecek konuları içermeli ve dili açık, anlaşılır nitelikte olmalıdır. Çünkü gazetede görüntü yoktur. Ancak, semboller vardır. Zihnimize okuduğumuz nesnelere canlandırılır. Fotoğraflar vardır ama bunlar görüntü gibi değildir. Anlamlar dil bilgisi kurallarına göre oluşur. Dil bilgisi ve söz dizimi kullanımına göre zihnimize bir mesaj alıp değerlendirir.

Örgüt gazeteleri, günlük olarak çıkarıldıkları için, örgüt içi eylemler sıkı bir şekilde takip edilebilir. Yazılı bir kaynak olması nedeniyle birçok kez kullanılabilir. Tortop'a göre örgüt gazetesi şu şekilde tanımlanmıştır: "İşletme gazetesi, özellikle kurum personeli için çıkarılan ve kurum hayatı ile personeli bilgilendirmek, çalışmalarından onları haberdar etmek amacıyla güden bir gazetedir."³¹

İşletme içerisinde çalışan personeller, kurum içerisinde olup bitenleri, nasıl bir ilerleme katettiklerini ve kurum için nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini örgüt gazetesi sayesinde öğrenirler. Ayrıca, örgüt gazetesi kurum içerisinde çalışan personellerde güdülenmeye sebep olabilir.

³⁰Tutar - Yılmaz - Erdönmez, s.150

³¹N. Tortop, Halkla İlişkiler, Ankara, 1998, 86

Duyuru panosu

Duyuru panoları, az masraflı fakat hızlı bir işletme içi iletişim olanağı sağlamaktadır. Konaklama işletmelerinde sıkça rastlanan duyuru panoları, hem çalışanlara yönelik olarak hemde müşterilerin işletme hakkında bilgilenmeleri, günlük programlar, işletmenin faaliyetleri, şehir ve bölge, dikkat edilecek noktalar ve genel olarak bilgilenme amacıyla çok fazla kullanılmaktadır. Ayrıca, işletmede çalışanların bilgilendirilmesi, ödül alan çalışanların duyurulması ve genel duyurular içinde duyuru panoları kullanılmaktadır. Örgüt içerisinde, çalışanlara herhangi bir mesaj iletilecekse görülebilir bir alana ilan tahtaları asılır. Kolay ve masrafsız bir haberleşmeyi sağlayan duyuru panoları, aynı zamanda anlaşılır bir dille yazıldıkları için çalışanlar açısından algılamada farklılık gibi sorunlar ortaya çıkarmamaktadır. Duyuru panolarına, örgüt içerisinde çalışanlara iletilmek istenen mesajlar yazılabilirken, çalışanlar kendi aralarında birbirlerine iletmek istedikleri mesajları da yazabilirler. İlan tahtalarında ki, mesajlar genelde güncel konular olmaktadır.

Tanıtım broşürü

Broşürler, kurum ve kurumların ürünlerini tanıtmak amacıyla, söz konusu bu ürünlerin fiyatlarını, markalarını, üretim yerlerini içeren dokümanlardır. Küçük dergi boyutunda, az sayfalı, bol resimli olarak genel ve özel olmak üzere hazırlanırlar. Genel olarak hazırlanan broşürler, örgütü dış çevreye tanıtmak amacıyla düzenlenirken, özel olarak hazırlanan broşürler ise, ürün tanıtmak amacıyla, yada markalaşmak amacıyla oluşturulmaktadır. Bıçakçı'ya göre broşürün tanımı şudur: "Hedef kitlelerin kurumu tanınması için basılan 8-16 sayfalı, az yazılı, bol resimli bir iletişim ürünüdür. Broşürün içeriği, tümüyle ilgili kurum tarafından belirlenmektedir."³²³³³⁴ Broşürler, örgüt tarafından oluşturulduğu için, içeriklerinin neler olacağına da örgüt karar verebilir. Broşürlerde asıl amaç; örgütü diğer kurumlara tanıtmak ve onları olumlu yönde etkileyebilmektir.

Yıllıklar ve raporlar

Yıllıklar, örgütün bir yıl içerisinde yürüttüğü faaliyetleri anlatan dokümanlardır.

³²İ. Bıçakçı, İletişim ve Halkla İlişkiler, Ankara, 1998, s.149

³³M. Oktay, Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları, İstanbul, 1996, s. 167

³⁴Oktay, s. 167

Raporlar ise, örgütlerin faaliyet gösterdiği sektörlerin sorunları, işsizlik sorunları, ülke ekonomisi gibi araştırmaların ve toplantıların yapıldığı dokümanlardır. Oktay'a göre raporların amacı şudur: "Yönetimin sağlıklı karar verebilmesi için gerekli bilgilerin sağlanmasıdır." Örgütün devamlılık arz edebilmesi için, sektörde bulunan sorunlardan haberdar olması gerekir. Aynı zamanda, ülke sorunları, işsizlik sorunları gibi konularda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Tüm bu konularda gerekli bilgiye sahip olabilmek için, çeşitli araştırma ve toplantıların yapılarak sonuçlarının raporlanması gereklidir.

Örgütün yıl içerisindeki bilançosu, kar- zarar oranı yıllıklar aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Oktay yıllıkları şöyle açıklamıştır: "Her kuruluş, yıllık faaliyetleri hakkındaki bilgileri ilgili kişilere ve kamuoyuna duyurur. Bu raporlar, halkla ilişkiler sorumlusunun veya departmanında onayından geçerler; hatta bazen rapor taslağı bizzat halkla ilişkiler sorumlusu tarafından hazırlanır. Yıllık raporların amacı, hedef kitlelere örgütün geçmiş bir sene içinde yaptığı işleri anlatmak ve geleceğe yönelik projelerini duyurmaktır." Yılsonunda kuruluşlar, yıllık faaliyetlerini halka açıklarlar. Örgütün yıl içerisinde neler yaptığı ve neler yapacağı hakkında kamuoyunu bilgilendirirler. Örgütlerin yeni projelere açılabilmesi ve devam edebilmesi için geçmişte yapmış olduğu çalışmaların eksiksiz olması gerekmektedir. Buda düzenli ve eksiksiz tutulan yıllık ve raporlarla mümkün olmaktadır.

Afişler

Afişler, görsel öğelerce zengin olan yazılı dokümanlardır. Genelde ilgili ilgisiz herkesin dikkatini çekebilir. Ayrıca, yazılı öğeleri aynı zamanda görsel öğeleri destekler nitelikte olmalıdır. Kazancı'ya göre afişler şudur: "'Geniş yığınlara öz anlatımla mesaj göndermek zorunda kaldığında kullanılan araçlardan biride afişlerdir. Afişlerde resimle anlatım ön plandadır."³⁵³⁶³⁷ Konuyla ilgili resimler, fotoğraflar ön planda tutularak ilgili-ilgisiz herkesin dikkatini çekebilecek dokümanlardır. Geniş kitle gruplarını etkileyebilirler.

Posterler, mektuplar, dilek kutuları kurumsal iletişimde önemli yer teşkil ederler. Kurum çalışanlarının görevde yükselmeleri nihayetinde dilek kutularının sayesinde olabilir. Peltekoğlu'na göre afişler şudur: "Kolay ulaşacak noktalara yerleştirilen kutular

³⁵M. Kazancı, Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler, Ankara, 1999, s.268

³⁶F. B. Peltekoğlu, Halkla İlişkiler Nedir, İstanbul, 2001, s.350

'Bıçakçı, s.153

aracılığı ile çalışanların görüş, şikâyet ve yorumları öğrenilir. Bu yöntemin işlerlik kazanabilmesinin ilk koşulu, soru ve isteklerin cevaplandırılması ve çalışanların cesaretlendirilmesidir." Çalışanların cesaretlendirilip söz sahibi olmaları halinde ortaya yeni fikirler, yeni yorumlar çıkacaktır. Bu farklı yorumların birlikte yoğurulmasıyla kurum da sağlam kararlar alınacaktır. Sağlam kararlar, kurumun devamlılık arz etmesini sağlayacaktır.

5.1.2. Sözlü iletişim araçları

Sözel olarak mesajın iletilmesini sağlayan araçlara sözlü iletişim araçları denir. Tutar, Erdönmez ve Yılmaz'a göre sözlü iletişim araçları şunlardır: "Konferanslar, görüşme ve toplantılar, telefon görüşmeleridir." Sözel olarak yapılan tüm konuşmalar sözel iletişim olarak değerlendirilir. Kişiler arası iletişimi sağlayan telefon konuşmaları, bilgi alış verişini sağlayan konferanslar ve mülakatlar sözel olarak yapıldığından dolayı sözel iletişim araçlarıdır.

Konferanslar

Bir konuya açıklık kazandırmak yada konuyla ilgili bilgi vermek amacıyla birçok bilim insanının bir araya gelerek önceden hazırlıklı olarak yapmış oldukları grup toplantılarına konferans denilmektedir. Sadece, belirli konular üzerine değil, her konu hakkında konferans verilebilir.

Görüşme ve toplantılar

Toplantı, konaklama işletmelerinde kullanılan sözlü iletişim araçlarından biridir. Toplantının türü ve kapsamı ne olursa olsun değişmeyen en önemli özelliği önceden belirlenmiş bir konu üzerine ilgili kişilerin bir araya geldiği yüz yüze iletişimin olduğu bir iletişim sistemidir. Toplantılarda, ilk aşamada farklı görüşler varken toplantı sonunda tek bir görüş ortaya çıkabilir.

Toplantılar, farklı görüşlerin karşılaştığı bir ortamdan ortak bir görüş çıkarabilme çabasını gerektirir. Katılanlar karşılıklı görüş ve düşüncelerini açıklayarak bilgi alış verişine girer. İşletme yetkilileri, katılanlara toplantı sırasında işletmeyle ilgili en doyurucu, bilgileri sunma ihtiyacı bulurken, çalışanlarda işletme ile ilgili görüş ve önerilerini üst yönetime bildirme imkanı bulurlar. Kurumun misyonunu devam ettirip, vizyonunu gerçekleştirebilmesi için temelde sağlam fikir ve görüşlere ihtiyaç vardır.

Toplantılar aracılığıyla bu faaliyetler yerine getirilmiş olur.

Telefon görüşmeleri

Telefonla görüşme önemli sözlü iletişim araçlarından biridir. Telefon çift yönlü iletişimi sağlayan teknolojik bir araçtır. Özellikle müşteri karşısında telefonun etkin kullanımı ile pek çok işlemin kolaylıkla gerçekleştirilebilmesi mümkündür. İşletmeler, öncelikle halkla ilişkisi olan işgörenler tarafından temsil edilmekte ve telefon kurallarına uygun kullanılmadığı takdirde işletmenin kötü bir imaj almasına neden olabilmektedir. Bu nedenle telefonu açan kişinin tavrı işletmeyle ilgili ilk izlenim için belirleyici olmaktadır. Telefon görüşmesi Bıçakçı'ya göre şöyledir: "Telefon görüşmeleri, çift yönlü iletişim ortamı sağlayan teknolojik bir araçtır."¹

Telefon görüşmelerinde karşılıklı bir etkileşim mevcuttur. Telefon iletişimine anlamı veren yalnızca kullanılan sözcükler değil, bu sözcüklerin yaşam bulduğu ses tonudur.

5.1.3. Elektronik iletişim araçları

Televizyonda hareketli görüntü ve ses vardır. Ancak, televizyon görüntüsü yanlısamadır. Küçük noktaların yoğunluklarıyla oluşan resim insan zihnince daha önceden tanımlanan bilgilerle çakıştırılır ve algılanıp, anlamlandırılır. Gerçekte görüntü yoktur. Yarım görüntülerin diğer yarısı zihince tamamlanır, zihin mekanik olarak çalışır. Ancak zihin gazete okurken, televizyon izlediğindeki kadar kod çözümünü uğraşmaz. Televizyonda, izleyici, anında çözümlene yapmam zorundadır. Ancak televizyonda geri dönme şansı yoktur. Ne durdurabilirsiniz, ne birine sorabilirsiniz. Sürüklenip gidirsiniz. Televizyonda, insanın günlük yaşamına ve hayata bakış açısına göndermeler yapılır. Radyo ise, gazete, dergi ve televizyondan farklı bir iletişim aracıdır. Radyoda sade, açık ve yalın bir metin yazılır. Radyonun diğer kitle iletişim araçlarına göre en önemli üstünlüğü ikna edici özelliğinin olmasıdır. Dinleyiciler radyo dinledikleri zaman, basılı araçlardan elde edemedikleri kişisel yakınlık duygusunu hissetmektedirler. Radyo ve televizyon görsel ve işitsel iletişim araçlarıdır. "Halkla İlişkilerde kulağa ve göze hitap eden bir kitle iletişim aracı olarak radyo ve televizyonun etkinliği çok büyüktür.

Radyo ve televizyon çağımıza damgasını vuran elektronik kitle iletişim

araçlarıdır. Bu araçlar, gelişmiş ve az gelişmiş ülkelerin tümünde kamuoyunun oluşmasında, tüketici tercihlerinin belirlenmesinde ve yaşam biçiminin kurulmasında çok önemli etkiye sahiptirler. Sözlü basın ana organları olan radyo ve televizyonun bu büyük gücü dolayısıyla Halkla ilişkiler uğraşısında en etkili kanallar olduğu yadsınamaz bir olgudur. Bu kanalların zamanında ve doğru olarak kullanılabilmesi için Halkla İlişkiler Görevlilerinin, radyo - televizyon yayıncılarının çalışmalarını çok iyi kavramaları ve onlarla işbirliği kurmaları gerekir.

Radyonun üstünlüğü birkaç noktada toplanabilir. Radyo geniş bir dinleyici kitlesini etkiler, alışkanlık ve güven nedeniyle radyoya kişisel yakınlık hissedilir ve yüz yüze ilişkiye yakın bir durum yaratır. Öte yandan, diğer araçlara göre radyo daha hızlı bir haber dağıtma özelliğine sahiptir. Radyoya ek olarak televizyonun söyleneni görüntü ile güçlendirmesi, görüntüyü ön plâna getirip belirli düşünce ve görüşü oluşturması radyoya oranla onu kuşkusuz daha etkili bir duruma getirmektedir. Sese ek olarak ortaya bir de görüntü gelmektedir. Halkla İlişkiler konusunda radyo için söylenenleri televizyon içinde olduğu gibi geçerli kabul etmek gerekir. Burada denilebilir ki televizyon radyoya göre daha sınırlı bir kitleye hitap etmektedir, ancak ekran karşısındaki seyirciyi bu araç kolayca etkileyebilmektedir." ³⁸ Telgraf, iki merkez arasında, kararlaştırılmış işaretlerin yardımıyla yazılı haberlerin veya belgelerin iletimini sağlayan bir telekomünikasyon düzeneğidir. Teleteks, tek yönlü bir iletişime olanak vermektedir. Bu programlar, dijital bir aygıtın üzerindeki tuşlarla izleyici tarafından bir ölçüde yönlendirilebilmektedir. Bilgisayar, belirli komutlara göre veri işleyen ve depolayan bir makinedir.

³⁸ .. ,/"Halkla-iliskilerde-kullanilan-iletisim-araclari,"; <http://www.wikiturk.net/Madde/48749>

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma hayatında iletişim konusunun incelendiği araştırmada iletişimin hayatın tüm evresinde olduğu gibi çalışma hayatı içinde de belirleyici rolleri olduğu sonucuna varılmıştır. Bu kısımda yapılacak olan incelemede bu sonucu ortaya çıkaran faktörlere ilişkin inceleme yapılacaktır.

Özellikle iş sağlığı ve güvenliği yönünden, beklenen istendik davranış değişikliği ölçülerek,

- Kaza sayısında azalma,
- Meslek hastalıklarında azalma,
- Sigara içiminde azalma,
- KKD kullanımında artış,

meydana getirmiştir.

Günümüzün özellikle gelişmiş toplumları giderek iletişim olgusundan daha çok etkilenmekte, hatta hızlı ve etkili iletişime ihtiyaç duyulmasına yol açmaktadır. Bilgisayar, İnternet ve cep telefonu başta olmak üzere etkili kitle iletişim araçları toplumsal değerler üzerinde daha fazla etkiye neden olmaktadır. Örgütlerin bu etki-tepki sürecinin değişim dinamiklerine kayıtsız kalmaları beklenmemelidir. Zira hemen her kurumda bu kitle iletişim araçlarının etkisini görmek mümkündür. Aile ortamında televizyonun, okul ve diğer kurumlarda internetin, günlük hayatın her alanında cep telefonunun yarattığı yeni bilgi, değer ve etkileşim kalıplarına rastlanmaktadır. Diğer taraftan yeniçağın gerekleri, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin boyutlarında da değişime neden olmaktadır.

Türkiye'deki işletmeler de bu alanda dünyanın önde gelen çok uluslu şirketleriyle yarışabilecek yetkinliklerle donanmak ve yeni yönetsel iletişim modelleri yaratmak zorundadır. İletişim artık bir meslek, bir sanat olarak değerlendirilmeli ve örgütlerde iletişim alanı iletişimden yetişenler tarafından doldurulmalıdır. Bunun daha etkili olarak nasıl yapılacağı ise yönetsel bir girişimdir.

Ancak işletmelerin yönetsel iletişime karar vermeye başladıklarını söylemek henüz mümkün gözükmemektedir. Büyük şirketler bu işin daha başındadırlar. Ancak işletmeler artan bir şekilde bu egemen yapılanma içinde yer alacaklardır. Türkiye’de yönetsel iletişim, post-modernizm gibi kuramsal kavramlarla desteklenmekte ve hızla önem kazanmaktadır.

Görüldüğü üzere iletişim, örgütlerin üst kademesinde yönetim fonksiyonu olarak görülmelidir. Çünkü iletişime yapısal ve yönetsel ortam sağlayan örgütler, amaçlarına daha kolay ulaşacaklardır.

İletişim becerisine sahip olmanın ikna edici bir iletişim tarzına sahip olduğu anlamına gelmediği sonucunun elde edildiği çalışmada iletişim yeterliliklerinin belirleyicilerine dair araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın akabinde ulaşılan sonuçlar, temel iletişim yeterliliklerinin başında beden dilini aktif kullanma, dinleme becerisine sahip olma, empati kurma, motive etme gibi yeteneklerin yer aldığını göstermektedir. Ulaşılan bu sonuçlar aynı zamanda çalışma hayatında iletişimin etkinliğinin sağlanması adına veri sunan bir yapıya sahiptir.

Çalışma hayatında iletişimin rollerinin ortaya çıkmasında yönetici konumundaki bireylerin aktif bir şekilde roller üstlendikleri çalışmanın sonuçları arasında yer almaktadır. Özellikle beden dili kullanımının iletişimin etkisini artıran bir yapıda olduğu sonucu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte iletişimin stresi engelleyici ve verimi artırıcı şekilde rollere sahip olduğu da çalışmada varılan sonuçlardandır. İletişim çalışma hayatı içerisinde birden fazla boyutta etkisinin olduğu sonucunun elde edilmesi son derece olağandır.

Yıllar içerisinde, belki de daha birçok kavramla iç içe yaşanacak ve bu güne kadar doğru bilinenlerin yarın pek bir geçerliliğinin olmadığı görülecektir. Bu suretle de toplumda, değişen kültür ve beklentilere göre yeni iletişim tanımları peyda olacaktır. İşletmeler örgütsel düzeyde, ilişkileri ve iletişimi çağın gereklerine uygun şekilde yönetmek durumunda kalacak ve elbette ki bunun da yönetim fonksiyonları alanında bir sahibi olacaktır.

Çalışmada belirlenen hipotezler ve elde edilen sonuçlar açısından değerlendirme yapılacak olduğunda ilk olarak etkin iletişimin iş gören ve örgüt performansı ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu hipotezi açıklanmalıdır. Yapılan çalışmada ulaşılan veriler,

işletme içinde iletişim etkin olma düzeyinin yükselmesi ile birlikte hem bireysel hem de örgütsel düzeyde performans artışı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla birinci hipotez kabul edilmiştir.

Araştırma öncesinde ortaya koyulan ikinci hipotez, çalışma hayatında iletişimin dönemin koşullarına uygun şekilde olmasının örgütsel süreçleri etkilediğidir. Çalışmada ulaşılan sonuçlar örgütsel iletişimin etkinliğini sağlamak için çağa uyum sağlamanın gerektiğini işaret etmektedir. Dolayısıyla çalışmada ikinci hipotezin de kabul edildiği sonucuna varılmıştır.

Sonuçta çalışma hayatında iletişimin rolü, birçok sürecin belirleyicisi olacak kadar yüksek düzeydedir. Bu durumun bilincinde olan işletmeler için iletişim başarıya ulaşmak için oldukça etkili bir araç niteliği taşımaktadır. Aynı şekilde iletişimin gücünün bilincinde olmayan işletmeler için de verimlilik hedeflerini gerçekleştirmek çok güç olacaktır. Çalışma hayatında iletişimin rolünü ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ulaşılan sonuçlar, giderek daha karmaşık hale gelen örgütsel süreçler içerisinde iletişimin sahip olduğu rolün gündem güne arttığını göstermektedir. Ayrıca bugünkü koşulların benzer şekilde devam etmesi ve gelişmesi ile birlikte iletişimin çalışma hayatındaki rolünün artacağına yönelik beklentilerin var olduğu, çalışmanın sonuçları arasında yer almaktadır.

Çalışma hayatında iletişimin sonuçlarına dair ulaşılan sonuçlara paralel olarak işletmelere öneriler sunulacak olduğunda ilk olarak iletişim becerisi yüksek yöneticileri işletme bünyesine katılması önerilmektedir. Çünkü yöneticinin örgütsel iletişimin ilk halkasını oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanında iletişime açık bireyler seçilerek kadro kurulması da işletmelere öneriler kapsamındadır. Son olarak örgütlerin iletişim kanallarının açık olması, çalışma hayatında iletişim konusundaki öneriler içeriğinde bulunmaktadır.

KAYNAKLAR

- ASNA, A., Halkla İlişkiler ve Temel Bilgiler, İstanbul, 1998
- ATAMAN, Göksel (2002), *İşletme Yönetimi -Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar-*, 2.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- BALTAŞ, Zuhâl ve Acar Baltâş (1992), *“Bedenin Dili”*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baykal, B., Organizasyonların Yönetimi, İstanbul, 1981, s.303
- Bıçakçı, İ., İletişim ve Halkla İlişkiler, Ankara, 1998, s.149
- BIÇAKÇI, İlker (1999), *“İletişim ve Halkla İlişkiler”*, MediaCat Yayınları, Ankara.
- BIÇAKÇI, İlker (1999), *“İletişim ve Halkla İlişkiler”*, MediaCat Yayınları, Ankara.
- BINGOMAN, Christine E. (1993), *Etkili Sunuş*, Çev., Erhan Tuksan, Rota Yapım Tanıtım Tic. Ltd.Şti., İstanbul.
- BUDAK, Gönül ve Gülay Budak (2000), *Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım*, Barış Yayınları, İzmir.
- BURTON, Marcus (1975), *Modern Marketing*, Random House Inc., New York.
- CONDRILL, J. ve B. Bough (2000), *101 İletişim Yolu*, Çev., Aslı Şahin, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- CÜCELOĞLU, Doğan (2002), *Keşke 'siz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları*, 9.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ÇAMDERELİ, Mete (2000), *Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler*, Çizgi Yayınları, Konya.
- DALAY, İ., Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Sakarya, 2001, s.383
- DEMİRAY, Uğur (1994), *İletişim Ötesi İletişim*, Turkuaz Yayınları, Eskişehir.
- DEMİRTAŞ, Mine (2010), Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 1, 411-444.
- DİCLELİ, Ayşe Bilge ve Serra Akkaya (2000), *Konuşa Konuşa, İletişimin Sırları*, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün (2006), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, 35.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

DRAKE, Richard İ. ve Peter J. Smith (1978), *Sanayide Davranış Bilimleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul.

DÜNDAR, İ. Pelin ve ÖZEL, Elif Koralp (2012), Kurum İçi İletişimin Kaliteye Olan Etkisi: Yeni İletişim Teknolojilerinin Kurum İçi İletişimin Kalitesine Olan Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 6, 104-129.

DÜŞÜKCAN, M., Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkililiği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi (SE), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), Konya, 2003, s.74

EFİL, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1999, s.144

EFİL, İsmail (2002), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 7.Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

ERDOĞAN, İrfan (2005), *İletişimi Anlamak*, Pozitif Matbaacılık, Ankara.

ERKMAN, Fatma (1987), *Göstergebilime Giriş*, 1. Baskı, Alan Yayıncılık, İstanbul.

ERTEKİN, Yücel (2000), *Halkla İlişkiler*, Yargı Yayınevi, Ankara.

FISKE, John (1996), *İletişim Çalışmalarına Giriş*, Çev., Süleyman İrvan, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.

GENÇ, Nurullah (2005), *Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-*, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

GOLEMAN, Daniel (2006), *Duygusal Zeka (EQ) Neden IQ' dan daha önemlidir?*, Çev., Banu Seçkin Yüksel, 30.Baskı, Varlık Yayınları, Kurtiş Matbaası, İstanbul.

GÖÇER, Yaşar (2010), Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

GÖGER, İbrahim (1995), *İletişim ve İletişim Teknikleri*, ILO-I pec Programı İş Müfettişleri Eğitim ve İletişim Projesi, İstanbul.

GÖKÇE, Orhan (2006), *İletişim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

GÖKÇE, Orhan (2006), *İletişim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

GÜRGEN, Haluk (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.

GÜZ , N., R. Küçükdoğan, N. Sarı, B. Küçükdoğan ve I. Zeybek (2002), *Etkili İletişim Terimleri*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.

HICKS, Herbert G. (1977), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, I.Cilt, 3.Baskı, Ankara İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi, Ankara.

<http://mitoloji.info/edebiyat-nedir/panel.nedir>

IŞIK, M. - L. Biber, *İletişim, İletişim Süreci ve İletişim Çeşitleri*, Konya, 2006, s.33

KALYON, Yeşim (2006), *Halkla İlişkiler*, Nobel Yayınları, Ankara.

KARAKOÇ, N., *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler*, Eskişehir, 1989, s.87

KARİP, Emin (2003), *Çatışma Yönetimi*, 3. Baskı, Pegem A. Yayıncılık, Ankara.

KAYA, A.Raşit (1985), *Kitle İletişim Sistemleri*, Teori Yayınları, Ankara.

KAZANCI, M., *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*, Ankara, 1999, s.249

KAZANCI, M., *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*, Ankara, 1999, s.268

KOCABAŞ, F., M. Elden ve N. Yurkakul (1999), *Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle*, İletişim Yayınları, İstanbul.

KÖKNEL, Özcan (1993), *İnsanı Anlamak*, Altın Kitaplar, İstanbul.

MUTLU, Erol (1998), *İletişim Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.

MUTLU, Erol (1998), *İletişim Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.

Oktay, M., *Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları*, İstanbul, 1996, s. 167

OKTAY, Mahmut (1996), *Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları*, Der Yayınları, İstanbul.

ONAL, Güngör (2000), *Temel İşletmecilik Bilgisi*, 3.Baskı, Türkmen Kitabevi, Avcı Ofset, İstanbul.

ORUÇ, Emre (2010) *Örgüt İçi İletişimin Yönetimsel Fonksiyonlar Üzerindeki Rolü ve Bir Alan Araştırması*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

OSKAY, Ünsal (1992), *İletişimin ABC'si*, 1. Basım, Der Yayınları, İstanbul.

OSKAY, Ünsal (2001), *İletişimin ABC'si*, 3.Basım, Der Yayınları, İstanbul.

ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem (2004), *Görüşme İlke ve Teknikleri*, Psikolojik Danışma, Rehberlik ve Eğitim Merkezi Yayınları, Ankara.

ÖZKAN, Zülfikar (2011), *66 Soruda Sağlıkta İletişimin Gücü*, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul.

- ÖZKAN, Zülfikar (2012), *Kazandıran Beden Dili*, Hayat Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.
- PAKSOY, M., Gruplarda İletişim, Eskişehir, 2001
- PELTEKOĞLU, F. B., Halkla İlişkiler Nedir, İstanbul, 2001, s.350
- PELTEKOĞLU, Filiz Balta (1998), *Halkla İlişkiler Nedir?*, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2007), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- SCHOBER, Otto (2003), *Beden Dili (Davranış Anahtarı)*, Çev., Süeda Özbent, 6.Baskı, Arion Yayınevi, İstanbul.
- SEZİK, Nejat (2001), *Sınırsız Beyin Gücü*, Hayat Yayınları, Kurtiş Matbaacılık, İstanbul.
- TAYFUN. Recep (2007). *Etkili İletişim ve Beden Dili*. Nobel Yayınevi. İstanbul.
- TAYFUR. Gıyasettin (2004). *Reklamcılık*, Nobel Yayın. Ankara.
- TORTOP. Nuri (1993). *Halkla İlişkiler*. Yargı Yayınları. Ankara.
- TUTAR, H. - K. M. Yılmaz - C. Erdönmez, Genel ve Teknik İletişim, Ankara, 2005
- TUTAR, H. - M. K. Yılmaz, Genel İletişim Kavramları ve Modelleri, Ankara, 2002
- TUTAR. Hasan ve M. Kemal Yılmaz (2003). *Genel iletişim Kavramlar ve Modeller*. Nobel Yayın. Ankara.
- Türkçe Sözlük (2005). TDK Yayınları. Ankara.
- UÇAR. Tevfik Fikret (2004). *Görsel İletişim ve Grafik Tasarım*. 3.Baskı. İnkılâp Yayınevi. İstanbul.
- Yalçın, A. S., Personel Yönetimi, İstanbul,2002, s.230
- YATKIN. Ahmet ve Ümmühan Nazan Yatkın (2006). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Nobel Yayınları. Ankara.
- YATKIN. Ahmet ve Ümmühan Nazan Yatkın (2006). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Nobel Yayınları. Ankara.
- YURTSEVEN. Gülten (2009). “Ders2 - İletişim Çeşitleri”. <http://www.baskent.edu.tr/gkonuk/ders2iletisimcesitleri.ppt>