

61391

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

**“ÖRGÜT İKLİMİNDE GRUP BİRLİKTELİĞİNİN SAĞLANMASI
İÇİN İLETİŞİMİN ROLÜ, ÖNEMİ”
(Niğde OYSA Çimento Fabrikasında Yapılan Bir Uygulama)**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. İrfan PAÇACI**

61391

**HAZIRLAYAN
Mustafa DİRİM**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NİĞDE 1997

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
GİRİŞ	I
Çalışmanın Konusu, Amacı ve Kapsamı	I
Çalışmanın Metodolojisi	III
Çalışmanın Amacı	V
Çalışmanın Önemi	V
1. BÖLÜM: KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE	1
1.1 . ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ	1
1.1.1 . Örgüt ve Örgütün Tanımı	2
1.1.2 . Örgüt Kuramları	3
1.1.2.1 . Klasik Teori	4
1.1.2.2 . Neo-Klasik Teori	6
1.1.2.3 . Modern Teori	7
1.1.2.4 . Sistem Yaklaşımı	8
1.1.2.4.1 . Durumsallık Yaklaşımı	9
1.1.2.5 . Örgüt Kültürü	11
1.1.2.6 . Örgüt Kültürünün Özellikleri	13
1.1.2.7 . Örgüt Kültürü Türleri	14
1.1.3 . Örgüt Kültürünün Örgüte Sağlayacağı Faydalar	15
1.1.4 . Örgüt İklimi	16
1.1.4.1 . Örgüt İkliminin Oluşmasında Kişilik Faktörü	18
1.1.4.2 . Örgüt İklimi Boyutları	20
1.2 . ÖRGÜT İKLİMİNDE İLETİŞİM VE TEORİK ÇERÇEVE	21
1.2.1 . İletişimin Gerekliliği	24
1.2.2 . İletişimin Tanımı	25
1.2.3 . İletişimin Unsurları	27

1.2.4 . İletişim Sürecinin Özellikleri.....	30
1.2.4.1 . Kaynak ve Kavramsal Yaklaşım.....	31
1.2.4.1.1 . Etkili İletişim İçin Kaynağın Taşınması Gereken Özellikler.....	32
1.2.4.2 . Mesaj ve Kavramsal Yaklaşım.....	33
1.2.4.2.1 . Mesajın Taşınması Gereken Özellikler.....	34
1.2.4.3 . Kodlama.....	36
1.2.4.4 . İletişim Kanalı.....	37
1.2.4.5 . Alıcı.....	37
1.2.4.6 . Geri Besleme.....	39
1.2.4.7 . Gürültü.....	41
1.2.5 . İletişim Sürecinin İşleyişi.....	42
1.2.5.1 . Tek Yönlü İletişim.....	42
1.2.5.2 . İki Yönlü İletişim.....	43
1.2.5.3 . Çok Yönlü İletişimin Gerekliliği.....	45
1.2.5.4 . Geri Besleme Sürecinin Etkinliği.....	46
1.2.5.5 . İletişim Türleri.....	47
1.2.5.6 . Kişisel İletişim.....	47
1.2.5.7 . Toplumsal İletişim.....	48
1.2.5.8 . Örgütsel İletişim.....	49
1.2.5.8.1 . Örgütsel İletişimin Nitelikleri.....	50
1.3 . ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM.....	51
1.3.1 . Örgüt ve İletişim Kuramları.....	52
1.3.2 . Örgütsel İletişimin Tanımı ve İşlevi.....	53
1.3.3 . Örgütsel İletişimin Amacı.....	54
1.3.3.1 . Örgütsel İletişimin Oluşma Sebepleri.....	55
1.3.3.2 . Bilgi Sağlayıcı İletişim.....	56
1.3.3.2.1 . Bilgi Sağlayıcı İletişimin Yönetime Sağladığı Faydalar.....	57
1.3.3.3 . Değerlendirici İletişim.....	58
1.3.3.3.1 . Değerlendirici İletişimde Dikkat Edilecek Hususlar.....	59
1.3.3.4 . İnanırcı ve Etkileyici İletişim.....	60
1.3.3.4.1 . İnanırcı ve Etkileyici İletişimin Kişisel Faktörleri.....	60

1.3.4 . Akış Yönüne Göre Örgütsel İletişim.....	61
1.3.4.1 . Biçimsel İletişim.....	62
1.3.4.2 . Doğal İletişim.....	62
1.3.4.3 . Dikey İletişim.....	63
1.3.4.3.1 . Aşağı Doğru İletişim.....	63
1.3.4.3.2 . Yukarı Doğru İletişim.....	64
1.3.4.3.2.1 . Yukarı Doğru İletişimin Önemi.....	65
1.3.4.4 . Yatay İletişim.....	66
1.3.4.5 . Çapraz İletişim.....	67
1.3.5 . Örgütlerde İletişim Ağları.....	68
1.3.5.1 . Çok Yönlü İletişim Ağı.....	69
1.3.5.2 . “Y” Modeli.....	70
1.3.5.3 . Zincir Modeli.....	70
1.3.5.4 . Çark (Merkezi).....	71
1.3.5.5 . Daire Ağ (Çember).....	71
1.3.5.6 . Tüm Kanal (Şebeke).....	72
1.3.6 . Örgütsel İletişim Araçları.....	72
1.3.6.1 . Yazılı İletişim.....	74
1.3.6.1.1 . Yazılı İletişim Araçları.....	74
1.3.6.2 . Sözlü İletişim.....	77
1.3.6.2.1 . Konferans ve Seminerler.....	77
1.3.6.2.2 . Kitle İletişim Araçları.....	78
1.3.6.2.3 . Örgütlerde Sözlü İletişim.....	79
1.3.6.3 . Beden Dili (Sözsüz İletişim).....	80
1.3.7 . Gruplarda İletişim.....	82
1.3.8 . Baskıcı ve Demokratik Grup Yapıları.....	83
1.3.8.1 . Baskıcı Grup Yapısı.....	84
1.3.8.2 . Demokratik Grup Yapısı.....	84
1.3.8.2.1 . Baskıcı ve Demokratik Grup Yapılarının Karşılaştırılması.....	84
1.3.8.3 . Rol ve Statü.....	85
1.3.8.3.1 . Rol Çatışması.....	86

1.3.8.3.2 . Liderlikte Rol Farklılaşması	88
1.3.8.4 . Güdüleme.....	88
1.3.8.5 . Normlar	90
1.3.8.6 . Sosyal Etki	91
1.3.8.6.1 . Grup İlkeleri.....	92
1.3.8.6.2 . Bağlılık	92
1.3.8.6.3 . Rekabet.....	93
1.3.8.6.4 . Katılma.....	93
1.3.8.6.5 . Büyüklük.....	94
1.3.8.6.6 . Grup Sorun zm.....	94
1.3.8.6.7 . Hiyerarşı.....	95
1.3.9 . Yönetici	97
1.3.9.1 . Yönetim Biçimine Göre Yöneticiler.....	98
1.3.9.2 . İşlevlerine Göre Yöneticiler.....	98
1.3.9.3 . Yöneticide Bulunması Gerekli Nitelikler.....	99
2. BÖLÜM: ÖRGÜT İKLİMİNDE İLETİŞİMİN ETKİLERİ.....	102
2.1 . İNSAN İLİŞKİLERİNİN NİTELİğİ	102
2.2 . ÖRGÜTTE ÇALIŞAN PERSONELLE İLETİŞİMİN ÖNEMİ.....	103
2.3 . İLETİŞİMİN ÖRGÜT BAŞARISINDAKİ ROLÜ	104
2.4 . İYİ BİR İLETİŞİM İÇİN NELERE DİKKAT EDİLMELİDİR?.....	105
2.4.1 . Örgüt İklımınde İletişimin Amaçları	106
2.4.1.1 . Örgüt İklımınde İletişimin Spesifik Amaçları.....	107
2.5 . ÖRGÜT İKLİMİNDE İLETİŞİMİN ETKİNLİğİ VE BU ETKİNLİğİ KONTROL ETMEK	108
2.6 . ETKİN İLETİŞİMİ ÖNLEYEN ENGELLER	109
2.6.1 . Algılamada Kişisellik.....	109
2.6.2 . Hatalı Tamamlama.....	111
2.6.3 . İfade Açıklığının Bulunmaması.....	111
2.6.4 . Süzgeçten Geçirme.....	112
2.6.5 . Seçici Algılama.....	112
2.6.6 . Hale Etkisi.....	113
2.6.7 . Duygular.....	114

2.6.8 . Dinleme Yetersizliği.....	116
2.6.9 . Mesajın İnanca Uymaması veya Fazla Uyması.....	116
2.6.10 . Mesaj Kaynağına Güvenmeme.....	117
2.6.11 . Dil.....	118
2.6.12 . Şuursuz İletişim veya Ayırmama.....	119
2.6.13 . Kişilik Uyumunun Tam Olmaması.....	120
2.6.14 . Geri Beslemeden Doğan Güçlükler.....	122
2.6.15 . Psikolojik Güçlükler.....	123
2.7 . ETKİLİ VE BAŞARILI İLETİŞİM İÇİN UYULMASI GEREKEN KURALLAR.....	123
3. BÖLÜM: OYSA ÇİMENTO FABRİKASINDA YAPILAN “ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM” KONULU UYGULAMA.....	126
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE METODOLOJISI	126
3.1.1 . Araştırmanın Amacı.....	126
3.1.2 . Araştırmanın Kapsamı.....	126
3.1.3 . Araştırmanın Metodu Ve Uygulaması.....	127
3.2 . ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	130
SONUÇ	139
EK 1	
KAYNAKÇA	

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL (1) İLETİŞİM SÜRECİ	31
ŞEKİL (2) İLETİŞİM SÜRECİNDE GERİ BESLEME.....	39
ŞEKİL (3) ETKİN VE GERİ BESLEMELİ İLETİŞİM GÖRÜNTÜSÜ	44
ŞEKİL (4) TOPLUMSAL İLETİŞİM DİYAGRAMI.....	48
ŞEKİL (5) YAYGIN KULLANILAN İLETİŞİM AĞLARI	69
ŞEKİL (6) YÖNETİCİLERİN SÖZLÜ İLETİŞİME AYIRDIKLARI ZAMAN ORANI (%)	80
ŞEKİL (7) ROL FARKLILAŞMASININ EN ÇOK VE EN AZ GÖRÜLDÜĞÜ DURUMLAR.	88
ŞEKİL (8) FAYOL KÖPRÜSÜ	95
ŞEKİL (9) İLETİŞİM DARBOĞAZI	102
ŞEKİL(10) DUYGU İLETİŞİMİNE ÖRNEK.....	115
ŞEKİL (11) PARALEL ETKİLEŞİMİN DEĞİŞİK GÖRÜNÜMÜ.....	121



TABLOLAR LİSTESİ

TABLO 1 ANKETE KATILANLARIN ERKEK VE KADIN OLARAK DAĞILIMI...	130
TABLO 2. ÇALIŞANLARIN BAĞLI OLDUKLARI YÖNETİM KADEMELERİNE GÖRE DAĞILIMI.....	130
TABLO 3. PERSONELİN YÖNETİM KADEMELERİ İLE İLETİŞİM KURMA HIZI.....	130
TABLO 4. İŞLETMEDE KULLANILAN İLETİŞİM ARAÇLARI.....	131
TABLO 5. İŞLETMEDE KURULAN İYİ BİR İLETİŞİM DÜZENİNİN İŞLETMEYE FAYDALI OLUP OLMAYACAĞI.....	131
TABLO 6. ÜST YÖNETİM TARAFINDAN PERSONELİN GÖRÜŞÜNÜN ALINIP ALINMADIĞI.....	131
TABLO 7. ALINAN GÖRÜŞLERİN UYGULANIP UYGULANMADIĞI.....	132
TABLO 8. İŞLETMEDE KULLANILAN İLETİŞİM ARAÇLARININ YETERLİLİĞİ	132
TABLO 9. İŞLETME İÇİNDE KULLANILAN İLETİŞİM ARAÇLARI.....	132
TABLO 10. İŞLETMENİN ÇEVREDE MEYDANA GELEN GELİŞMELERİ TAKİP EDİP ETMEDİĞİ.....	133
TABLO 11. İŞLETMEDE SOSYAL FAALİYETLERİN OLUP OLMADIĞININ DAĞILIMI.....	133
TABLO 12. İŞLETMEDE DÜZENLENEN SOSYAL FAALİYETLERİN DAĞILIMI.....	133
TABLO 13. SOSYAL FAALİYETLERİN DÜZENLENME SÜRELERİ.....	133
TABLO 14. SOSYAL FAALİYETLERİN DÜZENLENME BİÇİMİ.....	134
TABLO 15. SOSYAL FAALİYETLERE KATILIMIN DAĞILIMI.....	134
TABLO 16. PERSONEL ARASINDA ÖZEL HAYATTA YARDIMLAŞMANIN DAĞILIMI.....	134
TABLO 17. YÖNETİCİLERİN PERSONELE KARŞI ÖZEL HAYATTA Kİ DAVRANIŞLARI.....	135
TABLO 18. PERSONEL ARASINDAKİ YARDIMLAŞMA VE YENİLİKLERE BAKIŞININ DAĞILIMI.....	135
TABLO 19. PERSONELİN YENİ TEKNİKLERİ KİME ANLATTIĞININ DAĞILIMI	135

TABLO 20. GELİŞTİRİLEN YÖNTEMLERE YÖNETİCİLERİN BAKIŞ AÇISI.....	136
TABLO 21. İŞLETME İÇİNDEKİ ALT GRUPLARIN DAĞILIMI.....	136
TABLO 22. GRUPLARDAKİ ELEMAN SAYISININ DAĞILIMI.....	136
TABLO 23. GRUPTA ALINAN KARARLARIN YÖNTEMİNİN DAĞILIMI.....	137
TABLO 24. İŞLETMEDE Kİ PERSONELDE GRUP ÜYELİĞİNİN DAĞILIMI.....	137
TABLO 25. GRUPLARIN YÖNETİMDEN TEPKİ ALIP ALMADIĞININ DAĞILIMI	137
TABLO 26. GRUPLARIN PERSONELDEN TEPKİ ALIP ALMADIĞININ DAĞILIMI	137
TABLO 27. İŞLETMEDE OLUMLU BİR ÖRGÜT İKLİMİNİN OLUP OLMADIĞININ DAĞILIMI	138
TABLO 28. İŞLETMEDE EĞİTİM ÇALIŞMALARININ UYGULANIP, UYGULANMADIĞININ DAĞILIMI	138
TABLO 29. UYGULANAN EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN DAĞILIMI.....	138
TABLO 30. İŞLETMEDE KARŞILAŞILAN İLETİŞİM ENGELLERİNİN DAĞILIMI	138

ÖZET

ÖRGÜT İKLİMİNDE GRUP BİRLİKTELİĞİNİN SAĞLANMASI İÇİN İLETİŞİMİN ROLÜ, ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı; sürekli değişen sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak, örgütlerin kendilerine has yapıları, örgütteki oluşan gruplara örgüt ikliminin etkileri ve iletişimin gruplar arasındaki birlikteliği sağlama açısından rolünü ve önemini inceleyerek, bu doğrultuda bir araştırma yapmaktır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm üç kısma ayrılmıştır. Birinci kısımda örgüt kültürü ve örgüt iklimi teorik olarak ortaya konulmuş ve bu çerçevede örgütün tanımı, örgüt kuramları, örgüt kültürünün örgüte sağlayacağı faydalar ve örgüt iklimi incelenmiştir. İkinci kısımda; iletişimin tanımı, unsurları ve türleri incelenmiştir. Üçüncü kısımda örgütlerde iletişim, iletişim kuramları, iletişim ağları, iletişim araçları ve gruplarda iletişim konularında teorik yaklaşımlar ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde; örgüt iklimine iletişimin etkileri açısından yapılan araştırmalar incelenmiş. Buna bağlı olarak, insan ilişkilerinin niteliği, iletişimin örgüt başarısındaki rolü, iyi bir iletişim için uyulacak kurallar, iletişimin etkinliği, iletişimi önleyen engeller anlatılmıştır.

Üçüncü bölüm de; OYSA Çimento Fabrikasında yapılan uygulama ve anket çalışması sonucu elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda ise; örgütlerde yer alan grupların, örgüt ikliminin olumlu olmasından kaynaklanan personel arasında etkili bir iletişimin kişisel verimi artırmaktadır. Buna bağlı olarakta işletmenin ürün kalitesini ve toplam üretimini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

SUMMARY

THE COMMUNICATION'S ROLE AND IMPORTANCE FOR BEING PROVIDED THE GROUP'S UNITY IN THE CLIMATE OF ORGANIZATION

The aim of this study is to research on these directions which are about the organization's structure, belonging to their own, the effects of the organization's climate on the groups which are built into the organization and the role from the point of view of being provided the unity among groups and by examining the importance which is connected with always changing social, political, economic and technological developments.

The thesis was composed of 3 parts. The first part was separated 3 chapters. In the first chapters; the culture of organizations and the organization's climate were produced theoretically and in these bounds the definition of organization, the theories of organization's , the providing advantages of organization's climate were examined. In the second chapter; the definition of communication, the elements and the types were examined. In the third Chapter The theoretical approaches were produced about these topics; the communication in organizations, the theory of communication, the networks of communication; the instruments of communication and the communication in groups.

In the second part; the investigations were examined about the effects of communication to the organization's culture. In this connection the quality of human relation ship, the role of communication on the success of organization, the rules which were obeyed for a good communication, the activity of communication and the barriers which prevent the communication were explained.

In the third part; the datum's which were obtained from the application and questioner in OYSA Cement Factory were examined.

GİRİŞ

Çalışmanın Konusu, Amacı ve Kapsamı

Yeni bir çağa girmek üzereyiz. Önümüzde, uygarlık tarihinin en önemli on yılı uzanıyor. Akıllara durgunluk veren teknolojik yenilikler, benzeri görülmemiş ekonomik imkanlar, şaşırtıcı siyasal reformlar ve kültürel yeniden doğuştan söz edilmektedir. Bu anlamda da değişimin yönetimi örgütlerin en önemli sorunları arasına girmiştir.

Kültür olgusu, şüphesiz ki, dünyanın ilk kuruluşundan beri insanların kavimler halinde yaşamalarından dolayı var olagelmıştır. Çünkü, belirli bir topluluğu birlikte yaşamaya sevk eden bir öz vardır. Bu öz, bugün milletleri millet yapan, ona özellik katan ve onu diğer milletlerden ayıran değerlerdir, tarihtir, dildir ve yaşadığı, yaşadığına inanıldığı bütün özelliklerdir. Bu bakımdan, nasıl ki, bireyler birbirlerinden sadece fiziki yapılarıyla değil aynı zamanda kişilikleriyle de ayrılıyorsa, milletler de birbirlerinden kültürleri vasıtasıyla ayrılırlar. Örgütler bir millet veya toplum içinde yaşamalarından dolayı diğer örgütlerle benzeşen, fakat kendilerini başka bir örgüt yapan ve onu diğer örgütlerden farklılaştıran özellikleri ve kimliği taşırlar buna o örgütün kültürü denilir. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi iç ve dış çevresinde meydana gelen değişikliklerden etkilenir ve kendisi de kısmi değişikliklere maruz kalır.

Örgütler her tür etkinliklerinde insan davranışını odak noktasına koymak zorundadırlar. Sanayi çağının en önemli unsuru makineydi. Bilgi çağının en önemli unsuru ise insandır. Bir örgütte beşeri kaynaklar iyi yönetilmiyorsa başka hiç bir şey iyi yönetilemez. Bu bakımdan Örgütlerin geleceğinin beşeri kaynakları yönetme yeteneklerine endekslendiğini söyleyebiliriz.

İhtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılayabilmek için; bir toplum içinde yaşamak zorunda olan bireyler, etkileşim ve iletişim içinde oldukları diğer bireyler tarafından tutumları olumlu veya olumsuz olarak nitelendirilmektedirler. Görevlerinin, gelenek ve göreneklerin bireylere yüklediği rolü yeterince yerine getirememeleri veya bilinçli olarak bu rollerden kaçınmaları insan ilişkilerinde

onları başarılı ya da başarısız kılmaktadır. Mutlak anlamıyla kötü insan yoktur. Ancak; birlikte çalıştığı diğer personel tarafından anlaşılmamış ya da örgütün huzursuz ortamı tarafından olumsuzluğa itilmiş insanlar vardır. Kötü, sorumsuz, uyumsuz vb. nitelenen insanların gerçek sorunları incelendiğinde de görüntünün gerçeğe örtüşmediğini her zaman görmek mümkün olabilir. Burada şu ön kabulde soruna yaklaşmak gerektiğini düşünüyoruz: Hiç bir uyumsuzluk dışarıdan görüldüğü kadar basit ya da yine dışarıdan görüldüğü kadar zor değildir.

Birey örgüte girdiğinde "ruhunu vestiyere" bırakmadığı bilinmektedir. Ancak bireyin örgütü ihtiyaçlarını karşılamada, benliğini gerçekleştirme ve kendini kabul ettirmede bir araç olarak görmesi de doğaldır. Bireyin örgütle bütünleşebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi örgütteki ekonomik, teknolojik ve bürokratik yapı ile olduğu kadar beşeri ilişkilerle de yakından alakalıdır.

"Örgüt-birey", "işgören-işgören" çelişkilerini ortadan kaldırmak tamamen örgütün sosyal ve psikolojik ortamı ile ilgilidir. Bu anlamda bireysel ve örgütsel düzeyler arasında ki, çözümlenmeye katkı sağlayacak en önemli faktör olarak örgüt iklimini görmek mümkündür. İşletmelerde çalışanların içinde buldukları ortamları anlatırken; "o ortamda başka türlü davranılmazdı", "o gün hava çok elektrikliydi" ya da "işletmede ılık bir hava vardı, bu havayı ustabaşının davranışı bozdu" türünden söylemler örgütün iklimini tanımlamaktadır.

Uyumu, verimliliği, etkinliği ve işbirliğini sağlamaya yarayan en önemli faktör olan örgüt iklimi çalışmamızın odak noktasını meydana getirmiştir. Bir örgütte "sosyal iklim" iyileştirmeden başka hiç bir süreç iyileştirilemez. Örgüt ikliminin iyileştirilmesi de her şeyden önce bir iletişim sorunudur. Eğer bir örgütte çatışmalar, ihtilaflar, uyumsuzluklar ve direnişler sürüp gidiyorsa o örgütte insanların ve yönetimin iletişim sorunu var demektir.

Bu olay her ne kadar insanların olaylara ve hemcinslerine bakış açısını anlatıyor olsa da gerçekte insanlar arasında iletişim kopukluğu olduğunu ortaya çıkarması açısından önemlidir.

İletişim yüklendiği anlam itibariyle oldukça geniş ve kapsamlı olmakla birlikte; konumuz açısından biz sadece bir gruba ait (aynı örgütte çalışan) bireyler arası iletişimden söz edeceğiz. Özellikle de örgütsel yapı çerçevesinde ve örgüt ikliminde ast, üst ilişkisinde bulunan bireylerin iletişim sorunları ve bunlara çözüm yolları konularında öneriler sunacağız.

Örgüt iklimi kavramı, bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlenmeye imkan veren kavramsal bir bağ olarak düşünülmüştür. İklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde, özellikle değişik yönetim biçimlerinin, örgütte çalışan kişiler, örgütün başardığı iş ve örgüt sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Çağımızın iletişim ve bilgi çağı olduğunu göz önüne alırsak iletişimin önemini daha iyi kavramış oluruz. Günümüzdeki büyük işletmeler, ileri teknolojiye sahip olan işletmelerdir, bunlar örgüt içinde ve örgüt dışı ilişkiler bakımından çok geniş ve düzenli bir iletişim ilişkileri içindedirler.

Günlük hayatta, belirli bir sosyal çerçeve içinde yer alan insanlar, farkında olsunlar ya da olmasınlar, birbirleriyle iletişim içindedirler, İletişim kurmak için belirli bir davranış biçimi göstermek gerekmez. Hiçbir davranışta bulunmama da, anlamlı bir mesaj oluşturur. Aynı sosyal ortamda yer alan kişiler, birbiriyle sürekli iletişim içindedir; bu kişilerin iletişim kuramamaları imkansızdır.

İletişim tüm insan ilişkilerinin yer aldığı bir süreçtir. Bu süreçteki önemli etkenler; yönetim, işgörenler ve işletmenin dış çevresidir. Örgütlerde iletişim özellikle önemlidir. Çünkü yöneticiler bilgiyi astlarına ancak iletişim kanalları ile ulaştırabilirler.

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek, işletmelerin devamlılığını sağlamak ve örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarını birleştirerek, örgütü etkili ve verimli hale getirebilmek için; geliştirilen iletişim araçlarını ve iletişim tekniklerini kullanmak gereklidir.

ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

“Örgüt İkliminde Grup Birlikteliğinin Sağlanması İçin İletişimin Rolü, Önemi” konulu çalışmamızda tamamen açıklayıcı bir yaklaşım izlenerek, örgüt kültürü, örgüt iklimi, iletişim, grup birlikteliği ve bunların etkileşimleri üzerinde durulacaktır. Başka bir deyişle, açıklayıcı-analitik bir yaklaşımla, örgüt ikliminde personelin davranışlarını, iletişimle yönlendirerek örgüt amaçlarına nasıl ulaşabileceğini ve insanların birlikteliğinin nasıl sağlanacağını açıklanmaya çalışılacaktır.

Bu nedenle çalışmamızın birinci bölümünde, örgüt iklimi ve örgüt iklimi ile yakın ilgisi bulunan kavramlar; örgüt, örgüt kuramları, örgüt kültürü ve örgüt iklimi konularında teorik bilgiler verilerek; bunların işletme personeli nasıl etkilediği üzerinde durulmuş. İletişimin tanımı, unsurları, iletişim sürecinin özellikleri, iletişim sürecinin işleyişi ve iletişim türleri hakkında teorik bilgiler verilerek, iyi bir iletişim ortamı oluşturmanın kişisel ve örgütsel faydaları açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütlerde iletişimin işlevi, amacı, akış yönüne göre örgütsel iletişim, örgütsel iletişim araçları, gruplarda iletişim ve yönetici konularında açıklayıcı bilgiler verilerek işletme üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; örgütsel iletişimin etkileri, insan ilişkilerinin niteliği, iletişimin örgüt başarısındaki rolü, etkin iletişimi önleyen engeller konularında açıklamalar yapılarak, etkili ve başarılı iletişim için neler yapılması gerektiği konusunda ayrıntılı bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde; OYSA Çimento fabrikasında yapmış olduğumuz “Örgüt iklimi ve örgütsel iletişim” konulu anket çalışmasının, sonuçlarının değerlendirmesi yer almaktadır. Sonuç bölümünde ise yapmış olduğumuz çalışmaya bağlı olarak, konuyla ilgili değerlendirmeler yapılarak, çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

ÇALIŞMANIN AMACI

İşletmelerin gerek iç unsurlarla gerek dış unsurlarla oluşturmuş olduğu bir örgüt kültürü ve buna bağlı olarak bir “örgüt iklimi” vardır. Bazı yöneticiler insan

ilişkilerinin niteliğinin farkında olarak bu iklimi iletişim yöntemlerini iyi kullanarak örgüt amaçlarına daha kolay ulaşmakta ve örgüt üyelerinin de Moslow'un belirttiği ihtiyaçlar hiyerarşisini daha rahat karşılamalarına öncülük etmektedirler. Bazı yöneticiler ise; iletişimin insan verimi üzerindeki etkilerinin farkında olmadıkları için işletmede çekilmez bir hava oluşturmaktadırlar.

Bu çalışmanın amacı da; örgüt ikliminde olumlu iletişimin nasıl sağlanacağı, örgüt amaçları ile kişisel amaçların aynı doğrultuda birleştirilerek, işletmenin devamlılığını sağlamak için örgütsel ve kişisel iletişimin rolü ve öneminin açıklanmasıdır.

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

İnsanın diğer bütün canlılar gibi, yapısı gereği varlığını sürdürme amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için; diğer canlılarla iletişim sürecine girmek zorundadır. Günümüz teknoloji ve bilgi çağında bunun önemi biraz daha artmıştır. Bölgesel, milli ve milletler arası sınırları zorlayan ve dünyayı küresel hale getiren iletişim araçlarını kullanmamak imkansız hale gelmiştir.

Bir yandan sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve siyasal gelişmeler, diğer taraftan da bilgi çağı zihniyetinin ve iletişim araçlarının hızlı gelişmesi, kişisel ve örgütsel iletişimin önemini biraz daha artırmıştır.

İşletmelerde iç huzurun sağlanması, işletme veriminin yükselmesi ve örgüt amaçlarının daha sıcak bir ortamda gerçekleşebilmesi için insan ilişkilerinin önemi ve verimliliğe katkısı göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Bununla birlikte halen günümüzde bunların farkında olmayan veya önemine inanmayan işletmelerin varlığı da bilinmektedir.

Bu durumda örgütlerin yapmaları gereken en önemli şey; kültürlerini ortaya çıkaracak, onların tanınmasını sağlayacak, insanlar arasındaki iletişim bozukluklarını giderecek ve örgütte olumlu bir örgüt ikliminin sağlanmasını sağlayacak çalışmalara önem vermeleri gerekmektedir.

1. BÖLÜM: KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ

Toplumun ve örgütün temel yapı taşı olan insanların örgüte gelirken getirdikleri maddi ve manevi değerler gerek örgüt içindeki diğer işgörenleri gerekse örgütü etkilemekte, bu değerler de diğer işgörenlerden ve örgütten etkilenmektedir. Böylece, örgütte karşılıklı etkileşimler sonucunda şekil değiştirerek ve getirilenden daha büyük daha karmaşık ancak varolan örgüte özgü yeni bir kavrama ulaşılmaktadır ki, örgütün yapabileceklerinin sınırlarını belirleyen bu kavram "örgüt kültürü"dür. Etkin ve verimli örgütlere ulaşabilmek için özellikle yöneticilerin, örgüt kültürü ile birlikte düşünmeleri gereken bir diğer kavram da "örgüt iklimi"dir.¹

Örgütler, örgütün gözle görülen varlık ve gerçeğinin ötesinde, büyük ölçüde soyut bir özellik taşımakta; değişik kültürel çevrelerden gelmiş; farklı inanç, değer ve beklentilere sahip insanlardan oluşmaktadır. İster yönetici, isterse işgören olsun bir örgüt içinde yer alan bu insanlar, örgüte gelirken milli, bölgesel, etnik, dini, mesleki birtakım inanç, ve değerlere sahip olarak gelmektedirler.

Örgüt yönetiminin, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için değişik alt kültürlerden gelen bu insanları, ortak bir kültür çevresinde bütünleştirmesi, yeniden sosyalleştirmesi gerekmektedir. Bu ortak kültür oluşmadıkça, örgütte çeşitli alt kültürlerin gelişmesi, alt kültürler arası birtakım çatışmaların meydana gelmesi her zaman mümkündür. Bir örgütte alt kültürlerin çok sayıda olması ise örgüt amaçlarının gerçekleşmesini olduğu kadar örgüt içi iletişimi de olumsuz yönde etkiler ve güçleştirir.²

Bireyler örgütün asli unsuru oldukları için, ailevi ve dini-ahlaki değerleri örgüte taşırlar. Yasalar, fiziki şartlar, kalkınmışlık seviyesi, rakip örgütler vs. gibi diğer çevresel unsurların da etkisiyle, örgüt kültüründe zenginleşme olabilir. Ancak bütün bunlar kurulu bir örgüt için geçerlidir. Yeni kurulan bir örgüt açısından durum

¹ Cemile GÜRÇAY, Güler TOZKOPARAN, "Örgüt Kültürü ve İklimi", *Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2 Sayı 1, Eskişehir 1996, s. 71

² Mehmet ŞİŞMAN, *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir 1994, s. 51

biraz farklılık gösterecektir. Yeni kurulan örgüt, bünyesinde topladığı bütün içsel unsurlarla, etkisinde kaldığı bütün dışsal unsurların katkısıyla kendisine has bir kültür oluşturmaya başlayacaktır. Örneğin, kalabalık nüfuslu bir örgüt için, her ayın belirli bir gününde düzenlenmeye başlayan tanışma toplantıları geleneksel hale gelerek kültürel bir faaliyet halini alabilir. Söz konusu örgütün üyeleri, artık bu toplantıları örgütle özdeşleştirecek ve onun bir parçasıymış gibi kabul edeceklerdir.

Örgüt kültürünün dış etkenlerle veya bizzat örgüt tarafından oluşturulduğuna dair farklı görüşler olmasına rağmen, her iki boyutun da örgüt kültürünün oluşumuna katkısının olduğu gerçektir. Örgüt yönetiminin başarısı üzerinde önemli bir rol oynayan teknolojik yapı, sosyal organizasyon, politik yaşam, inanç-tutum-değer sistemi ve eğitim kültürün belirgin öğelerindendir. Diğer kültürel faktörlerle birlikte toplum kültürünü oluşturan bu öğelerin birçoğunu bir örgütte de görmek mümkündür. Bütün bunlardan hareketle, kültür ve örgüt arasındaki ilişkinin, özellikle çevre analizi, amaç ve istikamet belirleme, faaliyet ve kaynak tahsisini düzenlemeye dayanan ve günümüz örgütleri için son derece önemli hale gelen etkili yönetim için büyük bir önem ifade ettiği ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkiyi iyi kavrayan yöneticinin, özellikle bireysel ve örgütsel davranışları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için avantaj elde ettiği söylenebilir.³

1.1.1. Örgüt ve Örgütün Tanımı

Örgüt kavramı çeşitli bilim dallarının üyelerince değişik açılardan incelenmiş ve tanımlanmıştır. Sosyologlar örgütü makro yaklaşımla ve bir sistem olarak ele almakta, psikologlar ise mikro bir yaklaşımla, birey ve gruplar açısından incelemektedirler. Bazı düşünürler tarafından bir yetki ve sorumluluk ilişkileri olarak tanımlanan örgütler bazıları tarafından çeşitli rollerden oluşmuş bir bütün ve diğer bazıları tarafından ise iç içe geçmiş resmi ve gayri resmi grupların oluşturduğu bir sistem olarak görülmekte ve nihayet sadece bir karar verme sistemi olarak ele

³ Nurullah GENÇ, "Örgüt Kültürünün oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi", *Atatürk Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10 Sayı 1-2, Erzurum 1993, s. 301-302

alındığına da rastlanmaktadır. Örgütler tek tek kişilerin gerçekleştiremeyecekleri faaliyetleri sağlamak için ortaya çıkarlar.

Bir örgütte meydana gelen olaylar, karşılıklı davranışlar. Örgüt yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar, rolleri, ilişkileri, faaliyetleri, amaçlar arasındaki hiyerarşiyi ve örgütün diğer ayırt edici özelliklerini tayin eder. Örgüt yapısının tabiatı ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişmektedir. Bununla beraber, her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar ve bu karşılıklı davranışların her zaman bir yapı ile tanımlanması mümkündür.⁴

Bir topluluk veya grubun örgüt olabilmesi için;

1. Ortak amaçların varlığı,
2. Üyeler arasında formel ve bilinçli bir etkileşim,
3. Başkalarınca kabul edilmiş bir kimliğin olması,
4. Amaçların ve çalışmalarının önceden belirlemiş olması,
5. Görev yetki ve sorumlulukların bildirilmesi, gibi şartların varlığı gerekmektedir.⁵

1.1.2. Örgüt Kuramları

Yönetim tarihi insanlığın tarihi kadar eskidir. İnsanların birlikte ihtiyaçlarını tatmine yönelik faaliyetlerde bulunduğu ilkel devirlerden, uzmanlaşmaya, robot ve otomasyonun hakim unsur olarak ortaya çıktığı günümüze kadar her grup ve toplulukta yöneten-yönetilen ve yönetim olmuştur. Diğer yandan insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak kurdukları işletmeler eski olduğuna göre bu işletmelerin yönetiminin de eski olması gerekir. Yönetim olayının çok eski olmasına

⁴ Ömer DİNÇER, Yahya FİDAN, **İşletme Yönetimine Giriş**, İz Yayıncılık, İstanbul 1995, s. 19

⁵ İsmail TÜRKMEN, **Etken İletişim Modeli**, Milli Prodüktivite Yayınları: 480, Ankara 1992, s. 9-10

karşılık yönetimin bilim olarak ortaya çıkması oldukça yenidir. Onun için yönetime “Sanatların en eskisi bilimlerin en yenisi” denmektedir.⁶

Yönetim ile ilgili ortaya atılan teorileri; Klasik, Neo-Klasik ve Modern Teoriler olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür.

1.1.2.1. Klasik Teori

Kısaca klasik organizasyon teorisini iki ana temel üzerine oturtmak mümkündür. Birincisi; sıradan işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir biçimde kullanılabilceği, ikincisi de; biçimsel örgüt yapısının oluşturulmasıdır.⁷ Zaman zaman evrensel yaklaşım yada fonksiyonel yaklaşım olarak da adlandırılan klasik yaklaşım, bir yöneticinin yapması gereken işleri ve bu işleri yaparken uyması gereken ilkeleri belirlemeye çalışır.⁸

Örgütün biçimsel yapısını kendisine inceleme sahası olarak alan klasik organizasyon teorisini, organizasyon konusunda ortaya çıkan ilk teoridir. Bu teoriye temel teşkil eden başlıca düşünce; mutlak rasyonelliktir.⁹

Biçimsel organizasyonlarla ilgili olan klasik düşünce sistemi, ancak kişisel etkilerle istikrarları bozulmayan işletme örgütlerinin verimli bir çalışma düzenine girebileceklerini savunur. Klasik teorinin organizasyon yapısı ile ilgili prensiplerine etkililik, verimlilik, kontrol ve koordinasyon esası hakimdir.¹⁰ Klasik teorinin temel varsayımları, önceden tespit edilmiş kriterlere göre örgütün tıpkı bir makine gibi işletilmesi esas alınmaktadır. Bu sebeple Katz ve Kahn teoriye “Makine Teorisi” adını vermişlerdir.¹¹

⁶ Özcan YENİÇERİ, *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış*, TÜTİBAY, Ankara 1993, s. 20

⁷ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği, Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 205, s. 49

⁸ Tamer KOÇEL, “Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, İstanbul Nisan 1978, s. 239

⁹ Özcan YENİÇERİ, *a.g.e.*, s. 20

¹⁰ Hayri ÜLGEN, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 258, 2. Baskı, İstanbul 1993, s. 17.

¹¹ Daniel KATZ, Robert KAHN, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev. H. CAN, Y. BAYER, T.O.D.A.İ. Yayını No: 167, Ankara 1977, s 77-78

Klasik teorinin işletmenin organizasyon yapısında aksaklıklara yol açabilecek eksiklikleri:¹²

1. Klasik yaklaşımda, "Fonksiyonel Ustabaşılık" adı verilen örgütlenme biçimi, kumanda birliği ilkesine terstir.

2. Örgütün kavramsal biçimde "kapalı sistem" olarak ele alınması ve çevre şartlarının göz önüne alınmaması sorun yaratacaktır.

3. Klasik yaklaşımla ilgili ilkelere evrensel değil, durum ve şartlara bağlı olarak uyulmalıdır. Aksi takdirde yapısal değişmeye neden olabilecektir.

4. Klasik yaklaşım ilkeleri çalışan kişilerin işlerinde inisiyatif sahibi olmalarını engelleyebilecek, işlerini çok az kontrol etme imkanına sahip olma durumuna düşürebilecektir. Böylece işlerde verimlilik azalacak ve yeniden yapılanmaya gitme sebebi sayılabilecektir.

5. Klasik yönetim biçimsel örgütü ele almış ve inceleme konusu yapmıştır. Biçimsel olmayan örgütün göz önüne alınmaması ise klasik yönetim düşüncesinin bir eksikliğidir.

6. Klasik yönetimin, örgütü bir makine, insanı da bu makinenin bir parçası olarak görmesi mahsurludur.

Klasik yönetim teorisi, yönetim ve organizasyon düşüncesindeki ilk sistematik yaklaşım olmuş ve yöneticiyi, karşılaştığı sorunları çözebilmesi için belirli araçlarla donatmıştır. Ancak zaman içinde, bir yandan klasik görüşün araçlarının bazı sorunları çözmede yetersiz kalması, bir yandan da yapılan araştırmaların klasik görüşün öngördüğünün aksine sonuçlar vermesi, klasik görüşe yeni kavramlar eklenmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

¹² Atilla BARANSEL, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İşletme Fakültesi Yayın No: 257, Üçüncü Baskı, İstanbul 1993, s. 200-201

Sonuç olarak Klasik teori 19. yüzyıl ile Birinci Dünya Savaşı arasında kalan döneme ilişkin şartların ürünüdür. Bu teori, birinci ve ikinci dünya savaşları arasında doğan ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve siyasal değişme ve gelişmeler sonucunda geçerliliğini büyük ölçüde kaybetmiştir.¹³

1.1.2.2. Neo-Klasik Teori

Klasik teorinin eksiklerini tamamlamak ve teorinin aksayan yönlerine bir tepki olarak gelişen neo-klasik teori insanı üretimin ticari ve mekanik yönüyle birlikte ele alır.¹⁴ Yeni bir yönetim felsefesini temsil eden, yönetim ve örgüt olgusuna farklı açıdan bakan neo-klasik yaklaşım hızla gelişerek, yönetim düşüncesinde bir okul, yönetim uygulamasında bir akım halini almıştır.¹⁵

Endüstride insan davranışlarını konu den ilk önemli araştırmalardır. Bunlar Elton Mayo, F. Roethlisberger ve Dickson yönetimindeki bir araştırma grubu tarafından yürütülmüştür.

İsminden de anlaşıldığı gibi neo-klasik teori, klasik teorinin temelleri üzerine kurulmuştur. Neo-klasik teori, klasik teoriye çok şeyler ilave etmiş, onu değiştirmiş ve bazı yönlerden de genişletmiştir.¹⁶ Neo-klasik teorinin ortaya çıkmasını sağlayan önemli yaklaşımlardan biri, beşeri ilişkiler yaklaşımıdır.

Neo-klasik teori, insanın organizasyon yapısı içerisinde nasıl davrandığını, niçin o şekilde davranıp, başka şekilde davranmadığını ve yapı ile davranışı arasındaki ilişkileri esas alıp inceleme konusu yapmıştır. Beşeri ilişkiler yaklaşımı klasiklerin pasif olarak nitelediği insanı organizasyonun etkinliğini belirleyen ana unsur olarak ele alır. Neo-klasik yaklaşımın ana fikri, bir örgüt yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek yapı ile insan davranışı arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içinde ortaya çıkan

¹³ İlker BİRDAL, Nilgün AYDEMİR, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 005, İstanbul 1992, s. 16

¹⁴ İliter AKAT, Nurel ÜNER, **İşletme Yönetimi**, İzmir 1987, s. 22

¹⁵ Atilla BARANSEL, a.g.e., s. 215

¹⁶ H. G. HICKS, C.R. GULLET, **Organizasyon Teori ve Davranış**, Çev. Besim BAYKAL, İstanbul 1981, s. 141

sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir. Bu yaklaşım klasik teorinin “ekonomik rasyonellik” anlayışını esas almakla birlikte buna yeni bir boyut, “insan unsurunun tatmin olması” boyutunu getirmiştir.¹⁷

Beşeri ilişkiler, gruplar ve davranışları, biçimsel olmayan organizasyon, algılar ve tutumlar, motivasyon, önderlik, kararların davranışsal yönü gibi konular neo-klasik yaklaşımın üzerinde durduğu önemli konular olmuştur.

Neo-Klasik teoriye yöneltilen eleştiriler:

Neo-klasik yaklaşım genel olarak yumuşak bir tutum ve paternalist felsefeyi aksettirmesi, insanları manüple etmenin değişik bir şekli olması, kararlara katılma mekanizmasının sahte bir biçimde uygulanması, aldatıcı bir demokrasi havası yaratması, sendikalara karşı olması, örgüt için gerçekleri açıklamakta sınırlı kalması, örgütü “kapalı bir sistem” olarak tasarlaması, ekonomik, toplumsal şartlar ve sendikaların iç politikaları gibi dış yada iç çevre faktörlerini göz önüne almaması ve nihayet, neo-klasik yaklaşım, araştırmalara dayanan sonuçlarının büyük ölçüde değer yargılarını içermesi bakımından eleştirilmiştir.¹⁸

1.1.2.3. Modern Teori

Modern yönetim teorileri, bir taraftan davranışsal bilimlerin etkisinde, örgütün insan ögesine gereken önemi vermekte; diğer taraftan, sistem kuramının çizdiği genel çerçeve içinde örgütü bütün yönleriyle ve içinde bulunduğu çevreyle devamlı ilişkileri bulunan tüm bir sistem olarak ele alıp incelemektedirler. Örgüt ve yönetim son yıllarda davranışsal bilimlerin kapsamına giren bütün bilim dalları için ortak bir inceleme alanı haline gelmiştir. Davranışsal bilimler örgütü kendilerine özgü bilimsel araştırma yöntemleriyle makro ve mikro düzeylerde incelemekte ve

¹⁷ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği, Geliştirme, organizasyon ve Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 205, İstanbul 1989, s. 82

¹⁸ Tamer KOÇEL, “Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler,” İ.Ü. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, İstanbul 1978, s. 242

birbirlerinin bulgularından faydalanarak örgüt ve yönetim biliminin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.¹⁹

1.1.2.4. Sistem Yaklaşımı

Son derece değişken bir ortamda çok yönlü sosyo-ekonomik gelişmelerin yaşandığı günümüz dünyasında işletmelerin yoğun dinamik ritme uyabilmeleri hayati önem taşımaktadır. Bu çok boyutlu problemlerin çözümlenebilmesi çok yönlü düşünceyi, değişkenler arası ilişki kurmayı gerekli kılmaktadır. Böyle bir yaklaşım sorunun bir bütün olarak algılanmasını, tüm değişkenlerin belirlenmesini, sorunun iç unsurlarının kendi aralarındaki ve çevreleriyle ilişkilerinin incelenmesini ve konunun tüm yönleriyle kavranmasını önemli ölçüde kolaylaştıran sistem yaklaşımıdır.²⁰

Genel sistem teorisi, dünyada sistemleri canlı ve cansız sistemler olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Bu teori canlı sistemleri açık, cansız sistemleri kapalı olarak nitelemektedir. Sistemin açık olması demek, çevresinden etkilenmesi ve çevreyi etkileyebilmesi demektir. Sistem çevreden girdi alarak kendisini farklılaştırır, çevreye de çıktı vererek çevreyi değiştirir.²¹ Sistem kendi sınırları içinde girdiler, süreçler, çıktılardan oluşan sıkı bir iletişim ağı ile etkileşim ve geri bildirimde bulunarak kendini yeniden üretebilen ve dış dünya ile iletişimini sürdüren bir bütünlüktür. Sistemin, sistem sınırında girdiler ve çıktılar yer alıyorsa açık sistem, almıyorsa kapalı sistem denir.

Dış dünyadan alışılmış, çevre ile etkileşimi olmayan kapalı sistemler, zamanla bozulma, yıpranma, düzensizlik ve giderek yok olma eğilimindedir. Bu bozulma ve düzensizleşme eğilimi entropi olarak adlandırılır. Her toplumsal ya da örgütsel sistem dış dünya ile etkileşim (girdi-çıkıtı) halinde olmak zorundadır.²²

¹⁹ Ülkü DİCLE, *Bir İletişim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*, MPM Yayınları No: 169, Ankara 1975, s. 39-40

²⁰ İsmet Sabri BARUTÇUGİL, *Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri*, U. Ü. Yayınları, Bursa 1994, s. 3

²¹ Özcan YENİÇERİ, a.g.e., s. 56

²² İsmail TÜRKMEN, a.g.e., s. 18

Bir sistem; belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, bir bütün olarak tanımlamak mümkündür.²³ Yine sistem; bir veya daha çok amaca veya sonuca ulaşmak üzere aralarında ilişkiler olan fiziksel veya kavramsal, birden çok bileşenin oluşturduğu bir bütün olarak tanımlanabilir.²⁴ Sistem genel olarak; önceden tespit edilmiş bir amaca ulaşabilmek için tasarlanan ve birbirleriyle bağıntılı yada bağımsız bir cümle şey, belirli bir düzen veya plana göre organize yada "karmaşık bir bütün meydana getiren parçalar" olarak tanımlanabilir.²⁵

Sistem yaklaşımında, örgüt bir sistem olarak kabul edildiğinden, bu sistemin alt sistemleri arasındaki ilişkiler önemli görülmektedir. Sistem yaklaşımında örgüt; birbirleriyle karşılıklı ilişkiler içinde olan alt sistemlerden meydana gelen ve çevreyle girdi-çıkı ilişkisi olan açık bir sistemdir. Yine sistem yaklaşımında, örgüt otorite, hiyerarşi, yapı, demokratik öğelerden daha çok dış çevreden alınan bilgi, enerji ve materyal sirkülasyonuna önem verilir.

Nihayet Aristo'nun "bütün, parçaların toplamından fazladır" düşüncesi sistem yaklaşımının özünü oluşturur. Bu bakışta da örgüt kısımların toplamından ibaret değil, onların toplamından farklı bir bütündür. Bu açıdan bakıldığında önemli olan bütündür, parça bütüne yaptığı katkı oranında önemlidir.²⁶

1.1.2.4.1. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı organizasyon ile çevre ilişkilerinin incelenmesi üzerinde durarak çevredeki gelişmelerin hızının organizasyonu olumlu veya olumsuz ne derecede etkilediği araştırır. Çevredeki değişmelere göre işletme yönetimi stratejisini değiştirecektir.

²³ Tamer KOÇEL, a.g.e., s. 98

²⁴ H. Öner ESEN, **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Bayrak Matbaacılık, İstanbul 1985, s. 10

²⁵ Hüseyin ÖZGEN, **Üretim Yönetimi**, Bizim Büro Basımevi, Adana 1987, s. 15

²⁶ Özcan YENİÇERİ, a.g.e., s. 57

Durumsallık yaklaşımında yönetim alanının organizasyonda matematiksel olarak değil, astların ve üstlerin yetenekleriyle yapılacak işlerin özelliklerine bağlı olarak değişebileceği vurgulanmış ve bazı çok önemli ve kısa zamanda karar verilmesi gereken durumlarda emir komuta sisteminin ihmal edilebileceği ileri sürülmektedir. Değişik şartlarda nasıl bir davranış biçimi gerektiği üzerinde duran durumsallık yaklaşımında organizasyon işleyişi yapılan işin ihtiyaçları pazar çevresi ve teknolojik çevre ve organizasyon üyelerinin ihtiyacına bağlı olarak bir yapı geliştirmek önemli hale gelir. Durumsallık yaklaşımında şartlara göre farklı davranışlar gerektiği üzerinde durulmaktadır.²⁷

Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve şartlar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve şartlarda geçerli tek bir "en iyi" organizasyon yapısı yoktur. "En iyi" durumdan duruma değişecektir. Durumsallık yaklaşımının bu fikri, Klasik ve neo-klasik yaklaşımların değerini ortadan kaldırmaz. Aksine durumsallık yaklaşımı, daha önceki yaklaşımları uygun bir çerçeveye içine koyarak onları daha faydalı bir duruma getirmektedir.²⁸ Durumsallık yaklaşımında, organizasyonlar sistem olarak ele alınarak iç ve dış şartların her belirgin durumuna göre farklı yönetim taktik ve tekniklerinin uygulanması önerilir.

Modern yaklaşımın özelliklerinden biri olan "araştırmaya dayanma" özelliği durumsallık yaklaşımında da vardır. Yani organizasyonun içinde bulunduğu durum ve şartlar önemlidir. Yoksa belirli normatif ilkeleri sayarak veya onlara uymayı önererek çözüme varılamaz. İşte, modern yaklaşımları öncekilerden ayıran temel farklılıkta bu görüş farkıdır.²⁹

Çağdaş anlamda yönetim ve organizasyon teorilerinin ulaştığı en son nokta durumsallık yaklaşımıdır. Bu görüşe göre, her yerde ve her zaman işletmeler için geçerli olabilecek bir yönetim ve örgüt yaklaşımı yerine, her işletmenin kendi

²⁷ Tamer KOÇEL, a.g.e., s. 124

²⁸ Özcan YENİÇERİ, a.g.e., s. 63

²⁹ Tamer KOÇEL, "Yönetim ve organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler", I.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, İstanbul 1978, s. 260

yapısına, içinde bulunduğu duruma ve çevre şartlarına en uygun modeli uygulamak gerekir. Bu özelliği ile durumsallık yaklaşımı yönetim ve örgüt anlayışına dinamizm getirecek çağdaş bir yaklaşımdır.³⁰

1.1.2.5. Örgüt Kültürü

Nasıl ki, sahip oldukları farklı kültürler, yapılar ve sistemler nedeni ile toplumlar birbirlerinden farklıdır; aynı şekilde buldukları toplumun ve kültürün özelliklerine taşıyan bireylerden oluşan örgütler de çeşitli ve farklıdır.

Taylor'a göre kültür, bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür. Çoğu zaman kısa bir tanımla, "öğrenilmiş davranış biçimleri" olarak tanımlanır. Kuşkusuz, öğrenilmiş davranış biçimleri üzerinde, kişinin yaşamış olduğu toplumun maddi ve manevi varlıklarının, değerlerinin, düşüncelerinin, tarih sanat, dil, din ve geleneklerinin, aile içerisindeki yaşam tarzının etkileri büyüktür. İşte bu faktörlerin tümü kültürü oluşturur. Başka bir ifadeyle kültür, bir toplumun yaşam tarzını şekillendiren kurallar bütünü olarak ele alınabilir.³¹

Literatürde firma kültürü, işletme kültürü, şirket kültürü ve kuramsal kültür kavramları ile eş anlamlı olarak kullanılan "örgüt kültürü" örgütün temel değerlerine göre; örgüt kültürü örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür.³² Schein'e göre; "belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iş bütünlüğü sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen birtakım varsayımlardır". Killman ve arkadaşları ise, örgütsel kültürü "paylaşılan filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve

³⁰ Mümin ERTÜRK, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1995, s. 42

³¹ Z. Nuray ÖZCAN, "Bir Çevre Faktörü Olarak Kültürün Başarı Üzerindeki Etkileri", *Atatürk Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10 Sayı 1-2, Erzurum 1993 s. 281

³² Enver ÖZKALP, "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler", *Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, C. 1, S. 2, Eskişehir 1995, s. 61

normların bir bütün olarak oluşturulması” şeklinde tanımlarken; Allen “işletme için normlara sınımsız bağlılık” biçiminde nitelendirir. Robbins ise örgütsel kültürü “örgütü oluşturan bireyler tarafından paylaşılan ve örgüt değerlerine yönelik olarak algılanan ortak bir olaydır” biçiminde tanımlamaktadır.

Belli amaçları gerçekleştirmek için kurulan örgütlerin, zaman içinde kendilerine özgü olarak oluşturdukları ve onları diğer örgütlerden farklı kılan “kimlik”lerinin özünde “örgüt kültürü” yer almaktadır. Çalışanların yönetilmesi, istenilenlerin kolaylıkla yaptırılması ve yeni değer ve anlayışların benimsetilmesi için onlarca, örgütteki kültürel değer ve ilkelerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu anlamda, özellikle yöneticiler, gerek örgüt içinde yer olan bireylerin gerekse bu örgütü çevreleyen toplum bireylerinin davranışlarını ve kültürlerini bilmek zorundadırlar. Çünkü; örgüt kültürünün özü, karşılığını kültürel değerler de bulmaktadır. Ancak, her ne kadar, örgüt kültürünü oluşturan öğeler toplumsal kültürü oluşturan öğelerle aynı ise de; her örgütte yer alan insan yapısının farklılığı, kültürü oluşturan öğelerin örgütlerde taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirmektedir. Eğer çalışanların uzun bir süre boyunca davranışları önceden öngörülme isteniyorsa, inanç ve tutumların gelişmeleri ve bunların değişimleri sırasında ortaya çıkan süreçlerin izlenmesi ve bilgi edinilmesi gerekmektedir.³³

Örgütlerin, insanların çok farklı nitelikteki maddi, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşıladığı bugün artık bilinen bir gerçektir. Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi üzerine yapılan yorumlar örgütle birleştirilince, bu gerçek apaçık ortaya çıkmaktadır. İşbölümü, fonksiyonların belirlenmesi, yetki ve sorumluluğun hiyerarşik düzenlenmesi yoluyla açıkça belirlenen ortak bir amaca ulaşmak için belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir biçimde koordine edilmesini ifade eden örgütün unsurları, kültürün unsurlarıyla karşılaştırıldığı zaman, kültür ve örgüt ilişkisi ortaya çıkmaktadır.

³³ Cemile GÜRÇAY, Güler TOZKOPARAN, a.g.m., s. 73-74

Örgütler geçici bir süre için kurulmamışlarsa, sonsuza değin yaşamak üzere kuruldukları için, geçen her zaman diliminin sonunda gelen yeni zaman dilimine maddi ve manevi bir birikim devredeceklerdir. Politikalarıyla, gelenekleriyle, etkinliğiyle, yalnızca o örgüte özgü olabilecek faaliyetleriyle bu birikimin manevi yanı; çalışanlarıyla, bina, teçhizat, coğrafi mevki vs. ile de maddi yanı oluşacaktır. Öyleyse geleceğe devredilen bu birikim, örgütün kültürel mirasından başka bir şey değildir.³⁴

1.1.2.6. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgütsel kültürün; örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade ettiği konusunda geniş bir fikir birliği görünmektedir. Daha yakından analiz edildiğinde, paylaşılan anlam sistemi örgütün değer verdiği ana özellikler dizisidir. Kültürün temelini oluşturan özellikler şunlardır;

1. Kişisel Özellik: Örgütteki insanların sahip olduğu sorumluluk dereceleri ve işleri konusunda sahip oldukları inisiyatif kullanma özgürlüğü.
2. Yapı: İşgörenlerin davranışını kontrol ve idare etmek için kullanılan kuralların ve düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetimin miktarı.
3. Destek: Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi.
4. Kimlik: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.
5. Performans-Ödül: Örgüt içindeki ödüllerin (maaş artışları, terfiler) işgörenlerin performanslarına göre dağıtılması derecesi.
6. Çatışma Toleransı: Çalışanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde varolan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği.

³⁴ Nurullah GENÇ, a.g.m., s. 300-301

7. Risk Toleransı: İşgörenlerin atılğan olmaya, yenilikçi olmaya ve risk-almaya teşvik edilme derecesi.³⁵
8. Örgütsel Amaçlar: Örgüt tarafından açık bir biçimde belirlenmiş amaçlar.
9. Eleştiriye Açık Olma: Örgütün, üyeleri tarafından eleştirilebilir bir yapıya sahip olması,
10. Örgüt İçi İletişim: Otoritenin, örgütsel iletişi ne derece etkilediği.³⁶

1.1.2.7. Örgüt Kültürü Türleri

Her kurum ve insan örgütü bir kültüre sahiptir. Ancak ifade edilen bir gerçek, güçlü kültürlerin güçlü örgütler oluşturduğudur. Burada asıl sorun istenilen kültürün ne çeşit olduğudur? Çünkü varolan kültürler bütün amaçlara ve kişilere uygun değildir. Bu nedenle örgüt kültüründe dört temel türden söz edilebilir.

1. Güç Kültürü: Daha çok küçük girişimler şeklindeki örgütlerde bulunur. Güç, kültür merkezindedir. Yani güç, merkezden dışa doğru yayılmaktadır.
2. Rol Kültürü: Rol kültüründe, bürokraside olduğu gibi kalıplaşmış yapılar söz konusudur. Rol kültüründe yer alan rol ya da iş tanımları, ilişkili oldukları bireylerden daha önemlidir. Bireyler, rol performanslarının başarısı ile seçilmektedirler.
3. İş Kültürü: İş ya da yönlendirilmiş bakış açısidir. İş kültürü sonunda uygun kaynaklar bir araya gelirken, doğru insanlar örgütte doğru yerlere yerleşirler ve birlikte çalışırlar.
4. Kişisel Kültür: Çok seyrek olarak görülür. Örgütlerin çoğunda yoktur ama değerlerine bağlı bireylerde görülür. Yani, bu kültürün odağı kişidir. Örgütlerde amaçlar kolektif bir nitelik taşıdığından, bu kültür çoğu örgütte görülmez.³⁷

³⁵ Cemile GÜRÇAY, Güler TOZKOPARAN, a.g.m, s. 74-75

³⁶ Stephen P. ROBBINS, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev: Ayşe ÖZTÜRK, Basım Yayım ETMA A.Ş., Eskişehir 1994, s. 299-300

³⁷ Cemile GÜRÇAY, Güler TOZKOPARAN, a.g.m., s. 75-76

1.1.3. Örgüt Kültürünün Örgüte Sağlayacağı Faydalar

İşletmelerde belli etkiler ve bir süreç sonucu oluşan kültürün, işletmelerde yöneticiler ve çalışanlar açısından bazı faydaları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. İşletmelerde çalışan bireylerin, o işletmede kalmasında ve çalışmaya devam etmesindeki faktörlerden belki de en önemlisi, kişisel amaçlarına ulaşabilmesidir. Ancak, her çalışanın mutlu ve huzurlu bir şekilde çalıştığı da söylenemez. Bazı durumlarda, insanlar çeşitli sebeplerle istemeseler de çalışmak zorunda kalabilirler, Böyle bir durumda, tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma denilen psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkar. Bu tür psikolojik rahatsızlıklar, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yapar ve bu da örgütsel etkinlik ve verimliliği yine olumsuz yönde etkiler. İşte örgüt kültürü, bu tür rahatsızlıkların giderilmesinde önemlidir. Çünkü kültür, bazı uygulama ve süreçlerde standartlaştırma veya rasyonelleştirme sağlar. Çalışanları psikolojik olarak rahatsız eden hususların firma kültürü gereği ortaya çıktığı izah edilebilirse, çalışanlar, bu hususları normal kabul edebilir.

2. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin yetişmesinde olumlu etkiler yapar. Yetişen yöneticiler, ilgili organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun tarzda yetişebilir.

3. Örgüt için iletişim ve bireyler arası ilişkilerde, örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, birliktelik sağlar, "biz" duygusunu geliştirir, bireyleri birbirlerine ve organizasyona bağlar; bununla birlikte, örgütsel iklimi olumlu yönde geliştirir. Örgüt kültürünün geniş bir consensus sağlaması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve klikler önlenir.

4. Örgütlerde çeşitli sebeplerle çatışmalar ortaya çıkabilir. Amaçlarda ortaya çıkan çatışmalar, algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar, örgüt içi bağımlılıktan doğan çatışmalar gibi. Örgüt kültürünün getirdiği bazı standart

uygulama ve prosedürler yolu ile bu çatışmalar rasyonalizme edilebilir veya yumuşatılabilir.

5. Örgüt kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Toplumdaki kültür aktarımı gibi işletmelerde de kültür, nesilden nesile aktarılır. Hatta, bazı durumlarda, yönetici ölse de kültür ve buna bağlı değerler devamlılık arz eder.

6. Bir toplum hakkındaki genel hükümler nasıl ki o toplumun kültürel kimliği ile elde ediliyorsa, bir işletme hakkındaki değerlendirmeler de o işletmenin kültürü ile yapılır. Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir.³⁸

1.1.4. Örgüt İklimi

İnsan, kişiliğini işletmenin kapısında bırakamaz. Beraberinde isteklerini, dertlerini, sevinçlerini ve kızgınlığını da iş yerine getirir. Bu duyguların toplamına örgüt iklimi deriz. Bunun iyi olup olmadığı, kuruluştaki duygusal problemin çözülüp çözülmediğine bağlıdır.³⁹

Örgüt kültürü ile karıştırılan ancak ayrı kavramlar olmakla beraber, birlikte düşünülmesi gereken bir kavram olan "örgüt iklimi", örgüt kültürünün örgütte yarattığı haya ya da atmosferdir. Yöneticiler ya da çalışanlar tarafından farklı biçimlerde algılanabilir. Önemli olan iklimin; işgörenlerin bireysel, yöneticilerin yönetsel amaçları ile paralellik göstermesidir. İşgörenin, kendisini o örgütün bir parçası olarak kabul etmesi, bireysel çıktı niceliği ve verimliliğini olumlu yönde etkileyebilecektir.⁴⁰

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen tüm özellikler dizisidir. Bir başka tanımda ise; İş çevresinin, bu çevrede yaşayan ve çalışan bireyleri tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak algılanan ve onların isteklendirilmesine ve

³⁸ Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, **Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Hazırlayan Mustafa ÖZEL, İz Yayıncılık 97, İstanbul 1994, s. 125-126

³⁹ Franz M. BOGNER, "Dahili İletişim", Çev. Ayla SARUHAN, Marmara İletişim Dergisi, Sayı 2, İstanbul 1993, s. 309

⁴⁰ S. GÜRDAL, "Türkiye'de Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları", 2. Yönetim kongresi, Kuşadası 1994, DEU İşletme Fakültesi Yayınları (1), s. 165

davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesi. Bu tanımda örgüt iklimi, isteklendirme ve davranışa doğrudan doğruya biçim veren çevresel ve kişiler arası etmenlere bağlı olarak anlaşılmaktadır.⁴¹

Bazı yönetim bilimciler tarafından da örgütsel iklimi, “örgütün kişiliği”, işgörenlerin “iş çevresinin çeşitli görünümüleriyle olan doyum düzeyinin bir ölçüsü”, örgütteki “kişiler ve gruplar arası ilişkilerin bir sonucu” ve “örgüt kültürünün, örgütte oluşturduğu hava” biçimlerinde tanımlanmıştır.

Cooke and Rousseau da iklim kavramını, “kültürün esasını, nasıl davranmak gerektiği konusundaki inançların oluşturduğunu” belirterek örgüt ikliminin, “örgütsel kültürden çok, örgütsel yapı hakkındaki algıları yansıttığını” belirtmişlerdir. Buna göre, bu iki kavramın anlamları ve kapsamı farklı olduğu gibi ölçümleri de farklılaşmaktadır. Örgütsel kültür, herhangi bir sosyal grup ya da örgütün ortak düşünüş, inanış ve davranış biçimlerini yansıtırken; iklim, grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır.⁴²

Örgütün yönetim biçimi ve örgütte oluşturulan iklimin işgörenlerin işten doyumunu ile bağlantısı yüksektir. Güven veren, dürüst, adil davranılan, ilişkilerin iyi olduğu, çatışmaların en aza indiği bir ortam, işgörenlerin işten doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

İşgörenin, örgüt ve kümeler içinde, örgütün karşılayamadığı ama toplumsal etkileşimle kendilerinin karşılayabildiği ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarının çokluğu, örgütün işten doyuma elverişli ikliminin olduğunu gösterir.⁴³

Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bunun sonucu olarak örgüt ikliminin çalışanların doyumuna olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ancak, örgüt ikliminin iyi ya da kötü olarak nitelendirilmesi işgörenden işgörene değişmektedir. Nitekim; başarı ve yükselme ihtiyacı içinde olan bir işgören için

⁴¹ Yücel ERTEKİN, *Örgüt İklimi*, Doğan Basımevi, Ankara 1978, s. 5-6

⁴² Mehmet ŞİŞMAN, a.g.e, s. 62-63

⁴³ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Gül Yayınevi, Ankara 1992, s. 180

arkadaşça ve hoşça vakit geçirilen bir örgüt iklimi doyum sağlayıcı olmadığından kişinin o örgütü terketmesine neden olabilecektir.⁴⁴

1.1.4.1. Örgüt İkliminin Oluşmasında Kişilik Faktörü

Belirli bir örgüt içerisinde yer alan bireyler, bu örgütün sosyal birimleridir. Örgütün yapısal sağlamlığı, söz konusu olan sosyal birimler arasındaki çekim gücünün fazlalığına bağlıdır. Bu çekim gücü ise, kişilerin karşılıklı olarak anlaşmaları, olumlu etkileşim içinde bulunmaları ile mümkün olur.

Her grubun kendisine özgü bir yapısı vardır. Biçimsel grubun yapısal özelliği, esas itibarıyla örgütleyicinin koyduğu kurallar doğrultusunda oluşacaktır. Böyle olmasına rağmen, bazı kişiler örgüt içindeki diğer bireylerden daha fazla etkilenecekler, bazılarının grup dışı ilişkileri veya grup içindeki özellikleri açısından daha fazla prestiji olacak, bazıları ise daha bilgili olacaklardır. İşte bu özellikleri yönünden grup içinde bulunan kişilerin örgütleyici tarafından birbirlerine göre durumları tespit edilmiş olunacaktır.

Biçimsel örgüt içinde yer alan bireylerin özellik ve yeteneklerine göre kurabilecekleri ilişkiler de, sınırlandırılmış durumdadır. Böyle durumlarda grup iklimi, esas itibarıyla örgütleyici tarafından oluşturulmuş gibi görülür. Ancak, bu ilişkiler sistemi içinde bulunan bireylerin kişisel özelliklerine ve kişilik yapılarına göre oynadıkları rolü canlandırdıkları, basit ilişkileri sosyal ilişkiler haline döndürdükleri görülecektir. Daha doğrusu, bireyler, buldukları sosyal ve teknik ortamla özellik ve kişilikleri arasında olumlu bir ilişki kurabildikleri takdirde, davranışları düzenlenen ilişkilerin üzerine çıkacaktır. Böyle bir sonucun sağlanması halinde, çalışmaların etkinliği artacak, kurallara uyum söz konusu olacak, en önemlisi birey bulunduğu ortamda sosyal tatmin bulacaktır.

Birey bulunduğu sosyal yapı içinde kişiliğine uygun başka bireyler bulursa ve bu bireylerle olan ilişkileri, örgütleyicinin belirlediği kalıplar içerisinde yürürse, örgütsel etkinlik sağlanmış olacaktır. Aksine, karşılıklı ilişkide bulunmak durumunda

⁴⁴ Cemile GÜRÇAY, Güler TOZKOPARAN, a.g.m., s., 79

olan bireyler arasında kişilik sorunu çıkarsa, düzenlenen ilişkiler sisteminde beklenen sonuç sağlanamayacaktır.⁴⁵

Bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi, işletme amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesi, bir anlamda, özdeşleştirebilmesidir. Bunun çok zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü, insan amaçları çeşitli sebeplerle farklılıklar arz eder. Her şeyden önce, işletmeye gelen bireylerin farklı çevrelerde yetişmiş olmaları, karakterleri, eğitim düzeyleri, inanç sistemlerinin farklılığı gibi faktörler, kişilerin amaçlarını farklı kılar. Bu sebeple, bireyler için, onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. İşletme kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir işletmede, böyle bir kültürün oluşması durumunda, çalışanlar, kendilerini bu bütünün bir parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikte imiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise, çağımız işletmeleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir.

İnsanlar, kendisini, kabul eden bir örgütle, kendisini iten bir örgüte göre daha fazla ve ayrıca, kişisel amaçlarını karşılama imkânını veren bir örgütle bunu kısıtlayan bir örgüte göre daha fazla özdeşleşme eğilimindedir. Bu bakımdan, çalışanları örgüte bağlamanın bir yolu da kültürel bir "consensus" sağlamaktır. Bu consessus'un amacı herkesin aynı fikri paylaşması değil, ayrı fikirlerin, oluşturulacak rahat ve açık ortamda tartışılabilmesi ve bir sonuca varılabilmesini sağlamaktır.⁴⁶

Etkili bir yönetim için, işletme içinde takım ruhunun personelce benimsenmiş olması gerekir. Emirlerin kişisel olarak yerine getirilmesi çoğu kez beklenemez. İnsanları amaçlara ulaşmak için önemli bir araç olarak düşünürsek, işletme içinde grup birliği ve düşüncenin önemi açığa çıkar. Farklı bünyesel ve sosyal yapılara sahip olan personel arasındaki takım ruhunu kültür etkileyecektir.

⁴⁵ İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, İşletme Fak. Yayın No: 185, İstanbul 1987, s. 265-266

⁴⁶ Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, a.g.e., s. 122-123

Benzer kültürlerin üyesi olan personel, kültürel yaptırımlar yardımıyla işletme içinde birlik kurabilirler. Personel arasında kültür birliğinin olması, çalışmaların grup olarak yürütülmesini kolaylaştırır. Tersine olarak, personel arasında kültür birliği yoksa veya zıt alt kültürlerin üyesi ise, grup birliğinin sağlanması güç olacak, işlerin kişisel olarak yapılması söz konusu olacaktır. Halbuki, takım ruhunun, grup halinde çalışma fikrinin gerçekleştirilmesi ve grubun çalışma biçiminin işletmenin amaçlarına uydurulması, yürütme fonksiyonunun etkinliğini belirleyen önemli bir eylemdir. Bu eylemin başarılması ise kültür öğelerinin (özellikle değer yargıları, kişisel inanç ve eğitim) benzer olduğu personelin sağlanmasına veya grup birliğini sağlayacak yeni değerlerin oluşturulmasına bağlıdır.⁴⁷

1.1.4.2. Örgüt İklimi Boyutları

Litwin ve Stringer, örgüt iklimi boyutlarını ve bu boyutların örgüt üyeleri üzerinde hangi etkileri uyandırdığını aşağıdaki şekilde sıralamışlardır.

1. Sorumluluk: Kişisel sorumluluğa önem veren örgüt iklimi, "başarı" uyarılmasında önemli rol oynar. Yapılan araştırmalar, yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin daha fazla sorumluluk üstlenmek istediklerini ortaya koymuştur.

2. Dayanışma ve Arkadaşlık: Dayanışma ve arkadaşlık, bağlanma güdüsünü harekete geçirir. Örgütteki dayanışma havası, başarı güdüsünü etkilemektedir.

3. Ödüller ve Cezalar: Ödüllandirici bir iklim, cezalandırıcı bir iklimden daha fazla başarı ve bağlanma güdüsü yaratır. Korku ve ceza, bireyin örgütten beklentilerini azaltır.

4. Örgüt İçi Çatışmalar: Çatışmaların karşılıklı konuşarak ve tartışılarak çözümlendiği bir örgüt iklimi, başarı güdülemesine neden olur. Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözülmesi, karşılıklı bilgi aktarımını sağlar. Bu yolla da gerçekçi etkinlik ölçütlerine ulaşılabilir.

⁴⁷ Sindy L. PRESLEY, Francis P. ROBINSON, *Psikoloji ve Yeni Eğitim*, Çev: Hasan TAN, MEB. Yayınları, İstanbul 1991, s. 67; İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 205

5. Etkinlik Ölçütleri: Yüksek düzeyde etkinlik ölçütleri başarı güdülenmesi oluşturur. Bu ikisi arasında olumlu bir ilişki vardır.⁴⁸

6. Örgütü Benimseme: Bu iklim boyutu, doğrudan bağlanma güdülenmesini etkiler. Yüksek bağlanma güdüsüne sahip bireyler, grup bağlılığı ve bütünlüğünü sağlayan örgüt iklimine olumlu tepki gösterirler. Bu boyut, örgüt bireyleri arasında yakın ilişkiler ve dayanışmanın artmasını sağlar.

7. Tehlike ve Tehlikeyi Göze Alma: Tehlikeyi göze almayı özendirilen bir örgüt ikliminin özellikle başarı güdülenmesi oluşturduğu görülmüştür.

8. Örgüt Yapısı: Yapı, bağlanma güdüsünü oluşturamamaktadır. Hiyerarşi ve iş kuralları belirginleştikçe, biçimsellik ve sosyal uzaklık artmaktadır, bu eğilim ise arkadaşlık ve yakın ilişkileri azaltır.

Boyutlar ne denli değişik olursa olsun, aslında her örgüt, kendi üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iklim oluşturmak ve bunu sürdürmek zorundadır. Gerçekten bugünün modern yöneticisini buna zorlayan nedenler vardır. Her şeyden önce örgütler büyümekte, profesyonel yöneticilik yerleşmektedir. Teknoloji geliştirmekte, görevlilerin daha çok beceri sahibi olmasını gerektirmektedir. Bunlardan ayrı olarak çalışanlar daha sağlıklı örgütsel şartlarda çalışmak, daha çok doyum elde etmek için çaba göstermektedirler.⁴⁹

1.2. ÖRGÜT İKLİMİNDE İLETİŞİM ve TEORİK ÇERÇEVE

İletişim, hayatımızın her anını kaplayan bir olgudur. Uyku haricindeki zamanımızın 3/4'ünü başkalarıyla iletişim kurarak geçirmekte olduğumuz söylenmektedir.

Dilimizde kullanımı giderek yaygınlaşan "iletişim" kavramının yerine, yakın zamana kadar "haberleşme" ve Fransızca'dan alınan "komünikasyon" sözcükleri,

⁴⁸ Cemile GÜRÇAY, Güler TOZKOPARAN, a.g.m., s. 79-80

⁴⁹ Yücel ERTEKİN, a.g.e, s. 26-28

kullanılıyordu. İletişim sözcüğünün özünde, yalın bir mesaj alışverişinden çok, toplumsal nitelikli bir etkileşimi ve paylaşımı dile getirdiğini söyleyebiliriz.

İnsan etkinliklerinin ve ilişkilerinin tümü iletişimle ilgilidir. Yazmak, okumak, çalışmak, eğlenmek, alışveriş yapmak, kavga etmek, sevmek, istemek, buyurmak vb. tüm etkinliklerimizle iç içe olan bir olguyu ayırt etmek, tanımlamak ve incelemek oldukça güç bir iş. Üstelik sözcük ve kavram olarak "iletişim"i değişik anlamlarda sürekli kullanmamız da işimizi zorlaştırıyor. Yapılan bir araştırma ile sözcüğün 4560 kullanımı derlenerek, 15 ayrı anlamı belirlenmiştir. Bundan anlaşıldığı gibi, "iletişim" tüm canlı ve cansız sistemler içindeki ve arasındaki etki tepki ve değişim süreçlerini anlatmak için kullanılmaktadır. Ancak "iletişim" deyince genelde ilk akla gelen insanlar arası iletişim ve bu amaçla kullanılan araçlardır.⁵⁰

Günümüzde iletişimde eskiye oranla daha fazla çaba göstermekte ve karşımızdakilerle daha fazla konuşmaya gayret etmekteyiz. Diğer hiç bir alanda psikologlardan, insan ilişkileri uzmanlarından, yönetici ve yönetim uzmanlarından daha fazla çalışan ve bilgili kişiler büyük kurumlardaki iletişimi geliştirmek üzerinde bu kadar çok çalışmamaktadırlar.⁵¹

İletişim kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan ziyade, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya dönük bilginin bir kişiden başka bir kişiye şuurlu olarak aktarılması olgusudur. Bir sosyal yapı içerisinde, haberleşme sistemine ihtiyaç göstermeyen hiçbir iş yoktur. Çünkü haberleşme, insanların belirli bir yapı içerisinde anlaşmaları için gerekli olan köprüdür.⁵²

İletişim dediğimiz zaman ilk aklımıza gelen şey karşılıklı konuşmaktır; ancak iletişim, konuşmanın dışında başka yollarla da yapılır. Yüz ifadeleriyle, jestlerle, giyiniş tarzıyla, dokunma yoluyla da iletişimde bulunmak mümkündür.

Ayrıca iletişimin sadece insanlar arasında geçtiğini kabul etmek de eksiklik olur. Çünkü hayvanlar arasında, insanla bilgisayar arasında iletişim mevcuttur.

⁵⁰ Merih ZILLIOĞLU, *İletişim Bilgisi*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 739, Eskişehir 1994, s. 2

⁵¹ Peter F. DRUCKER, *Yönetim*, Çev. Fatoş DİLBER, ODTÜ Basım İşliği, 1994 Ankara, s. 363

⁵² İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 299

İletişimde sözlü veya sözsüz olmak üzere çeşitli ifade tarzları kullanabilmemiz ve sadece insanlarla değil çeşitli birimlerle de iletişim içine girebilmemiz, iletişimin günlük hayatımızda kapladığı sahayı genişletmektedir. Öyle ki “iletişim kurmamak imkansızdır” denilebilir.

İleti (mesaj) kökünden türetilen “iletişim” dar anlamda; bireyler arası bilgi, duygu ve düşünce alışverişi olarak tanımlanabilir. Geniş anlamda iletişim; bireyler arasında bir anlaşma köprüsü sağlayan olgu, örgütlerde ise; bütünlüğü oluşturan bir doku olarak nitelendirilebilir.⁵³

İşletme yapısındaki yenilenme, örgüt içi yönetim ve ilişkileri yeniden yapılandığı gibi, dış çevre ile ilişkilerin de yeniden yapılanmasına yol açmıştır. İşletmenin hızlı değişen yeniliklerle sürekli değişen çevresel değişkenlere uyumu, stratejik yönetimle, günlük yönetimin birleştirilmesini zorunlu duruma getirmiştir. Bilişim devriminin etkileri ile üretim zinciri kavramı önemini kaybetmiş; yerine iletişim ağlarıyla birbirine bağlı alt birimlere dayalı üretim şebekesinin benimsenmesine neden olmuştur. Bu durum endüstriyel dokuyu değiştirmiş, bağlı ve destek endüstriler arasında dayanışmayı ön plana çıkarmıştır.⁵⁴

İletişimin amacı, anlamı bir bireyden diğer bireye iletmektir. İyi bir iletişim başarılı bir örgütün temel bir unsurudur; çünkü, hiçbir eşgüdümlü etkileşim olmaz. Böylece, iletişim modern hayatın vazgeçilmez bir unsurudur. Birçokları zamanlarının büyük bir kısmını iletişimin sözlü, yazılı, ya da başka türleri ile geçirirler.⁵⁵

Bireyler arasında anlaşma sağlanması önde gelen amaç olduğuna göre, iletişimin varlığı en az iki kişinin bulunmasını gerekli kılar. Böyle olunca, iletişimin bir grup olayı olduğu kolaylıkla söylenebilir. Üyeler arasında karşılıklı ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi, bir iç dayanışma ya da bütünlüğün sağlanması, bir grup

⁵³ Anadolu Üniversitesi AÖF. **İş İdaresi**, 2. sınıf, s. 306

⁵⁴ Hüsnü ERKAN, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, T. İş Bankası Kültür Yayınları, 1994, s. 190

⁵⁵ Herbert G. HICKS **Örgütlerin Yönetimi**, Çev. TEKOK O. BİNTUG A. BUMİN B., San Matbaası, Ankara 1977, s. 433-434

dinamiği oluşturur. Bireyleri iletişime zorlayan en önemli neden düşünce duygu farklılıklarıdır. Aynı düşünce ve inançta olan bireyler arasındaki iletişim, ayrı düşüncede olanlardan daha azdır. İletişim bazen de kişi-grup arasında, iki grup arasında ya da iki örgüt arasında grubu ve örgütü temsil edenler aracılığıyla gerçekleşebilir. İletişim ilke olarak en az iki kişinin varlığını gerekli kılmakla birlikte, bir kişinin tek başına kendi kendine mesajlar iletmesi “öz iletişim” olayıdır.⁵⁶

1.2.1. İletişimin Gerekliliği

Kendini tanıyan kimse, dış dünyadaki olayların ve iç dünyasında oluşan yaşantıların çoğu kez farkındadır. Bu tür biri, çevresindeki kişilerin kendisini nasıl etkilediğini de bilir. Böylece kendi yaşamını yönetebilme imkanına da kavuşur. Kendini tanımayan biri ise, dış dünyadaki olayların kendisini nasıl etkilediğini bilemez, çünkü; kendi iç dünyasında olup bitenleri henüz tam algılayabilmiş değildir.

Kendi öz benliği ile iyi iletişim kuramayan insanlar; kabul görmek, başkalarınca reddedilmemek için “sosyal maske”ler takarak iletişim kurma ihtiyacı duyarlar. Kendine güveni olan, iç dünyasıyla barışık olan kişiler daha az sosyal maske takarlar. Kendi dünyası ile uyumlu ve dengeli iletişim içinde bulunan bu kişilerin, dış dünya ile daha sağlıklı ilişkiler kurdukları gerçektir.⁵⁷

İletişim dediğimiz zaman karşılıklı konuşmanın yanı sıra telefonla konuşma, mektuplaşma, basın-yayın araçlarından faydalanma gibi şeyler gelir aklımıza. Bu örneklerden de anlaşılacağı gibi iletişimde tek bir kişiyi değil, en azından iki kişiyi birlikte düşünmekteyiz. Bu durum bize iletişimin sosyal bir olay olduğunu gösteriyor. Bu sosyal ortam içinde kişiler birbirleriyle dönüşümlü olarak ilişki içine girerler.

İletişim, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır. Etkileşimin olduğu her yerde iletişim ve iletişimin

⁵⁶ Anadolu üniversitesi AÖF., a.g.e., s. 307

⁵⁷ Doğan CÜCELOĞLU, *Yeniden İnsan İnsana*, 11. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul 1995, s. 137-142

olduğu her yerde de etkileşim vardır. Bu iki olgu birbirlerinin vazgeçilmez parçalarıdır.

Etkileşim içerisinde olduğumuz nesnelere de canlılar da, iletişim dünyamıza girerler. Nesnelere iletişimlerimizde yer alan araçlardır. Canlılar ise iletişimimizin hedefini oluştururlar.

İnsanlar arası iletişim temel olarak duygu ve düşünce alışverişini yürütme düzenleridir. Burada ana öge "anlatmak"tır. İletişimi kuran ve başlatan kişi kendisini, duygu ve düşünce dünyasını, ilişkilerini, ilişkilerinin kendisindeki karşılıklarını açıklamak ve karşısındakine ikna etmek ister. Kişilerin anlatma eylemlerinin iletişim açısından amacı "anlaşılma"tır.⁵⁸

1.2.2. İletişimin Tanımı

İletişim "Bireyler, örgütler ve gruplar arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur". Bu olgunun en büyük amacı birbirinden kopuk bağımsız olan ilişkilerin bir sisteme sokulması böylece bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar arasında dengenin kurulmasıdır.⁵⁹

Bununla birlikte çok çeşitli iletişim tanımları da yapılmaktadır. Bunlardan bazıları;

Bir kişi ve veya gruptan diğerine (veya diğerlerine) çoğu zaman semboller aracılığıyla bilgi, fikir, tutumlar veya duygu aktarımı.⁶⁰ Ayrıca değerler düşünceler, gerçekler ve fikirlerin ulaştırılma yolu ve bilgi ile hislerin paylaşılabilmesi için insanlar arasındaki bir anlam köprüsüdür.⁶¹

⁵⁸ BALTAŞ Zuhâl BALTAŞ Acar, **Bedenin Dili**, Remzi Kitabevi, 1992, s. 19

⁵⁹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi 1984, Bursa s. 112

⁶⁰ Theodorson, S.A. and Theodorson, A.G., **A Modern Dictionary of Sociology**, New York 1969: Cassell.

⁶¹ William B. WERTHER, Keith DAVIS, **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill Inc., Singapore 1993, s. 627

İletişim, simgeler kullanarak, kişiler arasında yer alan düşünce ve duygu alışverişinin dile getiren bir terimdir,⁶² bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. İletişim temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür. Bu köprüyü kullanan bir birey tüm insanları birbirinden ayıran yanlış anlaşılmalara güvenli bir şekilde kendi süzgecinden geçirerek ayırabilir.

İletişimle ilgili önemli bir nokta iletişimin her zaman en az iki kişi arasında olduğudur. Gönderici ve alıcı. Tek başına bir birey iletişim kuramaz. Ancak bir alıcı iletişim olayını tamamlayabilir. Bir ıssız adada kaybolmuş ve yardım çağrısını duyacak kadar yakınlarda hiç kimse olmayan birini düşünürsek bu gerçek daha iyi anlaşılır. Yöneticiler astlarına, bültenleri gönderdikleri zaman iletişimi sağladığını sanır. Oysa mesaj iletme iletişimin ancak başlangıcıdır. Bir yönetici yüz tane bülten gönderebilir, fakat bültenlerden haber alınıp okunmadıkça iletişim olmaz.⁶³

İletişim veya haberleşme dediğimizde aklımıza gelenler konuşarak karşımızdaki kişi veya toplulukla diyalog kurmak, yazılı olarak yine en az bir kişiye (veya topluma) bazı mesajlarda bulunmak veya görsel-ışitsel basın yayın araçlarıyla yeni toplulukları ulaşmak gelmektedir. Bunlarla beraber iletişimde, sözsüz iletişim dediğimiz el, yüz (mimik), giyim, konuşma vb. etkenlerle karşımızdakilerle bir takım duygu ve düşünceleri oluşturmamız yine bir iletişim çeşididir.⁶⁴

İletişim, emirlerin, bilgilerin, düşüncelerin, açıklamaların ve sorunların kişiden kişiye ve gruptan gruba aktarılma, iletilmesi sürecidir.⁶⁵ Taraflar bir diğerinden fizik veya zaman bakımından ayrılırlarsa taraflar arasında yanlış anlamaların oluşacağı ve gelişeceği bir gerçektir. Örgütteki bölümler ya da gruplar

⁶² Bülend ÖZSOY, **Davranış Biçimleri**, A.Ü. AÖF. Yayın No: 382, Eskişehir 1993, s. 3

⁶³ KAITH Davis, **İşletmede İnsan Davranışı**, İşletme Fakültesi Yayın no 189, 3. Baskı, İstanbul1988, s. 504

⁶⁴ Suna TEVRUZ, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, İstanbul1989

⁶⁵ Mustafa AYDIN, **Eğitim Yönetimi**, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara 1986, s.

olarak yetersiz bilgiye sahip olduğu zaman işbirliği azalır ve bilgi eksikliği anlaşmazlıklara yol açar.⁶⁶

Bu izahlarımız bize iletişimin en az iki kişi arasında olmasını gerektiriyor. Bu da insanlar arasında düzeni ve ahengi sağlayan onları sosyal bir grup halinde birbirlerine bağlayan bir bağıdır.

Her geçen gün değişen ve gelişen bir toplumda yaşayan birey, ister istemez başkalarıyla az ya da çok her gün, her an ilişki kurmak zorundadır. Ancak yakından ve bilimsel açıdan bakıldığında bu ilişkilerin gelişigüzel ve belirli bir düzen ve disiplinden yoksun bulunduğu dikkati çeker. Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, çoğu kez kopuk ya da dağınık görünen ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylelikle örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır. Bu birleştirici özelliğiyle iletişim "Toplumsal yapının çimentosu yada canlı bir varlığın kan damarlarına benzetilebilir"⁶⁷

Bu sosyal ortamda insanlar birbirleriyle karşılıklı ilişkiye girerler.

1.2.3. İletişimin Unsurları

İletişimin sağlanabilmesi için çeşitli unsurlar sağlanmalıdır. Bu unsurlar sağlanmadan sağlıklı iletişim kurulması mümkün değildir.

1. İletişim algılamaktır: Zen Budistleri gibi mistikler şu soruyu sorarlar: "Bir ormanda eğer bir ağaç yıkılırsa ve çevrede bunu duyacak kimse yoksa o ağaçtan bir ses çıkar mı?" Burada verilecek doğru cevap hayırdır. Yalnızca ses dalgaları vardır. Bir kimse algılamadığı sürece herhangi bir ses yoktur. Ses algılamayla oluşur. Ses iletişimdir.

Sesi algılayan kişi iletişimi sağlar. İletişimi dışarıya yayan kişi, iletişimi sağlamaz. Yalnızca söylemekle kalır. Çevresinde onu duyacak biri olmadıkça da

⁶⁶ Dilaver TENGLİMOĞLU, "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri ", T.O.D.A.I. Dergisi, Cilt 24 Sayı 2. Ankara 1991, s. 79

⁶⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1984, s. 112

iletişimden söz etmek mümkün değildir. O alıcının ya da “algılayacak” kişinin duymasını sağlar yalnızca.

Algılama konusunda algılama yeteneği olan bir kişinin algılayabileceğini biliyoruz. Kulak nasıl bir düzeyin üstündeki sesleri işitemezse beyin de algılama düzeyinin ötesindekileri algılamaz. Elbette bunları fiziksel olarak duyabilir veya görsel olarak görebilir ama bu duygular anlamlı olmadıkları sürece de iletişime dönüşemezler.

Kişiler bir marangozla konuşurken marangozluk sözcüklerini, denizciyle konuşurken denizci kavramlarını, bir işgörenle konuşurken onun kültür düzeyine ve eğitim seviyesine göre anlayabileceği kavramları kullanması gerekir. İnsan karşısındaki kişinin anlayacağı dille veya terimlerle konuştuğunda iletişimi sağlar ve bu terimlerin deneyime dayanmaları gerekmektedir. Terimleri insanlara açıklamaya çalışmanın pek fazla bir faydası yoktur. Eğer bu terimler onların kendi deneyimleri ile ilişkili değilse kişilerin terimleri algılamaları mümkün olmayacaktır.

İletişimde sorulması gereken ilk soru, “Bu iletişim karşımızdaki alıcı kişinin algılama düzeyinde midir? Bunu algılayabilecek midir?” olmalıdır.

İletişimden söz ettiğiniz zaman algılamadaki en önemli sınırlamalar genellikle kişilerin fiziksel yapısından çok kültürel ve duygusal düzeyleridir.

2. İletişim Beklentidir: Kural olarak algılamayı beklediğimiz şeyleri algılarız. Genellikle görmek istediğimizi görür, duymak istediğimizi duyarız. Yapılan araştırmalarda, insan beyninin izlenimleri uygun bir hale getirmeye ve beklentiler çerçevesi içerisinde harekete geçirmekten yanadır. Bu, elbette, beklentilerin tam tersi olan algılamaların insan beynindeki gerçekleri tetikte tutmasını da mümkün kılar. Ama öncelikle algılamadan ne beklediğini anlamamız gerekir. Sonra da “bu farklıdır” dedirtebilecek yanılmaz ve hatasız bir işaretin gelmesi gerekir. Beyinde tedrici bir değişiklik küçük aşamalarda olmalı algılanması beklenen şeyin algılanan şey olmadığı da böylelikle ortaya çıkmalıdır. Bu, beklentileri güçlendirecektir. Hem

de algılanacak olan şeyin algılayan kişinin algılamadan beklentisini daha da kesin kılacaktır.

İletişime girmeden önce karşımızdaki kişinin neyi görmek ve duymak istediğini bilmek zorundayız. Ancak ondan sonra iletişimin beklentilere uygun olup olmadığını-onların ne olduklarını- veya beklenmeyen şey gerçekleştiğinde karşımızdaki kişinin beklentilerinde düş kırıklığı oluşturabilecek “uyarışlara” gerek olup olmadığını anlayabiliriz.

3. İletişim talepler oluşturur: İletişim her zaman talepler oluşturur. Her zaman alıcının bir insan olmasını, bir şey yapmasını ve bir şeye inanmasını gerektirir. Motivasyon ona her zaman cazip gelir. İletişim alıcının amaçlarına, değerlerine ve isteklerine uyduğunda güçlüdür ama bunun tam tersi söz konusu olursa algılanması da mümkün olmaz. İletişimin en güçlü yanı ise “değişmeyi” de beraberinde getirmesidir, yani kişiliğin, değerlerin, insanların ve isteklerin değişimini, ama bu çok ender olarak rastlanan bir şeydir ve güçlü bir şekilde oluşmuş ve her insanda varolan temel psikolojik güçlerin karşısında bir engel oluşturur. Alıcının kendi değerlerine, mesaj, ana bir unsur oluşturmadıkça iletişimden söz etmek mümkün değildir.

4. İletişim ve bilgi hem birbirinden farklı ve hem de geniş çapta birbirinin tersi olmakla birlikte birbirine bağlıdır: İletişim algılama, bilgi ise mantıktır. Bilgi biçimsel olup bir anlamı yoktur. Kişiliği yoktur. İnsan bileşiminden, duygulardan, değerlerden, beklentilerden ve algılamalardan ne kadar uzak tutulur ve özgür bırakılırsa o kadar daha geçerli, güvenilir ve aydınlatıcı olur.

Etkili bilgi için gerekli olan unsurlar etkili iletişim için gerekli olan unsurların tam tersidir. Örneğin bilgi her zaman belirgin bir kavramdır. İletişimde bir örneği algılarız ama bilgi işleminde özel ve belirgin bilgiyi naklederiz. Gerçekten de bilgi ekonominin bir prensibidir. Burada daha az istatistiğe ve daha iyi bilgiye gerek

vardır. Ve bilgi yığını, bilginin yolunun tıkanmasına neden olur. Bilgiyi zenginleştirmez fakirleştirir.⁶⁸

1.2.4. İletişim Sürecinin Özellikleri

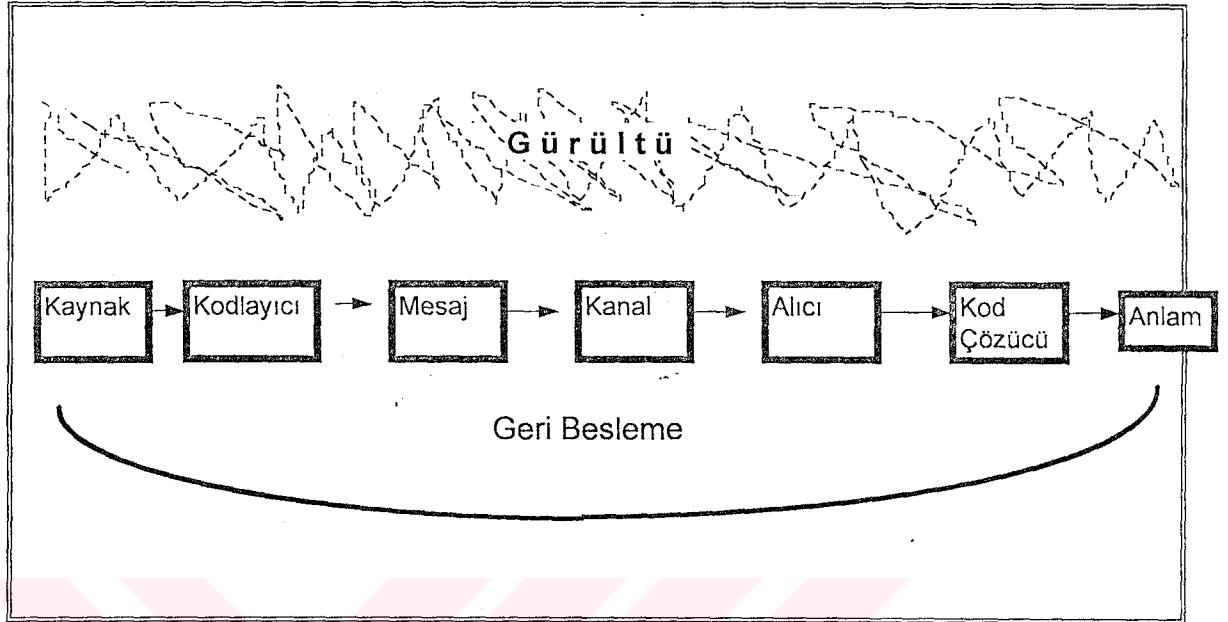
Bu sürecin oluşabilmesi için en az iki kişiye ihtiyaç vardır. İletişim süreci göndericinin düşüncelerini alıcıda oluşturulmasıdır ve karşılıklı ilişkilerin kurulma biçimini anlatır.

İletişim Sürecinin Temel Öğeleri Şunlardır.

1. Kaynak (Gönderici)
2. Mesaj (Kodlama)
3. Haber Kanalı
4. Alıcı (Alıcının algısı ve değerlendirmesine göre depolama ve geri bildirimdir.) Bunlarla birlikte aşağıdaki öğeleri de önem arz eder;
5. Anlam
6. Gürültü
7. Kod çözücü
8. Algılama ve Değerlendirme (Süzme)
9. Fikir Oluşturma
- 10 Geri beslemedir.⁶⁹

⁶⁸ Peter F. DRUCKER, a.g.e., s., 364-368

⁶⁹ Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi*, İşletme Fakültesi Yayınları, 3. Baskı, İstanbul 1989, s. 276



Şekil (1) İletişim Süreci
Kaynak: Herbert G. Hicks, Örgütlerin Yönetimi, s. 441

1.2.4.1. Kaynak ve Kavramsal Yaklaşım

Kaynak: İletişim süreci içerisindeki kişilerden, iletişimi başlatan kişiye kaynak denir. Kaynak, herhangi bir durumda diğer insanlara düşünce ve duygularını aktarma girişiminde bulunan kişidir. Bu nedenle "kaynak" kendi duygu ve yaşantılarını, alıcı durumunda olanların bütün duyularına ulaşabilecek biçime getirmeye çalışır. Vericinin, yoğun ve etkin bir iletişim kurabilmesi alıcının mümkün olduğu kadar çok duyusuna ulaşabilmesiyle gerçekleşir.⁷⁰

Kaynak; mesajı ileten insan ya da insan gruplarıdır. Kaynağın işlevi, gönderilecek mesajın önce tespit edilmesi, sonra anlaşılır nitelikte olmasına özen göstermektir. Kaynağın ilettiği mesajın sağlıklı olması için her şeyden önce kendi bilinçli varlığı ile bilinçaltı varlığı arasında bir dengenin bulunması gerekir. Öte yandan kaynak, ilettiği mesajın önemine inanmalı ve bunu belirli bir amaç için yaptığının bilincinde olmalıdır.⁷¹

⁷⁰ Zühal BALTAŞ, Acar BALTAŞ, a.g.e., s. 27

⁷¹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 114

1.2.4.1.1. Etkili İletişim İçin Kaynağın Taşınması Gereken Özellikler

Amaçlara uygun ve başarılı bir iletişim için kaynağın taşınması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar;

1. Kaynak Bilgili Olmalıdır: Kaynak göndereceği mesaj konusunda bilgili olmalıdır. Kaynak bilgisi oranında kodlama, mesajı gönderme gücüne sahip olacaktır. Bilgi mesajın kodlanma biçimini belirlediği gibi, içeriğini, alıcıdan beklenecek olan davranışı da etkileyecektir. Kaynağın bilgili olması iletişimin sürekliliğini de etkileyecektir. Eğer kaynak gerekli bilgiye sahip olursa, alıcının istediği ek bilgileri sağlayabilecektir, aksi takdirde kaynak bir aktarıcı olmaktan öteye gidemeyecektir.

2. Kodlama Özelliğine Sahip Olmalıdır: Alıcıya göndereceği mesajın nasıl kodlanacağını, sözlerin ve işaretlerin anlamının ne olduğunu bilmelidir. Yanlış veya yetersiz biçimde kodlanan iletişim etkin olmayacağı gibi, istenenin dışında bir davranışı da oluşturabilir. Kaynağın kodlama özelliği alıcı ile kültür bağı kurmuş olmasına da bağlıdır. Eğer kaynak alıcı ile benzer kültür düzleminde ise mesajı daha kolay kodlayabilecektir. Özellikle jest ve mimiklere dayalı iletişimde kültürel yakınlık ve kaynağın kültürel kodlamasını bilmesi daha önemli olacaktır.

3. Statü ve Rolü'ne Uygun Davranmalıdır: Kaynak bulunduğu davranış statüsüne uygun davranmalı, göndereceği mesaj ile statüsü ve gerçekleştirdiği davranış arasında ilişki kurmalıdır. Kaynağın davranışını gerçekleştirdiği statü ve role uygun düşmeyen mesaj göndermesi halinde, mesaj ya alıcılarca işleme konmaz veya olumsuz etkileşime neden olur. Ayrıca kaynak bir davranışa neden olmak üzere mesaj gönderiyorsa bu davranış bulunduğu rol davranışı ile ilişkili olmalı ve alıcıların da söz konusu rol statüsü veya davranış statüsü ile bağı olmalıdır. Statülerin değişmesi halinde mesajın değişeceği veya her statüde her mesajın alıcıları etkilemeyeceği unutulmamalıdır.

4. Kaynak Tanınmalıdır: Etkin bir haberleşmenin sağlanması için alıcılar kaynağı tanımak isterler. Daha doğrusu alıcı aldığı mesajı değerlerken kaynağın

özelliğine göre değerler. Kaynak alıcı tarafından ne ölçüde tanınıyorsa ve bu tanıma ne ölçüde olumlu ise gerçekleşen haberleşme o ölçüde etkin olacaktır. Tanınmayan veya olumsuz tanınan kaynakların gönderdiği mesajlar alıcılar üzerinde gerekli etkiyi oluşturamayacaklardır.⁷²

5. Gönderici soyut ifade ve sembollerden çok somut semboller kullanmalıdır. Böylece alıcının kafasında uyanmış olan anlam daraltılabilir ve yorumlama imkanı azaltılarak kontrol altına alınabilir.

6. Alıcının anlamaması muhtemel olan kelimeler açıklanmalıdır. Alıcının tecrübesinin az olması veya daha önce hiç karşılaşmadığı zannedilen bir konudan bahsedilmesi, göndericinin ona konu ile ilgili kısa bir açıklama ve tanım yapmasını gerektirebilir. Bunu mesajın içine ustaca yerleştirerek sunmak faydalı olacaktır.⁷³

1.2.4.2. Mesaj ve Kavramsal Yaklaşım

Alıcıya gönderilecek mesajı veya fikri oluşturacak bir göndericinin olması gerekir. Gönderici mesaj-haberini ileten insan yada insan gruplarıdır. Burada gönderici beyninde oluşan, fikir, duygu, düşüncelerle önce mesajı beyninde oluşturur. Daha sonra ise beynindeki bu fikri mesaj haline dönüştürür.

Mesaj: Bir düşünceyi, duyguyu, isteği, bilgiyi aktarmaya-bildirmeye-paylaşmaya yarayan ve kaynak tarafından üretilen fiziki bir üründür. Beyinde oluşan duygu ve düşünce, artık yazılı sözlü veya sözsüz işaretlere dönmüştür.

Mesaj, kaynak birimdeki içeriğin, bir seçim sürecinden geçirilmiş ifadesidir. Seçim süreci insanların bilinçli olarak yaptıkları davranışlar ve ifade ettikleri kelimelerdir. Bir makinenin mekanik hareketlerinde yada bir hayvanın içgüdüsel olarak yaptığı tepkilerde, seçme söz konusu değildir. Bu demektir ki, belirli bir uyarıcı karşısında hayvan, içgüdüsel olarak yalnız bir tip tepki gösterir. Yapabileceği başka bir şey yoktur.⁷⁴

⁷² İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s., 302-303

⁷³ Erol EREN, a.g.e., s. 277

⁷⁴ Selim AYDIN, *Bilgi Çağında İnsan*, T.Ö.V. Yayınları, İzmir 1994, s. 70

Mesaj bir vericiden çıkan duygu ve düşüncelerin, alıcının duyu organlarıncı algılanmasına yöneliktir. Mesaj alıcıya ait ne kadar çok duyu organına ulaşırsa, anlatım o ölçüde başarılı olur. Bu sebeple, görme, işitme, dokunma ve hatta koku ile ilgili faktörlerin iletişimde yer alması mesajın gücünü artırır. Böylece mesajı alacak kişideki bütün alıcılara ulaşma ve onları besleme imkanı oluşur. Grafik anlatım, yazıda kullanılan; sözlü anlatım, konuşmada kullanılan sembollerle; sözsüz anlatım da bedenimizle oluşturduğumuz işaretlerle ifade edilir.⁷⁵

Mesajın iki temel boyutu içerik ve yapıdır. İçerik anlamla; yapı simge ve kodlarla ilgilidir. Anlam kendiliğinden var olmayan, toplumsal uzlaşma ile belirlenen bir olgudur. Örneğin sözcükler yan yana gelen ses ve harfler olarak düşünüldüğünde bir anlama sahip değildirler. Onlara anlamlarını kazandıran toplumsal ve bireysel yaşantılardır. Bu durumda iletişim anlamlar paylaşılabilirliği ölçüde gerçekleşir. İnsanlar değişik sözcüklerle anlayabilecekleri gibi aynı sözcüklerle anlayamayabilirler.⁷⁶

Yöneticilerin çoğu, bir şeyi bir kez söylediklerinde herkesin anladığı varsayımına göre hareket ediyorlar. Oysa, etkili bir iletişimin anahtarı, mesajı pek çok şekilde, pek çok kişi ve pek çok kanalla tekrar tekrar güçlendirmek gerekir. Mesajı güçlendirme yöntemlerinden birisi; yedi kere yedi kuralı: Herhangi bir şeye herkesin inanması için, yedi kere yedi farklı yöntemle tekrarlanması gerekir.⁷⁷

1.2.4.2.1. Mesajın Taşınması Gereken Özellikler

Mesajların taşınması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar;

1. Anlaşılır Olmalı: Anlaşılabilirlik, tür ve içerik açısından geçerlidir. Anlaşılabilirlik, alıcı ve kaynağın bilgisine, yeteneğine, kültürel özelliklerine bağlıdır. Anlaşılmayan söz, deyim ve mimiklerden oluşan mesajlar, algılanamayacak, iletişim gerçekleşmeyecektir.

⁷⁵ Zühal BALTAŞ, Acar BALTAŞ., a.g.e., s. 29

⁷⁶ Merih ZILLIOĞLU, a.g.e., s. 30-32

⁷⁷ Michael HAMMER, Steven A. STANDON, *Değişim Mühendisliği Devrimi*, Çev.: Sinem GÜL, Sabah Yayınları, İstanbul 1995, s. 96

2. Açık Olmalı: Açıklık, özellikle istenen veya beklenen davranış açısından önemlidir. Kaynak, gönderdiği mesajla alıcıdan ne beklediğini belirtmelidir. Mesaj görünüm olarak açık olsa dahi, beklenen mesaj belirsizse, açıklıktan uzak olacaktır. Açıklık, alıcı açısından da geçerlidir. Mesajın alıcının kim olacağı, hangi alıcının ne yapmasının gerektiği, mesajın genel ifadesi içerisinde yer almalıdır.

3. İletişim Zamanında Yapılmalı: Her iletişim olayının bir zamanı vardır veya iletişim, mesajın içeriğine uygun zamanlarda etkin olur. Bu nedenle mesajın gönderileceği zaman iyi seçilmelidir. Ayrıca, alıcıdan beklenen davranış da zamanlı olabilir, başka bir deyişle mesajı alacak olan alıcının belirli bir zaman dilimi içerisinde istenen davranışı gerçekleştirmesi beklenebilir. Bu durumda mesaj zamanlama ile ilgili bilgileri de içermelidir

4. Mesaj Uygun Yolu İzlemeli: İletişimin gerçekleştiği ortamda düzenlenmiş olan, bir iletişim ağı vardır. Mesaj bu yolu izleyerek alıcıya gitmeli, gerekiyorsa vardığı her noktada istenen biçimde tamamlanmalı ve alıcıya ulaşmalıdır. Mesaj uygun yolu izlemeden alıcıya varırsa, etkinliğini kaybeder, alıcı ile kaynak arasındaki ilişki yetersiz olabilir. Zorunluluk olmadıkça mesaj alışılmış yollardan alıcıya iletilmeli, örgütsel düzenlemeler ile gelenekselleşmiş iletişim yolları düzenlenip biçimsel haberleşme yolu haline getirilmelidir.

5. Mesaj kaynaktan alıcıya ulaşınca kadar değişik kişi ve kademelerden geçebilir. Yüz yüze olmayan örgütsel iletişim, bu tür mesajlara dayanır. Alıcı , bu tür bir mesajla karşılaşınca, değişik davranışlar gösterebilir, özellikle asıl mesajı gereği gibi algılamayabilir veya algıladığı gerçek mesajı; bilgisi ve geri besleme sistemi ile değerlemek yerine, ek kaynaklardan aldığı ilave mesajlarla değerleyebilir. Her iki durum da mesajın alıcıya istenen biçimde ulaşmasını engellemiş olacaktır. Böylesine davranışlar ise, iletişimin etkinliğini önemli ölçüde azaltmış olacaktır.⁷⁸

⁷⁸ İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*; İstanbul 1983, s. 307-308

1.2.4.3. Kodlama

Kodlama, zihindeki duygu ve düşüncelerin kodlara dönüştürülerek dışa vurulması demektir. Kaynak kodlamayı dil işaretleriyle yaptığı gibi, söyleyiş tarzıyla kelimelerin ifade sıklığıyla, jest ve mimikleriyle de yapmaktadır. Bir mesajı net ve anlaşılır bir tarzda anlatmada, seçilen kelimenin ve kelime sıralanışının önemi olduğu gibi diğer kodlama şekillerinin de önemi vardır. Hatta insanın yüzüne yansıyan bir gerilim, kelimenin yüklenemeyeceği bir çok duyguyu ve düşünceyi rahatlıkla anlatabilmektedir.

Kodlama da etkin olan üç temel faktör vardır. Bunlar iletişimde yer alan kişilere ve iletişimin yapıldığı ortama bağlı olan faktörlerdir.

1. İlişkinin Biçimi: Anlamı kodlama konusunda iletişim içindeki kişilerin temsil ettiği statü, roller ve durum önemli bir işleve sahiptir.

2. İlişkinin Bağlamı: Yer, zaman, yaş gibi faktörler de anlam kodunu etkileyen diğer özelliklerdir. Aynı şekilde iletişimin yeri ve zamanı, kodu hem oluşturmamızda hem de açmamızda etkilidir.

3. İlişkinin Amaçları: Olumlu iletişimde ve iletişimin etkin bir biçimde sürdürülmesinde ilişkinin amacı çok önemli bir rol oynar. Verici kişi ile alıcı kişinin amaç ve ilgileri anlamın kodlanmasını belirleyen temel bir özelliktir.

Verici kişi için amaçlar: Sorun çözmek, anlatmak, işbirliği, disiplin altına almak, etkilemek, bilgi vermek, ikna etmek, farklı görüşleri açmak, değiştirmek, yön vermek, karşı koymak, örgütlemek, denetlemek, paylaşmak olabilir.

Alıcı kişi için amaçlar: Anlamak, tartışmak, değerlendirmek, öğrenmek, işbirliği, paylaşma vb. olabilir. İşte bütün bu noktalardaki amaçların olumlu olması, yapıcı bir iletişim, olumsuz olması ise yıkıcı bir iletişimin ortaya çıkmasına sebep olur.⁷⁹

⁷⁹ Zuhâl BALTAŞ, Acar BALTAŞ, a.g.e., s. 29

1.2.4.4. İletişim Kanalı

Mesajın alıcıya iletiildiği yol ya da araçlardır. Bunlar yazılı, sözlü, sözsüz veya görsel-işitsel araçlar olabilir. Bu araçlardan hangisinin seçilmesi gerektiği iletişimin etkinliğinde önemli bir rol oynar. Aynı anda bir kaç duyu organını etkileyen kanalın daha uygun olduğu söylenebilir. Ancak iletişim kanalında fiziksel ve psikolojik parazitler olmamasına ya da varsa bunların giderilmesine dikkat edilmelidir.⁸⁰

Vericinin mesajını alıcıya aktaran araca haber kanalı denir. İletişim yüz yüze olduğundan, verici ile alıcı arasında kanala çoğunlukla gerek yoktur. Ama verici ile alıcı arasında yüz yüze iletişim kurulamayacak kadar uzaklık olduğunda verici, mesajını kanal aracılığı ile alıcıya göndermek zorunda kalır.

Vericinin, mesajının etkisini yükseltmek için mesajına en uygun kanalı bulması gerekmektedir. En elverişli kanalı kararlaştırmak için alıcının özellikleri, mesajın niteliği, sürenin sınırı, taşıyıcının taşıma özellikleri göz önünde tutulmalıdır.

İşgörenler, yüz yüze iletişimi, yüz yüze olmayanından daha çok tercih etmektedir. Yüz yüze iletişim, üst ile astın arasındaki ilişkilerin gelişmesinde, birbirini tanımalarına yardım edebilmektedir.⁸¹

1.2.4.5. Alıcı

Haber kanalına geçen mesaj alıcının algılama ve değerlendirme yeteneğine göre hedefine ulaşmış olur. Bu andan sonra kullanılan iletişim hattına göre ve algılamaya bağlı olarak, alıcının algısına göre; artık haber alıcının malıdır.

Sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesi, alınan ve verilen mesajların ne derecede algılanabildiğine bağlıdır. Zihni ve hissi psikolojik işlemlerin temelinde algılama hadisesi yatar. Gerçekte anlamının temelini de algılama hadisesi oluşturur. Aynı şeye bakan iki kimsenin farklı algılamalarda bulunması;

⁸⁰ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, III. Baskı, Furkan Ofset, Bursa 1996, s.

27

⁸¹ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Eğitim Yönetimi*, 4. Basım, Kadioğlu Matbaası, Ankara 1994, s. 68-69

algılamanın, algılanan uyarıcının ve algılayan kişinin özelliklerinin etkileşimiyle oluşur.⁸²

Tutum ve davranış değişikliği: Kaynak-Kodlayıcısının tutumları, onun kendi iletişimini etkileyen tüm kişiliğine dayanır. Onun kendisi hakkındaki düşünceleri, kendi iletişim sistemini ona özgü bir biçimde yapılandırmasına sebep olur. Onun kendisi hakkındaki düşünceleri, kendi haberleşme sistemini ona özgü bir biçimde yapılandırmasına sebep olur.⁸³

İletişimde amaç, hedefin tutum ve davranışını değiştirmektir. Tutum bireyin bütün objelere karşı göstereceği tepkilere ve durumlar üzerinde direktifte bulunan veya dinamik nüfus icra eden ve deney-bilgilerle organize olan mantıksal, sinirsel bir davranışta bulunmaya hazır durma halidir. Tutum pasif değil dinamiktir.

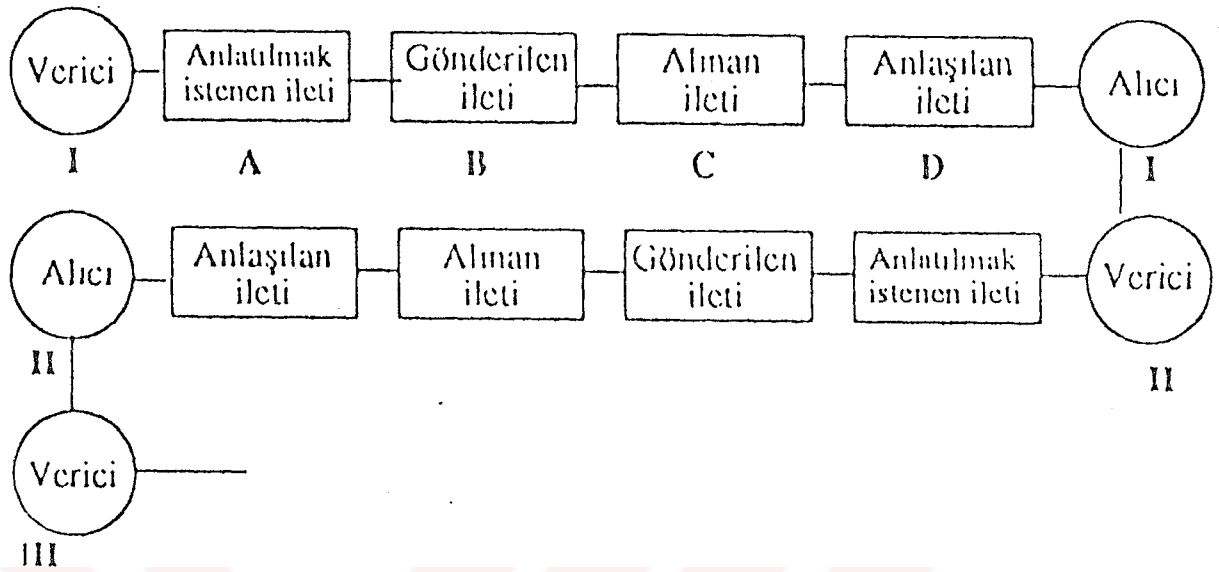
Bu sürece uygun biçimde alıcı mesajı aldıktan sonra vericinin istediği biçimde algılar ve davranışa geçerse iletişimde başarıdan söz edilebilir. Ancak uygulamada çeşitli engeller ile karşılaşılır. Bu engeller şekil (2) de gösterilmiştir.

Şema üzerinde okların gidiş yönü incelendiğinde ilk aşamada verici ilişki kurmak istediği alıcıya göndereceği mesajı kararlaştırır (ileti a). Daha bu noktadan itibaren iletişim güçlükleri başlar. Çünkü anlatılmak istenen mesaj ile gönderilen mesaj arasında tam bir uyum bulunduğu kuşkuludur. (Örneğin, kullanılan sözlükler, anlatış biçimi, kültürel yetersizlik gibi nedenlerle). Diğer yandan, gönderilen mesaj ile alınan mesaj (ileti C) arasında iletişim kanallarındaki bozukluk veya çevre etkileri (gürültü, parazit gibi) nedeniyle bir farklılaşma doğabilir. Mesaj sonuçta alıcıya ulaşmıştır. Fakat bu kez alınan mesaj ile anlaşılın mesaj (ileti D) arasında düşünsel ve psikolojik nedenlerle bir uyumsuzluk göze çarpabilir. Bu durumda, dikkat ve hafıza yetersizliği, yorumlama eğilimi, psikolojik baskı gibi örnekler gösterilebilir. Böylelikle iletişimin birinci aşaması bitmiştir.⁸⁴

⁸² Selim AYDIN, a.g.e., S. 56

⁸³ Herbert G HICKS., a.g.e., s. 440

⁸⁴ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, s. 27-28



Şekil (2) İletişim Sürecinde Geri besleme

Kaynak: Zeyyat SABUNCUOĞLU, İşletmelerde Halkla İlişkiler, s. 27

1.2.4.6. Geri Besleme

İletişim sürecinin her aşamasında, kesilme, araya girme, bozulma yada parazit söz konusudur. Parazit , yalnızca ses biçiminde olmaz. İletişim sürecinde araya giren her şey, her türlü karışma (dalgınlık, yanlış anlama, sözcüklere değişik anlam verme) parazittir. Tüm bu etkenler mesajı bozar, doğruluğunu ya da niteliğini azaltır.⁸⁵

N. Wiener, geri bildirim, "geçmişteki davranış sonuçlarını yeniden sistemin kendisine vererek, gelecekteki davranışların kontrol edilmesi yöntemidir" diye tanımlıyor.

K. W. Deutsch, kendisine ilişkin çeşitli bilgileri sisteme getiren süreç olarak tanımladığı geri bildirim, iki kategoride ele almaktadır.

⁸⁵ İlhan CEMALCILAR, Pazarlama, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 1994, s. 255

1. Negatif geri bildirimde sisteme dönen bilgi bir önceki davranış ya da iletişimde hata olduğunu ve hedefte olumsuz tepkiler oluşturduğunu bildirir. Negatif geri bildirim, kaynağın davranışı ile iletişim yöntemi ve mesajının değiştirilmesi konusunda uyarıda bulunur. Örneğin bir reklam kampanyası sürdürülürken satışların sabit kalması ya da azalması kampanya yöneticilerine mesajların değiştirilmesi konusunda uyarı niteliğinde bir geri bildirimdir.

2. Pozitif geri bildirimde ise sisteme dönen bilgiler davranış ve mesajların doğruluğunu, uygunluğunu belirtmektedir. Pozitif geri bildirim kaynağa aynı davranış ve mesaj iletişimine devam edilmesini önerir. Örneğin seçim propagandası yapan bir parti, propaganda çalışmalarının belli bir aşamasında kamuoyu araştırmalarında hedef kitlenin kendi lehinde tercihlerinin oluştuğunu görmesi pozitif geri bildirim örnektir. Pozitif geri bildirim alan kaynak önceki davranış ve mesajlarını sürdürecektir.⁸⁶

Geri besleme alıcının, göndericinin mesajına bir çeşit cevabıdır. Bu tür bir cevap sayesinde gönderici, mesajının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. Askerlikteki emir-tekrarı'nı bu tür geri beslemeye bir örnek saymak mümkündür.

Ancak bir geri beslemenin yararlı olabilmesi için belirli hususlara sahip olması gerekmektedir. Bu hususları kısaca şöyle özetleyebiliriz.

Etkin Geri besleme

1. Kişiyi yardımcı olmayı amaçlar.
amaçlar

2. Belirli ve ayrıntılıdır.

3. Açıklayıcıdır.

4. Faydalı ve konu ile ilgilidir.

Etkin Olmayan Geri besleme

1. Kişiyi küçük düşürmeyi

2. Geneldir.

3. Değerleyicidir.

4. İlgisizdir.

⁸⁶ İsmail TÜRKMEN, a.g.e., s. 6-7

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------------|
| 5. Zamanında gelir. | 5.Zamansızdır. |
| 6. Kişi böyle bir bilgiyi bekler. | 6.Kişiyi savunmaya yöneltir. |
| 7. Açık ve seçiktir. | 7. Anlaşılması güçtür. |
| 8. Geçerlidir. | 8. Geçerlilikten yoksundur. ⁸⁷ |

1.2.4.7. Gürültü

Fiziki ve psikolojik olarak ikiye ayrılabilir. Duyu organlarıyla bozulan haberleşmede gürültü söz konusudur. Bu duruma kültürel farklılıklar, bilgi ve anlam kabiliyeti de neden olabilir. Algılama noktasında çıkan gürültü psikolojik gürültüdür.⁸⁸

Haber, alıcıyla, kaynak arasında yanlış anlamalara sebep oluyorsa iletişimde gürültü vardır. Sağlıklı iletişimi engelleyen her şey, (kötü dil, yanlış kodlama, hatalı algılama ve değerlendirme) iki yönlüdür. Önce kaynağın sunduğu haberi nasıl algılayıp değerlendirerek sunduğu sonra da alıcının bu haberden neyi anladığıdır.⁸⁹

İletişimde beş aşama kuralı vardır . Bu aşama gerçekleşirse iletişim işliyor demektir. Bunlar alıcının;

Haberi Alması

Haberi Anlaması

Haberi Kabul Etmesi

Eyleme Geçmesi

Geri Besleme Yapması

⁸⁷ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İşletme Fakültesi Yayın No: 205, İstanbul 1989, s. 227-228

⁸⁸ Ömer DİNÇER, Yahya FİDAN, a.g.e., s. 181

⁸⁹ Suna TEVRUZ, a.g.e., s. 124

Eğer bir iletişim bu beş aşamayı sonuçlandırır, tamamen başarılı sayılır. Göndericiler her zaman iletişime özen göstermelidir, çünkü iletişim başkalarına karşı güçlü bir öz-açıklamadır. Kaynağın ne tür kişiler olduklarını, nasıl düşündüklerini ve değerlerinin ne olduğunu gösterir. Dolayısıyla iletişim, tüm kişiler arası ve grup ilişkilerinde önemlidir.⁹⁰

Başarılı işletmelerdeki iletişimin yapısı ve kullanımı, diğer işletmelere oranla önemli farklılıklar göstermektedir. Başarılı şirketler biçimsel olmayan, açık bir iletişim ağı kurmuşlardır. Ağdaki yoğunluk, birbirleriyle görüşmesi gereken kişilere bu imkanı vermektedir. İletişimin yapısı ve düzenli ilişki, sistemdeki karmaşanın denetim altına alınmasını sağlamaktadır.⁹¹

1.2.5. İletişim Sürecinin İşleyişi

1.2.5.1. Tek Yönlü İletişim

İletişimde insan açısından asıl olan şey, bu eyleme konu olan insanların karşı karşıya gelip, mesaj ve karşı mesajlarını anında birbirine iletebilme imkanına sahip olmalarıdır.⁹²

Bu süreç içinde göndericinin alıcıya göre içinde bulunduğu şartlar, pozisyon ve statü nedeniyle bir anlatım özgürlük ve ayrıcalığına sahip olduğu söylenebilir. Gönderici, istek ve kişisel amaçlarına uygun olarak mesajı iletir. Bireyin bu davranışı, doğasından gelen bencillik duygusunun etkisi altında, kendi düşünce ve duygularını başkalarına iletme isteği olarak yorumlanabilir. Ancak bu gibi psikolojik ihtiyaçlarını gidermek amacı ile tek yönlü süreç içinde kişilere bilgi, emir veya öğüt vermekle birey, iletişimde kendine düşen görevi tam anlamıyla yerine getirmiş sayılmaz. Göndericiye düşen görev, iletilmek istenen mesajın içerik olarak alıcı tarafından nasıl ve hangi düzeyde algılandığını izlemektir. Oysa iletişimin tek yönlü olmasıyla, alıcının bilinç alanında oluşan etki ya da tepkileri izleme imkanı da

⁹⁰ KAITH Davis, a.g.e., 507

⁹¹ Thomas J. PETERS, Robert H. WATERMAN, **Yönetme ve Yükselme Sanatı**, Çev: Selami SARGUT, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1987, s. 181

⁹² Ertuğrul ÖZKÖK, **İletişim Kuramları Açısından Kitlelerin Çözülüşü**, Tan yayınları 30, Ankara 1985, s. 337

kalkmış olmaktadır. Kaldı ki, tek yönlü bir sürecin işleyişi ile iletişimde amaç olarak güdülen anlaşmanın sağlanması oldukça güçtür.

Bütün bu sakıncalarına karşın tek yönlü iletişim sürecinin bir çok işletmede ısrarla uygulandığı bilinmektedir. Bu uygulamayı haklı gösteren bazı nedenler ve düşünceler vardır. Bunlar;

1. İletişimin tek yönlü oluşu uygulamaya hız kazandırır, zamandan artırım sağlar.
2. İki yönlü iletişim giderleri arttırır. Kırtasiyecilik gibi.
3. Mesajın açık ve anlaşılabilir nitelik taşıması halinde çift yönlü işlemesine gerek yoktur.
4. Normal ölçüde anlayış ve kavrama yeteneğine sahip olan kişiler, gönderilen mesajı kolaylıkla algılar.
5. Bireyler birbirine güvenmelidir. Gönderilen her mesajın sonuçlarını araştırmak ve denetlemek, çalışanlar arasında güvensizlik ve huzursuzluk oluşturur.⁹³

1.2.5.2. İki Yönlü İletişim

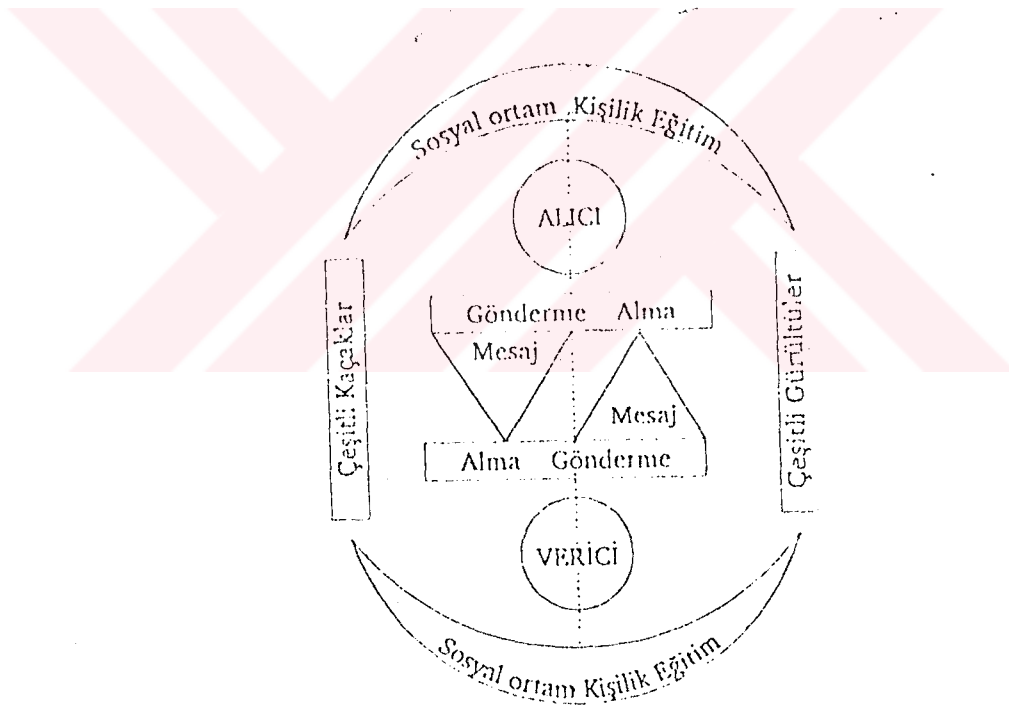
Buna etkin iletişim de denir. Bu iletişimde gönderilen mesajın doğru ya da yanlış, kaynağa dönüşü söz konusudur. Bu geri beslemeyi bir geri bildirim olarak adlandırabiliriz. Bu süreç şekil (3) de gösterilmiştir.

Tek yönlü iletişim tek başına kullanıldığı sürece çoğu kez etkisiz ya da yetersiz kalmasına karşı çift yönlü iletişim teknik açıdan olduğu kadar yönetsel açıdan da en etkin ve en geçerli bir süreçtir. Bu nedenle iki yönlü iletişime etkin iletişim süreci denebilir. En kısa anlatımla geri besleme süreci gönderilen mesajın olumlu ya da olumsuz cevap biçiminde kaynağa dönüşüdür. Burada bir benzetme

⁹³ Zeyyat SABUNCUOĞLU, a.g.e. s. 115-116

yapmak gerekirse geri besleme süreci iki perdelik bir oyun gibidir. Birinci perdesi tek önlü iletişim, ikinci perdesi mesajın dönüşü olayıdır.⁹⁴

Aşağıda ki şekilde görüldüğü gibi göndericiden çıkan mesaj alıcıya geldiğinde tıpkı ışığın geri beslemesi gibi tekrar ve kısa zamanda göndericiye döner. Burada gönderici ile alıcının rolleri hemen değişmekte, biri diğerinin yerine geçmektedir. Amaç, elde edilen sonuçların mesajın kaynağına uygunluğunu tespit etmek ve bu arada bazı sapmalar varsa bunları gidererek mesajı amacına ulaştırmaktır. Sosyal ortam, kişilik ve eğitim düzeylerindeki farklılık, çeşitli gürültü ve kaçaklar bireyler arası iletişimi olumsuz yönde etkileyen sapmalar olarak sayılabilir.⁹⁵



Şekil (3) Etkin ve geri beslemeli iletişim görüntüsü
Kaynak: . Sabuncuoğlu, M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, s. 29

⁹⁴ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa 1995, s. 28

⁹⁵ Zeyyat SABUNCUOĞLU, ,a.g.e. s. 116

1.2.5.3. Çok Yönlü İletişimin Gerekliliği

Bir iletişim sürecinde bir kaynak ve bir hedef varsa ve hedeften kaynağa hiçbir mesaj gitmiyorsa, mesajlar sadece kaynaktan hedefe doğru akıyorsa, bu durumda tek yönlü iletişimin varlığından söz edebiliriz. Özellikle toplumsal ve örgütsel iletişimin tek yönlü olması bir çok sakıncaları beraberinde getirecektir. Bazı yöneticiler tek yönlü iletişimin zaman kazandırdığını ve bazı iletişim giderlerinin önüne geçtiği için ekonomik olduğunu savunmaktadır. Bu yöneticiler, insanların kültür ve anlama yeteneklerine uygun mesajlar verilirse sorun çıkmayacağı kanısındadırlar. Ayrıca bu yöneticiler hedef konumundaki kişilerin mesajları sorgulamasının ortamda güvensizliği oluşturacağını savunurlar. Bu tür yargılara katılmak zorunludur. İlk bakışta doğru gibi gözükse de üzerinde durulduğunda bu yargıların yanlış olduğu ortaya çıkacaktır.

Tek yönlü iletişim zaman kazandıracaktır. Ancak hedef kitlenin düşünce ve yargıları önceden öğrenilmesi için bir süre sonra yeniden başa dönmeler gündeme gelebilecektir. Bu yüzden tek yönlü iletişim aslında zaman kazandıran değil kaybettiren bir yöntemdir. İnsanların anlama yeteneklerine uygun olarak verilen mesajlar sorun çıkmasını engelleyebilir. Ancak anlaşılamayacağı varsayılan bilgilerin gönderilmemesi hedefin düşünme, tartışma ve yorumlama yeteneğini köreltecektir. Son olarak, mesajların sorgulanmasının güvensizlik oluşturması yargısı da yanlıştır. Aksine sorgulanmayan ve eksik iletilen mesajların varlığı ortamda güvensizlik oluşturur. Tek yönlü iletişim sakıncalarından biri de çalışanların yaratıcı düşüncelerinden yararlanamamaktır. Sürekli edilgen konumunda kalan, sorunlara yönelik çözüm önerilerini açıklama fırsatı bulamayan insanlar giderek o ortamdaki soğuyacaklardır. Bu durum, örgüte bağlılığın yok olmasına ve verimin düşmesine neden olacaktır.

Günümüz toplumlarında ve örgütlerinde tek yönlü iletişimin sakıncalarının farkına varan yöneticiler çok yönlü iletişime ağırlık vermek gerektiğini duymaktadırlar. Çok yönlü ve açık iletişim sisteminin var olduğu ortamlarda;

1. Kişinin kendine ve örgüte güveni artar,

2. Motivasyon yükselir,
3. Yorum ve sorun çözme yeteneği gelişir,
4. Yönetimin saygınlığı ve otoritesi artar,
5. Çalışanların örgüte bağlılık düzeyi yükselir,
6. Kişilerin iş başarımları düzeyi ve verimliliği artar.

Yukarıda belirttiğimiz nedenlerle çok yönlü iletişim korkulacak değil gerekli olan bir yöntemdir.⁹⁶

1.2.5.4. Geri Besleme Sürecinin Etkinliği

İletişim konusunda araştırmacılar, geri besleme olayına büyük önem verirler ve etkin iletişimin vazgeçilmez şartı olarak nitelendirirler. Bir yazara göre geri besleme kendiliğinden oluşmuyorsa onu zorlamak gerekir.

Çünkü mesajı ileten kişi mesajın nasıl anlaşıldığını veya en azından mesajın alınıp alınmadığını bilmek durumundadır. Bir bakıma mesajı gönderen yöneticiye, alıcı durumunda bulunan işgörenin verdiği bilgi ve yaptığı işleri denetleme şansını geri besleme süreciyle elinde bulundurur.

Denetim işlevi sonucunda ortaya çıkan sapmaların zamanında giderilmesi ve gerekli önlemlerin alınması için denetim organları ile denetlenen işgörenler arasında hızlı, sağlıklı ve doğru işleyen geri beslemeli iletişim sürecinin işletilmesi gerekir.⁹⁷

Geri besleme sürecinin bir önemli yönü de mesajın özünde ve gerçek amacından sapmaksızın iletilmesini sağlamaktır. Bilindiği gibi bir kişiden diğerine herhangi bir mesajın gönderilmesi çoğu kez anlam ve biçim değiştirme riskiyle karşı karşıya bulunur. Oysa iletişimin gerçek amacı "manaları bireyler arasında ortak kılmak" olduğuna göre, bunu sağlamak için mesajın sağlıklı kanallardan

⁹⁶ İsmail TÜRKMEN, a.g.e., s. 7-8

⁹⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, a.g.e. s. 29-30

gönderilmesine ve alıcının içinde bulunduğu şartların yakından izlenmesine dikkat edilmelidir. Öte yandan gönderici ve alıcı arasında iletişimi engelleyen nedenlerin kökenine inmek ve çözümü yüzeysel değil temelde aramak gerekir. Gönderici-alıcı çelişkisinden doğan uyumsuzluk mesajın içeriğine veya doğasına bağlı olabileceği iletişimde güdülen amacın niteliğinden veya örgütsel yapının öngördüğü biçimsel ilişkilerin düzensizliğinden de ileri gelebilir.

İşletmede bireyler arası ilişkilerin olumlu düzeyde gelişmesi isteniyorsa, dar boyutlar içinde sıkışan iletişim alanının genişletilerek tek yönlü iletişim yerine imkanlar içinde iki yönlü geri beslemeli iletişime geçmek gerekir. Bu yönde harcanacak çaba genelde iletişim sürecinin işletme ve işgören çıkarlarına dönük biçimde işleyişini kolaylaştıracaktır.⁹⁸

1.2.5.5. İletişim Türleri

İletişimin hangi boyutta ve ortamda oluştuğu; onun yöntemi, biçimi ve sınırlarını oluşturur. İletişimi üç ayrı türe ayırabiliriz.

1.2.5.6. Kişisel İletişim

Kişisel iletişimin özünü oluşturan düşünme eyleminde iletişimin, bütün öğeleri vardır. Örneğin, açlık ya da vahşi hayvanlardan korunma birer haber kaynağıdır. Bu kaynaklardan kişinin çeşitli organlarına mesajlar gönderilmektedir. Bu mesajlar kişinin sinir sistemi, görme, işitme, tat alma, koklama ve dokunma gibi çeşitli duyu organlarının aracılığı ile beyindeki merkezler tarafından algılanır. Herhangi bir konuda karar verme durumunda olan kişi, son bir seçme işlemine girmeden önce çeşitli organları arasında sağladığı iletişim ile gelen mesajları değerlendirir.⁹⁹

Bir kişinin yüz yüze ya da kişisel iletişim araçlarıyla gerçekleştirdiği iletişim türüdür. Bir kişi başkasıyla yüz yüze konuşabileceği gibi kitle iletişim araçları dışında kalan, kişisel araçlarla (mektup, telefon, faks vs.) da iletişim kurabilir.

⁹⁸ Zeyyat SABUNCUOĞLU, a.g.e. s. 118

⁹⁹ Ülkü DİCLE, a.g.e., s. 16

Anlambilim, göstergebilim, dilbilim, konuşma eğitimi ve sözsüz iletişim, kişisel iletişimle ilgili alanlardır.¹⁰⁰

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

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

Bireyin kişiliği ile ilgili olan ve iletişim sürecini etkileyen diğer bir hususta, bireyin geçmişteki o iletişim konusu hakkında edindiği bilgilerin derecesi ve tecrübeleridir. Bir birey acemisi olduğu ya da hiç bilmediği ve tecrübe etmediği bir konu hakkında etkin bir şekilde iletişim kuramaz. Eğer bir kimse, bir şey hakkında yakın bilgi ve tecrübe sahibi ise, o şey hakkındaki inanç ve tutumları daha sağlamdır ve iletişimde yapacağı hatalar da o ölçüde azalmış olacaktır.¹⁰¹

1.2.5.7. Toplumsal İletişim

Toplumsal iletişim, kişi, grup ve örgüt gibi çeşitli toplumsal birimler arasındaki iletişimi anlatmaktadır. Toplumsal iletişiminin kapsamına giren iletişim çeşitlerini bir diyagramla gösterebiliriz.

	Kişi	Grup	Örgüt
Kişi	Kişiler arası iletişim	Kişi-grup arası iletişim	Kişi-örgüt arası iletişim
Grup	Kişi-grup arası iletişim	Gruplar arası iletişim	Grup-örgüt arası iletişim
Örgüt	Kişi-örgüt arası iletişim	Grup-örgüt arası iletişim	Örgütler arası iletişim

Şekil (4) Toplumsal İletişim Diyagramı

Kaynak: Ülkü DİCLE, Bir iletişim aracı olarak örgütsel haberleşme, s. 17

¹⁰⁰ İsmail TÜRKMEN, a.g.e., s. 8-9

¹⁰¹ Erol EREN, a.g.e., s. 284-285

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir.

1.2.5.8.1. Örgütsel İletişimin Nitelikleri

1. Örgütsel iletişim, her örgütün çeşitli bölüm ve ögelerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlayan temel alt sistemlerinden biridir.

2. Örgütsel iletişim, örgütün işleyişi ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Örgütsel iletişim ile gerçekleştirilmeye çalışılan amaç, örgütün biçimsel ve kağıt üzerinde belirlenmiş amaçları olabileceği gibi, örgüt üyelerinin kendi aralarında doğal olarak kabul etmiş amaçlar da olabilir.

3. Örgütsel iletişim, örgütün hızla değişen toplumsal ve teknolojik bir çevre içinde doğup gelişmesine, çevresiyle arasında gerekli ilişkilerin kurulup devam ettirilmesine ve çevresindeki değişikliklere ayak uydurmak üzere devamlı olarak değişmesine imkan sağlayan bir sistemdir.

4. Örgütsel iletişim, örgütün verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesine imkan sağlayan bir araçtır. Bir yönetim aracı olarak iletişim, örgüt kaynaklarının örgütün amaçlarını en iyi gerçekleştirecek şekilde kullanılmasına imkan verir.

5. İletişim ile örgüt arasındaki ilişkiler tek yönlü değildir. İletişim, bir taraftan, örgütün doğmasına, dinamik bir çevre içinde varlığını dengeli bir şekilde devam ettirmesine ve gelişmesine imkan sağlamakta, diğer taraftan gelişmesini sağladığı örgütler tarafından kendisi şekillendirilmektedir. Her örgüt iletişime kendi yapısal niteliklerine uygun bir şekli kazandırmak gereğini duyar. Örgütler daha başlangıçta iletişimin nasıl, ne ölçüde ve kimler arasında olacağını belirlemek ve örgütsel iletişimin yönetimi için belirli kurallar koymak zorundadırlar. Bu, örgütte etkin bir iletişim sisteminin kurulması, örgütün verimli ve etkin yönetimi için gerekli haber ve

bilgilerin ihtiyaca cevap verecek şekilde zamanında toplanması, işlenmesi ve ihtiyaç duyulan yerlere iletilmesi için gereklidir.¹⁰⁵

1.3. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM

Örgüt bir araçtır. Her araç gibi, O da ne kadar ihtisaslaşır, yaptığı işte performans kapasitesi o kadar yükselir. Örgüt, her biri kendi dar alanında bilgiye sahip uzmanlardan oluştuğu için, amacı son derece açık seçik olmak zorundadır. Örgüt, tek fikirli, tek yaklaşımlı olmalıdır. Aksi halde üyelerinin kafası karışır. Ortak amaca yönelecekleri yerde, kendi uzmanlık dallarının yolunu izlemeye başlarlar. Amacı her biri kendi alanının bakış açısından tanımlamaya kalkar. Her biri kendi değer yargılarını örgüte empoze etmek ister. Örgütün bütünlüğünü koruyabilmesini ve sonuç alabilmesini ancak açık seçik, iyi odaklanmış, ortak bir amaç sağlayabilir. Bu olmadığı zaman örgüt kısa zamanda inanırlığını kaybeder.¹⁰⁶

Örgütsel İletişim, kişiler arası iletişimden ötede, yöneticinin gönderdiği anlamı işgörene anlatmasını, benimsetmesini, onu eyleme geçirmesini de kapsamaktadır. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden doğru geri bildirim ve cevap getiren mesajları taşımak zorundadır. Böylece örgütsel iletişim hem yöneticinin işgöreni etkilemesini hem de işgörenin yöneticiye cevabını içermektedir.¹⁰⁷

Çağdaş yönetimin en önemli yanı, verimliliğe ve insana gösterilen aynı düzeydeki ilgidir. Verimlilik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilme derecesini gösterir. İnsan ilişkilerindeki yapıcılık ya da iyi insan ilişkileri ise, işgörenlerin bireysel ihtiyaçlarını gerçekleştirme derecesiyle ilgilidir. Bu iki unsur, aynı anda ilerlemeyi sağlayacaktır.

Hedeflerin varolduğu yönetimlerde işlevsel iletişime önceden gerek duyulur. Alt kademedekiler, olayı bir kez daha gözden geçirmeli, ulaştıkları sonuçları

¹⁰⁵ Ülkü DİCLE, a.g.e., s. 20-22

¹⁰⁶ Peter F. DRUCKER, *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çev. Belkıs ÇORAKÇI, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1993, s. 80-81

¹⁰⁷ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, A. Ü. Eğitim Fak. Yayını No 111, Ankara 1982, s. 151

üstlerine sunmalı ve olayın organizasyona nasıl bir katkı sağlayabileceğine ilişkin düşüncelerini belirtmeli ve bundan sorumlu tutulmalıdırlar.

Hedeflerin varolduğu yönetimlerde mesajı algılayan kişi anlamasını sağlayacak bir deneyimi yaşar. Ona karar verme gerçeğine, ayrıcalıkların sorunlarına, durumun neyi gerektirdiği ile ne yapmak istediği arasındaki seçime ve daha da önemlisi karar sorumluluğuna yeşil ışık yakar. Durumu üstünün değerlendirdiği gibi değerlendiremeye bilir, aslında böyle yapması da gerekmemektedir. Ama üstünün içinde bulunduğu durumun karmaşasını anlayabilir ve bu karmaşanın amirden kaynaklanmadığını ama durumun kendisinden kaynaklandığı gerçeğini de görebilir.¹⁰⁸

Kişinin işini nasıl yaptığı ve ne kadar iyi yaptığına bağlı olan performans ödüllendirilmesi iletişimlerin temelidir. Astların endişelerini göz önünde bulundurarak işe başlar, düşüncelerini açıklar ve beklentiler üzerinde odaklaşır. İletişimi bir talepten çok bir araç olarak kullanır. Bu iletimin ortak bir deneyim gerektirdiğini fark eder. Organizasyonun içindeki iletişim, organizasyonun bir aracı değildir. Organizasyonun yöntemidir, üslubudur.¹⁰⁹

1.3.1. Örgüt ve İletişim Kuramları

İletişim yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. Yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlarla temas etmeden yöneticilikten bahsedilemez. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim ile ekibine aktarır. Dolayısıyla iletişim yönetim uygulamaları için gereklidir.¹¹⁰

Örgütlenme, bir amaca ulaşmak için gerekli olan maddi ve insani öğeleri uyumlu bir biçimde bir araya getirme işlevidir. Bu işlevin sonucunda meydana gelen üretim sistemi ise örgüt adını alır. Amaca ulaşmak için gerekli olan işleri aslında

¹⁰⁸ Nezahat GÜÇLÜ, "Eğitim Yönetiminde İnsan İlişkileri", Bilgi Çağında Eğitim Dergisi, S. 7, 1996, s. 16

¹⁰⁹ Peter F. DRUCKER, a.g.e., s. 373

¹¹⁰ Tamer KOÇEL, a.g.e., s. 221-222

insanlar başarır. Bina, arazi, makine, tesisler, hammadde, malzeme, nakit gibi üretim öğeleri ise personelin emrinde ve elinde değerlendirilen araçlardır.

Personelin beklenen işleri etkili ve verimli bir biçimde yapabilmesi için, ona belli miktarda iş vermek, bu işlerin gerekli kıldığı yetkileri ve bu yetkilere uygun olan sorumlulukları da belirlemek gerekir. İşler, yetkiler ve sorumluluklar bir araya gelince, belli bir mevki ortaya çıkar. Bundan sonra, çeşitli mevkileri birbirine bağlayacak ilişkileri, yani işler, yetkiler ve sorumluluklar arasındaki bağlantıları ve dolayısıyla iletişim kanallarını oluşturmak gerekir.¹¹¹

1.3.2. Örgütsel İletişimin Tanımı ve İşlevi

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yönlendirme, eşgüdümü sağlama ve denetim gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla örgüt içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alış-veriştir.

Örgütsel iletişim hem örgütsel yapının ayrılmaz ögesi hem de örgüt yönetiminin önemli bir aracı durumundadır. Bu nedenle çağdaş örgüt yöneticileri iletişim sistemleri kurmak ve geliştirmek mecburiyetini duyarlar.

Örgütsel iletişimin işlevlerini şöyle sıralayabiliriz:

1. Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece kişiler ve birimler uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilir. Bu açıdan bakıldığında, örgütlerin yoğun bir iletişim ağından oluştuğu görülür.

2. Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve grupları örgütün amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alış verişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişimle gerçekleşebilir.

3. Örgütlerin entropinin etkisinde kalması olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Örgütsel iletişim, dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alış verişini sağlar.

¹¹¹ Kemal TOSUN, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme Fakültesi Yayın No 232, İstanbul 1990, s. 159-160

sağlayabilir. Hızla değişen çevre şartları karşısında örgütlerin kendilerini yeni şartlara uyarlamaları da örgütsel iletişimle sağlanabilir.

4. Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracıdır. Örgütte planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etken bir örgütsel iletişim gerektirir.

5. Örgütsel iletişim, örgütte hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen ve giden mesajlar, belgeler, bilgiler ve dökümanlar örgütsel iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.

6. Örgütsel iletişim, örgütte çalışanların kurdukları küçük grupların birbirleriyle ve örgüt bütünüyle ilişkilerinin sağlanmasında önemli rol oynar. Örgütün bütünlüğü ve çalışanların örgüte aidiyet duygularının geliştirilmesini sağlar.

7. Örgütsel iletişim, işletmelerde endüstriyel ilişkilerin iyileştirilmesi, işçi-işveren-sendika ilişkilerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesinde yardımcı olur.

Örgütsel iletişim örgütlerde, canlı organizmalardaki dolaşım ve sinir sistemlerinin işlevlerini yerine getiren bir aygıttır.¹¹²

1.3.3. Örgütsel İletişimin Amacı

Örgütsel iletişimin ana amacının başkalarını etkilemek olduğu genellikle kabul edilmekle beraber, iletişimin örgütlerde sadece bir beyin yıkama ya da propaganda aracı olarak kullanılmayacağı da belirtilmektedir. Çağdaş örgütler çoğu kez iletişime verilen bu olumsuz anlamları değiştirmeye ve örgütsel iletişimi, içinde tarafların birbirlerinin duygu, fikir ve davranışlarına değer verdikleri bir süreç yada bir bilgi ve düşünce alışverişi olarak aksettirmeye çalışmaktadırlar.¹¹³

Genel yönetim ve denetim, örgütsel beceriler kadar insan ilişkilerini de kapsamaktadır. Yönetimde insan ilişkileri, örgütteki işgörenleri en etkili biçimde,

¹¹² İsmail TÜRKMEN, a.g.e., s. 24-25

¹¹³ Ülkü, DİCLE, a.g.e., s. 48

kendi ihtiyaçlarını doymaları, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için takım çalışması geliştirmeye güdülenmektir. İnsan ilişkilerine önem veren çağdaş yönetimde, örgütte olup biten her şey yazılı belgelerde yer almaz Fiziksel olmayan değişkenlerde işgörenler üzerinde etkili olur. Ekonomik olmayan ödüller işgöreni güdüleme de ve mutlu etmede oldukça önemli rol oynar. Bireye, sevgi, şöhret, liderlik fırsatlarının verilmesi oldukça önemlidir. İşgören yalnızca örgüte ait bir kişi olarak değil, doğal grup üyesi olarak da davranışta bulunur. İşgören, bir madde, bir makineden farklıdır. Çünkü, o bio-psikolojik, sosyo-kültürel bir varlıktır. Yönetim, ancak, insana insanca davranmakla başarıya ulaşabilir. ¹¹⁴

1.3.3.1. Örgütsel İletişimin Oluşma Sebepleri

Örgüt; belirli amaçlara ulaşmak için, bireylerin bir araya gelerek koordineli bir biçimde fikir ve güç birliğinde buldukları oluşumlardır. Günümüzde, büyüklü küçüklü bir işletme örgütünde kendine özgü bir iletişim sistemi vardır. Kısacası her yerde ve her zaman iletişim ile insan yaşantısı iç içedir ya da iletişim insan yaşantısının bir parçasıdır. Ancak akla gelen ilk soru ; iletişimin nereden kaynaklandığıdır. Bunun değişik sebepleri vardır.

1. Öğrenme isteği: İşgörenin yüklendiği görevi yerine getirmek için gerekli pratik, teknik ve insani ilişkilere dönük bilgileri kapsar.

2. Anlama İsteği: Birtakım şeylerin nasıl yapıldığını bilmek yeterli değildir. Aynı zamanda niçin yapıldığını da bilmek gerekir.

3. Duygu ve düşüncelerini iletme isteği: Bu yaklaşım; düşüncelerini kabul ettirme, kendisine iletilen görüşlere karşılık verme, önerilerde bulunma ve bireylerin kararlara katılma isteğini anlatır. Modern işletmelerde, iletişim sorunu çok büyük bir önem taşımaktadır. Gelişen teknolojinin karmaşıklığı, işletmelerin aşırı büyümesi sonucu iletişim ağları genişlemiş, işletme müdürü ile en alt basamakta yer alan işgörenler arasındaki fiziksel ve psikolojik mesafe artmıştır. Bu nedenle yukarıdan

¹¹⁴ Nezahat GÜÇLÜ, a.g.m., s. 16

aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru giden bilgi akımı çeşitli sorunlar yaratmakta ve iletişim giderek karmaşık bir yapıya bürünmektedir.

İşletmenin her köşesini ve tüm organları birbirine bir ağ gibi bağlayan iletişim dokusu; yönetsel, örgütsel ve davranışsal başarının adeta anahtarı olarak kabul edilebilir. İşletme içinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan plan ve alınan kararların uygulanması konusunda işgörenlere bilgi ve emir verme amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarının ve davranışlarını işletme amaçlarına yöneltmek ister. Bu nedenle, çağdaş işletmecinin en büyük görevi iletişim sistemini genişletmek ve bozulmadan işlemesini sağlamaktır.¹¹⁵

1.3.3.2. Bilgi Sağlayıcı İletişim

Bu iletişimin amacı, örgütsel hayatın devamlılığı için zorunlu olan bilgi alış-verişinin sağlanmasıdır. Bireyler arasında bilgi alış-verişi, örgütlenmiş toplum davranışının başta gelen niteliklerinden biridir. Örgütlerde yetki ve sorumlulukların dağıtılması, görevler arasında eşgüdümün sağlanması, planlama, karar verme ve denetim gibi yönetim görevlerinin yerine getirilmesi, örgütlerde devamlı bir bilgi akımını gerektirmektedir. Yönetim görevlerinin başarı ile yerine getirilmesi, geniş ölçüde, örgütte alınan kararların da dayandırıldığı bilgilerin nicelik ve niteliğine bağlıdır. Örgütün ne ölçüde gerçekleştirebildiği de yine alt aşamalardan gelen bilgilerin değerlendirilmesiyle öğrenilebilir. O halde, bilgi sağlayıcı iletişim, örgütsel hayatın devamlılığına temel oluşturan bir faaliyet olmaktadır.¹¹⁶

Her örgütte gerek gündelik iş hayatının gerekse uzun vadeli programların gerçekleştirilebilmesi yeterli bilgi akışının varlığı ile sağlanabilir. Örgütlerde özellikle yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesinde bilgi çok önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt yönetimi planlama, yönlendirme, eşgüdüm, karar verme ve denetim işlevlerini yerine getirirken dış dünyadan, örgüt içinden gelecek doğrudan bilgilere ve geri bildirim ihtiyacı duyar. Bunun yanı sıra örgütte, orta düzey yöneticiler, uzmanlar ve çalışanlar kendi görevleri ile ilgili işleri gerçekleştirirken kesintisiz bilgi akışının

¹¹⁵ Anadolu Üniversitesi AÖF. **Örgütlerde Davranış**, 4. sınıf, s. 167

¹¹⁶ Ülkü DİCLE, a.g.e., s. 48-49

varlığına ihtiyaç duyarlar. Yönetimce alınan kararlar, üretimin yöntemi, miktarı ve diğer konularla ilgili bilgilerin ilgililere aktarılması örgüt hayatında çok önemlidir. Bu nedenle bilgilendirici iletişimi diğerlerinden ayıran bazı özellikleri vardı. Bunlar;

1. Mesaj, alıcı için yeni olmalıdır,
2. Mesaj bir ihtiyaca cevap niteliğinde olmalıdır,
3. Mesaj net ve açık olmalıdır,
4. Mesaj hem alıcı için hem yönetim için faydalı sonuçlar doğurmalıdır,

5. Mesaj, yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinde yöneticiye yardımcı olurken, alıcılarında iş ve örgüt konusunda bilgilenmelerine sağlamalı onların niteliklerini yükseltmelidir.¹¹⁷

1.3.3.2.1. Bilgi Sağlayıcı İletişimin Yönetime Sağladığı Faydalar

Bilgi sağlayıcı iletişim örgütlerde yönetime birtakım faydalar sağlamaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir.

1. Örgütlerde yöneticilerin sorun alanlarının tespit etmelerine, yerinde kararlar almalarına ve tespit edilen sorunlara köklü çözüm yolları bulmalarına imkan sağlar. Örgüt ve yönetime ilişkin sorunların, alınacak kararlarla doğru bir biçimde çözümlenebilmesi, örgütsel hayatın bütün yönlerine ilişkin tam ve doğru bilgilere sahip olmayı gerektirir.

2. Örgütün çeşitli görev, eylem ve işlemleri arasında etken bir birlikteliğin ve ahengin sağlanabilmesi, örgütün çeşitli birim ve üyelerinin birbirlerinden, örgütün amaçlarından ve örgütte olup bitenlerden haberdar olmaları ve örgütte bütünlüğün gerçekleştirilebilmesi de yine örgütte etken bir bilgi toplama ve dağıtma sisteminin varlığını gerektirir.

¹¹⁷ İsmail TÜRKMEN, a.g.e., s. 29

3. Bilgi sağlayıcı iletişim, örgütte etken bir denetim sisteminin kurulup devam ettirilmesinin de temelidir. Gerek etkin bir örgütsel denetim için gerekli ölçütlerin önceden tespit edilmesi gerekse gerçek durumun bu ölçütlerle karşılaştırılması ve örgütün başarısının böylece değerlendirilmesi, örgütte devamlı çok yönlü ve etken bir bilgi akımının varlığı ile mümkün olabilir.¹¹⁸

4. Örgüt amaçlarına göre kısa ve uzun süreli örgütsel planların hazırlanması ancak örgütün tüm birim yöneticilerinin (üretim, pazarlama, personel, finans vb.) bilgi ve düşünceleri alınarak örgütün genel politika ve planlarını oluşturmak örgütsel hedeflere ulaşmak için önemlidir. Hatta hazırlanan planların uygulamaya konduktan sonra sürekli gözden geçirilip değişen şartlara göre yeniden düzenlenmesi zorunluluğu da vardır. Bilgilerin sürekli olarak toplanması, değerlendirilmesi ve zamanında ilgililere tam ve doğru olarak iletilmesi gerekir.¹¹⁹

1.3.3.3. Değerlendirici İletişim

Kişiler ya da örgüt birimleri kendilerine iletilen bilgilerin bir inceleme ve değerlendirmesini yapılırsa ya da değerlendirmeyi başkalarına iletmeye çalışıyorsa, değerlendirici iletişim söz konusudur. Değerlendirici iletişim kavramına yorumlamak, hüküm vermek, eleştirmek gibi anlamlar verildiği gibi, herhangi bir olay ya da eylemin önceden belirlenen ölçülerle karşılaştırılması süreci, kalitenin standarda bağlanması ya da karar vermede kullanılacak ölçütlerin tespit edilmesinde ustalık kazanmak gibi anlamlar da verilmektedir.

Açık bir toplumsal sistem olan örgütlerin dış dünyadan gelen bilgileri değerlendirmesi, yorumlaması gerekmektedir. Bu arada örgüt içinde geri besleme süreci sonunda elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ile yönetim daha sağlıklı karar verme şansına sahip olabilecektir. Örgüt yönetiminin dış dünyadan ya da içeriden gelsin bütün bilgileri değerlendirmesi, üretim, stok, pazarlama, finansman,

¹¹⁸ Ülkü DICLE a.g.e., S. 54-55

¹¹⁹ Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir 1995, s. 23-26

personel davranışları gibi konularda amaca yönelik, mantıklı karar verebilmesi değerlendirici iletişimin yaşama geçirilmesi ile gerçekleşebilir.¹²⁰

1.3.3.3.1. Değerlendirici İletişimde Dikkat Edilecek Hususlar

Değerlendirici iletişimde önemle göz önünde bulundurulması gereken üç nokta vardır:

1. Girdilerin, bilginin değerlendirilmesi: Kişiler çeşitli duyu organları aracılığıyla algıladıkları mesajların bir değerlendirmesini yaparlar. Değerlendirmenin olabilmesi için, her şeyden önce, birtakım girdilerin alıcıya gelmesi ve onun tarafından algılanması gerekir. Algılama olmadan değerlendirmeden söz edilemez.

Algılanan bilgiler, kişiler tarafından, sahip oldukları dil, görgü, değer yargıları ve kavramsal düşünce çerçevesi içinde değerlendirilirler. Bu nedenle , aynı bilgi farklı kişiler tarafından farklı sonuçlar doğurabilecek biçimde değerlendirilebilir.

2. Değerlendirme Sonuçları: Kişinin tutum ve davranışları ve sonuç olarak ne gibi eylemlere girişileceği, geniş ölçüde, onun algıladığı bilgiyi değerlendirme şekline bağlı olacaktır. Durum yöneticiler içinde aynıdır. Örgütte yöneticilerin kendilerine gelen bilgi ya da mesajları algılama ve değerlendirme şekli, onların örgüt üyeleriyle kurdukları ilişkilerin şeklini ve daha sonra kendilerine gönderilecek bilginin nicelik ve niteliğini de tespit edecektir.

Yöneticilerin bu durumu bilmeleri ve algıladıkları bilgileri, mümkün olduğu kadar, değer yargıları, alışkanlık ve kişisel hislerin etkisinde kalmadan değerlendirmeleri gerekir. Gerçekte, bunu yapmak oldukça güçtür. Çünkü çoğu kez gerçeğin ne olduğu bilinmez. Aslında gerçek, kişilerin algıladığı şeydir. Algılama ise, kişilerin kendilerine gönderilen bilgiyi kabul etmeleri ve değerlendirmelerinden başka bir şey değildir. Bununla beraber, kişiler mümkün olduğu kadar objektif bir şekilde hareket ederek bu sakıncayı büyük ölçüde giderebilirler.

¹²⁰ İsmail TÜRKMEN, a.g.e., s. 30

3. Çıktıların değerlendirilmesi: Burada örgütlerin başarısının değerlendirilmesi, diğer bir deyişle, örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin nitelik ve niceliğinin, örgüt amaçlarının gerçekleştirilme derecesinin ve örgütün çeşitli organ ve öğelerinin bu başarıya katkılarının değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır. Burada değerlendirme, mevcut durumun önceden belirlenen ölçülerle karşılaştırılması anlamını taşımaktadır.¹²¹

1.3.3.4. İnandırıcı ve Etkileyici İletişim

İnandırıcı ve etkileyici iletişim örgütsel iletişimde çok yoğun biçimde yaşanmaktadır. Bu iletişim türü iki yönlü olarak işler. Yöneticiler, astlarını örgütsel amaçlara ulaşmak için onları güdülemek isterler. Böylece güdülenmiş, isteklendirilmiş personel daha verimli çalışacaktır. Her yöneticinin güdüleme gücü farklıdır. Yöneticilerin güdüleme ve etkileme gücü onların, saygınlığı, bilgisi, yeteneği, öndelik niteliği, otoriteleri ile orantılıdır.

Yöneticiler astlarını güdülemek isterken astlarda yöneticilerini etkilemek isterler. Bu nedenle etkileyici ve güdüleyici iletişim çift yönlüdür. Her ast yönetimce beğenilmek, takdir edilmek ister. Bu nedenle yöneticileri kendi kişiliği ve işi ile etkileme çabası içindedir.¹²²

Etkileme bir kişi ya da grubun diğer bir kişi yada grubun değişmesini sağlaması, onun tutum ve davranışlarında istediği değişiklikleri yapabilmesi anlamında kullanılmaktadır. Yine bir kişi yada grubun diğer bir kişi ya da grubu etkileyebilmesi, onun diğeri üzerinde güç sahibi olduğu anlamını taşır. Diğer bir deyimle etkileyebilmek için güç sahibi olmak gerekir.

1.3.3.4.1. İnandırıcı ve Etkileyici İletişimin Kişisel Faktörleri

İnandırıcı ve etkileyici iletişimde başarıya ulaşabilmek için aşağıdaki noktaların göz önünde bulundurulması gerekir.

¹²¹ Ülkü DİCLE, a.g.e., s. 50-51

¹²² İsmail TÜRKMEN, a.g.e., s. 30

1. Mesajı algılayanlar, mesaj konusuna ilgi duymalı ve mesajın kapsamını kavrayabilmelidir.
2. Mesajın konusu, alıcının yerleşmiş düşüncelerine aykırı olmamalıdır.
3. Mesaj, alıcının, birtakım kişisel ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olmalıdır.
4. Mesaj, kapsamı bakımından algılayana güven verici, inanılır ve amaçları gerçekleştirilebilir nitelikte gözükmelidir.

İnandırıcı ve etkileyici iletişim, bazı yazarlar tarafından sadece bir beyin yıkama yöntemi olarak görülmesine ve töre dışı kabul edilmesine rağmen, örgütsel hayatın kaçınılmaz bir gerçeğidir. Örgütlerde yöneticilerin sık sık baş vurmaları zorunda kaldıkları bu tür iletişimin iyi yada kötü olarak nitelenmesi sakıncalıdır. Bununla birlikte, çağdaş örgütlerde yöneticiler, kişi ya da grupları mümkün olduğu kadar, yetki, korku ve cezaya başvurarak değil, insani yöntemlerle inandırmaya ve etkilemeye çalışırlar.¹²³

1.3.4. Akış Yönüne Göre Örgütsel İletişim

Örgüt içinde çeşitli bölümler veya kişiler arasında işleyen ilişkiler önceden belirlenmiş biçimsel kanallar aracılığı ile gerçekleşir. Biçimsel kanallar genellikle örgüt planlarında açık olarak belirlenir. Her işgören kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerinin neler olduğunu, karşılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağını önceden bilir. Bu tür ilişkiler dikey ve yatay iletişim kanalları içinde gerçekleşir. Örgüt içinde bir kez bu kanallar kuruldu mu, karar alma süreci etkili biçimde işlemeye başlar ve özellikle düzensiz eylemler üzerinde önemli etki oluşturur.

Öte yandan, işletmelerin; çevre, diğer işletmeler, örgütler, devlet, tüketici ve halkla ilişkileri vardır. Bu dış organlarla sürekli ilişkiler kurulması işletmenin

¹²³ Ülkü DİCLE, a.g.e., s. 54-56 .

çıkarınadır. İşletme toplumsal yapının bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Toplumun çeşitli kesimlerinden etkilenir ve onları etkiler.

Örgütler gerek içsel gerekse dışsal yapıda sürekli ilişkiler içinde çalışan kuruluşlardır. Bu çalışmaların verimli olarak yürütülmesi ve amaçlara en etkin biçimde ulaşılması için iç ve dış ilişkilerin düzenli olması gerekir. Genel bir deyişle, bir örgütsel araç olarak nitelendirilen iletişim düzeni, örgüt içinde veya dışında çeşitli organlar, bölümler ve kişiler arası ilişkileri belirli kanallar aracılığıyla düzenler, denetim altında tutar ve kendine özgü araçlarla öğeler arası ilişkiler kurulmasını ve geliştirilmesini sağlar.¹²⁴

Her işletmenin kendine özgü bir organize yapısı vardır. Bu biçimsel yapı zaman içerisinde sürekli olarak mevcut şartlardaki değişiklikler doğrultusunda değişme ve gelişme gösterir. İşletme amaçlarına en etkin biçimde ve en kısa zamanda ulaşmak için üst kademeler ile alt kademeler arasındaki bilgi akışının düzenli olması gerekir.¹²⁵

1.3.4.1. Biçimsel İletişim

Örgütlerin biçimsel yapısını bir doku şeklinde örerek ve kan damarları gibi saran ağ, iletişim sistemini oluşturur. Biçimsel iletişim, örgütlerin çeşitli organ, öğe ve görevleri arasındaki gerekli ilişkilerin kurulmasına ve koordinasyonun temin edilmesine yardımcı olan ve örgütün ana şemasında yer alan iletişim biçimidir. Örgütlerde bütünlüğün temin edilmesinde, sorumluluklarının tespitinde ve görevlerin yerine getirilmesinde önemli bir rol oynar.¹²⁶

1.3.4.2. Doğal İletişim

Bireyler arası ilişkilerin doğal sonucu olarak doğan iletişim, belirli bir plan ve amacı olmayan ve kendiliğinden oluşan iletişim türüdür. Küçük ya da büyük her örgütte varolan, varlığı inkar edilmeyen bu tür iletişim etkili biçimde denetim altına

¹²⁴ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, a.g.e., s. 31-32

¹²⁵ İlker BİRDAL, Nilgün AYDEMİR, a.g.e. s. 77

¹²⁶ Mümin ERTÜRK, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul 1995, s.142

alınmadığı takdirde örgütsel düzeni kökünden sarsacak ve biçimsel iletişimin boyutlarını aşacak kadar ileri gidebilir. İletişim sosyal bir ihtiyaçtır. Bunun karşısına çıkıldığında ya da sınırlandırılmak istendiğinde doğal iletişim kanalları otomatik olarak çalışmaya başlayacaktır. Bu nedenle, doğal iletişimi önce bir gerçek olarak kabul etmek, daha sonra örgütsel yapı ve kişiler üzerinde yaratacağı olumsuz etkileri giderici önlemler almak gerekir. En iyi biçimde düzenlenen örgütlerde bile doğal iletişimin bütünüyle ortadan kaldırılması pratik olarak imkansız olduğundan, bunu en düşük düzeye indirgeme ya da olumlu etkiler oluşturacak biçime dönüştürmek iletişim politikasının temel ilkelerinden birisini oluşturmalıdır.¹²⁷

1.3.4.3. Dikey İletişim

Örgütte bir çok sorunların kaynağı, dikey iletişim sistemindeki yetersizliklerdir. Birçok örgütlerde astlarla üstler arasında yeterli bir bilgi alış-verişi yoktur. Astlar, genellikle, üstlerinin kendilerinden tam anlamıyla ne beklediklerini bilmemekte, üstler de astlarının çeşitli istek, ihtiyaç ve düşüncelerinden haberdar olamamaktadırlar. Bu durum, örgütlerde sorumluluktan kaçınma, görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilememesi, örgütte bütünlüğün ve denetimin sağlanamaması, moral düşüklüğü gibi birçok sorunların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin örgütlerde dikey iletişim üzerinde önemle durmaları gerekir.¹²⁸

1.3.4.3.1. Aşağı Doğru İletişim

Örgütte bütünlüğün, yöneltme ve denetimin sağlanması her şeyden önce yukarıdan aşağıya gelişen otorite ilişkilerinin iyi düzenlenmesini gerekli kılar. otoritenin gerçekleşmesi için örgütün bir itici güce ve bu güçten çeşitli organlara yayılan düzenli ve uyumlu mesaj akımına ihtiyaç duyulur. İtici güç, işletmenin üst yönetiminden, mesaj akımı ise ilgili tüm organlara iletilen emirlerle biçimlenen otoriteden doğar. Burada otorite kavramı emir verme yetkisi, bir diğer deyişle karar verme, düzenleme ve emirlerin yerine getirilip getirilmediğini denetleme olarak

¹²⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ. a.g.e., s. 57-58

¹²⁸ Ülkü DİCLE, a.g.e., s. 71

anlaşılmalıdır. otoriteden kaynaklanan emirler aşağıya doğru gidildikçe yenileyen iletişim kanallarından geçerek işgörenlere iletilir. Ancak bu kanallar sadece buyrukların iletilmesi için kullanılmamalı, aynı zamanda alt basamakta yer alan işgörenlere ihtiyaç duydukları konularda bilgi vermek için de açık tutulmalıdır. Gerçi işletmelerin bir bölümü, birçok bilgilerin işgörenleri ilgilendirmediği yada ilgilendirmemesi gerektiği inancını taşır. Oysa, işgörenlerin en azından görevlerini yapabilmek için bir takım bilgilere gerçekten ihtiyaç duydukları unutulmamalıdır. Bu nedenle, yöneticiler tarafından alınan kararların amaçlara uygun biçimde gerçekleştirilmesi isteniyorsa verilen emirler yanında işgörenlere aydınlatıcı bilgi verilmesi ve yol gösterilmesi de gerekir.¹²⁹

Ancak işletmede kademe sayısının artması iletişimi yavaşlatacak ve zaman kaybı olacaktır. Bunu önlemek ve iletişimde rasyonellik sağlamak için bazı kademeler atlanabilir. Böylece mesaj daha kolay ve daha hızlı alıcıya ulaştırılabilir. Bununla birlikte orta kademelerin atlanmasının ilgili kademelerde çalışanlar üzerinde moral bozukluğu oluşturacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle bu tür iletişimin sadece çok gerektiği zamanlarda ya da olağanüstü durumlarda kullanılmasına dikkat edilmelisi gerekir.¹³⁰

1.3.4.3.2. Yukarı Doğru İletişim

Örgütün alt kademelerinden üste doğru gelen her türlü biçimsel ve doğal haber akımını kapsamına almaktadır. Aşağı doğru iletişimi tamamlayan bu tür iletişimde mesajlar astlardan üstlere doğru gönderilmekte ve genellikle yukarıdan gelen bilgi ve buyruklara cevap ya da tepki niteliğini taşımaktadır. Burada haberler, büyük bir üye kitlesinden küçük bir yönetici grubuna doğru akmaktadır.¹³¹

Yönetim kademeleri olumlu bir şekilde özendirilmedikçe yukarıya doğru çok az bilgi akışı olmaktadır. Bu tür iletişim daha fazla geciktirme ve azaltılmaya açıktır. Çünkü her kademe sorunu yukarıya doğru götürmeye isteksizdir. Bunu yapmak

¹²⁹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, a.g.e., s. 32-33

¹³⁰ İker BİRDAL, Nilgün AYDEMİR, a.g.e. s. 77

¹³¹ Ülkü DİCLE, a.g.e., s. 77

başarısızlığın kabulü olarak görüldüğünden her kademe sorunun nasıl çözülebileceği çabası içerisinde olacağından gecikmeye neden olur. Diğer yandan bir çalışmada doğal olarak üstüne yalnız üstün duymak isteyebileceği şeyleri söyleme eğilimi vardır. Bu nedenle üst kademelere iletilecek mesajların değiştirileceği unutulmamalıdır.¹³²

1.3.4.3.2.1. Yukarı Doğru İletişimin Önemi

Bu iletişim kanalının taşıdığı önem bir çok noktada toplanabilir:

1. Geri besleme süreci ancak yukarıdan gelen mesajların tekrar yukarıya doğru çıkışıyla sağlanabilir. Böylelikle mesajın doğru ve amacına uygun biçimde algılanması ve istenilen yönde uygulanması gerçekleşir.

2. Genel olarak işgörenlere verilen işler ve kendilerinden beklenen görevler yöneticiler tarafından izlenir. Bunun sağlanması için de yukarıya dönük iletişim kanallarından faydalanılır. Bu kanallar aracılığı ile yapılan işlere ilişkin bilgi ve raporlar üst organlara iletilir. Böylelikle işlerin amaçlara ve emirlere uygun biçimde gerçekleştirilmesi oranı bulunur. Uygulama yetersiz görülürse denetim sıklaşır, emirler verilerek gerekli önlemler alınır.

3. Yöneticilerin astlarını tanıma, onların ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılandığını yine onlardan öğrenme fırsatı vermesidir. Çeşitli raporlar, dilek, öneri, görüşme ve tartışma yoluyla işgören isteklerinin neler olduğu, yönetimden neler bekledikleri öğrenilmiş olur.

4. Yönetime katılma, olgusunun gerçek anlamda işletmede yerleşmesinin büyük ölçüde işgören-yönetici diyaloguna bağlı olduğu bilinmektedir. Bu diyalogun kurulması ise iletişim kanallarının çok iyi çalışmasını gerekli kılar. Kararların birlikte alınmasının faydasına inanmış yönetici işgörenlere daha çok yaklaşmayı ve ekip çalışmasına girişmeyi kendisine amaç edinir. İşgörenlerin güvenini kazanan

¹³² İker BİRDAL, Nilgün AYDEMİR, a.g.e. s. 78

yönetici, işletmede olup bitenlerden çalışma düzenine ve karşılaşılan sorunlara kadar her konuda bilgi edinme şansına sahiptir.

5. İşgörenlere kulak verilmesi, sorunlarının dinlenmesi onlarda psikolojik bir doyum sağlar. Burada yöneticilere düşen sorumluluk, işgörenlere yeterli ölçüde iletişim imkanı sağlamaktır. Yönetici sınıf farklılığı oluşturarak iletişimde fırsat eşitliği ilkesine ters düşmemeli ve işgörenlere gerekli konularda yeterince bilgi vermek kadar onlardan bilgi almasını da bilmelidir.

Böylelikle işgören-yönetici arasındaki uzaklık kısaltılabilir. En azından işgören kendisini dinleyen bir yönetici bulmaktan, değer verilmekten doyum sağlar ve bu arada sorunlarını anlatarak boşalma ihtiyacını karşılar. Bunun da ötesinde eğer yönetici astlarının görüş ve önerilerine gerçekten değer veriyor, saygı duyuyor ve faydalı gördüklerini uyguluyorsa işgöreni işletmeye bağlamanın en etkili silahını kullanıyor demektir.¹³³

1.3.4.4. Yatay İletişim

Örgütlerde aynı hiyerarşik basamak içinde yer alan, rütbece eşit bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda iletişimde bulunmasıdır. Yatay iletişimin dili daha sıcaktır. Yatay iletişimde bilgilerin süzülmesi, dikey iletişime göre daha azdır. Yatay iletişimde bilgi süzülmesi aynı düzeydeki yöneticilerin bireysel yarış ve bilgi saklama eğiliminden doğar. Özellikle büyük işletmelerde aynı ya da benzer üretim birimlerinin yöneticilerinin arasında bu tür iletişim aksamalarına rastlanır. Örneğin, aynı fabrikanın iki ayrı dökümhanesinin yöneticileri arasında istenenden daha az iletişim olduğu gözlenmektedir. Aynı şirketin, aynı malı üreten birden fazla fabrikası varsa, bu fabrika yöneticileri arasında da bilgilerin süzülerek gidip geldiği bilinmektedir.¹³⁴

Yatay iletişim, aynı kademedeki yöneticilerin ortaklaşa bağlı oldukları üst kademeye baş vurmadan, diğer bir anlatımla, üst kademenin emrine gerek

¹³³ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, a.g.e., s. 34-35

¹³⁴ İsmail TÜRKMEN, a.g.e., s. 27

kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde bu yöneticiler arasında meydana gelen ilişkilerdir.¹³⁵

Ancak yatay iletişimin etkili ve verimli olabilmesi için taraflar arasında bir anlaşma olması gerekir. Çeşitli nedenlerle aynı düzeyde bulunan organlar arasında bir anlaşmazlık çıktığında, dikey iletişim ister istemez işlemeye başlayacaktır.¹³⁶

1.3.4.5. Çapraz İletişim

Örgütsel iletişimde bazı durumlarda, iletilen bilginin niteliğine göre çapraz bir yol izlendiği de görülür. Bir işletmenin üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme çalışmasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda normal olarak, emir-komuta zincirindeki tüm bağlantıları dolaşması gerekir. Bu ise zaman alıcı bir yoldur. İşte bunu önlemek için bu yönetici doğrudan o proje üzerinde çalışan mühendisin bilgisine başvurabilir. Gerçi hiyerarşide sorumlu kişiler atlanmıştır ama, sistem gereksiz mesajlarla yüklü tutulmaktan kurtarılmıştır.¹³⁷

Çapraz iletişim kanalları bazen olağan durumlarda da kullanılır. Eğer, sadece belirli konularda bilgi alış-verişi amacını taşıyorsa bunun sakıncalı yönü yoktur. Fazla zaman alıcı boyutlara varmadıkça çapraz iletişimin etkin bir karar almaya yardımcı olacağı bile kabul edilebilir. Ancak bilgi alış-verişi dışında bir yöneticinin başka bir bölümde bulunan işgörenlere emir vermesi şekline dönüşürse ya da gereksiz yere görüşülürse, örgütsel düzen yerini örgütsel düzensizliğe bırakmak zorunda kalır.¹³⁸ Bu nedenle büyük boyutlu işletmelerde zorunlu olmadıkça, ilke olarak, çapraz iletişime gitmekten kaçınmak gerekir.¹³⁹

¹³⁵ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, a.g.e., s. 35-36

¹³⁶ İlker BİRDAL, Nilgün AYDEMİR, a.g.e. s. 78

¹³⁷ H. CAN, D. TUNCER, D. Y. AYHAN, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara 1994, s. 179

¹³⁸ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, a.g.e., s. 37

¹³⁹ İlker BİRDAL, Nilgün AYDEMİR, a.g.e. s. 79

1.3.5. Örgütlerde İletişim Ağları

Bir grup içindeki kişiler arası iletişim kanallarının yapılandırılması, üyelerin etkileşimini ve grubun bütünüyle işleyişini etkiler. İletişim ağları üstünde araştırmalar, Bavelas (1948)'ın bazı ilginç çalışmaları ile başlamış, özellikle Leavitt (1951) ve Guetzkov ve Simon (1955) olmak üzere başkaları tarafından genişletilmiştir. İletişim ağlarının etkileri üstüne deneyler, kesin deneylerin olması gerektiği gibi çok temel ve sarsılmaz olmamakla birlikte çeşitli kurumsal çerçevelerde yer alan gruplarda iletişimin işleyişi konusunda değerli bilgi sağlayabilir.

Davranışsal bilgiyi uygulamalı bir çerçeveye aktarmak isteyebilecek olanların en çok ilgilenecekleri nokta, kuşkusuz iletişim ağları ile grup başarımı arasındaki ilişkidir. "Hangi ağ en etkindir?" gibi sorular sorulabilir. Cevaplamadaki güçlük, etkinliğin tanımlanmasından ileri gelir; bu tanımlamada iletişimin hız ya da doğruluğu ön plana alınabilir. Ek olarak, işin niteliği, sırası, ya da başka şartlar rol oynar ve yalnızca dolaylı yoldan olsa da başarımı etkileyen başka etmenler de vardır. Güdülenme ve moral, iletişim ağının türü ile ilişkilidir ve bu etmenlerin bir grup ya da kişinin başarısını etkileyebileceği birçok kez söylenmiştir.¹⁴⁰

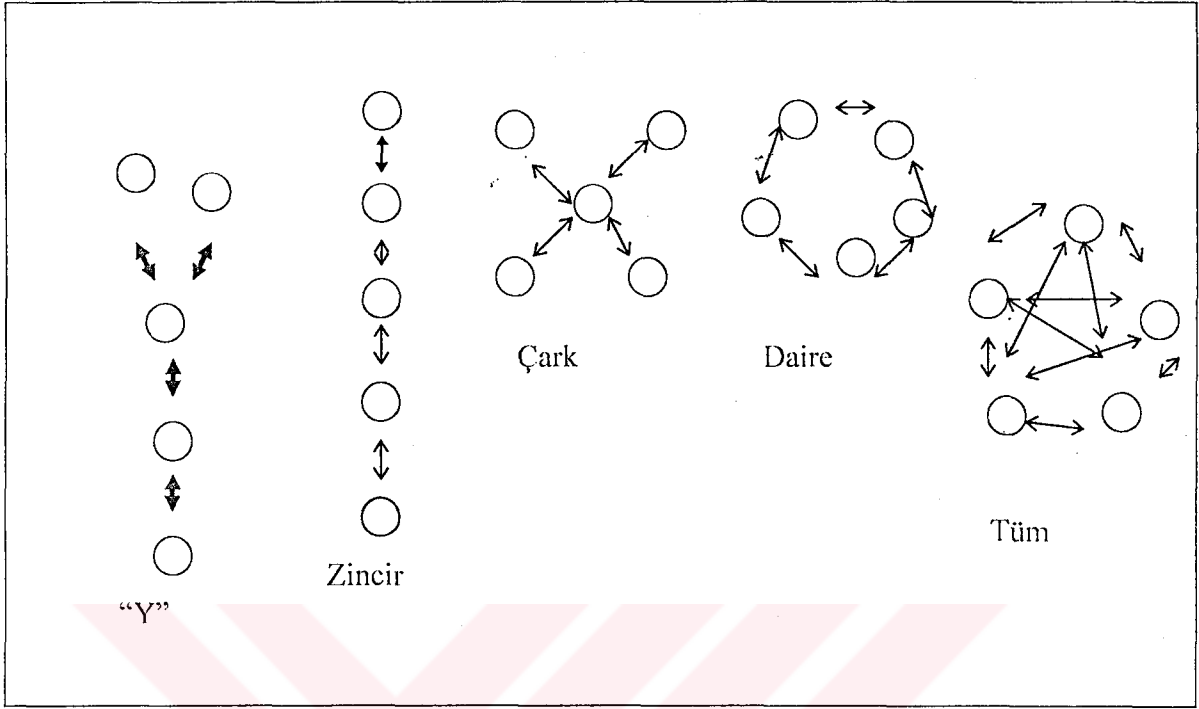
İki ya da üç kişilik grupların ötesine gittiğimizde, bilginin aktığı kanallar çok önem kazanmaktadır. Grubun kendini yapılandırma biçimi, üyelerinin bilgi aktarma kolaylığını ve imkanını belirleyecektir.¹⁴¹

Bir çok araştırmacı örgüt yapısının, sorunları çözmeye hızı ve doğruluğu nasıl etkilediğini araştırmışlardır. İletişim biçimleri üzerinde yapılan bir araştırmada iletişim ve ilişki sayısı hesaplanmıştır. İlişki sayısı yüksek olan grup üyelerinin, iletişim akışı içindeki durumu daha merkezi olmakta ve grubu daha çok etkileyerek kontrol altında bulundurmaktadır.¹⁴²

¹⁴⁰ Blair J. KOLASA, *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Çev. Kemal TOSUN Başk. Komisyon, İ. Üni. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No: 42, İstanbul, s. 524-525

¹⁴¹ Stephen P. ROBBINS, a.g.e., s., 148

¹⁴² Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, S., 299



Şekil (5) Yaygın kullanılan iletişim ağları

Kaynak: Stephen P. ROBBİNS, Çev: Ayşe ÖZTÜRK, Örgütsel Davranışın Temelleri, s. 149

Kaynağın gönderdiği mesajın alıcı tarafından alınması ve diğerlerine aktarılması veya mesajın kaynaktan alıcıya ulaşması, değişik şekillerde olmaktadır. Mesajın iletilişine bağlı olarak da ortaya değişik biçimlerde iletişim ağları çıkmaktadır.¹⁴³

1.3.5.1. Çok Yönlü İletişim Ağı

Çok yönlü iletişim ağının bulunduğu örgütlerde her yöneticinin iletişim trafiği çok yoğundur. Çok sağlıklı ve çok yönlü bilgi akışının varlığı bilinmektedir. Bu ağ, çağdaş yönetim kuramcılarının önerdiği bir yöntem olmakla birlikte uygulama şansının az olduğu söylenebilir. Özellikle proje bazında ya da bir sorunun çözümünde çalışan uzmanlar ve yöneticilerce uygulanabilecek bir yöntemdir. Sorunun çözümü ve projenin sonuçlanmasından sonra genellikle sistem dağılmakta ya da tekerlek biçimine dönüşmektedir.

¹⁴³ Terence R. MITCHELL, *People in Organizations*, Mc Graw-Hill Book Comp., New York 1978, s., 220-221

1.3.5.2. “Y” Modeli

Eğer “Y” ağını ters çevirirsek, iki astın bir üste rapor verdiğini, üstün üstünde de iki hiyerarşi aşaması olduğunu görürüz. Bu aslında dört aşamalı bir hiyerarşidir.¹⁴⁴

Başlangıçta açık ve demokratik görünüşe sahip olan, fakat daha sonra kapanarak otokratik grup yapısına dönüşen iletişimi özgünleştirir. Grup üyelerinden bir kısmı, yetkilerin giderek tek kişide toplanmasından huzursuzluk duymaya başlarlar.¹⁴⁵

1.3.5.3. Zincir Modeli

Beş üyeli bir örgütte zincir, sadece aşağıya ve yukarıya hareket edebilen, yanlara hareketi olmayan beş aşamalı bir hiyerarşiyi temsil eder. Formel (biçimsel) bir örgütte bu çeşit bir ağ hiçbir sapması olmayan direkt-hat otorite ilişkilerinde bulunur. Örneğin bordro memuru, bordro şefine rapor verir. O muhasebe yöneticisine, muhasebe yöneticisi ise fabrika yöneticisine rapor vermekte olan fabrika deneticisine rapor verir. Bu beş kişi bir zincir ağını temsil eder.¹⁴⁶

Bu grup içinde lider pasif, yumuşak, önemli rolü olmayan ve sorumluluk yüklenmeyen bir kişidir ve “bırakınız yapsınlar” türünde bir otoritenin varlığı dikkat çeker, İletişim, üyelerin birbirlerine yakınlık derecesine göre işler, grubun bazı üyeleri izole durumda bırakılır ve kenara itilir. Diğer yandan, iletişimin fonksiyonel niteliğini giderek kaybettiği, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup veriminin tehlikeye düştüğü görülür.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Stephen P. ROBBİNS, a.g.e., s. 149

¹⁴⁵ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, a.g.e., s. 52

¹⁴⁶ Stephen P. ROBBİNS, a.g.e., s. 149

¹⁴⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 138

1.3.5.4. Çark (Merkezi)

Çark şemasına, bu ağın üstünde duruyormuş gibi bakarsak, çarkın dört astlı bir gözetimciyi temsil ettiği netlik kazanır. Ancak, astlar arasında etkileşim yoktur. Tüm iletişim bir gözetimci aracılığıyla gerçekleşir.¹⁴⁸

Pratikte birçok gruplarda merkezdeki bir kişi iletişim noktası olarak ortaya çıkar. Diğerleri yalnız bununla iletişimde bulunabilirler. Eğer bir kişi daha seçkin analizci olursa bu işlem çabuklaştırılır. Gene de, prestij ve kişilik bakımından bütün grup üyeleri dengede olduğu zamanlarda dahi, şebeke biçimi iletişim yapısı kendini belirli bir iletişim merkezi olan daire biçimine çevirme eğilimindedir. Yöneticilik bütün bilgileri örgütteki herkese iletmenin zorluğu ve bunun iyi işlemeyişi nedeni ile ortaya çıkar. Örgütte basit ve tekrarlanan sorunların çözümünde, işlerin daha hızlı, az hatalı ve daha az iletişim ile yapılması ve işlemlerin geliştirilmesinde dairesel yapılar daha faydalıdır. Bavelas'ın araştırmasında bulunduğu gibi, lider, yapının ne kadar merkezinde ise, o kadar tatmin olması mümkündür. Merkezde oluşu, onun daha çok bilgi sahibi olduğundan sorunları çözmeye daha muktedir olduğunu gösterir. Merkezdeki üye grupta neler olup bittiğini bildiği için hoşnuttur. Bununla birlikte çark modelinde ortada bulunan liderin, algılama ve iletişim ile ilgili sorunları çok fazla olduğu için yükü çok fazladır, diğerlerinden daha çok yorulur, kahrolur. Bu takdirde tatmin yerini bıkkınlık ve bezginliğe bırakır. Bu sebeple merkezi birey yetenekli ve algılama gücü yüksek düzeyde olmalıdır.¹⁴⁹

1.3.5.5. Daire Ağ (Çember)

Bu grubun en belirgin niteliği yetki yapısının demokratik oluşudur. BAVELAS'a göre en iyi model budur. Lider, katalizör rolü oynayarak düzenleme işlevini yerine getirir. Grup üyelerinin her biri diğer üyelere açıktır.¹⁵⁰

Daire ağ, üyelerin yanlarındaki üyelerle iletişimde bulunmasına imkan sağlar, daha ötesine izin vermez. Astlar ile üstler arasında iletimin olduğu ve en alt

¹⁴⁸ Stephen P. ROBBINS, a.g.e., s. 150

¹⁴⁹ Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, s. 301

¹⁵⁰ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melék TÜZ, a.g.e., s. 53

düzeyde karşı karşıya iletişimin olduğu üç aşamalı bir hiyerarşiyi temsil etmektedir.

151

1.3.5.6. Tüm Kanal (Şebeke)

Bu modelde, tüm üyeler arasında bir arkadaşlık ilişkisi mevcuttur. İletişim yoğunluğu ve sürati iyice artmış, sosyal ilişkiler güçlenmiştir. Her üyenin dilediği kimse ile iletişim kurması ve sorun çözmesi mümkündür. İş tatmini en yüksek düzeye ulaşmıştır. Grupta her üye eşit güç ve düzeydedir. Bir liderin varlığından söz edilemez. Bu nedenle otorite boşluğu nedeniyle yapılan işin miktarı ve verimlilik az olmaktadır. Bununla beraber yapılan işin kalitesi yükselmekte, grubun demokratikleşme eğilimi güçlenmekte, yenilik ve yaratıcılık potansiyeli artmaktadır.

152

Tüm kanal ağı her kişinin diğer dördüyle özgürce iletişim kurmasına imkan tanır. Diğer ağlar içinde en az yapılanmış olanıdır. Bazı yönlerden daire gibi olsa da, tüm kanal ağında merkez pozisyon yoktur. Kısıtlamalar yoktur; tüm üyeler eşittir. Hiçbir üyenin formel ya da informel olarak baskın bir pozisyona sahip olmadığı bir komite bu ağı en iyi şekilde temsil eder. Tüm üyeler kendi görüşlerini paylaşmakta serbesttirler.¹⁵³

1.3.6. Örgütsel İletişim Araçları

Bireyler, örgütler veya gruplar arasında çeşitli iletişim kanallarıyla hemen her gün iletişim kurulur. Seçilecek iletişim şekli kolay anlaşılmalı ve hedefe kısa sürede varmamızı sağlayacak iletişim araçlarının seçilmesine özen gösterilmelidir. Bunlar yerine ve zamanına göre, yazılı, sözlü, görsel ve işitseldir.

İyi Bir İletişimi Etkileyen Unsurlar

1. İyi ve anlaşılır bir dil,

¹⁵¹ Setephan P. ROBBINS, a.g.e., s. 150

¹⁵² AÖF, **Örgütlerde Davranış**, 4. Sınıf, s. 131

¹⁵³ Stephan P. ROBBINS, a.g.e., s. 150

2. İyi bir dilin yanında davranışlar,
3. Olaylara alıcı gözüyle bakabilme,
4. İyi bir dinleyici olmak,
5. Geri bildirimde ilgili konuları iletmek,
6. Alınan geri bildirimde verilen doğru anlaşılma,
7. Uygun bir haberleşme ortamı oluşturma.¹⁵⁴

Personel ile iletişim araçları:

I. Yukarıdan aşağıya iletişim

SÖZLÜ

1. Kişisel talimatlar
2. Açıklamalar, Konferanslar
3. Görüşmeler, Danışmanlık,
4. Telefonla Görüşme, Toplantılar da görüşme, Film ve Diafonla açıklama,
5. Zil Düdük, vs.
6. Sendikal Faaliyetler Dahil Sosyal İşler
7. Gizili haberler

YAZILI

1. Talimatlar,
2. Mektuplar ve Yazılı Hatırlatmalar,
3. İşletme Yayınları,
4. İlan Tahtası,
5. Büyük Boy Resimler (poster),
6. Bildiriler,
7. El Kitabı ve Temel Kitaplar.
8. Yıllık faaliyet Raporları,

II. Aşağıdan Yukarıya

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------|
| 1. Söyleşi ve yüz yüze Rapor Verme, | 1. Raporlar, |
| 2. Görüşmeler, | 2. Kişisel Mektuplar, |
| 3. Telefon Görüşmesi, | 3. Uzlaşmazlıklar, |
| 4. Toplantılar, Konferanslar, | 4. Teklif Sistemleri, |

¹⁵⁴ SABUNCUOĞLU Zeyyat TÖKOL Tuncer, *İşletme I-II*, Bursa 1989, s. 128

- | | |
|-----------------------------------------------|----------------------|
| 5. Sosyal İşler, | 5. Davranış ve bilgi |
| 6. Gizli Bilgiler, | 6. Sendika Yayınları |
| 7. Sendika Temsilcileri ve İletişim Kanalları | |

III. Yatay

- | | |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Açıklamalar, Konferanslar, | 1. Mektuplar, Raporlar. |
| 2. Telefon Görüşmesi Dahili İletişim Sistemi, Filmler | 2. İşletme Yayınları, |
| 3. Sendikal Faaliyetler dahil Sosyal İşler | 3. İlan tahtası ve Büyük Boy Resimler |
| 4. Gizli Bilgiler | 4. El kitabı ve Temel kitaplar, |
| | 5. Yıllık faaliyet Raporları |
| | 6. Sendika Yayınları ¹⁵⁵ |

1.3.6.1. Yazılı İletişim

İşletmelerde iletişimin (mesajın) kalıcı olması isteniyorsa veya birkaç örgüt kademesinden geçerek mesaj haline gelen haberlerin içeriğini koruyabilmek için bir de işgörenlerin sorumluluk yüklenmesi için iletişim yazılı araçlarla gerçekleştirilir.

Bu üstünlüklerine rağmen yazılı iletişiminin bazı sakıncaları vardır.

- Kırtasiyeciliği artırması ekonomik kayba,
- Zaman kaybına neden olur

Mesajı alan kimse anlama güçlüğü çekerse yanlış uygulamalara sebebiyet verir, geri besleme olsa bile yazışmadan dolayı zaman kaybı söz konusu olur.

1.3.6.1.1. Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim araçlarından bazıları şunlardır: "gazete, dergi, broşür, el kitapçığı, sirküler, bülten, rapor, mektup afiş, el ilanı"

¹⁵⁵ Ferhat ŞENATALAR, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İkinci Baskı, İstanbul Üniversitesi Kitabevi, İstanbul 1978, s. 320

Gazete: İşletmeyle işgörenler arasında bağıdır. İşgörenlerin işletmenin ekonomik ve sosyal yapısı hakkında bilgi edinmeleri, işçilerin boş zamanlarında işletmeyi tanıtıcı, eğlendirici en önemli eğitici vasıf yüklenebilir. Bu tür yayınlar anlaşılır bir dilde olmalı ve işveren taraftarı gibi çıkmamalı.

Genel gazetelerse kamuoyunu, bilgi, kültür, sosyal ve ekonomik sahada aydınlatır ayrıca kamuoyunun eğitimine katkıda bulunur bu da bu işletmelerle kamuoyu arasında köprü olur. Kısaca gazeteler işletmeler ile kamuoyu arasında iletişim kanalı oluşturur.

Genelgeler: İşletme de yapılan bazı değişme ve gelişmeleri personele bildirmek veya işlerin nasıl yapılacağı konusunda açıklayıcı bilgileri içeren, yönetim tarafından hazırlanarak gerekli bölümlere gönderilen yazılı araçlardır.

Broşür: Broşürün amacı çok ve kesin tablo veya resimlerin tanıtmaya yönelik olmasıdır.

El kitapları: İşletmeyle ilgili yapılacak işlerde her an el altında bulunacak bir danışma klavuzudur. Yazıya önem verilmiştir.

Afiş: İşletme içi ve dışında belli yerlere asılan işletmeyle ilgili duyurulardır.

Raporlar: İşletmelerde bazen üst yöneticiler danışmanlarından bazı konuları içeren rapor isteyebilirler. Rapor çok bürokratik dille yazılmamalı, basit, kısa ve kesin bir dil kullanılmalı, doğru ve gizli olmalıdır ki bu raporu değerlendiren, analiz, sentez ve sonuçlarına kolayca ulaşabilsin.¹⁵⁶

İşletmede iletişim araçlarından biri de ilan tahtasıdır. İlan tahtalarına genellikle tüm işletme personelini kapsayan haberler konulmaktadır. Bir işletme içinde belirli bir bölümün iç iletişimini sağlamak için de ilan tahtalarından faydalanılmaktadır. Örneğin vardiya düzeni, nöbet cetveli, bölüm içindeki üretim miktarları, yıllık ücretli izin tablosu gibi. İlan tahtalarının etkin bir biçimde

¹⁵⁶ Zeyyat SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 117

kullanılabilmesi için geçerliliği kalmamış haberlerin ilan tahtası üzerinde bırakılmaması gerekir.¹⁵⁷

Kişisel İletişim: İletişim tekniklerindeki süratli gelişim ve işletmelerin büyümesine karşın kişisel iletişim hala belki de en önemli kurum için iletişim yöntemlerinden biri olma özelliğini korumaktadır. Karşılıklı güvenin oluşturulabilmesi, tarafların birbirine tanıyabilmesi için yönetim çalışanlara eşit şartlar altında kişisel iletişim imkanı tanınmalıdır.

Dilek Kutuları: Çalışanların görüş, öneri ve yakınmalarını öğrenebilmek için faydalanılan ve pahalı olmayan bir yöntemdir.

Sergi ve Gösteriler: Kuruluşun faaliyetleri, ürettiği mal yada hizmet konusunda çalışanlarını aydınlatmak amacıyla faydalandığı kurum içi iletişim yöntemidir.¹⁵⁸

İletişimin işlevini herkesin benimsemesini sağlamak, duyurmak istediği bir bilgi ya da haberi olanların bunlardan faydalanmaları için, işletme dergisi çıkarılabilir. Dergide şirkette başkalarının kanısına göre herkesin görmesi gereken konuları, büyük siparişleri, büroda yapılması düşünülen büyük değişiklikleri, rakip firmaların başarı veya başarısızlıkları, müşterilerin fikirleri, personel arasında ilginç buluş yada fikirleri olan kişilerin isimleri, isteyen her çalışanın yazılarının yayınlanabileceği bir dergi, örgütteki insanların birbirleriyle daha kolay iletişim kurmalarını sağlayabilir.¹⁵⁹

Yıllık: Bunlar, kurumun bir yıllık çalışmalarını çoğu zaman kronolojik sıra ile özetleyen ve çaba gösterilen alanda yurt içinden ve dışından ilginç bilgiler veren küçük çapta ansiklopedilerdir. Kurumla ilişkisi olan kişi ve kurumların

¹⁵⁷ Ferhat ŞENATALAR, a.g.e., s. 321

¹⁵⁸ Filiz Balta PELTEKOĞLU, "Kurum İçi İletişim ve Kurumsal İmaja Katkısı", Marmara İletişim Dergisi, Sayı 4, Ekim 1993 s. 208

¹⁵⁹ Ali KELLY, **Pratik Bilgiler**, Çev. Bengi GÜNGÖR, Öteki Yayınları, Ankara 1994, s. 50-51

faaydalanacakları bu yıllıklar içindeki bilgilerden daha çok kimsenin faydalanmasını sağlar.¹⁶⁰

1.3.6.2. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, ister doğrudan, isterse belirli iletişim kanallarıyla meydana gelmiş olsun, mutlaka bir dile ihtiyaç hisseder. İletişim süreci içerisinde gönderici, aktarmak istediği bilgi, fikir ve duyguları, kelimeler veya diğer sözlü semboller şeklinde gönderir. Alıcı da, doğrudan veya belirli kanallar aracılığıyla gelen bu mesajları, aynı şekilde alır. Şu halde, gönderici ile alıcı arasında etkili ve sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesi için kullanılan sembol ve işaretlerin önemi büyüktür.

İnsanlar arasındaki iletişim, ister konuşma şeklinde doğrudan olsun, isterse belirli kanallarla dolaylı olarak gerçekleşsin, çok sayıda ve çok farklı sözlü ve yazılı sembollerin kullanılmasıyla meydana gelir. Bu çok sayıda ve belirli sembollerin, az bir kısmı hariç, çoğunluğu kelimelerden meydana gelmiştir. Bu manada, her kelime veya her çeşit sözden ibaret enformasyon akışına sözlü iletişim adını veriyoruz. Şu durumda, insan iletişimini, fertler arasındaki sosyal ilişkilerin kurulmasını, ortaklaşa yaklaşılabilir ve anlaşılabilir dil faktörü tayin etmektedir. Fertlerin, birbirleriyle konuşup anlaşmaları, okuyup yazmaları, işiterek ve görerek anlamaları, ilim ve sanat faaliyetlerini yürütmeleri ve bunlara katılmaları, zihin ve hafızalarına yeni bilgi, fikir ve duyguları ilave etmeleri, yeteneklerini geliştirerek yeni maharetler kazanılması, büyük ölçüde dil sayesinde gerçekleşecektir.¹⁶¹

1.3.6.2.1. Konferans ve Seminerler

Herhangi bir konuda işgörenleri aydınlatmak üzere geniş bir dinleyici kitlesine bilgi akışını sağlayan faaliyetlerdir.

Bazı sakıncaları vardır. Bunlar;

Geri besleme olmazsa sunulan konunun ne ölçüde aktarıldığı anlaşılmaz.

¹⁶⁰ Alaeddin ASNA, **Public Relations Temel Bilgiler**, Der Yayınları, İstanbul 1993, s. 119

¹⁶¹ Feyzullah EROĞLU, "Davranış Bilimleri Açısından İletişim ve Örgütlerde Sözsüz İletişimin Önemi", Atatürk Üni. İkt. ve İdari Bil. Fak. Dergisi, Cilt 9 Sayı 3-4, Erzurum Kasım 1992, s. 29-31

Kullanılan dil dinleyicilerin anlayacağı türde olmalıdır.

Uzun sürmesi halinde sıkıcı olabilir.

Bu sebeplerden etkinliği tartışılabilir.

Görüşme ve Toplantılar: Bu tür iletişim işletmeler için en uygun ve etkili iletişim araçlarıdır. En kısa anlatımla iki kişi arasında yapılan bilgi-kültür ve duygu alışverişidir. Davranışların değiştirilmesi amaçlanır. Toplantılar görüşmenin daha geniş ve gelişmiş halidir. Toplantıların verimli olabilmesi için önceden katılanlar haberdar edilmeli, herkese görüşünü bildirme hakkı tanınmalı, kısaca tartışma ortamı sağlanmalı. Bunlar sağlanırsa olumlu ve verimli olur. Yoksa pek verimli olmaz.

1.3.6.2.2. Kitle İletişim Araçları

Günümüzde en yaygın ve etkili iletişim aracıdır. Adından da anlaşılacağı üzere sadece göze ve kulağa olduğu gibi aynı anda göze ve kulağa hitap eden modern iletişim araçlarıdır. Bunlar; radyo, televizyon, gazete, dergi ve bilgisayar İnternet ağlarıdır.

Kitle iletişimi alanında yapılan teorik çalışmaların çok önemli bir bölümü etki problemi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Etki konusu, başkalarına mesajlarıyla ulaşmak ve böylece dinleyicilerin-izleyicilerine-okuyucularına ulaşmada en etkili kanala sahip olmak isteyen ve yine medyanın olumsuz etkisi açısından korkularını açığa vuran grupların ilgilendiği bir konudur.

Etki-tepki prensibi olarak bilinen prensip bu bağlamda büyük önem taşımaktadır. Öğrenmenin bu basit modeline göre etkiler, belirli uyarılara karşı gösterilen belirli reaksiyonlar anlamına gelmektedir. Eğer böyle ise medya mesajı ile dinleyici-izleyici-okuyucu reaksiyonu arasında yakın bir ilişki olacağını tahmin edebilir ve bekleyebiliriz.

Kitle iletişim araçlarıyla verilen mesajların etki sürecini anlatmak için şırınga modeli kullanılmıştır. Bu modele göre; medyanın içeriği, sanki dinleyicinin-izleyicinin-okuyucunun damarlarına enjekte edilen bir ilaç gibi düşünüldüğü için izleyicinin önceden tahmin edilen şekilde tepki göstereceği varsayılmıştır.

Bu düşüncenin arkasında iki temel düşünce bulunmaktadır:

1. Modern toplumun, sosyal bağlantılarından fazla etkilenmeden kendi şahsi menfaatlarına göre hareket eden kısmen atomize bireylerden oluşmuş kümelerden meydana geldiği düşünülmektedir.

2. Kitle iletişim araçlarının, güçlü kamu veya özel kuruluşların maksatlarına göre davranışları etkilediği tasavvur edilmektedir.¹⁶²

1.3.6.2.3. Örgütlerde Sözlü İletişim

Örgüt içerisindeki faaliyetler sırasında, konuşma, dinleme, yazı, resim, grafik, anlamlı desen, sayı ve yazışmalar ile çeşitli sözlü semboller yardımıyla meydana gelen sözlü iletişimin, yönetim ve organizasyon etkinliklerinin özünü oluşturduğu iddia edilebilir. Örgütteki personelin ister kendi aralarında isterse örgüt dışındaki unsurlarla olan ilişkilerinde yararlandıkları en önemli iletişim araç ve kanalları şu şekilde sıralanabilir; yazılı talimatlar, iş mektupları, organizasyon el kitapları, doğrudan görüşmeleri, ilan tahtaları ve panolar, ışıklı levhalar, televizyon, video, bilgisayar, diafon, tavsiye ve dilek kutuları gibi kanallar sözlü iletişimde çok sık kullanılan araçlardır. Bu manada, gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalarda, çeşitli seviyelerdeki yöneticilerin bir iş günlerinin önemli bir kısmını, sözlü iletişim etkinlikleriyle geçirdikleri tespit edilmiştir.¹⁶³

Bu tür iletişim araçları; hızlı, kişiler arası ilişkilerin gelişmesi ve geri beslemenin hızlı olması sebebiyle daha sağlıklı iletişim kurulur.

¹⁶² Denis Mc QUAIL, Sven WINDAHL, **İletişim Modelleri**, Çeviren, Mehmet KÜÇÜKKURT, İmaj Yayınları: 3, Ankara 1993, s. 60-61

¹⁶³ Feyzullah EROĞLU, a.g.m., s. 33

Her toplumun, kendi fertleri arasındaki anlaşmayı ve genel manada iletişimi sağlayan dil, o toplumun milli bir özelliği olarak, çok sayıda işaret ve sembollerden meydana gelmiştir. Bu yüzden, birer sembol durumunda bulunan kelimelerden oluşan dil, belirli bir toplumu meydana getiren fertler için ortak bir mana taşır.¹⁶⁴

	Alt Kademe Yöneticileri	Orta Kademe Yöneticileri	Yüksek kademe Yöneticileri
Dinleme Konuşma			
Telefon	48	57	62
Okuma	9	10	12
Yazma	17	14	13
Toplam	74	81	87

Şekil (6) Yöneticilerin Sözlü İletişime Ayırdıkları Zaman Oranı (%)

Kaynak: Feyzullah EROĞLU, "Davranış Bilimleri Açısından İletişim ve Örgütlerde Sözsüz İletişimin Önemi", *Atatürk Ün. İkt. ve İdari Bil. Fak. Dergisi*, C. 9 S. 3-4, Erzurum 1992, s. 33

1.3.6.3. *Beden Dili (Sözsüz İletişim)*

İnsanlarla diyalog kurarken bedeninin duruşu, el ve yüz hareketleri çok önemli mesajlar ihtiva eder. İnsan vücudunun en dikkati çeken yeri, yüzü ve gözleridir. Yapılan araştırmalar neşeli ve mutlu ifadelerin ağız ve gözle; kızgın ifadelerin kaş ve dudak biçimiyle; hayret ve sürpriz gibi dışa açık ifadelerle içe dönük ifadelerin de gözle en iyi şekilde belirtildiğini ortaya çıkarmıştır.¹⁶⁵ İnsan toplumsal ve kültürel bir varlık olduğundan jest ve mimikler kültürelidir. Toplumsallaşma sürecinde öğrenilir, biçimlenir ve aktarılır. Bu nedenle, her kültürün bir jest ve mimikler dağarcığı vardır.¹⁶⁶

İyi bir dinleyici, iletişim kurduğu bireyin yalnız söylediklerini değil, yüzü, eli, kolu ve bedeniyle yaptıklarını da "duyar"; çünkü yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri,

¹⁶⁴ Günsel KOPTAGEL-İNAN, *Tıpsal Psikoloji*, İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fak. Yayını No: 110, İstanbul 1982, s. 198

¹⁶⁵ Selim AYDIN, a.g.e., s. 52

¹⁶⁶ Ahmet H. YÜKSEL, *Konuşma ve İkna*, A. Ü. AÖF. Yayın No: 411, Eskişehir 1994, s. 117

bedenin duruş tarzı, sesin tonu gibi sözsüz mesajlar kullanarak da iletişim kurulur. Karşı karşıya gelerek kurulan kişiler arası iletişimlerde hem sözlü, hem de sözsüz mesajlar aynı anda kullanılır. Bu konuşmalarda, mesaj alışverişinin ancak küçük bir bölümünü sözlü mesajlar oluşturur. Yüz ifadeleri, el kol hareketleri, bedenin konumları ve sesin yükselip alçalmasıyla gönderilen sözsüz mesajlar, iletişimde kullanılan mesajların daha büyük bir bölümünü kapsar.

Kimi zaman insanların duygularını anlamak gerçekten zordur. Kendilerine sormazsınız, çünkü ne hissettiklerini çoğunlukla söylemek istemezler; söylemek isteseler bile, çoğu kez duygularını kendileri de pek bilmezler. Bu kişilerinin kafalarının içine girip ne hissettikleri öğrenilemeyeceğine göre, yüz ifadelerine, beden belirtilerine bakarak, o anda nasıl bir duygu içinde olduklarını anlamaya çalışırız. Bedensel belirtileri anlayabilmek için, bu belirtilere duyarlılık kazanmak gerekir.¹⁶⁷

Sözsüz iletişim üç basamaktan oluşur: Vücut sinyallerinin okuması, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi. Sözsüz bilgilerin tekrarlanamaz oluşundan dolayı, doğru ve zamanında alınması zorunludur. İkinci şans yoktur. Değerlendirme, bilgiyi ifadeden ayırabilmek ve mesajın tümünü daha iyi anlamak için gereklidir. Sözsüz iletişimin kontrolü ise, insanlar ister konuşuyor, ister dinliyor olsun iletişimin aktif bir olay olmasından dolayı gereklidir.¹⁶⁸

Zaman zaman insanların göz, burun vs. duyu organlarına hitap eden mimik, hareket, kokularla insanlar arasında bir iletişim kuruluyor. Acı çeken, bu suretle yüzünü buruşturan bir insanı görünce ızdırabını anlayabiliyoruz, yardımcı oluyoruz veya olmuyoruz, iyi giyinmiş veya kötü giyinmiş insanlarla bu vasıflarıyla bir iletişim kurmuş oluruz. İçinde bulunduğu mekan bu iletişim çeşidinde etkilidir.

¹⁶⁷ Doğan CÜCELOĞLU, a.g.e., s. 33

¹⁶⁸ Ken COOPER, **Sözsüz İletişim**, Çev. Tunç YALKI, İlgı Yayınları, İstanbul 1989, s. 17-18

1.3.7. Gruplarda İletişim

Gruplar yapıları bakımından farklılıklar gösterdiği gibi, bir grup zaman içinde yapısal değişiklikler de gösterebilir. Grup yapısı karmaşık bir kavramdır. Bu kavramın içine grubun tüm düzeni girmektedir. Bu düzen grup içindeki işbölümü, statü farklılıkları, iletişim ağları ile kurallar ve rol ilişkileri gibi normatif beklentileri kapsar. Grup yapısı, birbirine kenetlenmiş pozisyon (mevki) ve roller sistemi olarak da tanımlanabilir. Her iki tanımda da üstünde durulan nokta; grubun “düzenli ilişkiler sistemi” olduğudur.¹⁶⁹

Örgütlerdeki kişiler ve gruplar arasındaki bir çok engellere rağmen, örgütsel davranışın temel önermelerinden biri de açık iletişimin kısıtlanmış iletişimden daha iyi olduğudur. Bu nedenle, gruplar arasındaki iletişimin geliştirilmeye çalışılması örgüt amaçlarını gerçekleştirmek açısından önemlidir.¹⁷⁰

İletişim her seviyesi bir grup problemi beraberinde getirir ve bunların kendi yapılarına göre kanıtları ve kuramları vardır. Kişisel seviyede dikkat temelde bilgilendirme yöntemleri üzerine yoğunlaşır ve çevre ile değişir. Burada kuram zihinsel yöntemlerle anlaşılır. Kişiler arası ve grup içi seviyelerde, ana problem dikkati yükseltmektir. Başka deyişle konuşma formları, etkileşim şekilleri, bağlantılı sorular, kontrol ve hiyerarşi; yayılma, etkileme, sınırların oluşturulması konularını kapsar. Bunlar benzer başlıklardır, fakat daha karmaşık şartlarda daha yüksek seviyelere ulaşırlar. Resmi organizasyonlarda, kontrole ve bilginin iletilmesindeki verimliliğe daha fazla dikkat edilmektedir.¹⁷¹

Grup; üyeleri arasında bir etkileşim olduğu sürece varolan toplumsal bir varlıktır. Böylece grubu “birbirleriyle etkileşimde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük ve büyük insan toplulukları” olarak tanımlanabilir.

¹⁶⁹ Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, *İnsan ve İnsanlar*, 8. Basım, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1988, s. 216

¹⁷⁰ Keith DAVIS, e.g.e., S. 533

¹⁷¹ Denis Mc QUAIL, *Kitle İletişim Kuramı*, Çev. Ahmet Haluk YÜKSEL, A. Ü. Kibele Sanat Merkezi, Bursa 1994, s. 7

İletişimin, gruptaki etkileşimin temel bir yönüdür. Gerek kişi-kişi temelinde gerek ağda daha çok kişinin bulunduğu bir düzeyde, iletişim bilgi sağlamaya yarar ve başkalarını etkilemenin başlıca yoludur.

İletişim tek yönlü olabildiği gibi, bilgi ileri geri de iletilebilir; yani iki yönlü iletişim de olabilir. Bir konuşmacı izleyicilere konferans verebilir, ya da patron astlarının kendi pozisyonu konusunda soru sormalarına izin vermeyebilir. Bu gibi durumlarda, iletişim, oldukça tek yönlüdür. Kuşkusuz, izleyiciden konuşmacıya ipuçları iletilebilir, ancak pratik açıdan iletişimin yönü tek olarak düşünülür. İki yönlü iletişimde kanallar her iki yönde de kullanılır. Öneriler ve sorular ileri geri yöneltilir. Her iki tür iletişimin de sürecin kullanılabilirliğini belirleyecek özellikleri vardır. Leavitt , bu alanda iletişimin yönüne ilişkin deneylerin bulgularını özetlemiştir. İki yönlü iletişim tek yönlü iletişimden daha yavaş olabilir, ancak daha doğrudur. İki yönlü iletişimde göndericiler daha endişeli olabilir, ya da kendilerini saldırıya hedef olarak görebilirler, çünkü alıcılar duygularını iletibilmektedirler. Aynı zamanda, alıcılar, yargılarının doğru olup olmadığı hakkında bir fikir sahibi olduklarından, kendilerine daha güvenlidirler. İki yönlü iletişim dışarıdan bakana daha düzensiz ve daha az etkin gibi görünürse de , daha iyi sonuç vermektedir.¹⁷²

1.3.8. Baskıcı ve Demokratik Grup Yapıları

Dar anlamda grup birbirleriyle düzenli etkileşimde bulunan, birbirlerinden belirli amaç ve beklentileri olan insanlardan oluşur. Bu etkileşim sonucunda gruba katılan insanlar arasında bir ait olma, üyelik duygusu gelişir. Gruba üye olan ve olmayanlar bu duyguya göre farklılaşır ve üyeler birbirinden bazı davranışlar beklerler. Böylece ne zaman iki veya daha fazla kişi bir takım ilişkiler içine girer karşılıklı tutum ve davranışları birbirlerini etkiler ve bu ilişkiler belirli bir süre içinde gelişir ve nispeten süreklilik kazanırsa, bir toplumsal gruplaşma söz konusudur.¹⁷³

¹⁷² Blair J. KOLASA, a.g.e, s. 523-524.

¹⁷³ O. AYDIN, A. UZUNÖZ, B. TEGIN, *Davranış Bilimlerine Giriş*, A.Ü. AÖF. Yayın No: 370, Eskişehir 1993, s. 56

Bir grup içinde merkezleşme söz konusu ise, en merkezi yerde bulunan grup üyesi lider rolünü oynayacaktır. Merkezileşme arttıkça daha baskıcı bir grup düzeni, azaldıkça daha demokratik bir grup düzeni söz konusudur. Bu bakımdan lidersiz daire en demokratik, kesin liderli tekerlek de en baskıcı grup düzenine sahiptir.

1.3.8.1. Baskıcı Grup Yapısı

Baskıcı grup düzeninde lider iletişim ağının merkezinde olduğundan, tüm iletişim ona yapılır ve üyelerin kendi aralarındaki serbest iletişimi çok kısıtlanmıştır. Böylece üyeler arasındaki yakın kişisel ilişkiler gelişemez. Tüm kararlar lider tarafından verilir. O'nun yokluğu halinde tüm düzen bozulur. Yönetici, yapılan işin kalite veya çokluğu gibi tarafsız kriterler yerine, daha çok tutum veya sosyal davranışlar gibi üyelerini kişisel yönlerine göre ödüllendirmektedir.

1.3.8.2. Demokratik Grup Yapısı

Demokratik düzende, üyeler arasında serbest iletişim imkanı bulunmasından dolayı, kişisel ilişkiler gelişmesi ihtimali daha fazladır. Lider, kararları kendisi vermez, tartışma özgürlüğü içinde grup bir bütün olarak karar verir. Lider, her üyenin düşüncelerini açıkça söylemesini normal karşılar. Üyeleri ödüllendirmekte ise tamamen tarafsız kriter kullanır. Grup lidere bağlı olmadığından, lider olmadığı zaman grup düzeni bozulmaz.¹⁷⁴

1.3.8.2.1. Baskıcı ve Demokratik Grup Yapılarının Karşılaştırılması

Bu grup yapılarının;

1. Yapılan işin kalite ve miktarı,
2. Yapılan işin ve grubun, üyelerini ne derece tatmin ettiği,
3. Grup üyeleri- arası ilişkiler,

¹⁷⁴ Stephen R. ROBBINS, a.g.e., s. 102-104

Baskıcı grup yapısında yapılan iş demokratik gruptakine nazaran fazla olmasına rağmen kalite yönünden düşüktür. Liderin grubu yalnız bırakması halinde iş miktarında büyük azalma görülür. Üyelerin liderle olan ilişkilerinde saygılı, pasif ve otoriteye boyun eğmiş görünmeleriyle birlikte, kendi aralarında geçimsiz ve saldırgan oldukları gözlenmiştir. Özellikle liderin ayrılması durumunda birbirleriyle kavga etmektedirler ve her biri lidere yaranabilmek için mücadele içindedirler. Ayrıca üyelerin iş doyumları moral değerleri düşüktür.

Demokratik grup yapısında ise; çıkarılan iş miktarı, baskıcı gruba oranla az olmakla birlikte kalite yönünden daha üstündür. Liderin gruptan ayrılması ne işin kalitesinde ne de miktarında bir değişiklik yaratır. Üyeler liderle olan ilişkilerinde daha rahat ve kendinden emin bir tutum içindedirler. Kendi aralarında da diğer gruplara oranla daha iyi geçindikleri ve birbirlerine yardımcı oldukları görülür. Üstelik hepsi yapılan işten memnun olduklarını söz ve davranışlarıyla gösterirler. Özet olarak üyelerin beklentileriyle, liderlerin davranışı ve grup yapısı bağdaşıyorsa grup başarılı demektir.¹⁷⁵

1.3.8.3. Rol ve Statü

“Statü”, davranış çerçevesi içerisinde gerçekleştirilmesi gereken etkinlikler topluluğu olarak düşünülürse, bu etkinlikler topluluğunun uygun özelliklerdeki bireylerce istenen biçimde gerçekleştirilmesine de “rol” denir. Linton'a göre “rol statünün dinamik yönüdür”. Bu tanıma göre rol davranışı, statünün belirlediği görevler ve hakların bireyce kullanılmasıdır. Kısaca statü; davranışın senaryosunu oluştururken, rol davranışı, bu senaryonun bir düzlem içerisinde gerçekleştirilmesi halidir. Rol ile statü arasındaki ilişki derinlemesine incelenirse, statünün kuramsal, rolün ise işlevsel olduğu görülür. Çünkü rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde, neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklinde belirlenmiş davranışların toplamıdır. Bu belirleme kuramsal olmayıp işlevseldir. Çünkü; kişinin beklenen

¹⁷⁵ Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, a.g.e., s., 219,221

davranışları ne şekilde gerçekleştireceği değil, nasıl gerçekleştireceği rol davranışı olarak görülmektedir¹⁷⁶.

Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri, ona yüksek statü tanımaktır. Bu hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani; insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılmasıdır.¹⁷⁷

“Rol” kavramı, toplumsal içeriği bakımından, bir küme içinde belli bir görev yeriyle bağlantılı birtakım davranışsal beklentileri anlatır.¹⁷⁸ Bilindiği gibi, değişik zamanlarda aynı statüyü değişik kişiler işgal edebilirler. Aynı statü içerisinde rolün farklı şekillerde gerçekleştiğini görmek mümkündür, hatta böylesi doğrudur. İşte bu farklılıklar benzer statünün rol davranışını gerçekleştiren bireylerin kişiliklerinin farklılığından ileri gelmektedir. Bu durumda rol davranışının, bu rol davranışını gerçekleştiren bireyin kişiliği ile de ilgili olduğunu kabul etmek gerekir.

Sosyal grubun, örgütsel bütünlüğü ve etkinliği, roller arası ilişkiler sisteminin düzenliliğine ve bireylerin kendilerinden beklenen rolleri tam olarak yerine getirmelerine bağlıdır. Bireyin rolünü bekleyişler doğrultusunda gerçekleştirmesi ise; rolünü bilmesine ve yeni rolleri öğrenmesine bağlıdır.

1.3.8.3.1. Rol Çatışması

Bir “ortadaki adam” olan birim yöneticisinin durumu rol çatışması kavramına dayanarak açıklanabilir. Birim yöneticisi, göreviyle ilgili olarak kendisinden farklı şeyler bekleyen örgüt yapısındaki üst ve astları ile birlikte bir rol kümesi oluşturur. Üst ve astların “gönderdikleri” bekleyişler, gerçekte “odak kişinin” bazı şeyleri yapması, bazı şeyleri yapmaması için bir baskıdır. Odak kişi, davranışını değiştirmeye zorlayan bu rol baskılarını, gerginlik ve anlaşmazlık olarak algılayabilir. Genel olarak baskı arttıkça, algılanan anlaşmazlık büyümekte, işten sağlanan doyum ve örgüte güven duygusu azalmaktadır.

¹⁷⁶ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 77

¹⁷⁷ Alaeddin ASNA, **Bankacılar İçin Halkla İlişkiler**, 5. Baskı, Bankacılar Serisi No: 13, Ankara 1988, s. 133

¹⁷⁸ Leonard J. KAZMIER, **İşletme Yönetimi İlkeleri**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayınları No: 178, Ankara 1979, s. 190

Ast ve üstlerin birbirleriyle çelişen istekleri karşısında kalan birim yöneticisi:

1. Astlarının beklentileriyle ilgilenmeyi bir yana bırakarak, üstlerine bağlanabilir.
2. Astlarıyla yakın ilişki kurmaktan kaçınabilir, aralarındaki bilgi alışverişini kısıtlayabilir.
3. Görev başında "sert" dışarıya "anlayışlı" davranabilir.
4. Yönetici olarak görevlerinin bir bölümünü yerine getirmesini engellese de, kendini astlarının oluşturduğu çalışma kümesinin bir üyesi olarak görebilir.

Yöneticinin bu yollardan birini benimsemesi, kısaca; astlarından ya da üstlerinden yana olması, örgüt üzerinde yıkıcı bir etki yapabilir. Bir önder olarak etkinliği, yukarıdan ve aşağıdan gelen baskılara karşı özerkliğini koruyabilmesine bağlıdır.¹⁷⁹

Rol çatışmaları dört ana grupta ele alınır:

1. Bir rol takımının belli bir üyesince beslenen beklentiler arasında uyumsuzluk. (Gönderici iç çatışma)
2. İki ya da daha çok üyeye beslenen beklentiler arasında uyumsuzluk. (Göndericiler arası çatışma)
3. Aynı odak kişice doldurulan iki veya daha çok rol arasındaki uyumsuzluk. (Roller çatışması)
4. Bir rolün gerekleri ile onu elinde tutan kişinin ihtiyaç ve değerleri arasındaki uyumsuzluk. (Kişi-rol çatışması)¹⁸⁰

¹⁷⁹ Mustafa TOSUN, **Örgütsel Etkililik**, Ankara 1981, s. 158

¹⁸⁰ Daniel KATZ, Robert L. KAHN, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**; Çev. Halil CAN Yavuz BAYAR, , Ankara 1977, s. 218

1.3.8.3.2. Liderlikte Rol Farklılaşması

Grup faaliyetinin üyeler tarafından sevilmediği ve sıkıcı bulunduğu durumlarda görülür. Yapılan iş sevilmediğinden bir süre sonra grupta gerilim doğar ve dağılma eğilimi gösterir. Bu durumda da gerilimi azaltacak ve üyeleri neşelendirecek bir kişiye ihtiyaç duyulur. Bu ihtiyacı giderecek bir kişinin ortaya çıkması grubu dağılmaktan kurtardığı için rol farklılaşması olur ve grubun sosyal-duygusal ihtiyacının gideren ikinci bir lider ortaya çıkar. Üyelerin yaptıkları işten zevk aldıkları gruplarda ise sözü edilen gerilim ortaya çıkmayacağından ikinci bir liderin ortaya çıkması gerekmez ve iş lideri tek lider olarak kalabilir.¹⁸¹

Rol Farklılaşması Görülür	Rol Farklılaşması Görülmez.
<ul style="list-style-type: none"> - Yeni kurulan gruplarda (hiyerarşi yoksa), - İş kendi başına tatmin edici değilse, - Resmi lider ile üyeler arasında uyum yoksa <p>(amaçları farklı ise).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Yerleşmiş gruplarda (hiyerarşi varsa), - İş kendi başına tatmin edici ise, - Resmi lider ile üyeler arasında uyum varsa <p>(amaçları ortak ise)</p>

Şekil (7) Rol Farklılaşmasının En Çok ve En Az Görüldüğü Durumlar.
Kaynak: Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, İnsan ve İnsanlar, s. 228

Yukarıda ki şekilde rol farklılaşmasının hangi durumlarda görüleceği veya hangi durumlarda görülmeyeceği belirtilmiştir.¹⁸²

1.3.8.4. Güdüleme

Güdülenme; isteme, gereksinme, dürtü, arzu etme, motivasyon gibi sözcüklerde anlatılan, insanın bir çaba içinde bulunmasına ilişkin bir terimdir. İç ve dış etkenlerle ortaya çıkan bir gerilim, bir zorlamadır. İnsanın bu gerilimi ya da zorlanması amacına ulaşıp doyum sağlamasına dek sürer.¹⁸³

¹⁸¹ Sibel ARKONAÇ, *Grup İlişkileri*, İstanbul 1993, s. 50-52

¹⁸² Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, a.g.e., s. 228

¹⁸³ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara 1991, s. 144

Henry Murray güdüleri şu şekilde sıralamaktadır;

1. Sahip olma
2. Başarı
3. Güç kazanma,
4. Sergileme
5. Egemen olma
6. Ait olma
7. Oynama
8. Düzen, kabul görme.

Önderliğin güdülenme üzerinde çok etkin bir rolü vardır. Önderlik, kişileri uygun başarı düzeyine getirmek için güdüleme fonksiyonuna sahiptir. Etkin yönetim biçiminin kişilere iyi davranmaktan başka konulara da bağlı olduğu bir gerçektir. İşin niteliğinin de kişinin kendi kendini güdülemesinde, yönetmesinde büyük önemi vardır. Basit bir açıklamayla müdür kişileri yönetir. Kişiler ise işlerini yönetirler. Müdür ne kadar iyi olursa olsun, eğer kişinin işi sıkıcı ve tekdüze ise önderlik sorunları ortaya çıkabilir. Ancak bunun tersi de mümkündür. Kişinin işi ilginç olabilir. Ancak müdür iyi bir yönetici değilse, yine önderlik sorunları ortaya çıkabilir.

Eğer önderin rolü, grubunu işbirliği içerisinde bir işi başarmaya güdülemek ise bu güdüleme yalnızca grup üyeleri arasında iyi ilişkilerin kurulması demek değildir. Bu aynı zamanda kişi ile iş arasında da iyi ilişkilerin kurulmasını gerektirmektedir. Güdüleme arayanlar genellikle işin etkisi altında kalanlardır. Bunlar "işe yönelik"tir ve kötü çevre etkenleri tarafından etkilenmezler.

Güvenlik arayanlar ise; çevre etkenlerinden çok etkilenirler ve genellikle "iş etmenleri" (ücret, yan ödemeler, gözetim türü, iş şartları) gibi etkenlerden tatminsizlik duyarlar. Bu gruba "dışa yönelik" denilir. Myers'in bulgularına göre, bir kişinin bu iki gruptan birine dahil olmasının, içinde bulunduğu çalışma grubuna da bağlı olacağıdır. Kişinin yönelimi ne olursa olsun, kişi grup standartlarına uymak zorunda kalacaktır. Bu demektir ki; önder olarak etkin iş görmek demek, bir grup çerçevesi içinde çalışmak demektir.¹⁸⁴

İnsanları motive etmek için bazı ilkeler vardır:

1. Tüm insanlar beğenilmek ve ilgi görmek isterler.
2. Onları katılmaya zorlamakla; aslında onlara kendilerini tanıma, güvenme ve yetiştirmeleri için yardım etmiş sayılıyorsunuz.
3. Üretken bir toplantıdan heyecanla çıkmak, işi yarı yarıya bitirmek demektir. Bu duyguyu tatmayı herkes ister.¹⁸⁵

Bunların yanında; daha yüksek gelir, sosyal statü ve saygı, güvenlik, ilginç iş, ilerleme fırsatı, yapılmaya değer bir işe sahip olma, kişisel güç ve etki sahibi olma, kişiliğe saygılı olma, hakça dikkatli ve sürekli gözetim de insanları güdülemede uygulanacak ilkelerdendir.¹⁸⁶

1.3.8.5. Normlar

Bir sosyal birimin üyeleri için kabul edilebilir ve edilemez olan tutum ve davranışların yayılışını tarif eden bir değerler ölçeğidir. Norm, bireylerin kendi çevresini yapılandırma ve hakkında tahminler yapabilmelerine yardımcı olur. Grup içerisinde de davranışın düzenlenebileceği ortalama bir davranış şekli sağlar. Kişi için normlar, bir atıf çerçevesidir. Bu atıf çerçevesinden doğru dünyayı tasvir ve tarif eder. Grup üyelerinin faaliyetlerini koordine etmelerine yardımcı olur. Gruplar

¹⁸⁴ Richard DRAKE , Peter J SMİTH, **Sanayide Davranış Bilimleri**, Çev. Kemal TOSUN Başkanlığında Kom., , İstanbul s. 225-226

¹⁸⁵ James D. EDGETT, **Yönetme Sanatı**, Çev. Ayça HAYKIR, Öteki Yayınları, Ankara 1994, s. 46

¹⁸⁶ Willian H. NEWMAN, **Yönetim Sevk ve İdare**, Çev: Kenan SÜRĞİT, Türkiye ve orta Doğu amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 186, s. 447

açıkça tarif edilmiş hedeflerini geliştirdikten sonra normlar kaçınılmaz bir şekilde grubun hedefe ulaşmasını kolaylaştıran hareketleri cesaretlendirir ve bunu engelleyici davranışları kırar. Normlar grubun değişen şartlarla birlikte karşı karşıya kaldığı yeni durumlarda verdiği tepkilerde de değişim gösterir. Doğaldır ki; normların tamamı bir değişme nesnesi değildir. Birçok grubun adet ve gelenekleri son derece sabit olup, değişmeye dirençlidir.¹⁸⁷

Tutum bir bireye atfedilen bir eğilimi, fert, nesne veya ortamlara olumlu ya da olumsuz bir şekilde tepkide bulunma eğilimini ifade eder. Tutum, ahlaki açıdan doğru veya yanlış, iyi veya kötü, uygun veya uygun olamayanın belirlenmesine konu olur.¹⁸⁸

Bir grup içerisinde iletişim ilişkilerinin belirlenmesi, grup üyelerinin birbirlerine karşı ilişkilerinin düzenlenmesi halinde normatif düzenleme başlamış, grup bürokratik yapı kazanma yoluna girmiş demektir. Grup normları yardımı ile kişilerin davranışları planlı hale gelecek, işler kişiler arasında yetki-sorumluluk ilişkisine bağlı olarak dağıtılabilecektir. Benzer şekilde grupta lider ile üyeleri arasındaki ilişkiler için de normlar gelişecektir.¹⁸⁹

1.3.8.6. Sosyal Etki

Grubun bireye, bireyin gruba etkisi, sosyal uyum olarak gözlemlenir.

Grup, üyelerini birçok şekilde etkileyebilir. Genellikle izlenecek, bilinen ve kabul gören ilkeler vardır; ancak standartlar pek açık olmadığı zaman üyelerin hareketleri, gruptaki diğer üyelerin davranış düzenlerinin nasıl gördüklerinden daha da çok etkilenir. Bununla birlikte sosyal grubun gerçek ya da hissedilen baskıları nedeniyle belirli ölçütler bile izlenir. Daha da önemli olanı, başka kişilerin yalnızca varlıklarının bile, bir kişinin başarısını etkilemesidir.

¹⁸⁷ Sevgi ARKONAÇ, a.g.e., s. 44-45

¹⁸⁸ Nurullah GENÇ, *Zirveye Götüren Yol Yönetim*, Timaş Yayınları, 2. Baskı, İstanbul 1995, s. 101

¹⁸⁹ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 319

1.3.8.6.1. Grup İlkeleri

Grubun çalışması için önemli olan davranış kuralları, grup yada iş kuralları genişledikçe daha da önem kazanır. İlkelere, yaptırımlar gözüyle bakmak, onların bir süreç olarak rolleri üstünde durmak demektir; grup üyelerinin ortak davranışları yakın bir etki, grup üyelerinin hareketinin desteği ise biraz daha uzak bir etki olarak görülebilir.

Steiner ve Jerhson otoriterlerin, otoriter olmayanlara oranla daha çok uyum gösterdikleri konusundaki genel tahmini doğrulamaktadır. Saygın grup üyelerinin kararlarının kolay kabul gördüğünü ortaya koymuşlardır. Otoriter modele ek olarak, güçlü sosyal onaylanma ihtiyaçları göz önünde bulundurulursa, bu etmen açısından çok güdülenmiş kişilerin, arkadaşlarının açıkladığı fikirleri benimsemeleri daha mümkündür.

Bununla birlikte başka değişkenler de rol oynar. Daha yaşlı kişilerin uyum göstermesi daha az mümkündür. Kadınların ve daha az zihinsel yeteneği olanların daha çok uyum gösterdikleri düşünülmektedir. Araştırmacılar üniversite mezunlarının, daha düşük düzeyde eğitim görmüş olanlara oranla daha az uyduklarını ifade etmektedirler.

1.3.8.6.2. Bağlılık

Grubun üyeleri üzerindeki etkisinin, gruptaki bağlılık ile ilişkisi olması beklenebilir. Bağlılık arttığı ölçüde, etki de artacaktır. Kişiler gruba çeşitli nedenlerle ait olmak isteyebilir. Grup, üyeler için önemli olan belirli hedefler açısından aracı olabilir, grubun üyesi olmak başlı başına çekici olabilir, ya da kişiler yalnızca diğer üyelerden hoşlandıkları için grubun üyesi olmak isteyebilirler.

İlkeler, davranış ölçütleri içerdiklerinden, neyin "doğru" yada "uygun" olduğuna ilişkin bütün endişeleri anlatırlar. Grup ne kadar homojen olursa, ölçütlerin de o kadar tutarlı olması mümkündür, bu da gruptaki bağlılığı artırır ve böylece pekiştirici bir çember halinde sürer. Grubun değerlerine daha fazla yaklaşılması ve grubun görüş açılarıyla daha büyük özdeşleşme anlamına gelir.

Grup üyelerindeki değişme az yada hiç olmazsa, bağlılık daha fazla olacaktır. Bağlılık çeşitli simgeler, parolalar vb. teknikler aracılığı ile arttırılabilir. İletişim ve etkileşim üyelerin birbirlerinden hoşlanma derecelerini arttırır.

Klein'a göre, kötü örgütlenmiş bir grup, üyeleri rekabet içinde olan ve bir hedef peşinde birbirlerini engelleyen bir gruptan daha iyi değildir. Bu durumda, düşmanca duyguların iletişimi eleştiri, bilgi saklama ve az iletişim gibi olaylar daha mümkündür. Var olan iletişim de iş ile büyük ölçüde ilgisiz ve yersiz olabilir.

Karşılaşılabilecek sorunların ve izlenecek süreçlerin grupça tartışılması, grup başarımı açısından, herhangi bir kişisel eğitsel çabadan belki de daha etkindir.

1.3.8.6.3. Rekabet

Gruplarla ilgili rekabetçi bir ortam onların bir çok pratik durumda işleyişlerinde rol oynayabilir. Özellikle endüstri işletmelerinde kişiler arası ve şirket içi gruplar arası rekabetin daha yüksek başarımı uyardığına inanılır. Fakat araştırmaların sonuçları, grup ilkelerinin ve sonuçtaki dayanışmanın, üyelerin ilkelere bağlılığı konusundaki başarılarını etkilediğini göstermiştir. Araştırmacılar bu durumu "rekabetçi olmamanın grup süreci için daha elverişli olması" olarak ifade etmektedirler.¹⁹⁰

1.3.8.6.4. Katılma

Araştırmacılar; bir grubun zihinsel işleyişinin ürününün ayrı ayrı işlev gören kişilerin zihinsel işleyişinden daha üstün olduğu konusunda hem fikirdirler. Sorun çözme başarımının da grubun üstünlüğü çok sayıda deneyle sınanmıştır. Aksi fikirleri savunanlar da olmuştur ama geçerli olan grubun üstünlüğü görüşüdür. Araştırmalardan elde edilen son bulgular ise, grup içindeki kişilerin kendilerini sınırlayıcı tutumlarından arındıramamış olmalarını ifade edebilir. Başka durumsal ve ilişkiyel etmenler de kısıtlayıcı rol oynayabilirler.¹⁹¹

¹⁹⁰ Blair J. KOLASA, a.g.e., s. 510-515

¹⁹¹ Osman YOZGAT, **İşletme Yönetimi**, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No: 435-668, 8. Baskı, İstanbul 1992, s. 322

1.3.8.6.5. Büyüklük

Bir gruptaki kişilerin sayısı, ilk bakışta, grubun faaliyetlerinin çoğunu belirler. Etkileşimde bulunan kişilerin sayısı ne kadar çoksa, bu kişilerin ilişkilerinin de o kadar az samimi olacağı mantıklı görünmektedir. O zaman, gerekli etkileşimlerin yalnızca hacmi, herhangi bir konuda oybirliğini çok daha güçleştirecektir. Bununla birlikte, önderin rolü büyük bir grupta çok daha fazla anlam kazanacaktır.

Gruptaki "uygun" insan sayısının ne olacağı grubun faaliyet şartlarına, özellikle amaç ya da işleve bağlı olacaktır. Araştırmacılar bir alan taramasından sonra ideal bir grubun yaklaşık ondört kişiden oluştuğu zaman en etkin olduğunu belirtmişlerdir. Yürütücü, ya da faaliyet üstlenen bir grup en iyi ortalama yedi kişi ile işlev görür. Bu sayıların geçerliliği, iki değişik tür işlev gören grupta verilen sayılara yakın olan, yasal yapılardan alınan bilgilerle güçlenmektedir.

Berelson ve Steiner çift sayılı gruplarda, tek sayılılara oranla daha çok anlaşmazlık görüldüğünü söylemekte, ve bunun nedenini eşit sayılı alt gruplara bölünebilme ve bu alt grupların birbirleri karşısında olabilmelerine bağlamaktadırlar. Bu yazarlar, bir de "mükemmel" grup büyüklüğünün beş kişiden oluştuğunu söylemektedirler. Burada alt gruplar gelişirse, iki kişilik bir azınlık grubu bir pozisyonu destekleyerek katılma ve kişisel gelişmeye imkan tanırken üçlü bir çoğunluk grubu tam egemen olmasa da varlığını sürdürecektir kadar güçlü olmaktadır.

1.3.8.6.6. Grup Sorun Çözümü

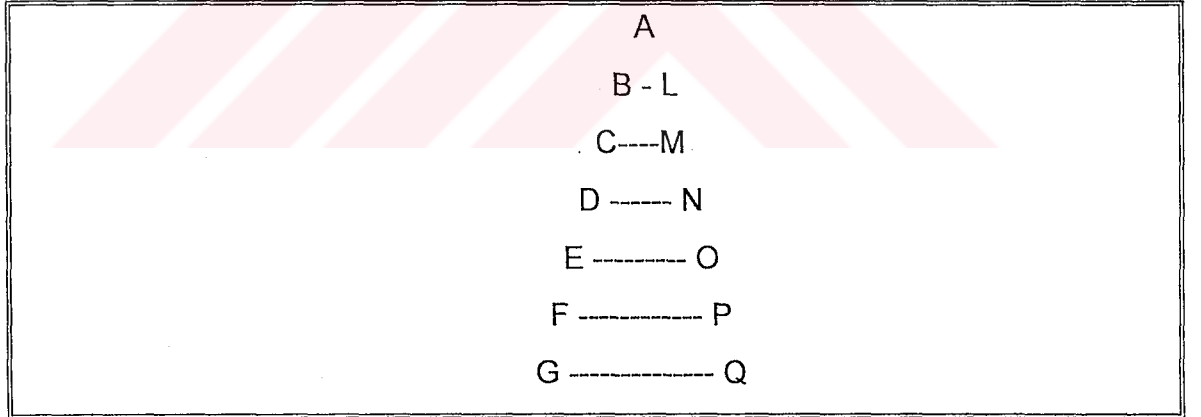
Araştırmacılar; bir grubun zihinsel işleyişinin ürününün ayrı ayrı işlev gören kişilerin zihinsel işlevinden daha üstün olduğu konusunda hem fikirdirler. Sorun çözme başarımın da grubun üstünlüğü çok sayıda deneyle denenmiştir. Aksi fikirleri savunanlarda olmuştur ama geçerli olan grubun üstünlüğü görüşüdür. Araştırmalardan elde edilen son bulgular ise, grup içindeki kişilerin kendilerini

sınırlayıcı tutumlarından arındıramamış olmalarını ifade edebilir. Başka durumsal ve ilişkisel etmenler de kısıtlayıcı rol oynayabilirler.¹⁹²

1.3.8.6.7. Hiyerarşi

"Hiyerarşi denilen teselsül, büyük şeflerden, küçük memurlara kadar giden amirler silsilesidir. Hiyerarşi yolu, en yüksek makamdan çıkıp, teselsül derecelerinden geçerek küçük memurlara inen veyahut buralardan yukarıya doğru giden yoldur. Tebligatın emniyet altında yapılması ve kumanda birliği temini için bu yola ihtiyaç vardır."¹⁹³

Hiyerarşinin işleyişi; üst-asttan kabul alanı içindeki emirlerinin benimsenip uygulanmasını isteme hakkına sahiptir ve bu doğrultuda yaptırım kullanabilir. Ast ise aldığı emirlerin eleştiri ve incelemesini yapmaksızın bildirildiği biçimde yapmakla sorumludur. Bu örnekteki üst bir üstüne karşı astı gibi sorumlu, ast ise kendi astları karşısında üstü gibi yetkili ve yaptırım gücüne sahiptir. Yukarıya doğru daralan bu ilişkiler bütünlüğüne hiyerarşi denir.¹⁹⁴



Şekil (8) Fayol Köprüsü

Kaynak: Özcan YENİÇERİ, İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış, s. 33

En üst kademededen en alt kademeye kadar uzanan kumanda zincirini hiyerarşi olarak ifade eden Fayol, iletişim ve diğer ilişkiler esnasında bu yolun izlenmesi gerektiğini söyler. Fayol özellikle büyük işletmelerde ve kamu

¹⁹² Blair J KOLASA, a.g.e., s. 515-520

¹⁹³ FAYOL Henri, **Sınai ve Umumi İşlerde İdare**, Çev. M. Asım ÇALIŞOĞLU, İstanbul 1939, s. 46

¹⁹⁴ Osman YOZGAT, a.g.e., s. 323

kuruluşlarında bu işlemin çok zaman alabildiğini söyleyerek, bu durumun işlerin çabuk yapılmasını engelleyebileceğini görmüştür.

Hiyerarşi ilkesine göre "E" nin O'ya ulaşabilmesi için, "E" nin D,C,B ve "A" ya buradan, L, M, N ve O'ya ulaşması mümkün olur. Fayol bunun çok sakıncalı olduğunu belirtmekte "E" ve "O" arasında bir geçit "köprü" ya da "kısa devreli ilişki" kurulmasını önermektedir.¹⁹⁵

Teknik sorunların yanı sıra insan sınırları da bizi iletişimi sınırlamaya zorlar. İnsanlar oldukça kısıtlı bilgi-işlem kabiliyetine sahiptir. İnsanlar, paralel bilgi işlem sisteminden çok, hemen hemen seri bilgi işlem sistemidir. Yani; aynı anda dikkati iki haber kaynağına yöneltemez. Yoğun dikkat belirli bir zamanda haberleşmeyi büyük ölçüde kısıtlar. Birçok roller zaman harcayıcı işler ve sorumluluklar yükler. Gruplar, işler ve haberleşme biçimleri ile ilgili olarak yapılan laboratuvar araştırmaları hiyerarşik yapının gelişmesine ve bunun haberleşmeye ilişkin yararlarını ve sınırlı kaynaklar üzerindeki çelişkilerini açıklamaya yardımcı olmuştur.

Grup ne kadar merkezileşirse, merkezin kontrolü o kadar artacaktır. Bu nedenle tek merkezilik yapısı bu durumda diğerlerine tercih edilir. Yapının sağlamlığını üyelerin birbirlerine tesir zamanını azaltma ve merkeze daha fazla kontrol izni verme eğilimindedir. Büyüme devam ederse, merkez kapasitesinin aşıldığı bir noktaya gelinir. Grup bir tehlike ile karşılaşır. Çünkü merkez artık kaynakların dağılımını kontrol edemez. Gerekli kaynakları ve gereğinden fazlasını elde etmek için alt mevkiler arasında bir bağlantı meydana gelmeye başlar. Bu diğerlerini tehlikeye atar. Anlaşmazlıkları; grup içi parçalanmalar, alt grup ve bölünmeler (2.cil gruplar) veya bunlar arasında tekrar birleşmeler ortaya çıkar. Tek merkez oluşumu için işlemler yeniden başlar. Fakat, 2.cil merkezi yıkıcı rekabete karşı kimin kontrol edeceği çözümü, alt merkezlerin bir üst merkeze bağlanması ile bir hiyerarşi teşkil etmektir. 2. grup liderleri ile, bu liderlerin üst oldukları bir merkez kurar, böylece merkez liderlerinin ve 2. grup liderlerinin bir liderin etrafında

¹⁹⁵ Özcan YENİÇERİ, a.g.e., s. 32-33

birleşmelerinden oluşan bir üst merkez oluşur. Grup büyüdükçe meydana gelen ve birbirlerine bağlanan merkez gruplarının toplu görünümünden hiyerarşi meydana gelir. O halde haberleşme güçlükleri nedeniyle hiyerarşi gerekli ve kaçınılmazdır.

196

1.3.9. Yönetici

Yönetici genel olarak bir iş ve işletmenin veya bir bölümün belirlemiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişi olarak bilinmektedir. Yönetici; kar ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kimse olarak tanımlanabilir.¹⁹⁷ Ayrıca; ünvan ya da rütbeden veya insanlara hükmetmekten çok yönetime katkıda bulunabilecek sorumluluğa sahip bir kişi olmalıdır yönetici. Özel yetenekten çok entegrasyon gereklidir.¹⁹⁸

Başarılı bir örgütsel yönetimin gerçekleşmesi, örgüt içindeki ilişkilerin sağlıklı yürütmesine bağlıdır. Bunun sağlanması da ancak etkili bir iletişimle mümkün olabilmektedir.¹⁹⁹

Yönetim görevini yapan kişiler, amaca ulaştırıcı faaliyetler konusunda karar alır ve bu kararları uygulamak üzere emirler şeklinde astlara iletirler. Astlar da kendilerine iletilen kararları uygulamak ve bunların sonuçları hakkında üstlere bilgi vermek durumundadırlar. Etkili iletişim sisteminin kurulmadığı işletmelerde arzulanan sonuçların alınması büyük çapta güçleşir.²⁰⁰

Yönetici bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Bir başka deyişle yönetici, üst seviyede çalışan sevk ve idarecidir. Yönetici, yönetme faaliyetlerini yürüten kişidir. Yönetme bir kuruluşun

¹⁹⁶ Erol EREN, **Yönetim Psikolojisi**, s. 295-297

¹⁹⁷ Ömer DİNÇER Yahya FİDAN, a.g.e., s. 33

¹⁹⁸ Peter F. DRUCKER, **Yönetim**, s. 24

¹⁹⁹ Andrew E. SWARTZ, "Eight Guideliner For Managing Chance", Supervisory Management, Vol: 39, Num: 7 (July 1994), s. 3

²⁰⁰ Şerif ŞİMŞEK, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Merhabâ Ofset, Konya 1993, s. 154

bütün çalışmalarını uygulama ve başarıyı arttıracak biçimde ahenkleştirme demektir. Yönetici; yönetimde sevk ve idare unsurları olarak sıralanan; planlama, örgütlenme, kumanda, koordinasyon ve denetleme görevlerini en iyi şekilde yapmalı, iyi bir planıcı, teşkilatçı, yönetici, koordinatör ve denetçi olmalıdır.

1.3.9.1. Yönetim Biçimine Göre Yöneticiler

1. Otokratik Yöneticiler: Bu yöneticiler sert yaratılışlı, otoriter tiplerdir. Bu tip yöneticiler hiç kimsenin görüş ve düşüncesini almazlar. Kendileri emir verir ve yaptırırlar.

2. Demokratik Yöneticiler: Bunlar karar alırken astlarına danışırlar. Gerçek demokrat yöneticiler, astların görüşlerini aldıktan sonra değerlendiren kişilerdir. Sözde demokrat yöneticiler ise; formalite icabı astların görüşünü alan, bunları değerlendirmeyip, bildiğini okuyan yöneticilerdir.

3. Otokratik Demokratik Yöneticiler: Bu yöneticiler, gerekli gördükleri konularda astlarına danışıp fikir alırlar ancak bunların ışığında en son kararları kendileri verirler.

4. Sorumluluk Almayan Yöneticiler: Bu tip yöneticilere; nemelazımcı, hiçbir şeye karışmak istemeyen, halk arasında söylenen bir deyimle "etliye sütlüye karışmayan" yöneticiler de diyebiliriz. Bunlar; her işi astlarına bırakmış, gününü gün eden kişilerdir. Alt kademedeki çalışan personel ne kadar becerikli ve iyi yetişmiş olursa olsun, baştaki yöneticinin yetersizliği, iş verimini ters yönde etkiler.

1.3.9.2. İşlevlerine Göre Yöneticiler

1. Genel Yönetici: Yönetim ile ilgili genel kuralları bilen, işin tekniğine girmeyen yöneticilerdir.

2. Teknik Yönetici: Yönetim ile ilgili genel kurallardan çok işin özelliklerine, teknik yönlerine eğilen kişilerdir. İyi bir yöneticinin işin teknik yönlerinden çok yöneticilik alanı ile ilgilenmesi gerekir.

3. Resmi Yönetici: Bir kuruluşun başında resmen görev almış, seçilmiş veya atanmış kişilerdir. Yetki ve otoritesini kanunlardan ve diğer resmi yasalardan almaktadır.

4. Doğal Yöneticiler: Bunlar niteliklerini ne kanundan almışlardır, ne de seçilmiş kişilerdir. Atanmış kişiler olmadığından resmi nitelikleri yoktur. Doğal yöneticiler; bu niteliklerini kendi yetenekleri ile , kendi alın teri ile kazanmışlardır. Doğal yönetici tipi, yönetici tiplerinin en kuvvetlisidir. İyi bir yönetim sisteminde, resmi yöneticilerin, doğal yönetici niteliklerini taşımaları halinde başarı oranı çok yüksek olur.²⁰¹

1.3.9.3. Yöneticide Bulunması Gerekli Nitelikler

- Yönetici açık fikirli bir insan olmalıdır. Normal düşünebilmenin ötesinde geleceğe dönük düşünüş ve görüş yeteneğine muhtaçtır. Alışılmış yöntemler, ideal, politika veya teknikler daha etkili olabilecek yollar araması gerekir.

- İnsanları sevmelidir. Yönetim insan ile ilgili bir konu olduğuna göre, iyi bir yöneticinin insanlara karşı sevgi besleyen bir kimse olması gerekir.²⁰²

- Yöneticiler zamanlarının nereye harcadığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanırlar.

- Yönetici kendisine somut hedefler koyabilmelidir. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcamalıdır.

- Yönetici sahip olduğu güçlere dayalı olarak çalışır. Yapamayacağı şeylere girişmez.

- Yönetici daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olur. Kendisine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararlarını korur.

²⁰¹ Nuri TORTOP, **Halkla İlişkiler**; Yargı Yayınları, Ankara 1993, s. 130-133

²⁰² Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, İşletme Fakültesi Yayın No: 236, İstanbul 1991, s. 11

- Yönetici, etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Doğru çizgide doğru adım atmak gerektiğini bilir. Birçok kararı hızla almanın, yanlış karar almak anlamına geldiğinin de farkındadırlar. Gerekli olan, az, ama temel nitelikteki kararlardır. Gerekli olan göz alıcı taktikler değil, doğru bir stratejidir.²⁰³

- Yönetici; sevk ve idare unsurları olarak sayılan planlama, organizasyon, kumanda, koordinasyon ve denetleme dediğimiz beş unsuru en iyi biçimde uygulamalıdır.

- Yönetici; personelinin ve diğer ilgili kişilerin görüşlerini dinlemelidir.

-Yönetici; geleceğe ait düşüncelerini personeline ve diğer ilgili kimselere açıklamalıdır.

- Yönetici; işyeri ile ilgisini kesmemelidir. Büro ve dış ilişkilerini dengeli bir biçimde devam ettirmelidir.

-Yönetici; alt kademe personele girişkenlik ruhu aşılmalıdır. Yönetici, devamlı olarak emir veren kişi olmamalı, personeli kendi kendine çalışır, iş yapar hale getirmelidir.

- Alt kademelere yetki devretmekte cömert olmalıdır. Yönetici; sıradan işleri astlarına bıraktığı, ana sorunlarla uğraşmaya, dış ilişkilere ve özellikle inceleme ve yenilikleri izlemeye zaman bulabildiği oranda başarılı olur.

- İyi elemanlar yetiştirmelidir. Kendisi ayrıldığı zaman yerini doldurabilecek kişiler yetiştirmiş ise, o yönetici başarılı bir yöneticidir.

- Herkes yeteneğine uygun işlerde çalıştırılmalıdır. Yönetici personelinin iyi tanımalı ve onları hangi konularda yetenekli iseler o konularda yetiştirmelidir.²⁰⁴

²⁰³ Peter F. DRUCKER, **Etkin Yöneticilik**, Çev.: Ahmet ÖZDEN, Nuray TUNALI, Eti Yay., İstanbul 1994, s. 33-34

²⁰⁴ Nuri TORTOP, s. 135-1137

Çeşitli araştırmalar, bir yöneticide bulunması gereken yetenekleri ve nitelikleri şu şekilde tespit etmiştir.

1. İnsanları tanımak
2. Objektif olmak ve objektif kalmak
3. Kendine güvenmek
4. Yerinde kararlar alabilmek
5. İnsiyatif sahibi olmak
6. Sorumluluk duygusuna sahip olmak
7. İradesi kuvvetli olmak²⁰⁵

Yöneticilerde bulunmaması gereken bazı özelliklerde vardır. Bunlar;

1. Anlayışsız olmak
2. Taraflı davranmak
3. Çabuk etkilenmek,
4. Kararsızlık,
5. Sağduyudan yoksun olmak
6. Korkarlık.²⁰⁶

²⁰⁵ İ. CEMALCILAR, D. BAYAK, İ.C. AŞKUN, Ş. ÖZ-ALP, **İşletmecilik Bilgisi**, Eskişehir İ.T.İ.A.

Yayıncı No: 122, s. 109

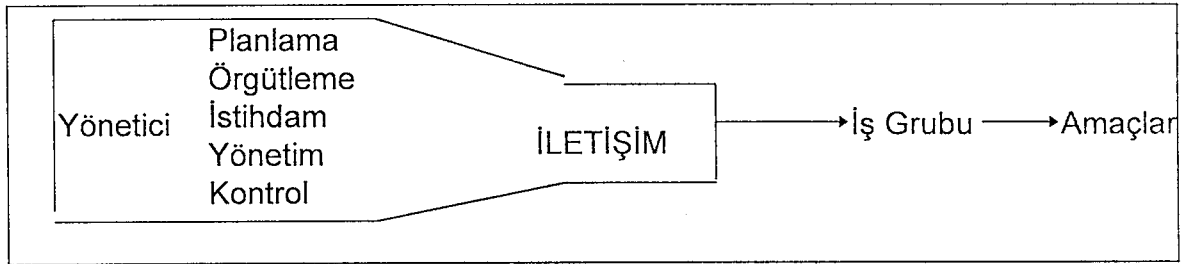
²⁰⁶ Özcan YENİÇERİ, **İşletme 2**, TUTUBAY, Ankara 1996, s. 11

2. BÖLÜM: ÖRGÜT İKLİMİNDE İLETİŞİMİN ETKİLERİ

2.1. İnsan İlişkilerinin Niteliği

İnsan ilişkileri kavramı, insana, kendisini sosyal çevresiyle ilişkilendirmesini öğreten bir becerinin uygulanması, veya duruma uymayı sağlayan bir davranış biçimi olarak tanımlanabilir. İnsan ilişkileri bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir. Böylece, o insanların hem işbirliği ve verimi artar, hem de sosyolojik, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçları karşılanmış olur. İnsan davranışının anlaşılmasında, temel ihtiyaçların bilinmesi gerekir. Bu ihtiyaçlar, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yardım edecek biçimde karşılanırsa, örgüt beklentileri ile işgörenlerinin beklentileri bütünleştirilmiş olur. Ayrıca, gelenekler, töreler, yasalar, sosyal sınıf, bağımsızlık ve fırsat gibi kavramlar, insan ilişkileri üzerinde, derin ve geniş etkiler yapan sosyolojik nedenlerdir.

Pek çok yönetici, diğer insanlarla birlikte çalışırken neler yapabileceklerini bilirler, fakat bu insanlarla sıcak ilişkiler kuramadıkları için bilgilerini uygulamaya dökemezler. Onlar bir bakıma sigara içmenin zararlarını bilen, fakat onu bir türlü bırakamayan insanlara benzerler.²⁰⁷



Şekil (9) İletişim Darboğazı

Kaynak: Keith DAVIS İşletmede İnsan Davranışı, s. 508

Örgütsel amaçları başarmada yöneticiler iletişime dayanırlar. Yöneticiler başkaları aracılığı ile çalıştıkları için tüm yönetim işlerini Şekil (9) da gösterildiği gibi iletişim darboğazından geçirirler.

²⁰⁷ Nezahat GÜÇLÜ, a.g.m., s. 16

Bir yöneticinin planları dünyanın en iyi planları olabilir. Ancak, iletişim aracılığı ile iletilmedikçe, bunların hiçbir değeri yoktur. İletişim; başarılı bir yönetim için gerekli tek şey olmaktan çok bir yöneticinin eyleme geçmek için kullandığı bir süreçtir.²⁰⁸ Bu konuyu daha açık ve anlamlı kılan Türk atasözlerinden bir kaç. "Tavşan dağa küsmüş, dağın haberi olmamış. "Tavşan mesajını dağa iletememiş veya düşüncelerinden bir başkasının haberi olmamış diye anlatılabilir. Bir diğer atasözümüz ise, "Nereden bileyim, karanlıkta göz kırptığını" şeklindedir. Burada da kişinin mesajlarını, hedefe iletemediği anlaşılmaktadır.

2.2. Örgütte Çalışan Personelle İletişimin Önemi

İşletmenin iç hedef kitleleri ile olan iletişimin önemi, uzun yıllar kabul edilmemiştir.

Oysa Gordon Lewis'e göre; kuruluş dışında olumlu imaj oluşturabilmek, ancak çalışanlarda oluşturulan olumlu imaj ile gerçekleşebilir.

Gerçekten de verilmesi istenen mesajın tam tersinin çalışanlar tarafından dile getirilmesi onun kabulünü imkansız hale getirir.

Ürün kalitesi, iyi ücret ve çalışma şartları sunduğunu iddia eden bir işletmenin çalışanlarının farklı yönde sözcülüğünün daha etkin olacağı, kabul edilmesi gereken bir gerçektir. İşletmenin yapısı ve işlevi ile kuruluş içi iletişim sistemi arasında belirgin bir ilişki vardır.

Az sayıda çalışanın olduğu küçük yada geleneksel işletmelerde çalışanlarla iletişim basit ve daha çok yüz yüze niteliktedir. İşletmeler büyüdükçe, iletişim sistemi de genişlemekte, büyümektedir. Ancak, küçük yada büyük tüm işletmelerde özellikle bir defadan fazla kullanılacak bilgiler için yazılı iletişime ihtiyaç duyulmaktadır.

Aynı işletme içinde olsa bile, değişik gruplarda değişik biçimlerde iletişim kurulması söz konusudur. Kurum içi iletişimin temel işleri karşılıklı güven ortamının

²⁰⁸ Keith DAVIS, a.g.e., s., 507-508

oluşturulmasıdır. İç iletişimde yapılması gereken, hoşnutsuzlukların ortadan kaldırılması, azaltılmasıdır.

Çalışanların istekleri işletmelere ve zamana göre farklılık göstermekle birlikte, genellikle bilgilendirilmek istedikleri konular, ücret politikası, promosyon imkanları, iş güvenliği ve kar üzerinde yoğunlaşmaktadır.²⁰⁹

2.3. İletişimin Örgüt Başarısındaki Rolü

Endüstriyel örgütler, çalışanların çeşitli biçimlerdeki gruplaşmalarından oluşur. Bu gruplaşmalar; işin gereklerinden (işbölümü ve teknoloji gereği) ve işgörenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarından odaklanırlar. Bu gruplar için birleştirici, bağlayıcı nokta, yapılan "iş"tir. Bir grubu örgüt içinde başarıya götüren en önemli faktörler şunlardır.

1. Ortak bir amaca inanmak,
2. İşbirliği havası içinde, ortak bir çaba göstermek,
3. Üyelerin destek ve güvenini kazanmış bir lidere inanmak,
4. Üyeler arasında sağlıklı bir iletişim kurmak,

5. Üyelerin moral düzeyini olumlu yönde etkileyecek çalışma şartlarını sağlamaktır.²¹⁰

Örgütlerde iletişimin ana amacının başkalarını etkilemek olduğu genellikle kabul edilmektedir. Bununla birlikte iletişim örgütlerde sadece bir bireyin belirli konularda şartlandırma veya propaganda amacı olarak kullanılmayacağı da bir gerçektir. Çağdaş örgütler çoğu kez iletişime verilen bu olumsuz anlamları değiştirmeye ve örgütsel iletişim içinde tarafların birbirlerinin duygu, fikir ve davranışlarına değer verdikleri bir süreç ya da bir bilgi ve düşünce alışverişi olarak aksettirmeye çalışmaktadırlar.

²⁰⁹ Filiz BALTA PELTEKOĞLU, *Halkla İlişkilere Giriş*, Marmara Üni. Yayın No: 524, İstanbul 1993, s. 140-141

²¹⁰ Anadolu Üniversitesi AÖF. *Örgütlerde Davranış*, 4. sınıf, s. 111

2.4. İyi Bir İletişim İçin Nelere Dikkat Edilmelidir?

Kişiler arasında olumlu ve etkin bir iletişim kurabilmek için bazı hususlara dikkat edilmelidir. Bunlar;

1. İletişim sadece kişiler arasında ifade edilen kelimelerden ibaret değildir. Bunun yanında, tüm davranışlar duygular, jestler, yüz ifadeleri, mimikler, işaretler ve grafikler mesaj iletirken kullanılan iletişim araçlarıdır. Alıcı gönderici tarafından kullanılan tüm iletişim çevresini dikkate alacağından, yanlış bir anlamaya ve iletişim sürecinde aksaklığa meydan vermemeye azami dikkat göstermeli, mesaj tüm iletişim unsurları ile desteklenmelidir.

2. Mesajı kodlayan kimse olarak gönderici şu hususlara azami dikkat göstermek zorundadır; daha net olarak konuşmaya çalışmak, kelimeleri dikkatli bir şekilde telaffuz etmek, yanlış anlaşılmalara önüne geçmek için gereken yerde bir kavramı ya da kelimeyi tanımlamak, ne söylemek istendiğini düşünerek konuşmak, herkes tarafından bilinmeyen hele alıcının aşına olmadığı kelimeleri ve teknik terimleri kullanmaktan kaçınmak. Bu hususlar göndericinin iletişim yeteneğini geliştirir mesajı alacak kişide güven duygusu oluşturur.

3. Göndericinin dikkat etmesi gereken hususlardan biri de olaylara alıcı yönünden bakma, ya da kendini alıcı yerine koyabilme yeteneğidir, buna bilimsel dilde empati denir. Bu yetenek mesajın hazırlanmasında göndericiye alıcının istek ve arzularını, sosyo-kültürel durumunu, duygularını dikkate almasını sağlar.

4. İyi bir dinleyici olmak: Konuşmacıyı dinlemek arzusunda olduğunu göstermek ve verdiği mesajla ilgilenmek, başka şeylerle meşgul olmamak, sessiz bir ortam oluşturmak, gürültüyü izole etmek, kendini konuşmacının yerine koymak ve ona anlayış göstermek, konuşmayı kesmemek sabırlı olmak, sinirlere hakim olmak ve kelimelerden yanlış anlam çıkarmamak, tartışma ve eleştirilerde yumuşak olmak, çatışma ve kavgalardan kaçınmak, konuşmacıyı teşvik etmek için soru sormak, onun konuyu daha da geliştirmesine yardım etmek. Bu hususlar gönderici

ile alıcı arasında hem mesajın daha iyi anlaşılmasına yol açar ve hem de iyi bir beşeri ortam oluşturulmasını sağlar.

5. Bir alıcı olarak, geri beslemede bulunurken dikkat edilecek hususlar; alınan mesajı değerlendirmekten çok onu tanımlamaya çalışmak, gereksiz ifadeler kullanmak yerine mesajın ilgili olduğu konuya ilişkin özel tasvir yapmak, geri beslemeyi alanın ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yapmak, geri beslemede bulunduğumuz kişinin düzeltilebileceği veya kontrol edebileceği davranışları hedef almak, kontrol edemeyeceği hususları hatırlatmaktan kaçınmak, geri beslemeyi zamanında yapmak yani göndericinin ona en çok ihtiyaç duyduğu zamanda vermek.

6. Geri beslemeyi alan bir kişi ise, geri beslemede bulunan kişinin aklında olan şeyle gönderdiği geri besleme arasında fark olup olmadığını anlamak için aldığı geri beslemeyi başka bir şekilde ifade etmeye çalışmalıdır. Eğer geri besleme bir grup içinde verilerse veren ve alan kişilerin bunun doğruluğunu grupta bulunanlar üzerinde kontrol ederek bunun tek kişinin izlenimi mi yoksa başkalarının da paylaşılan bir izlenim mi olduğu anlaşılabilir.

7. Uygun bir iletişim ortamı oluşturmak ve bunu devam ettirmek için hiçbir iletişim sürecinin mükemmel olmadığını peşinen kabul etmek. İletişimde rastlanan güçlüklerden ve zorluklardan kaynaklanan gereksiz eleştirilerden kaçınarak beşeri havayı bozmamaya çalışmak gereklidir.²¹¹

2.4.1. Örgüt İkliminde İletişimin Amaçları

Bu konuda atılacak ilk adım, bir strateji ve programın açık biçimde ortaya konmasıdır. Programı oluştururken, öncelikle işletmenin yapısı ve yönetim felsefesi incelenmelidir.

Bu durum örgüt ikliminde, iletişimin önemini, kimlerle iletişim kurulması gerektiğini ve hangi araçlara ihtiyaç duyulacağını belirleyici özellikler taşımaktadır.

²¹¹ Erol EREN, a.g.e., s. 288-289

Ancak tüm iletişim politikaları için ortak noktalar şunlardır:

1. İyi iletişim, işletmenin amaçlarını daha iyi anlamalarını sağladığı için, çalışanların bu amaçların gerçekleşmesi için daha çok çalışmalarına zemin hazırlar.

2. Aşağı doğru etkili iletişim, çalışanları cesaretlendirerek daha özgür biçimde görüş bildirmelerine yardımcı olur.

3. İyi iletişim, çalışanların işletmenin konumu ve işlevi hakkında daha iyi sözcü olmalarını sağlar.

2.4.1.1. Örgüt İklminde İletişimin Spesifik Amaçları

Resmi politika belirlendikten sonra, spesifik amaçlar tespit edilmelidir. Bazı spesifik iletişim amaçları işe şunlardır:

1. Bütün çalışanlarla düzenli iletişim programları hazırlamak,
2. Tüm çalışanları işletme ile ilgili konularda bilgilendirmek için, aşağı doğru iletişimi sağlayan haftalık yazılı iletişim kanalları oluşturmak.
3. Çalışanları kuruluşla doğrudan yada dolaylı konularda daha ayrıntılı biçimde bilgilendirmek için, iki ayda ya da üç ayda bir dergi, gazete yayınlamak,
4. Yasal düzenlemeler, rakipler, marketing planları, üretim ve karı içeren kurumsal amaçlarla ilgili konuları vurgulamak,
5. Yönetim ve çalışanlar arasında düzenli toplantılar düzenlemek ve çalışanları sorunlarını gündeme getirmek konusunda cesaretlendirmek,
6. Orta düzey yöneticilerin, elemanları ile ilgili toplantılar yaparak, problemleri tartışmaya yönelmeleri,
7. Çalışanları değişiklikler ve yenilikler konusunda kitle iletişim araçlarından önce bilgilendirmek,

8. Her yıl araştırmalar yaparak ve hedef kitlenin ihtiyaçlarını belirleyerek, iletişim programının etkinliğini artırmak,

9. Metot ve yöntemler geliştirerek, çalışanları soru sormak konusunda cesaretlendirmek.²¹²

Örgütsel iletişimin amacı iletişimin çeşidine göre değişebilir. Amaçları bakımından başlıca iki tür iletişim vardır. Belirli konuda bilginin yayılmasını sağlamayı amaç edinen iletişim ve kişilerin herhangi bir konudaki tutum, davranış, düşünce ve değer yargılarını değiştirmeyi amaç edinen iletişim. Birinci tür iletişime dergiler, kitaplar ve broşürler, ikinci tür iletişime de nasihat etmek ve övmek olarak örnek verilebilir.²¹³

2.5. Örgüt İklminde İletişimin Etkinliği ve Bu Etkinliği Kontrol Etmek

Bir işletme içinde en modern iletişim araçlarının kullanılması gibi bir zorunluluk yoktur. Önemli olan etkin olan haberleşme araçlarının seçilmesi ve uygulamaya konulmasıdır. İletişimin etkinliğini ölçmeksizin büyük harcamalara ulaşan yatırımlara devam etmemelidir. Örneğin; personelin bilgisine sunulmak üzere maliyeti çok yüksek olan bir rapor bastırılabilir. Bu rapora karşı personelin ilgisini ve değerlendirmesini ölçmeden yeniden yayınlamamak gerekir. Büyük çaptaki işletmelerde iletişimin etkinliğini ölçmek amacıyla çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Bu yöntemlerle çalışanlara aktarılan haberler karşısında onların davranışları ve haberlerle iletilmek istenilen mesajların anlaşılma ölçüsü de tespit edilmeye çalışılmaktadır. Aynı amaçla gönderilen mesajların ne ölçüde kolaylıkla anlaşıldığı da araştırılmalıdır.

İletişimin etkinliğini kontrol etmek amacıyla benzer organizasyonların iletişim sistemlerinin incelenmesi faydalı olabilmektedir. İletişim sisteminin çeşitli seçenekler içinden yapılan bir seçim sonucunda oluşturulduğu unutulmamalıdır.

²¹² Filiz BALTA PELTEKOĞLU, a.g.e., s. 142-143

²¹³ Amital ETZİONİ, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York 1961, s. 27

İletişim sistemi işletme yapısındaki değişikliklerin ve yeniliklerin ortaya çıkardığı ihtiyaçları karşılamak durumundadır.²¹⁴

2.6. Etkin İletişimi Önleyen Engeller

İletişim, kaynağın bir davranış oluşturmak veya bir fikri aktarmak amacıyla alıcı veya alıcılara bir mesaj iletmesi olgusudur. Etkin iletişim için alıcının, kaynağın ve mesajın bazı özellikleri taşıması gerekir. Ancak, öyle durumlar vardır ki tüm iletişim faktörleri gerekli özelliğe sahip olduğu halde etkin iletişim sağlanamaz. Bu tür bir sonucun ortaya çıkmasının nedeni kişilerin doğurmuş oldukları psikolojik engeller veya çevresel olumsuzluklardır. İletişim engelleri, genellikle alıcı ve kaynak arasındaki psikolojik uyumun sağlanmamasından veya bunun değerlendirilmemesinden oluşmaktadır.²¹⁵

İletişim son derece karmaşık bir olaydır. Dolayısıyla iletişimi engelleyen etmenler bulunur ve bu engeller çok defa çatışmanın artmasına neden olur.²¹⁶

İletişim sürecinde sürekli bir bozulma potansiyeli vardır. Yöneticilerin söyledikleri anlatmak istediklerinden ve astların yorumlarından farklı olabilir. Bu iletişimin kopmasına ne sebep olmaktadır? İletişim sürecinde ki genel bozulmalar dışında etkin iletişimin sağlanmasında bazı engeller vardır.²¹⁷

2.6.1. Algılamada Kişisellik

Algı; kişilerin çevreleri ile ilgili bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. Bireyler duyu organları vasıtasıyla pek çok uyarı almaktadırlar. Bu uyarılardan bazıları hemen hemen hiç dikkate alınmamakta, geri kalanı ise kişilerin zihninde sınıflanarak daha önceki tecrübelerle ve bilgi ile ilişkisi

²¹⁴ Ferhat ŞENATALAR, a.g.e., s. 322-323

²¹⁵ İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, İşletme Fak. Yayın No: 242, İstanbul 1990, s. 299

²¹⁶ Zeyyat HATİBOĞLU, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul 1995, s. 184

²¹⁷ Stephan P. ROBBINS, a.g.e., s. 153

kurulmakta, bunlara değişen ölçülerde önem verilmekte, verilen önem derecesine göre bir anlam verilmekte ve kişi belirli bir davranışı göstermektedir.²¹⁸

Algılama, bilincin ilk ve temel unsurudur. Algılama beş duyu ile ayrı ayrı kavradıklarımızdan daha fazla bir şeyi ifade eder. İletişimde genel olarak mesajın alıcı tarafından alınmasından kodaçım kavramı kullanılır. Yani kaynaktan hedefe giden şeyin (mesaj) bir kod (temsil) olduğunu başta kabul ederiz. İnsanın hayatla olan her ilişkisi önce algılamaya dayalı bir iletişimle kurulur. Algılama duyuların merkezi sinir sistemine ilettikleri mesajların, yapısal bir biçimde anlamlandırılması sürecidir.

Günümüzde algılamanın insanın uyum ve anlam arayışlarına cevap veren bir süreç olduğu yolundaki görüşler daha çok önem kazanmıştır. Bu yaklaşımı temsil eden Barelson ve Steiner'e göre; algı "insanların duyumsal uyarıları seçtikleri, örgütledikleri, yorumladıkları ve dünyanın anlamlı ve uyumlu görüntüsüne dönüştürdükleri karmaşık bir süreçtir."²¹⁹

Algılama duyu organlarımıza çarpan dışsal uyarıların farkına varmamız ve yorumlamamız olarak tanımlanabilir. Her türlü iletişimde yorumlama vardır, kişiler aldıkları mesajları bilgilerine, aldıkları mesajla ilgili tutumlarına ve inançlarına göre yorumlarlar. Yorumlarken de çoğu zaman olayları olduğu gibi değerlemekten çok olmasını istedikleri gibi değerlemek isterler. İnsanların mesajları oldukları gibi değil de kabul ettikleri biçimde algılamalarına neden, kişisel özelliklerinin yanı sıra seçici dikkatlerinin yoğunlaştığı yöndür. Aynı olayı izleyen kişilerin farklı değerlendirme yapmaları veya benzer mesajı alan alıcıların değişik davranışlar göstermelerinde seçici dikkatlerinin değişik yönlü olmasının önemli bir payı vardır.

İnsanın mesajı değerlemesi, tecrübe ve yaşantısı ile inanç sistemine bağlıdır. Kişinin bu özellikleri umutlarını belirlemekte olup, mesajla umdukları davranış arasında ilişki kurmalarına neden olmaktadır. Özellikle yoruma fazla

²¹⁸ Henri TOSI and Stephen CARROLL; **Management Contingencies, Structures and Process**; St Clair Press, Chicago 1970, s. 63

²¹⁹ Sadık GÜNEŞ, **Medya ve Kültür**, Vadi Yayınları, Konya 1996, s. 95-96

imkan veren mesajların algılanmasında kişiselliğin payı çok büyüktür. Bu tür iletişim ilişkilerinde, kişinin duyduğunu değerlemek yerine duymak istediğini algıladığını belirtmek mümkündür.

2.6.2. Hatalı Tamamlama

Sürekli olan ilişkiler sistemindeki geri besleme, iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir. Böyle bir olumsuzluğun nedeni, kişinin geri besleme sistemini hatalı kullanması ve aldığı mesajla bilgi birikimini yetersiz veya yanlış birleştirip istenmeyen bir davranışı oluşturmasıdır. İnsanlar, ilişkilerinin sıklığına bağlı olarak, sürekli ilişkide buldukları kişiler için, kalıp davranışlar düşünürler ve belirli tip mesajlar karşısında bekledikleri kalıp davranışların gerçekleşmesini beklerler. Aynı şekilde belirli davranışlara bağlı olarak da özel mesajlar beklerler. Bu tür beklentiler doğrultusunda aldıkları veya gönderecekleri mesajlar için özel beklentiler oluşturulur. Böyle bir durumun ortaya çıkması halinde, beklenen davranıştan sapma varsa ve bu sapma istenmeyen yönde ise, iletişimde gerekli etkinlik sağlanamaz, olumlu bir mesaj istenmeyen sonuç doğurur. Aynı şekilde beklenen mesajın gelmemesi, davranışsal tatmine mani olabilir ve mesajın gönderilmemesi, istenmeyen bir iletişimi doğurabilir.²²⁰

2.6.3. İfade Açıklığının Bulunmaması

Teknik ve fiziki şartlar mesajın iletilmesine uygun olmalıdır. Mesaj amacına hizmet edecek kadar geniş, gereksiz hiç bir bilgi ve işareti buldurmuyacak kadar da dar olmamalıdır. Mesajda işin teknik, ekonomik ve sosyal yönü göz önünde bulundurulmalıdır. İletilmesi düşünülen bilginin, dengeli, açık ve anlaşılır, denetlenebilir ve zamanlamasının uygun olması gerekir.²²¹

Bir kimse mesaja ilişkin konuşma veya yazma işlemlerini çoğu kez kendi bildiği olay ve durumları alıcılarının da bildiğini farz ederek yetersiz biçimde yerine getirir. Aksine bazı kimselerde birkaç satırda ifade edilebilecek olayları birkaç sayfa içinde ya da iki dakikada söylenebilecek bir olayı yarım saatte açıklayabilir.

²²⁰ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 299-300

²²¹ Özcan YENİÇERİ, a.g.e., s. 173

Doğaldır ki, her iki durumda da ifadenin ilgiliye gereği biçimde açıklanmadığı söz konusu olmaktadır.

Özellikle fazla ayrıntıya boğulan haberlerde öze inilmez ve ana fikir kaybolur. Bazen da çok öz vereyim derken bazı açıklanması gereken hususlar gözden kaçırılabilir. Bu nedenle, gönderici kendisini haber alıcının yerine koyup önce fikri özet olarak yazdıktan veya açıkladıktan sonra fazla ayrıntıya gitmeden gerekli bilgileri de vermelidir. Bu durumda da bir konu açıklandıktan sonra sonuç olarak, özet olarak, gibi ifadeler kullanıp birkaç cümle ile ana mesajı vurgulamak birinci şeklin alternatifi olabilir.²²²

2.6.4. Süzgeçten Geçirme

Kaynak ile alıcının iletişimini engelleyen, saptıran ya da bilgi kaybına sebep olan unsurlardan kaçınmaları gerekir. Kaynağın kişisel amacı, hisleri, inançları ve alışkanlıkları göndereceği mesajı etkilemektedir. Kaynak gönlünden geçen, olmasını arzuladığı mesajı değil olan gerçek mesajı iletmelidir. Kaynak hoşlanmadığı mesajları ya da bazı kişilerin göndericiye karşı olan tutum, güven ve inancından soyutlanması ve mesajı lafzı ve ruhu ile olduğu gibi algılaması gerekir. Mesaj alıcının bilgi ve inançlarına ters düşse bile bu husus mesajın gerçek manasını değiştirmeye sebep olmamalıdır.²²³

Süzgeçten geçirme göndericinin bilgiyi bilinçli olarak değiştirmesidir ki, böylece alıcı bilgiyi daha olumlu görebilecektir. Örneğin bir yönetici amirine, onun duymak istediklerini aktardığında bilgiyi süzgeçten geçirmektedir.

Süzgeçten geçirme konusunda en önemli belirleyici bir örgütün yapısındaki düzey sayısıdır. Örgüt hiyerarşisinde dikey düzeyler ne kadar çoksa, süzgeçten geçirmek için daha çok fırsat vardır.

2.6.5. Seçici Algılama

²²² Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, s. 297

²²³ Özcan Yeniçeri, a.g.e., s. 173

İletişim sürecinde alıcı, ihtiyaçlarına, güdülenmesine, deneyimlerine, altyapısına ve diğer kişisel özelliklerine bağlı olarak seçici bir biçimde görür ve işitir. Alıcı yarıca kod açarak, ilgi ve beklentilerini iletişime yansıtır. İşe eleman alımında mülakat yapan kişi, bir bayanın ailesini kariyerdan önde tutacağını umuyor ise, aday ne düşünürse düşünsün, tüm bayan adayları o yönde görecektir. Gerçek şudur ki hiçbirimiz gerçeği göremeyiz. Yaptığımız şey gördüğümüz şeyleri yorumlamak ve bunları gerçek olarak adlandırmaktır.

Kişi bir hedefe baktığında ve gördüğünü yorumlamak istediğinde, bu yorum algılayan kişinin kişisel özelliklerinden etkilenir. Algılamayı etkileyen kişisel özelliklerin tümü kişilik, güdüler, ilgiler, geçmiş deneyimler ve beklentilerdir. Gözlenen hedefin özellikleri neyin algılandığını etkileyebilir. Bir gruptaki sesli insanlar, sessiz insanlara göre daha çok dikkat çeker. Aynı şekilde çok çekici olan ve hiç çekici olmayan insanlar da dikkat çekerler. Hedeflere izole edilmiş bir şekilde bakılmadığı için, hedefin zeminle ilişkisi algılamayı etkiler. Aynı şekilde, yakın ve benzer şeyleri gruplandırma eğilimindeyizdir.

Nesneleri ve olayları gördüğümüz ortam da önemlidir. Bir nesne ya da olayın görüldüğü zaman, yer, ışık, ısı ve bir dizi durumsal faktör dikkatimizi etkiler.²²⁴

2.6.6. Hale Etkisi

Kalıplaşmanın ve kaynağına göre düşünceyi değerlendirme eğiliminin sonucu olarak, bir bakıma “gri” rengi görmezlikten gelip, “beyaz veya siyah” olarak iki aşırı uçtan birisi seçilir. Bunun sonucu olarak, bizim güvenimizi kazanmış bir kişi konuşursa veya tanımadığımız bir kişi bizim inançlarımız doğrultusunda söze başlarsa, ilk etki olarak onun tesirinde kalarak söylediklerinin hepsini doğru kabul edebiliriz. Yine bizim sevmediğimiz bir kişi konuşursa veya tanımadığımız bir kişi bizim inançlarımıza ters şeyler söyleyerek konuşmaya başlarsa, ilk etkilenmemizin tesirinde konuşmaların tamamını yanlış olarak değerlendirebiliriz. Sonuçta da

²²⁴ Stephan P. ROBBINS, a.g.e., s. 153-154

söylenenleri yanlış algılayacağımızdan, doğru iletişim engellenmiş olur. İşte örnekte de görüldüğü gibi olumlu veya olumsuz yönde ilk etki altında yapılan yanlış algılama ve değerlendirme algısına “hale etkisi” denilmektedir.²²⁵

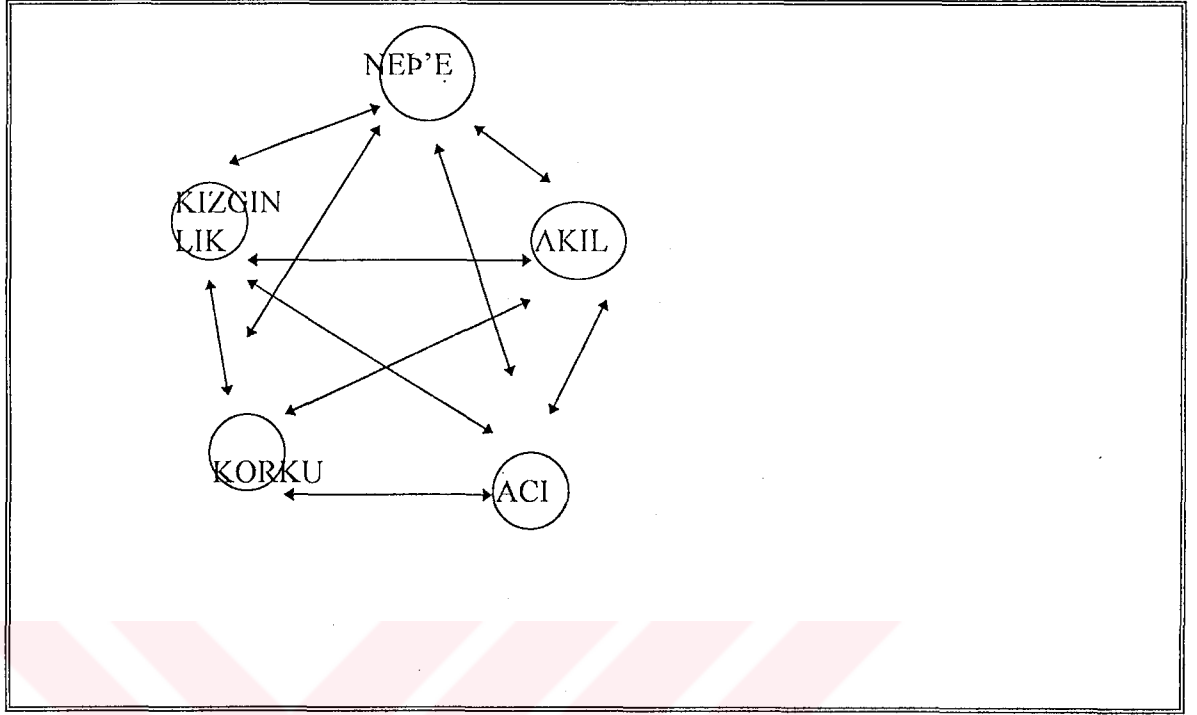
2.6.7. Duygular

İletişim sürecinde duyguların büyük bir rolü vardır. Bu duygular mesaj alışverişinde bulunduğunuz kimse bizimle yüz yüze değilse ifadesinden, yazısının muntazamlığından, mesajı gönderme biçiminden vs. anlaşılır. Bunun dışında o kişiye karşı önceden hissettiğimiz bazı duygularda devreye girerek mesajın kabulünde önemli ölçüde rol oynarlar. Ayrıca, haber alıcısının içinde bulunduğu duygunun niteliği de başkasından aldığı mesajla ilgili olarak etkilenebilmektedir.

Eğer mesaj alışverişinde bulunan bireyler karşı karşıya ya da yüz yüze bulunuyorlarsa bu kişiler hareket ve jestler, yüz ifadeleri, mimikler ve kullandıkları kelime ve ifadeler ile birbirlerine karşılıklı olarak duygularını da iletmektedirler. Bireyler arası duygu alışverişi ve etkileşimine bir örnek olarak Şekil (10) da gösterilmiştir.

Bu şekilde görüleceği üzere mesaj alışverişinde bulunan bireyler arasındaki ilişkilerde duygular da karşılıklı olarak alınıp verilmektedir. Bu alışveriş sırasında birbirine ters düşen ya da birbirini güçlendirici etkide bulunan veya davranış ve konuşmalarda dengeyi bozucu etkiler yapan duygular vardır.

²²⁵ Mümin ERTÜRK, a.g.e., s. 146



Şekil(10) Duygu iletişimine Örnek

Kaynak: Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, s. 286

İletişimde duygusal etkileşimin bir başka yönü de bazı duyguların bir takım duygu ve davranışları güçlendirdiğidir. Örneğin, neş'eli bir kimsenin akıllı bir davranışta bulunan bir kimse ile ilişkilerinde onun akıllı davranışını güçlendirdiğini, korku içinde bulunan bir kimsenin kızgın biri ile karşılaşınca onun korkusunun daha da arttığını ifade edebiliriz. İletişimde karşılıklı duygusal etkileşimin mesajı alma, çözme ve geri besleme üzerinde bazen olumlu bazen olumsuz etkilerde bulunduğunu ve bireylerin içinde buldukları duygusal ortamı değiştirdiğini söyleyebiliriz.²²⁶

Alicının bir iletişim mesajını aldığı anda kendini nasıl hissettiği, mesajı yorumlayışını etkileyecektir. Aynı mesaj kızgın olduğumuzda ya da zihnimiz meşgulken alındığında, mutlu olduğumuzda alındığından daha farklı yorumlanacaktır. Çok sevinme ya da aşırı üzüntü gibi duygular etkin iletişimi

²²⁶ Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, s. 286-287

engelleyebilir. Eski bir atasözü mutsuz olduğumuzda karar vermemenizi söyler. Çünkü mutsuz olduğunuz da açık bir şekilde düşünemezsiniz.²²⁷

2.6.8. Dinleme Yetersizliği

Genellikle pek çok şeyi işitiriz, ama çok azına dikkat gösterir ve üzerinde derinlemesine düşünürüz.²²⁸ Çoğu kimse karşısındaki kişinin ne söylemek istediği ile ilgilenmez aksine kafasındaki fikri ve düşünceleri karşısındakine aktarmaya çalışır. Bu başkasının söylediklerinin yalnızca bir bölümünü işitmemize yol açar. Üstelik karşımızdaki kimse daha sözünü tamamlamadan hemen karşımızdakinin mesajını eksik algılamamıza ve hem de duygularına daha az önem vermemize yol açar. Bu durum, bize her şeyden önce, iyi bir dinleyici olmamız gerektiğini ortaya koyar. Sözün gümüş, dinlemenin altın olmasında yatan ana fikri herhalde bu espride aramalıyız. Bir kimse mesaj aldığı birine cevap vermeden önce aldığı mesajı kelime ve duygular bakımından tekrarlamalıdır. Mesaj gönderenin durumunu alıcı kendi kelimeleri ile yeniden ortaya koyarak (reformüle ederek) anladığı esas karşısındakine ifade etmelidir. Bu papağan usulü taklit etmekten farklı bir şeydir. Böylece kendi fikrini söylemeden önce aldığı mesajı kendi ifadesine göre karşısındakine söylemek, onun iyi bir dinleyici olduğunu ve karşı tarafın fikirlerine önem vererek dinlediğini göstermektedir. İyice dinlemeden sık sık kesilen sözler, "fakat", "evet ama" şeklindeki ifadeler hem iletişimi engeller ve hem de olumsuz bir duygusal ortam oluşturur.²²⁹

2.6.9. Mesajın İnanca Uymaması veya Fazla Uyması

Kişi, aldığı mesajı inanç ve düşünce sistemine göre değerler, alınan mesaj inanç sistemine ters düşüyorsa, kişi istenen davranışı göstermeyecek veya birey üzerinde arzu edilen etki oluşturulamayacaktır.

Bu durumda iletişim organları etkin iletişimi önleyen bir filtre gibi işlemeye başlar. Alınan mesajlardan inanç sistemine ters olanlar elenir, inançlara uygun

²²⁷ Setephen P. ROBBINS, a.g.e., s. 154

²²⁸ Ray JOSEPH, *Zaman Yönetimi*, Çev. Özlem KOŞAR, Özel Matbaası, İstanbul 1992, s. 196

²²⁹ Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, s. 297

olanlar değerlendirir, böyle bir davranışı ise, iletişimin etkinliğini önler. Aynı şekilde, kişilerin inanç sistemine aşırı ölçüde uygun olan olumsuz veya cılız mesajları olduğundan çok etkili olarak algılamaları ve belirli bir davranış kalıbını benimsemeleri mümkündür. Bu durumda da iletişimin etkinliğinden doğruluk olarak sapma olacaktır.

2.6.10. Mesaj Kaynağına Güvenmeme

Mesajı alan kişi, bunu sadece kişisel özelliklerinin etkisi altında kalarak değerlemez. Kaynağın bilinen bazı özellikleri olduğu gibi, belirli bir grup içerisinde kaynağın sosyal değerini ortaya koyabilen algılar oluşmuş olabilir. Mesajı gönderen kişi alıcıya göre güvenilmeyen bir kişi ise veya kaynak, toplum içinde gereken sosyal etkinliği sağlamamışsa, mesaj istenildiği biçimde alınmayabilir. Güvenilmeyen kişinin göndereceği mesaj, soyut olarak değerlendirilmez, bu mesajla birlikte gönderilen yan mesajların ne olduğu araştırılır, bazı durumlarda da böyle bir gizli mesajın olduğuna inanılır, sözü edilen inanç, mesajın, kaynağın gönderdiği biçimde alınmasına engel olur.

Yöneticilerin kalıplaşmış istenmeyen davranışları, çok zaman bir gizli mesaj kaynağı durumundadır. Ast-üst arası ilişkilerde güvensizlik oluşursa güven ortamında dahi yöneticinin davranışlarından şüphelenme veya çekinme durumunda kalan ast, gerçek mesajı alıp davranışlarını düzenlemede güçlük çekecektir.

Benzer şekilde, kaynağın da alıcıya güvenmemesi, göndereceği mesajı algılamakta güçlük çekeceği düşüncesiyle aşırı yüklü veya yetersiz göndermesi iletişimde etkinliği önleyen bir faktördür. Alıcının bilgi birikiminin bilinmemesi veya mesajı almaya karşı arzusunun tam olarak tahmin edilememesi, mesajı aşırı yüklü veya yetersiz göndermesine yol açabilir. Bu durumda da iletişim yetersiz olacaktır.

230

2.6.11. Dil

Dil; iletişim araçları içinde en önemli olanıdır. Ancak, bir dilin içerdği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdıklarını ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi olmayan hususlar olduğunu ifade edebiliriz. Hele taraflar aynı dilde konuşmuyorlarsa yanlış anlaşılma şansı daha da artar.²³¹

Buradan göndericinin bir kelimeye ya da kavrama verdiği anlam ile alıcının bu sembol veya kavrama verdiği anlam farklı olabilir. Hatta bazen alıcı göndericinin kullandığı kelime veya kavramı hiç bilmiyor olabilir. Bu takdirde de bilmediği bir şeyi başka bir anlama çeker yani yorumlar, yakıştırır.²³²

Sözcükler farklı kişilere, farklı şeyler anlatır. Yaş, eğitim ve kültürel altyapı bir kişinin kullandığı dili ve sözcüklere verdiği anlamı etkileyen en temel değişkenlerden üçüdür. Bir örgüt içinde çalışan kişiler genellikle farklı altyapılardan gelirler. Ayrıca, işgörenlerin farklı departmanlar içinde gruplaşması sonucunda, kendi teknik dillerini geliştiren uzmanlar oluşturulur. Büyük örgütlerin üyeleri coğrafi olarak geniş bir alana yayılırlar, hatta farklı ülkelerde çalışıyor olabilirler ve her bir yerleşim yerindeki kişiler kendi bölgelerine özgü terimler ve deyimler kullanacaktır. Dikey kademelerin bulunması da dil problemlerine sebep olabilir. Örneğin, yönetimin farklı kademelerinde teşvik ve kota sözcüklerine verilen anlamların farklı olduğu görülmüştür. Üst yöneticiler sık sık teşvik ve kotalara olan ihtiyaç, hakkında konuşurlar. Ancak bu terimler farklı yorumlanabileceğinden, birçok alt düzey yönetici arasında kırgınlık oluşturabilir.

Örgüt içindeki bireyler ortak bir dili konuşmalarına rağmen, bu dili kullanım biçimleri aynı değildir. Eğer her biri dili nasıl değiştirdiğini bilebilseydi iletişim zorlukları en aza indirgenebilirdi. Sorun, bir örgüt içindeki üyelerin, etkileşimde buldukları kişilerin dili nasıl değiştirdiklerini bilememeleridir. Göndericiler, kullandıkları sözcük ve terimler kendileri için ne anlama geliyorsa, alıcılar içinde

²³¹ Roger FISHER, William URY, **Evet'e Ulaşmak**, Çev. Bengi GÜNGÖR, Öteki Yayınevi, Ankara 1994, s. 46-47

²³² Erol EREN, **Organizasyon ve Yönetim**, s. 296

aynı anlama geldiğini varsayarlar. Bu varsayım genellikle yanlıştır ve iletişim zorlukları oluşturur.²³³

Bu güçlükleri ortadan kaldırmak için yapılacak şey, belli kavramları başka kelime ve kavramlarla tanımlama yoluna gitmektir. Özellikle yanlış anlaşılmasından kuşku duyulan hususları basit şekilde ve herkesçe bilinen kelimelerle tanımlama yoluna gitmek önemli bir faktör olduğu gibi, kelimeler yanında hazırlanan şemalar, grafikler ve resimlerin sözlü ve yazılı mesaj gönderilmesine büyük ölçüde yardımcı olduklarını ve yanlış anlamaları önlediklerini söyleyebiliriz.

Bunun yanında yüz yüze iletişimde önemli olan faktörlerden biri de, yüz ifadeleri (gülme, somurtma) mimikler, el sıkma ve benzeri hal ve tutumlardır. Bu tutumlar bazen sözle ifade edilenlerden daha fazla etkili olurlar. Hatta bazen insanın söylediği ile yaptığı arasındaki farkı ortaya koyarlar. Söylenmek istenen şeyin yorumlanmasını samimi olup olmasını ortaya koyarlar. Bu nedenle, dil ve kelimelerden ortaya çıkan anlamalar hareketlerle takviye edildiği zaman mesajın daha etkili iletildiği söylenebilir.²³⁴

İlişkilerde bazan karşılıklı anlaşamama var ise, amaçlanan dil eyleminin iletişimde bulunanlar tarafından yanlış veya değişik yorumlanması sonucu meydana gelmektedir. Bunun ise bir çok sebebi olabilir; farklı dil kültürüne sahip olan, aynı dil kültürüne sahip olup ta değişik sosyal çevrelerden gelme veya fizyolojik sebeplerden (az işitme, hiç işitmeme gibi). Böyle durumlarda dil, iletişim fonksiyonunu tabii ki yerine getiremez ve sonuçta karşılıklı anlaşma mümkün olmaz.²³⁵

2.6.12. Şuursuz İletişim veya Ayırmama

Bireylerin bir davranışı oluşturmak arzusu ile gerçekleştirdikleri iletişim, şuurlu iletişimdir. Bazı zamanlarda, kişinin kontrolü dışında mesaj göndermesi ve istenmeyen bir iletişim ilişkisini başlatması söz konusu olabilir. Özellikle jest ve

²³³ Stephen P. ROBBİNS, a.g.e., s. 154-155

²³⁴ Erol EREN, a.g.e., s. 296

²³⁵ Orhan GÖKÇE, *İletişim Bilimine Giriş*, Turhan Kitabevi, Ankara 1993, s. 71

mimik yoluyla kontrolsüz mesajlar gönderilebilir ve bu tür mesajlar, kaynağın istemediği davranışlara yol açabilir. İstek dışı gerçekleşen bu tür iletişim de ilişki olarak etkinlikten uzaktır.

Benzer şekilde kelimeler, jest ve mimikler her zaman gerçek anlamlarında kullanılmazlar veya algılanamazlar. Bazı hallerde kelimenin veya işaretin soyut anlamından çok kullanım amacı önemli olabilir. İşte, kaynağın kelimeyi veya jest'i kullanım amacı ile alıcının değerlendirme biçimi farklı olursa, iletişim yetersiz gerçekleşir.

Günlük iletişim ilişkilerinde, soyut anlamının dışında kullanılan çok sayıda kelime vardır. Bu tür kelimelere veya işaretlere bağlı mesaj, gönderilirken veya değerlendirirken kültürel yapının sözü edilen işaret türlerine verdiği anlamın gözden uzak tutulmaması gerekir.

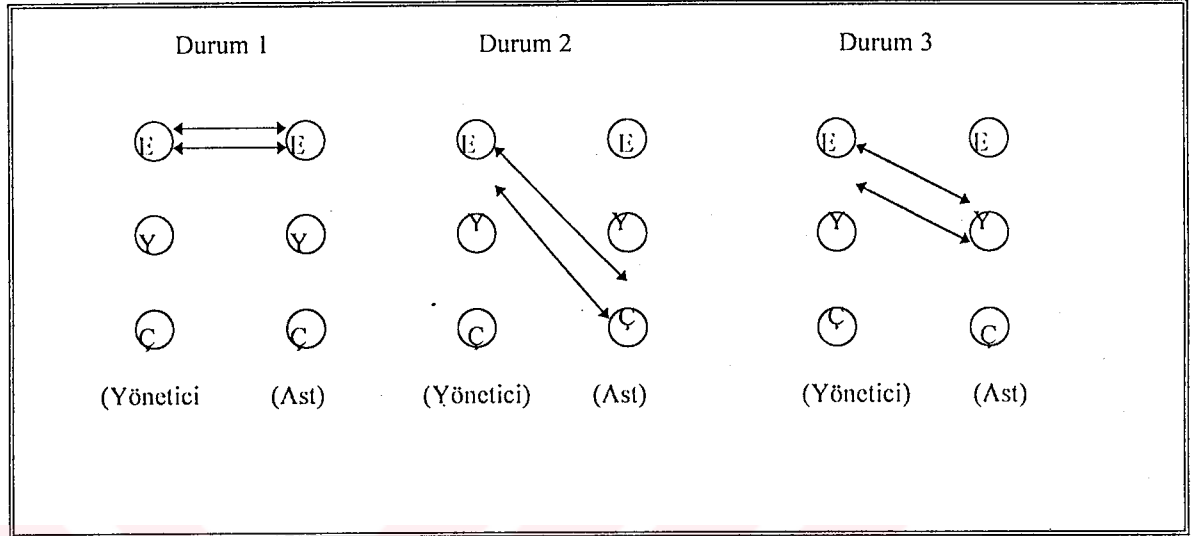
2.6.13. Kişilik Uyumunun Tam Olmaması

İletişim, bireylerin kişiliklerinin karşılıklı olarak hareket halinde olmasına bağlı bir ilişki sistemidir. Etkin iletişimde, alıcı ile kaynağın etkileşim ilişkisinin paralel olması, özellikle benzer yönlü olması gereklidir.

Etkileşim ilişkisinin benzer yönlü olması, iletişimi tam olarak gerçekleştirme için yeterli olabilir, ancak her paralel iletişim, etkin davranışı oluşturur demek, doğru değildir. Buna karşılık, paralel olmayan bir etkileşim içerisinde gerçekleşen haberleşme ilişkisi, bir yandan iletişimin etkinliğini önlerken, diğer yandan istenmeyen davranışları oluşturabilir.

Paralel etkileşime bağlı haberleşmenin aynı zamanda istenen sonucu sağlaması için, kişilerin ilişki düzlemlerinin, davranış düzlemleri ile uyumlu olması gereklidir. Kişiliğin üç yönü esas alındığında üç değişik durum düşünülebilir. Bu üç yolun her biri uygun düzlem içerisinde olursa, sonuç istenir olacaktır.

Sözü edilen paralel iletişimin üç değişik yönünü Şekil (11) de görmek mümkündür.



Şekil (11) Paralel etkileşimin Değişik Görünümü

Kaynak: İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Davranış, s. 302

Şekildeki iletişim, bir ast ile yönetici arasında gerçekleşen etkileşim ilişkisi olarak düşünülürse, konuşma şu şekilde olabilir:

Durum 1 Yönetici: Geliştirilecek en etkin yol, maliyetleri düşürmektir.

Ast: Ben de her zaman bu görüşü belirtiyorum.

Durum 2 Yönetici: Geliştirilecek en etkin yol, maliyetleri düşürmektir.

Ast: Haklısınız efendim.

Durum 3 Yönetici: Geliştirilecek en etkin yol, maliyetleri düşürmektir.

Ast: Bu sorunun bir yönlü görünümüdür. Üretim artmıyorsa, maliyetleri kısmak doğru olacaktır.

Yukarıdaki örnekte de görüleceği gibi paralel iletişimin üç durumunda da etkin iletişim gerçekleşmiştir. Ancak, bu tür ilişkilerin kendi düzlemleri içerisinde

gerçekleşmeleri halinde davranış olumlu olarak yorumlanacaktır; aksi durumda iletişim etkin olsa dahi, davranış istenmeyen bir sonuç olabilir.²³⁶

2.6.14. Geri Beslemeden Doğan Güçlükler

Geri besleme bireyin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece amaçlarına kolaylıkla ulaşmasını sağlar. Başkalarını nasıl etkilediği hakkında göndericiye verilen bilgi iletişim ile istenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığını kontrol etmek ve gereken düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olmak için yapılır. İletişimde geri besleme yaparken bazı yanlış davranışlar vardır.

Geri besleme adeta bir geriye yansıtmadır bu nedenle, bir değerlendirme işlemi değildir. Aksine, alınan mesajı tanımlama işlemidir. Tanımlamaktan çok değerleyici bir ifade kullanmak göndericinin alıcıya tepki göstermesine ve kendisini savunucu bir tutum içine girmesine neden olacaktır. Öyleyse, ilişkileri bozmamak iletişimi çıkmaza sokmamak için değerleyici olmaktan kaçınılmalıdır.

Geri besleme, iletişimin sadece bir elemanına hizmet etmez, hem alıcı ve hem de göndericinin ihtiyaçlarını ve haberleşmeden bekledikleri yararları dikkate alır. Şu halde geri besleme yaparken hem alıcının ve hem de vericinin haberleşmeden bekledikleri faydalar ile ihtiyaçları göz önünde tutmalıdır.

Geri besleme, mesajı gönderen kişiye alıcı tarafından yapıldığına göre, alıcı vermiş olduğu geri beslemenin göndericinin kontrol edebileceği ve düzeltebileceği davranışlarına yönltilmesine dikkat etmelidir. Eğer göndericinin kontrol edemeyeceği bazı hususları ve davranışları hatırlatırsa bu hayal kırıklığını artırır. İlişkileri bozar iletişime zarar verir.

Geri besleme zamanında yapılmalıdır. Yani göndericinin mesajını göndermesinden sonra ilk fırsatta verilirse, gönderici davranışının sonucunu duymaya hazır olacaktır. Bu durum iletişim güçlüklerini azaltacaktır.²³⁷

²³⁶ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 302-303

²³⁷ Erol EREN, a.g.e., s. 190-291

Geri besleme, kaynağın davranış ve mesajlarının amaca uygun olup olmadığını, hedef tarafından nasıl karşılandığını kaynağa bildirmesi sürecidir. Hedef kendisine gelen mesajlara doğrudan tepki gösterebileceği gibi suskun da kalabilir. İlk durumda geri bildirim almak için hedefin dolaysız gelen tepkiyi incelemesi yeterli olacaktır. İkinci durumda işe hedef niteliksel ya da niceliksel nedenlerle tepkisini ortaya koymayabilir. Bu durumda kaynak hedefin tutum ve davranışlarını iyi gözlemek ve bu gözlemlerden sonuçlar çıkarmak zorundadır. Bu yöntemler yeterli bilgiye ulaşılamıyorsa kaynak anket, oylama gibi yöntemlerle bilgi toplamaya girişecektir.²³⁸

2.6.15. Psikolojik Güçlükler

İletilecek şeyin açıklığa kavuşturulması. Yönetici neyi iletmek istediğini önce düşünerek açıklığa kavuşturmalıdır. Aksi halde alıcıda "gönderici ne istediğini bilmiyor" fikri oluşturabilir.

Güven ve açıklık. İletişimde bulunacaklar birbirlerine güvenmeli ve açık olmalıdırlar.

Kıskançlık. Kabul etmek istemesek de, özellikle eşit durumlardaki kişiler ve astlar birbirlerini başarılı görmekten çoğu kez memnun kalmayabilirler. Başarı ve yetenek onların durumlarını tehdit eder nitelikte görünebilir. Bunun sonucu ortaya çıkan kıskançlıkla başarılar engellenmeye çalışılabilir.²³⁹

2.7. Etkili ve Başarılı İletişim İçin Uyulması Gereken Kurallar

1. İletişime başlamadan önce fikirlerin açıklığa kavuşturulması gerekir. İletilecek sorunu veya fikri her şeyden önce sistematik bir biçimde inceleyerek açıklığa kavuşturmak gerekir. Başarılı iletişimin ilk şartı budur. Bir çok iletişim yetersiz planlama sebebiyle amacına ulaşamaz. İyi bir iletişim planlamasında da iletişimden etkilenecek olanların amaçları ve davranışları göz önüne alınmalıdır.

²³⁸ İsmail TÜRKMEN, a.g.e, s., 7

²³⁹ H. CAN, A. AĞÜN, S. KAVUNCBAŞI, *Personel Yönetimi*, 2. Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara 1995, s. 311-312

2. Her iletişimin gerçek amacı açıkça ortaya konmalıdır. Yapılacak iletişimden ne beklendiği ortaya konulmalıdır. Amacımız bilgi edinmek midir? Başka bir kimsenin davranışı değiştirmek midir? Bir hareket başlatmak mıdır? Temel amacı belirlenmesinden sonra, dil ses tonu ve genel yaklaşım belirlenen amacı gerçekleştirmeye yönelik hale gelmelidir. Mesajın odak noktası ne kadar açık olursa başarısı da o kadar yüksek olur.

3. İletişim anında genel durum ve ortam göz önüne alınmalıdır. Anlam ve amaç yalnızca kelimelerle iletilemez. İletişimin genel başarısını etkileyen daha pek çok faktör vardır. Yönetici iletişim yaptığı yerin genel ortamına karşı çok duyarlı olmalıdır. İletişimin dinleyicilerin beklentilerine ne derece uyduğunu veya uymadığını dikkate almak lazımdır.

4. İletişimi planlarken, ilgili kişilerin görüşlerinin alınması faydalı olur. İletişim planlanırken genelde bir çok bilgi ve veriye ihtiyaç vardır. Bu verilerin ilgili kişilerden temin edilmesi gereklidir. Böylece iletişimin daha gerçekçi ve tarafsız olması sağlanır. Görüşü sorulan kişilerin de aktif desteği temin edilebilir.

5. İletişimde, iletilmek istenen konunun ana fikri veya mesajın temel muhtevası devamlı ön planda tutulmalıdır. Ses tonu, yüz ifadesi, başkalarının tepkilerini kabul ediş çoğu kez dinleyicinin bir mesaja karşı göstereceği tepkiden daha fazla etkilenmesi sonucunu doğurur. Onun için iletilmek istenen konuyu devamlı ön planda tutacak davranış içinde olmak gerekir.

6. Alıcıya yardımcı olacak ya da faydası dokunacak bir fırsat çıktığında bu değerlendirilmelidir. Çalışan insanlar kendi faydalarını hesaba katan yönetici mesajlarına karşı son derece duyarlı olurlar. Bu durum gelecekte diğer hususlarda, yapılacak iletişime karşı daha duyarlı bir ortam meydana getirmeye katkı sağlayabilir.

7. İletişimin sonuçları mutlaka izlenmelidir. Her önemli iletişim konusunun tamamen anlaşılıp-anlaşılmadığı ve gerekli hareketlerin yapılıp yapılmadığı izlenmeli ve kontrol edilmelidir. İletişimin sonuçları izlenip, mesaj geçirmekte ne

derece başarılı olduğumuzu araştırmazsak, gerçek anlamı iletilip iletilmediğimizi hiç bir zaman anlayamayız. Bunu sorular sorarak, alıcıdan tepkilerini açıklamasını isteyerek sağlayabiliriz.

8. İletişim yaparken dünü-bugünü-yarını birlikte düşünerek davranmak gerekir. Gerçekte iletişimlerin amacı o andaki bir durumun ortaya çıkardığı ihtiyaçları gidermek olsa da alıcının gözünde bir tutarlık yaratabilmesi için geçmiş ve geleceği de göz önünde bulundurarak iletişim yapılmalıdır.

9. İletişim davranışlarla desteklenmelidir. Sonuçlar incelendiğinde anlaşılır ki, en etkin iletişim, ne söylendiğiyle değil de yapılmış olduğuyla ölçülebilir. Bir insanın tutum ve davranışları sözlerine ters düşerse, söylediklerine önem verilmez.

10. İyi bir iletişim anlatmak kadar dinlemeyi de kapsar. Herkes zaman zaman, karşısındakine bir şey iletmeye çalıştığı zaman onu dinlememe hatasını işler. Halbuki dinleme bize, karşımızdakinin iletmeye çalıştığı açık ve kesin anlamları değil, aynı zamanda çok daha önemli olabilen imaları ve yan anlamları da öğrenmemizi sağlar. Dolayısıyla, konuşanı derinliğine anlamak için konuyu derinliğine dinlemek lazımdır.²⁴⁰

²⁴⁰ Özcan YENİÇERİ, a.g.e., s. 173-174

3. BÖLÜM: OYSA ÇİMENTO FABRİKASINDA YAPILAN “ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM” KONULU UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Metodolojisi

3.1.1. Araştırmanın Amacı

İşletmeler çevrelerinde meydana gelen her türlü sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve diğer değişimler tarafından sürekli olarak etkilenmektedir. Günümüz işletmeleri bu değişme ve gelişmelere ayak uydurabilme ve kapasitelerini geliştirebilme konularında, sürekli olarak çevreleriyle iletişim halinde bulunarak, araştırma ve geliştirme faaliyeti içerisine girmek zorundadırlar. Kimi zaman bunu başarıyla gerçekleştirebilmekte, kimi zaman da gerekli bilgileri zamanında alamayıp büyük bir kriz ve çöküş içerisine girmektedirler.

Günümüzde kaçınılmaz olan bu çok hızlı değişme ve gelişmelere karşı hayatiyetini devam ettirmeye çalışan işletmeler etkin bir iletişim düzenini kurmak ve yaşatmak zorundadırlar. Çünkü bu varoluşların bir gereğidir.

Bu araştırmanın amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Uygulama yapılan işletme hakkında bilgi elde etmek.
2. Bu işletmede çalışan yönetici ve işgörenler hakkında bilgi elde etmek.
3. İşletmede çalışan gerek yönetici, gerekse işgörenlerin örgütsel iletişimdeki rolleri ve bu rolleri kendilerinin algılama biçimlerini ortaya koymak.
4. Örgütsel iletişimin işletmede etkin bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini öğrenmek.
5. Yine bu örgütsel iletişimin işletmenin yapı ve işleyişi üzerine olan etkilerini ve karşılaştığı engelleri ortaya koymak.
6. Etkin bir iletişim düzeninin sağlanmasında örgüt kültürü ve ikliminin rolünü ortaya koymaktır.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Niğde İlinde faaliyet gösteren OYSA Çimento Fabrikasında çalışan Orta Kademe yöneticiler ve İşgörenler üzerinde yapılmıştır.

Bu araştırma 2-13 Eylül tarihleri arasında yapılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Metodu Ve Uygulaması

Çalışmamızda; teorik anlamda ifade edilen kavramların, işletmelerdeki uygulaması ile ilgili olarak tümden gelim metoduyla incelenmiştir. Bu çerçevede Niğde OYSA Çimento fabrikasında Anket ve gözlem suretiyle bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu (EK 1) 33 sorudan oluşmaktadır.

Birinci soru, örgüt kültürünün personelin yaşı ve işletmedeki hizmet süresiyle yakından ilgisi vardır, çalışan personelin yaşını ve hizmet süresini tespit etmek.

İkinci soru, personelin cinsiyetini tespit etmek.

Üçüncü soru, insanlarla iletişim kurmada kişinin kültür düzeyi önemlidir, personelin öğrenim durumunu tespit etmek.

Dördüncü soru, ankete katılan kişinin, işletmede çalıştığı bölümü ve bu bölümdeki personel sayısını tespit etmek.

Beşinci soru, işletmede çalışan personelin örgüt şemasındaki yerini öğrenerek, örgüt şemasında yer alanların örgütsel iletişime bakış açılarını tespit etmek.

Altıncı soru, işgörenlerin yönetim kademeleri ile iletişimi sağlayıp sağlayamadıklarını tespit etmek.

Yedinci soru, her örgütün iletişim düzeni farklıdır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için, iletişim araçlarının iyi seçilmesi gerekir. İşletme içinde kullanılan dikey iletişim araçlarını tespit etmek.

Sekizinci soru, işletme içi iletişimin yeterli olup olmadığı konusunda personelin görüşlerini tespit etmek

Dokuzuncu soru, örgüt iklimi olumlu olan işletmelerde üretimin daha verimli olmasında her personelin katkısı vardır. Ankete katılanların üretim tekniklerinde etkili olup olmadıklarını tespit etmek.

Onuncu soru, görünüşte demokratik yöneticiler, astlarının görüşlerini alırlar, fakat yine de bildiklerini yaparlar. Alınan görüşlerin göstermelik olup olmadığını tespit etmek.

On birinci soru, işletmedeki iletişim araçlarının etkinliğini kontrol etmek

On ikinci soru, etkili ve verimli örgütsel iletişim için; işletmede kullanılan iletişim araçları önemlidir. İşletmede kullanılan iletişim araçlarını tespit etmek

On üçüncü soru, işletmenin yenilikleri takip edip etmediğini tespit etmek.

On dördüncü soru, personel arasında örgüt kültürünün iş dışında da geçerli olup olmadığını tespit etmek.

On beşinci, sosyal faaliyetlerin niteliğini tespit etmek.

On altıncı soru, sosyal faaliyetlerin geleneksel hale gelip gelmediğini tespit etmek.

On yedinci soru, çalışanları sosyal faaliyetler konusunda kimin yönlendirdiğini tespit etmek.

Ön sekizinci soru, sosyal faaliyetler konusunda örgüt içindeki elemanlar arasında uyumun olup olmadığını kontrol etmek.

On dokuzuncu soru, örgüt iklimi olumlu olan işletmelerde personel arasında yardımlaşma ve paylaşma duyguları gelişmiştir. Örgüt içinde yardımlaşmanın olup olmadığını kontrol etmek.

Yirminci soru, insanları motive eden araçlardan biri de onları övmektir. Yöneticilerin personeli onere edip etmediklerini tespit etmek.

Yirmi birinci soru, personel arasında yardımlaşmanın veya kıskançlığın olup olmadığını kontrol etmek.

Yirmi ikinci soru, örgüt ikliminin olumlu olduğu ve personelin psikolojik doyuma ulaştığı işletmelerde, yardımlaşma daha fazla olmaktadır. Diğerlerinde ise, kıskançlıklar, çekememezlikler ve çatışmalar ortaya çıkar. İşletmede yardımlaşmanın kimler arasında yoğunlaştığını kontrol etmek.

Yirmi üçüncü soru, yenilikler konusunda, personelin yöneticiler tarafından teşvik edilip edilmediğini kontrol etmek.

Yirmi dördüncü soru, grup çalışmalarının verimliliğini, Hawthorne araştırmaları göstermiştir, işletme verimliliği için; örgüt içindeki alt grupları tespit etmek.

Yirmi beşinci soru, gruplardaki kişi sayısını tespit etmek.

Yirmi altıncı soru, grup yapısının baskıcı veya demokratik olduğunu tespit etmek.

Yirmi yedinci soru, örgüt içindeki diğer gruplar olup olmadığını kontrol etmek.

Yirmi sekizinci soru, grup verimliliğinin farkında olmayan bazı yöneticiler, grupların yönetim otoritesi karşısında ikinci bir güç oluşturduğunu düşünerek, gruplara olumsuz bakmaktadırlar. Yönetimin gruplara bakış açısını tespit etmek.

Yirmi dokuzuncu soru, örgütlerde bazı gruplar klikleşmiştir. Bunların grup üyesi olmayanlar üzernide olumsuz etkileri vardır. Bu nedenle, gruplara personelin bakış açısını tespit etmek.

Otuzuncu soru, işletmede ki örgüt ikliminin olumlu olup olmadığını kontrol etmek.

Otuz birinci soru, işletmedeki personelin gelişen teknolojiye göre yetiştirilip yetiştirilmediğini kontrol etmek.

Otuz ikinci soru, eğitim çalışmalarında kullanılan yöntemi tespit etmek.

Otuz üçüncü soru, her işletmede yönetimden kaynaklanan veya işgörenlerden kaynaklanan çeşitli iletişim engellerinin olduğu gerçektir. Bu nedenle işletmede ki iletişim engellerini tespit etmek.

Böylece araştırmada temel araç olarak kullanılan anket formundaki ayrıntıları açıklanan sorularla işletmedeki personelin kimlik bilgileri, personelin alt gruplara ayrılıp ayrılmadığı, personelin gruplara bakış açısı, örgüt ikliminin olumlu

olup olmadığı, yönetim ve personel arasında iyi bir iletişim düzeninin kurulup kurulmadığı ve örgütteki iletişim engelleri konularında bilgi elde etmeye çalışılmıştır.

Anket formunun uygulanmasıyla ilgili olarak deneme formlar doldurulmuş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Anketin uygulanması sırasında personele ek açıklamalarda bulunulmuş ve anketin amacı kısaca açıklanmıştır.

3.1.4. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

TABLO 1 ANKETE KATILANLARIN ERKEK VE KADIN OLARAK DAĞILIMI

Seçenekler	Erkek	Kadın	Toplam
Cevap Say.	39	24	63
Yüzde(%)	61	39	100

Ankete katılanların personelin %61'i erkek, %39'u kadındır.

TABLO 2. ÇALIŞANLARIN BAĞLI OLDUKLARI YÖNETİM KADEMELERİNE GÖRE DAĞILIMI.

Seçenekler	Ustabaşı	Şef	Bölüm Md.	Genel Md.	Toplam
Cevap Say		45	12	6	63
Yüzde(%)		71	19	10	100

Ankete katılan personelin %71'i şefe, %19'u bölüm müdürüne, %10'uda genel müdüre bağlıdır. Anket uygulamamızın %71'i işgörenler tarafından cevaplanmıştır.

TABLO 3. PERSONELİN YÖNETİM KADEMELERİ İLE İLETİŞİM KURMA HIZI

Seçenekler	Evet	Hayır	Kısmen	Toplam
Cevap Say.	42		21	63
Yüzde(%)	67		33	100

Ankete katılan personelin %67'si iletişim düzeninin iyi olduğunu, %33'üde kısmen iyi olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre işletmede iyi bir iletişim düzeni olduğu söylenebilir.

TABLO 4. İŞLETMEDE KULLANILAN İLETİŞİM ARAÇLARI

Seçenekler	Yazılı	Sözlü	İkisinde	Toplam
Cevap Say.	16	35	12	63
Yüzde(%)	25	56	19	100

İşletmede çalışan personel yönetim kademeleri ile iletişim kurarken, %25'i yazılı araçları, %56'sı sözlü araçları ve %19'uda hem yazılı hem de sözlü araçları kullanmaktadır.

TABLO 5. İŞLETMEDE KURULAN İYİ BİR İLETİŞİM DÜZENİNİN İŞLETMEYE FAYDALI OLUP OLMAYACAĞI

Seçenekler	Evet	Hayır	Kısmen	Toplam
Cevap Say.	63			63
Yüzde(%)	100			100

Ankete katılanların tümü iyi bir iletişim düzeninin işletmeye faydalı olacağını kabul etmişlerdir.

TABLO 6. ÜST YÖNETİM TARAFINDAN PERSONELİN GÖRÜŞÜNÜN ALINIP ALINMADIĞI

Seçenekler	Evet	Hayır	Kısmen	Toplam
Cevap Say.	42	6	15	63
Yüzde(%)	67	10	23	100

Ankete katılanların %67'si üst yönetim tarafından personelin görüşünün alındığını, %10'u alınmadığını, %23'ünde kısmen alındığını söylemişlerdir. Ankete katılanların çoğunluğunu işgörenlerin oluşturduğundan hareketle; üst yönetim tarafından işgörenlerin de görüşlerine önem verildiği ortaya çıkmaktadır.

TABLO 7. ALINAN GÖRÜŞLERİN UYGULANIP UYGULANMADIĞI

Seçenekler	Evet	Hayır	Kısmen	Toplam
Cevap Say.	36	6	21	63
Yüzde(%)	57	10	33	100

Ankete katılanların %57'si Üst yönetim tarafından alınan görüşlerin önemli ölçüde uygulandığını belirtmektedir. Bu da yöneticilerin astlarına olan güvenini, işletmedeki örgüt ikliminin ve kişiler arası iletişimin olumlu olduğunu gösterir.

TABLO 8. İŞLETMEDE KULLANILAN İLETİŞİM ARAÇLARININ YETERLİLİĞİ

Seçenekler	Evet	Hayır	Kısmen	Toplam
Cevap Say.	30	12	21	63
Yüzde(%)	48	19	33	100

Ankete katılanların %48'i iletişim araçlarının yeterli olduğunu, %33'ünde kısmen yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre işletmede ki iletişim araçlarının bir takım eksiklikleri olmasına rağmen yeterli olduğu görülmektedir.

TABLO 9. İŞLETME İÇİNDE KULLANILAN İLETİŞİM ARAÇLARI

Seçenekler	Toplantı	Dergi	Pano	Karş. gör.	Genelgeler	Toplam
Cevap Say.	15	6	6	11	33	71
Yüzde(%)	22	8	8	15	47	100

İşletmede kullanılan iletişim araçlarının çoğunluğunu genelgeler oluşturmaktadır. Personelin önemli bir kısmı da yüz yüze görüşerek yönetim kademeleri ile iletişim kurmaktadır. İşletmede personel ilişkilerinin iyi olduğu gösterir.

TABLO 10. İŞLETMENİN ÇEVREDE MEYDANA GELEN GELİŞMELERİ TAKİP EDİP ETMEDİĞİ

Seçenekler	Evet	Hayır	Kısmen	Toplam
Cevap Say.	39	12	12	63
Yüzde(%)	62	19	19	100

Ankete katılanların %62'si işletmenin çevrede meydana gelen gelişmeleri takip ettiğini, %19'u takip etmediğini, %19'uda kısmen takip ettiğini belirtmişlerdir. Buna göre işletmenin çevreyle iyi bir iletişim kurduğunu söyleyebiliriz.

TABLO 11 İŞLETMEDE SOSYAL FAALİYETLERİN OLUP OLMADIĞININ DAĞILIMI

Seçenekler	Evet	Hayır	Toplam
Cevap Say.	59	4	63
Yüzde(%)	94	6	100

İşletmede sosyal faaliyetlerin düzenlendiğini ankete katılanların %94'ü belirtmektedir.

TABLO 12. İŞLETMEDE DÜZENLENEN SOSYAL FAALİYETLERİN DAĞILIMI

Seçenekler	Kokteyl	Yemek	Spor	Toplam
Cevap Say.	38	9	5	52
Yüzde(%)	73	17	10	100

Sosyal faaliyete katılanların yüz yüze gelerek tanışıp, fikir alışverişi yaptıkları kokteyl faaliyetinin daha çok düzenlendiği görülmektedir. Bu faaliyet personel arasındaki ilişkileri ve iletişimi güçlendirir.

TABLO 13. SOSYAL FAALİYETLERİN DÜZENLENME SÜRELERİ

Seçenekler	Ay	Üç ay	Bir yıl	Toplam
Cevap Say.	6	29	17	52
Yüzde(%)	11	56	33	100

İşletmede sosyal faaliyetler genellikle 3'er aylık periyotlarla düzenlenmektedir. Personelin %33'ünde sosyal faaliyetlerin yılda bir düzenlendiğini belirtmişlerdir.

TABLO 14. SOSYAL FAALİYETLERİN DÜZENLENME BİÇİMİ

Seçenekler	Yönetir Tar.	Bölümler	Personel	Diğer	Toplam
Cevap Say.	24	6	6		36
Yüzde(%)	67	15.5	16.5		100

Sosyal faaliyetler çoğunlukla yönetim tarafından düzenlenmektedir. Böylece yönetimin, personeli iletişim kurma ve sosyal ilişkileri geliştirme konusunda teşvik ettiği anlaşılmaktadır.

TABLO 15. SOSYAL FAALİYETLERE KATILIMIN DAĞILIMI

Seçenekler	İşçiler	Yöneticiler	Tüm Pers.	Toplam
Cevap Say.		13	39	52
Yüzde(%)		25	75	100

Sosyal faaliyetlere personelin çoğunun katıldığı görülmektedir. Böylece personel arasında olumlu ve sıcak bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgüt üyelerinin hiyerarşik yapıyı mesai saatleri dışına taşımadıkları ve örgüt ikliminin olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

TABLO 16. PERSONEL ARASINDA ÖZEL HAYATTA YARDIMLAŞMANIN DAĞILIMI

Seçenekler	Çalışanların çoğu	Yakın arkadaşları	Bölüm arkadaşları	Çok az kişi	Toplam
Cevap Say.	23	32	5	3	63
Yüzde(%)	36	51	8	5	100

Ankete katılanların önemli bir çoğunluğu, işletme dışında da personel arasında yardımlaşma ve olumlu bir havanın olduğunu belirtmektedirler.

TABLO 17. YÖNETİCİLERİN PERSONELE KARŞI ÖZEL HAYATTA Kİ DAVRANIŞLARI

Seçenekler	Evet	Hayır	Birkaçı	Toplam
Cevap Say.	21	3	39	63
Yüzde(%)	33	5	62	100

Personelin önemli günlerinde yöneticilerin de bulunduğu görülmektedir. Bu da personeli çalışmaya motive etmek, onları onere etmek ve sosyal çevresinde önemli bir insan intabası oluşturmak için olumlu bir davranış biçimidir.

TABLO 18. PERSONEL ARASINDAKİ YARDIMLAŞMA VE YENİLİKLERE BAKIŞININ DAĞILIMI

Seçenekler	Evet	Hayır	Toplam
Cevap Say.	56	7	63
Yüzde(%)	89	11	100

Yöneticiler ve personelin hemen hepsi arasında yardımlaşma, arkadaşlarına güven ve yeniliklere açık olduğu görülmektedir. Bu tür davranış personelin orgüte olan bağlılığını artırır, bireylerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılmasını sağlar, işletme ise iş değişim hızının sakıncalarından korunmuş olur.

TABLO 19. PERSONELİN YENİ TEKNİKLERİ KİME ANLATTIĞININ DAĞILIMI

Seçenekler	Arkadaşıma	Şefe	Bölüm Md.	Genel Md	Toplam
Cevap Say.	15	9	30	12	65
Yüzde(%)	23	13	46	18	100

Personel, geliştirmiş bulunduğu yeni teknikleri, bağlı oldukları bir üst yönetim kademesine anlattığını göstermektedir. Bununla birlikte bölüm müdürüne anlatanların sayısı da önemli bir yüzde oluşturmaktadır.

TABLO 20. GELİŞTİRİLEN YÖNTEMLERE YÖNETİCİLERİN BAKIŞ AÇISI

Seçenekler	Yardım eder	Ödüllendirir	Sinirlenir	Diğer	Toplam
Cevap Say.	52	4			54
Yüzde(%)	96	4			100

Yöneticilerin yeni yöntemlere bakış açısının olumlu olduğu ve yeniliklere açık olduğu görülmektedir. Bu da personelin yönetime güven duygusunu geliştirir ve yeniliklere açık olmasını sağlar.

TABLO 21. İŞLETME İÇİNDEKİ ALT GRUPLARIN DAĞILIMI

Seçenekler	Evet	Hayır	Toplam
Cevap Say.	60	3	63
Yüzde(%)	95	5	100

İşletmede çalışan personelin hepsinin bir grubu olduğu görülmektedir. Diğer sorulardan anlaşılmaktadır ki; bu gruplar açık gruplardır ve diğer gruplar arasında iyi bir iletişim düzeni bulunmaktadır.

TABLO 22. GRUPLARDAKİ ELEMAN SAYISININ DAĞILIMI

Grup sayısı	5'e kadar	6-9	10-15	Toplam
Cevap Say.	36	21	6	63
Yüzde(%)	57	33	10	100

Personelin büyük bir kısmı eleman sayısı 2-9 olan küçük gruplara üyedirler. İşletmedeki yöneticilerle görüşmelerimizde bu grupların yapılan işin gereği olarak ortaya çıktığını ve iş sonunda da grubun dağıldığını belirtmişlerdir.

TABLO 23. GRUPTA ALINAN KARARLARIN YÖNTEMİNİN DAĞILIMI

Seçenekler	Oylama	Öneri sunma	Grup lideri	Diğer	Toplam
Cevap Say.	19	32	12		63
Yüzde(%)	30	51	19		100

Grup yapılarının hiyerarşik olmadığı ve grupta ikincil lider pozisyonu doğmadığı görülmektedir. Böylece grup üyelerince yapılan işin kaliteli olduğu, grupta lider olmasa bile işin yürüdüğü, personelin birbirleriyle daha iyi anlaşmaları ve yapılan işten herkesin memnun olduğu ortaya çıkmaktadır.

TABLO 24. İŞLETMEDE Kİ PERSONELDE GRUP ÜYELİĞİNİN DAĞILIMI

Seçenekler	Herkesin	Yarısının	Çok azının	Toplam
Cevap Say.	51	9	3	63
Yüzde(%)	81	14	5	100

Personelin hepsinin bir gruba üye olduğu, diğer personelin bundan haberdar olduğu ve bu durumun işletmede olumsuz karşılanmadığı görülmektedir.

TABLO 25. GRUPLARIN YÖNETİMDEN TEPKİ ALIP ALMADIĞININ DAĞILIMI

Seçenekler	Evet	Hayır	Toplam
Cevap Say.	3	60	63
Yüzde(%)	5	95	100

Yöneticiler işgörenler arasındaki gruplara olumlu bakmaktadırlar.

TABLO 26. GRUPLARIN PERSONELDEN TEPKİ ALIP ALMADIĞININ DAĞILIMI

Seçenekler	Evet	Hayır	Toplam
Cevap Say.	3	50	63
Yüzde(%)	5	95	100

Personelin diğer gruplara olumlu baktığı, işletmede oluşan grupların örgüt iklimini geliştirdiği, gruplar arasında çekişmenin olmadığı ve grupların işletmede verimi artırdığını söyleyebiliriz.

TABLO 27. İŞLETMEDE OLUMLU BİR ÖRGÜT İKLİMİNİN OLUP OLMADIĞININ DAĞILIMI

Seçenekler	Evet	Hayır	Toplam
Cevap Say.	57	6	63
Yüzde(%)	90	10	100

Ankete katılanların %87'si örgüt ikliminin olumlu olduğunu belirtmişlerdir. Tablo 14-15-16 ve 17'de de bu görüş desteklenmektedir.

TABLO 28. İŞLETMEDE EĞİTİM ÇALIŞMALARININ UYGULANIP UYGULANMADIĞININ DAĞILIMI

Seçenekler	Evet	Hayır	Toplam
Cevap Say.	45	18	63
Yüzde(%)	71	29	100

İşletmede personeli yeni tekniklere uyarlamak, personelin kendini yenilemesi ve geliştirmesi için eğitim faaliyetlerinin düzenlendiği görülmektedir.

TABLO 29. UYGULANAN EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN DAĞILIMI

Seçenekler	İşbaşı	İş dışı	Diğer	Toplam
Cevap Say.	39	30		69
Yüzde(%)	57	43		100

Eğitim yöntemlerinden; işbaşında eğitim, biraz daha yoğun olmakla birlikte her iki yöntem de uygulanmaktadır.

TABLO 30. İŞLETMEDE KARŞILAŞILAN İLETİŞİM ENGELLERİNİN DAĞILIMI

Seçenekler	Bilgilerin okunmaması	Eksik bilgi verilmesi	İfadenin karmaşıklığı	Dinleme yetersizliği	Diğer	Toplam
Cevap Say.	24	15	12	12		63
Yüzde(%)	38	24	19	19		100

Personelin örgüt şemasındaki pozisyonuna göre iletişim engellerinin dağılımı da değişmektedir. İşçiler genelgelerin okunmadığını belirtirken, alt kademe yöneticileri (şef/ustabaşı) eksik bilgi verilmesi ve ifade açıklığının olmadığını belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler (Bölüm Müdürü, Genel Müdür) ise dinleme yetersizliğini vurgulamışlardır.

SONUÇ

Organizasyon, bireylerin tek başlarına tatmin edemedikleri ihtiyaçlarını karşılamak ve ulaşamadıkları amaçlarını gerçekleştirmek için daha üst ve ortak bir amaç çerçevesinde maddi ve beşeri kaynakları bir araya getirip örgüt oluşturmaları, üst ve ortak amaca ulaştıracak fonksiyonları belirlemeleri, örgütü bu fonksiyonları yerine getirecek kısımlara ayırmaları ve bu kısımların birbirleriyle ve örgütle ahenkli çalışmasını sağlama sürecidir. Bu bakımdan sağlık kurumları, eğitim kurumları, dernekler, iktisadi mal ve hizmet üreten işletmeler gibi bütün örgütler gerçekte, birer organizasyondur.

Bütün örgütlerin bir organizasyon olarak aynı tip ve türde olacağı düşünülemez. Çünkü, örgütler insanların oluşturdukları, toplumların farklı ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için kurulur. Bu tezde kullanılan örgüt kavramı, daha çok kar amaçlı işletmeleri ifade etmektedir. Bir örgüt olan işletmelerin yapıları açısından kültürleri teorik olarak ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Örgütler en önemli zenginliği çalışanlarıdır. Çalışanlar örgütlere dahil olurken fiziki güçlerinin yanı sıra bilgi güçlerini ve değerlerini de işlerinde kullanmak isterler. Çağdaş örgütler çalışanlarından artık işletmeye girerken ruhunu işletmenin dışında bırakmasını istemiyor: Aksine örgüte girenlerin bir bütün olarak beyin ve kas güçlerini işletmenin zenginlikleri arasına katmaya çalışıyor. Yönetime katılma, Amaçlara Göre Yönetim, KKÇ ve İstisnalarla Yönetim gibi bir çok teknik yönetilenlerin zihni ve akli yeteneklerinden yararlanmak amacıyla geliştirilmiştir. Artık örgütler bireysel aklın sınırlılığına inanmış, toplumsal akli karar mekanizmasında etkin kılmaya çalışmaktadırlar.

Sosyal ilişkilerin verimlilik üzerindeki etkisi Beşeri İlişkiler Ekolünün ortaya çıkardığı bir sonuçtur. İnsan ilişkileri üzerine yapılan çok sayıdaki araştırma

sonucunda örgütler işgörenlerin deneyim, gelenek-görenek, örf, alışkanlık veya duygusal birikimlerinin ilişkilerine yansıyan yönlerinin üzerinde dikkatle durmaya başlamışlardır. Hatta günümüz örgütlerinin başarısını tamamen insan ilişkilerini yönetme becerisine bağlayanlar da çıkmıştır. Adeta örgütler insan ilişkilerini yöneten ve yönetemeyen olmak üzere iki kısma ayrılmıştır. Bu yaklaşım tarzının büyük ölçüde gerçeklerle ilişkisi olduğunu söyleyebiliriz. Hatta biraz daha ileri giderek bir örgütte insan ilişkileri iyi yönetilmiyorsa başka hiç bir şey iyi yönetilemez diyebiliriz.

Toplumun ve örgütün temel yapı taşı olan insanların örgüte gelirken getirdikleri maddi ve manevi değerler gerek örgüt içindeki diğer işgörenleri gerekse örgütü etkilemekte, bu değerler de diğer işgörenlerden ve örgütten etkilenmektedir. Böylece, örgütte karşılıklı etkileşimler sonucunda şekil değiştirerek ve getirilenden daha büyük daha karmaşık ancak varolan örgüte özgü yeni bir kavrama ulaşılmaktadır ki, örgütün yapabileceklerinin sınırlarını belirleyen bu kavram "örgüt kültürü"dür. Etkin ve verimli örgütlere ulaşabilmek için özellikle yöneticilerin, örgüt kültürü ile birlikte düşünmeleri gereken bir diğer kavram da "örgüt iklimi"dir.

Kültür ve örgüt arasındaki ilişkinin, özellikle çevre analizi, amaç ve istikamet belirleme, faaliyet ve kaynak tahsisini düzenlemeye dayanan ve günümüz örgütleri için son derece önemli hale gelen stratejik yönetim için büyük bir önem ifade ettiği ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkiyi iyi kavrayan yöneticinin, özellikle bireysel ve örgütsel davranışları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için avantaj elde ettiği söylenebilir.

Örgüt kültürünü güçlendirmek ve işgörelere kültürü tanıtip benimsetmek için işgöreleri biraraya getiren ve dolaylı veya dolaysız bilgilendiren toplantı, seminer vb. biçimsel ortamlar veya kendi yaptıkları tiyatrolar, spor müsabakaları, mesai sonrası düzenlenecek çeşitli parti ve davetler gibi biçimsel olmayan ortamlar oluşturulmalıdır. Böylece örgüt kültürüyle olan bütünleşmeleri ve iş ortamı dışında

ortak değer, varsayım, felsefe ve amaçları paylaşmaları sağlanacaktır. Ayrıca örgütte işgörenlerin ve yöneticilerin ailelerini biraraya getirecek toplantı ve davetler yapılmalıdır. Bu, yeni işgörenin işe başlatılmasında hoş geldin partisi, terfilerde kutlama ve törenler, örgüt dışında hafta sonu piknikleri ve ev oturmaları şeklinde işgöreni ve işgören ailelerini bir araya getirecek ortamların oluşturulması sağlanabilir. Böylece işgören aileleri arasında sosyal bir statü sağlayacağı için işgörenler daha fazla çalışmaları ve başarılı olmaları için teşvik etmiş olacaktırlar. Bu doğrultuda örgüt içerisinde başarıyı motive edecek ödüllendirmeler de diğer işgörenlerin bulunacağı ve haberdar olacağı törenlerle yapılmalıdır. Araştırmamızda da görülmektedir ki bu tür toplantılar periyodik olarak üç ayda bir düzenlenmekte ve çalışanlar onore edilmektedirler.

Örgüt iklimi, “örgütün kişiliği”, işgörenlerin “iş çevresinin çeşitli görünümüyle olan doyum düzeyinin bir ölçüsü”, örgütteki “kişiler ve gruplar arası ilişkilerin bir sonucu” ve “örgüt kültürünün, örgütte oluşturduğu hava” biçimlerinde tanımlanmıştır. Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bunun sonucu olarak örgüt ikliminin çalışanların doyumuna olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır

Bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi, işletme amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesi, bir anlamda, özdeşleştirebilmesidir. Bunun çok zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü, insan amaçları çeşitli sebeplerle farklılıklar arz eder. Her şeyden önce, işletmeye gelen bireylerin farklı çevrelerde yetişmiş olmaları, karakterleri, eğitim düzeyleri, inanç sistemlerinin farklılığı gibi faktörler, kişilerin amaçlarını farklı kılar. Bu sebeple, bireyler için, onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. İşletme kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir işletmede, böyle bir kültürün oluşması durumunda, çalışanlar, kendilerini bu bütünün bir parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler,

aileleriyle birlikte imiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise, çağımız işletmeleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir. Uygulama yaptığımız işletmede yöneticiler bunun farkına vararak, örgüt içindeki hiyerarşik yapıyı iş dışındaki sosyal faaliyetlere taşımadıkları tespit edilmiştir. Böylece sosyal faaliyetlerde personel arasında samimî ve olumlu bir ilişkinin kurulduğu gözlenmiştir.

Bireyler arasında anlaşma sağlanması önde gelen amaç olduğuna göre, iletişimin varlığı en az iki kişinin bulunmasını gerekli kılar. Böyle olunca, iletişimin bir grup olayı olduğu kolaylıkla söylenebilir. Üyeler arasında karşılıklı ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi, bir iç dayanışma ya da bütünlüğün sağlanması, bir grup dinamiği oluşturur. Bireyleri iletişime zorlayan en önemli neden düşünce duygu farklılıklarıdır. Aynı düşünce ve inançta olan bireyler arasındaki iletişim, ayrı düşüncede olanlardan daha azdır. İletişim bazen de kişi-grup arasında, iki grup arasında ya da iki örgüt arasında grubu ve örgütü temsil edenler aracılığıyla gerçekleşebilir. İletişim ilke olarak en az iki kişinin varlığını gerekli kılmakla birlikte, bir kişinin tek başına kendi kendine mesajlar iletmesi "öz iletişim" olayıdır.

Kendi öz benliği ile iyi iletişim kuramayan insanlar; kabul görmek, başkalarınca reddedilmemek için "sosyal maske"ler takarak iletişim kurma ihtiyacı duyarlar. Kendine güveni olan, iç dünyasıyla barışık olan kişiler daha az sosyal maske takarlar. Kendi dünyası ile uyumlu ve dengeli iletişim içinde bulunan bu kişilerin, dış dünya ile daha sağlıklı ilişkiler kurdukları gerçektir.

Her geçen gün değişen ve gelişen bir toplumda yaşayan birey, ister istemez başkalarıyla az ya da çok her gün, her an ilişki kurmak zorundadır. Ancak yakından ve bilimsel açıdan bakıldığında bu ilişkilerin gelişigüzel ve belirli bir düzen ve disiplinden yoksun bulunduğu dikkati çeker. Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, çoğu kez kopuk ya da dağınık görünen ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylelikle örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir

dengenin kurulmasıdır. Bu birleştirici özelliğiyle iletişim “Toplumsal yapının çimentosu yada canlı bir varlığın kan damarlarına benzetilebilir”.

Dar anlamda iletişim, bireyler arası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Geniş anlamda ise; toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgüt ve yönetim yapısının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir. Bu yapıyla iletişim işletmenin bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgudur.

İletişim Sürecinin Temel Öğeleri Şunlardır.

1. Kaynak (Gönderici)
2. Mesaj (Kodlama)
3. Haber Kanalı
4. Alıcı

Bunlarla birlikte aşağıdaki öğeleri de önem arz eder;

5. Anlam
6. Gürültü
7. Kod çözücü
8. Algılama ve Değerlendirme (Süzme)
9. Fikir Oluşturma
- 10 Geri bildirim

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve öğeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân sağlayan toplumsal bir süreçtir.

Örgütsel İletişim, kişiler arası iletişimden ötede, yöneticinin gönderdiği anlamı işgörene anlatmasını, benimsetmesini, onu eyleme geçirmesini de

kapsamaktadır. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden doğru geri bildirim ve cevap getiren mesajları taşımak zorundadır. Böylece örgütsel iletişim hem yöneticinin işgöreni etkilemesini hem de işgörenin yöneticiye cevabını içermektedir.

Örgüt; belirli amaçlara ulaşmak için, bireylerin bir araya gelerek koordineli bir biçimde fikir ve güç birliğinde buldukları oluşumlardır. Günümüzde, büyüklük küçüklük her işletme örgütünde kendine özgü bir iletişim sistemi vardır. Kısacası her yerde ve her zaman iletişim ile insan yaşantısı iç içedir ya da iletişim insan yaşantısının bir parçasıdır.

İşletmenin dış çevresine karşı, olumlu imaj oluşturabilmek, ancak çalışanlarda oluşturulan olumlu imaj ile gerçekleşebilir. Gerçekten de verilmesi istenen mesajın tam tersinin çalışanlar tarafından dile getirilmesi onun kabulünü imkânsız hale getirir. Ürün kalitesi, iyi ücret ve çalışma şartları sunduğunu iddia eden bir işletmenin çalışanlarının farklı yönde sözcülüğünün daha etkin olacağı, kabul edilmesi gereken bir gerçektir.

İşletmenin yapısı ve işlevi ile kuruluş içi iletişim sistemi arasında belirgin bir ilişki vardır. Az sayıda çalışanın olduğu küçük yada geleneksel işletmelerde çalışanlarla iletişim basit ve daha çok yüz yüze niteliktedir. İşletmeler büyüdükçe, iletişim sistemi de genişlemekte, büyümektedir. Ancak, küçük yada büyük tüm işletmelerde özellikle bir defadan fazla kullanılacak bilgiler için yazılı iletişime ihtiyaç duyulmaktadır.

Aynı işletme içinde olsa bile, değişik gruplarda değişik biçimlerde iletişim kurulması söz konusudur. Kurum içi iletişimin temel işleri karşılıklı güven ortamının oluşturulmasıdır. İç iletişimde yapılması gereken, hoşnutsuzlukların ortadan kaldırılması, azaltılmasıdır.

Örgütlerde iletişimin ana amacının başkalarını etkilemek olduğu genellikle kabul edilmektedir. Bununla birlikte iletişim örgütlerde sadece bir bireyin belirli konularda şartlandırma veya propaganda amacı aracı olarak kullanılamayacağı da bir gerçektir. Çağdaş örgütler çoğu kez iletişime verilen bu olumsuz anlamları değiştirmeye ve örgütsel iletişim, içinde tarafların birbirlerinin duygu, fikir ve davranışlarına değer verdikleri bir süreç yada bir bilgi ve düşünce alışverişi olarak aksettirmeye çalışmaktadırlar.

Kimi zaman insanların duygularını anlamak gerçekten zordur. Kendilerine soramazsınız, çünkü ne hissettiklerini çoğunlukla söylemek istemezler; söylemek isteseler bile, çoğu kez duygularını kendileri de pek bilmezler. Bu kişilerinin kafalarının içine girip ne hissettikleri öğrenilemeyeceğine göre, yüz ifadelerine, beden belirtilerini bakarak, o anda nasıl bir duygu içinde olduklarını anlamaya çalışırız. Bedensel belirtileri anlayabilmek için, bu belirtilere duyarlık kazanmak gerekir. Bu da iletişimin diğer bir çeşidi yani sözsüz iletişimdir. Örgüt iklimini en iyi ifade eden iletişim türü sözsüz iletişimdir. Örgüt iklimi olumlu olan işletmelerde çalışan personelin yüz ifadeleri sürekli olumlu ve insanlar arasında sıcak bir iletişim vardır. Uygulama yaptığımız işletmede hiyerarşik yapının dışında iyi bir iletişim düzeninin kurulduğu gözlenmektedir.

OYSA Çimento fabrikasında yaptığımız uygulamada görülmektedir ki, işletmede olumlu bir örgüt iklimi bulunmaktadır. Çalışanlar birbirleriyle işletmede ve işletme dışında olumlu ilişkiler kurmaktadırlar. Yönetim bu yapıyı güçlendirmek için sosyal faaliyetler düzenlemekte ve hiyerarşik yapıyı buraya taşımamaktadır. Böylece personel arasında olumlu ve sıcak ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmaktadır.

İşletmede oluşan alt kültürler (gruplar) demokratik bir yapıya sahip olup, çevreye ve diğer gruplara açık gruplardır. Gruplar arasında çekişme ve çekememezlik yoktur. Yöneticilerle yaptığımız görüşmelerde; grupların daha çok bir

işin yapılması sırasında yönetimin teşvikiyle kurulduğu iş tamamlandıktan sonra ise doğal olarak dağıldığı tespit edilmiştir.

Gelişen teknolojinin ve değişimin bir gereği olarak; işletme personelini geleceğe hazırlamak için kurslar ve seminerler düzenlenmektedir. Böylece personel, kendisine olan özgüvenini artırmakta, kendisini yenilemekte ve çalıştığı işten doyum sağlamaktadır. İşletme ise; çalışanların yeni tekniklere uyarlanması sonucu iş verimini ve ürün kalitesini geliştirmektedir.



EK 1

"ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KONULU" ANKET ÇALIŞMASI

Niğde Üniversitesi Niğde Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisiyim. Aynı zamanda Sosyal Bilimler Enstitüsünde Master yapmaktayım. Tez çalışmama ışık tutması için; işletmelerdeki personel arasında "olumlu bir havanın olup olmadığı ve personel arasındaki iletişim" konusunda bir araştırma yapmaktayım. Bu araştırma sadece tez çalışmamda kullanılacak ve yönetime kesinlikle bildirilmeyecektir.

Yardımlarınız için şimdiden Teşekkür Ederim. Mustafa DİRİM Öğretim Görevlisi.

İşletmenin Toplam Personel Sayısı:.....kişidir.

1. Yaşınız:.....Bu işletmedeki hizmet süreniz:

2. Cinsiyet: a) Erkek b) Kadın

3. Öğrenim Durumu:.....

4. Çalıştığınız Bölüm ve Personel Sayısı:

5. Çalışmalarınızda aşağıda belirtilen yönetim kademelerinin hangisine doğrudan (direkt) sorumlusunuz.

- a) Ustabaşı b) Şef
c) Bölüm müdürü f) Genel müdür

6. Yaptığınız işle ilgili her hangi bir sorun çıkması halinde üst yönetime bilgi vermede hızlı bir şekilde iletişim kurabiliyor musunuz?

- a)Evet b)Hayır c) Kısmen

7. Bilgi verirken hangi araç veya araçları kullanıyorsunuz?

- a) Yazılı b) Sözlü
c) Diğer (belirtiniz)

17. Sosyal faaliyetler kim tarafından düzenlenir.

- a) Yönetim tarafından
- b) Bölümler tarafından
- c) Personel tarafından
- d) Diğer (belirtiniz)

18. Düzenlenen sosyal faaliyetlere kimler katılır.

- a) İşçiler
- b) Yöneticiler
- c) Tüm personel

19. İşletmede Çalışan bir personelin, düğün, nişan, sünnet gibi önemli günlerinde bu faaliyete kimler katılır.

- a) Çalışanların çoğu
- b) Yakın arkadaşları
- c) Bölüm arkadaşları
- d) Çok az kişi

20. Böyle günlerde yöneticiler de bulunur mu?

- a) Evet
- b) Hayır
- c) Bir kaç

21. Yaptığınız işi daha kolay yapacak ve üretimi artıracak bir yöntem bulsanız. Bunu kimseye anlatırmısınız?

- a) Evet
- b) Hayır

22. Cevabınız evet ise; kime/kimlere anlatırsınız. Sebebini belirtiniz

- a) Arkadaşlarıma
- b) Ustabaşı/ Şefe
- c) Bölüm müdürüne
- d) Genel müdüre

Sebebi:

23. Bulduğunuz yöntem konusunda yöneticilerinizin davranışı nasıl olmaktadır?

- a) Bu yöntemi geliştirmem için yardımcı olur.
- b) Maaşıma zam yapar
- c) Sinirlenir.
- d) Diğer (belirtiniz):

24. İşletme içinde daha iyi anlaştığınız bir arkadaş grubunuz var mıdır?

- a) Evet
- b) Hayır

25. Bu grup kaç kişiden oluşmaktadır.

..... Kişidir.

26. Mesai harici işlerde grupta alınan kararlar aşağıdakilerden hangi yöntemle alınır.

- a) Oylama yaparak
- b) Bir arkadaşımız teklif eder diğerleri kabul eder.
- c) Genellikle bir arkadaşımız, ne derse o olur.
- d) Diğer (belirtiniz)

27. İşletmede çalışan diğer personelin de arkadaş grupları var mıdır.

- a) Herkesin arkadaş grubu vardır
- b) Personelin yarısının arkadaş grubu vardır.
- c) Çok azının arkadaş grubu vardır.

28. Arkadaşlarınızla oluşturduğunuz grup ve sıkı ilişki içinde olmanız üst yönetimden herhangi bir tepki aldı mı?

- a) Evet
- b) Hayır

29. Arkadaş grubunuz diğer personelden tepki aldı mı?

- a) Evet
- b) Hayır

30. İşletmenizde, personelin uyum içinde olması için "insanlar arası olumlu bir hava" var mıdır?

- a) Evet
- b) Hayır

31. İşletmenizde personele eğitim çalışmaları uygulanıyor mu?

- a) Evet
- b) Hayır

32. Eğer uygulanıyorsa; hangi yöntemler kullanılıyor.

- a) İşbaşında eğitim
- b) İşdışı eğitim yöntemleri (seminerler, kurslar, konferanslar, gezi-gözlem vb.)
- c) Diğer (belirtiniz):

33. İşletmede en çok karşılaştığınız iletişim engelleri hangileridir.

a) Verilen yazılı bilgilerin okunmaması

b) Eksik bilgi verilmesi

c) İfade açıklığının bulunmaması

d) Dinleme yetersizliği

e) Diğer (belirtiniz):



KAYNAKÇA

- AKAT İter, ÜNER Nurel, İşletme Yönetimi, İzmir 1987
- Anadolu Üniversitesi AÖF. Örgütlerde Davranış, 4. sınıf
- Anadolu Üniversitesi AÖF. İş İdaresi, 2. sınıf
- ARKONAÇ Sibel, Grup İlişkileri, İstanbul 1993
- ASNA Alaaddin, Bankacılar İçin Halkla İlişkiler, Ankara 1988
- ASNA Alaaddin, Public Relations Temel Bilgiler, Der Yayınları, İstanbul 1993
- AYDIN Mustafa, Eğitim Yönetimi, İ.M. Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara 1986
- AYDIN O., UZUNÖZ A., TEGİN B., Davranış Bilimlerine Giriş, Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 370, Eskişehir 1993
- AYDIN Selim, Bilgi Çağında İnsan, T.Ö.V. Yayınları, İzmir 1994
- AYTÜRK Nihat, Yönetim Sanatı, 2. Basım, Emel Yayınevi, Ankara 1990
- BAŞARAN İbrahim Ethem, Eğitim Yönetimi, 4. Basım, Kadioğlu Matbaası, Ankara 1994
- BAŞARAN İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara 1991
- BAŞARAN İbrahim Ethem, Örgütsel Davranışın Yönetimi, A. Ü. Eğitim Fak. Yayını No 111, Ankara 1982
- BAŞARAN İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara 1992
- BALTAŞ Zuhâl BALTAŞ Acar, Bedenin Dili, 10. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul 1995
- BARANSEL Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İşletme Fakültesi Yayın No: 257, Üçüncü Baskı, İstanbul 1993
- BARUTÇUGİL İsmet Sabri, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, U. Ü. Yayınları, Bursa 1994

- BİRDAL İlker, AYDEMİR Nilgün, Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 005, İstanbul 1992
- CEMALCILAR İ., BAYAR D., AŞKUN İ. C., ÖZ-ALP C., İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir İ.İ.T. İ. A. Yayını, No: 122, Ankara 1974
- CEMALCILAR İlhan, Pazarlama, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 1994
- CAN H., AKGÜN A., KAVUNCBAŞI S., Personel Yönetimi, 2. Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara 1995
- CAN H., D. TUNCER, D. Y. AYHAN, Genel İşletmecilik Bilgisi, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara 1994
- COOPER Ken, Sözsüz İletişim, Çev. Tunç YALKI, İgi Yayınları, İstanbul 1989
- CÜCELOĞLU Doğan, Yeniden İnsan İnsana, 11. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul 1995
- DİCLE Ülkü, Bir iletişim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 169, Ankara 1975
- DİNÇER Ömer - FİDAN Yahya, İşletme Yönetimine Giriş, İz Yayıncılık, İstanbul 1995
- DRAKE Richard SMİTH Peter J, Çev. Kemal TOSUN Başkanlığında Kom., Sanayide Davranış Bilimleri, İstanbul 1978
- DRUCKER Peter F., Etkin Yöneticilik, Çev.: Ahmet ÖZDEN, Nuray TUNALI, Eti Yay., İstanbul 1994
- DRUCKER Peter F., Kapitalist Ötesi Toplum, Çev. Belkıs ÇORAKÇI, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1993
- DRUCKER Peter F., Yönetim, Çev. Fatoş DİLBER, ODTÜ Basım İşliğı, 1994 Ankara
- EDGETT James D., Yönetme Sanatı, Çev. Ayça HAYKIR, Öteki Yayınları, Ankara 1994,
- ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, İşletme Fak. Yayın No: 185, İstanbul 1987

- ERDOĞAN İhan, İşletmelerde Davranış, İşletme Fak. Yayın No: 242, İstanbul
- EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, İşletme Fakültesi Yayınları, 3. Baskı, İstanbul 1989
- EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, İşletme Fakültesi Yayın No: 236, İstanbul 1991
- ERKAN Hüsnü, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, T. İş Bankası Kültür Yayınları, 1994
- ERTEKİN Yücel, Örgüt İklimi, Doğan Basımevi, Ankara 1978
- ERTÜRK Mümin, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul 1995
- ERTÜRK Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1995
- ESEN Öner, İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Bayrak Matbaacılık, İstanbul 1985
- ETZIONI Amital, A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York 1961
- FAYOL Henri, Çev. M. Asım ÇALIŞOĞLU, Sınai ve Umumi İşlerde İdare, İstanbul 1939
- FISHER Roger, URY William, Evet'e Ulaşmak, Çev. Bengi GÜNGÖR, Öteki Yayınevi, Ankara 1994
- GENÇ Nurullah, Zirveye Götüren Yol Yönetim, Timaş Yayınları, 2. Baskı, İstanbul 1995
- GEYLAN Ramazan, Personel Yönetimi, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir 1995
- GÖKÇE Orhan, İletişim Bilimine Giriş, Turhan Kitabevi, Ankara 1993
- GÜNEŞ Sadık, Medya ve Kültür, Vadi Yayınları, Konya 1996
- GÜRDAL, Türkiye'de Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları, 2. Yönetim kongresi, Kuşadası 1994, DEU İşletme Fakültesi Yayınları (1)

- HAMMER Michael, STANDON Steven A., Değişim Mühendisliği Devrimi, Çev.: Sinem GÜL, Sabah Yayınları, İstanbul 1995
- HATİBOĞLU Zeyyat, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul 1995
- HICKS G., GULLET C.R., Organizasyon Teori ve Davranış, Çev. Besim BAYKAL, İstanbul 1981
- HICKS, Herbert G., Örgütlerin Yönetimi, Çev. TEKOK O. BİNTUG A. BUMİN B., San Matbaası, Ankara 1977
- JOSEPH Ray, Zaman Yönetimi, Çev. Özlem KOŞAR, Özel Matbaası, İstanbul 1992
- KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, İnsan ve İnsanlar, 7. Basım, İstanbul 1988
- KAİTH Davis, İşletmede İnsan Davranışı, İşletme Fakültesi Yayın no 189, 1988
- KATZ Daniel, KAHN Robert, Örgütlerin Toplumsal Psikoloöisi, Çev. H. CAN, Y. BAYER, D.O.D.A.İ. Yayını No: 167, Ankara 1977
- KAZMIER Leonard J., İşletme Yönetimi İlkeleri, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayınları No: 178, Ankara 1979
- KELLY All, Pratik Bilgiler, Çev. Bengi GÜNGÖR, Öteki Yayınları, Ankara 1994
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 205, İstanbul, 1989
- KOLASA Blair J. İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çev. Kemal TOSUN Başk. Komisyon, İ. Ün. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları No: 42
- KOPTAGEL-İNAN Günsel, Tıpsal Psikoloji, İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fak. Yayını No: 110, İstanbul 1982, s. 198
- McQUAİL Denis, Kitle İletişim Kuramı, Çev. Ahmet Haluk YÜKSEL, A. Ü. Kibele Sanat Merkezi, Bursa 1994

- McQUAIL Denis, WINDAHL Sven, İletişim Modelleri, Çeviren, Mehmet KÜÇÜKKURT, İmaj Yayınları: 3, Ankara 1993
- MİTCHELL Terence R., People in Organizations, Mc Graw-Hill Book Comp., New York 1978
- NEWMAN Willian H., Yönetim Sevk ve İdare, Çev: Kenan SÜRGİT, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 186, Ankara 1979
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim ve Liderlik, Hazırlayan Mustafa ÖZEL, İz Yayıncılık 97, İstanbul 1994
- ÖZGEN Hüseyin, Üretim Yönetimi, Bizim Büro Basımevi, Adana 1987
- ÖZKÖK Ertuğrul, İletişim Kuramları açısından Kitlelerin Çözülüşü, Tan yayınları 30, Ankara 1985
- ÖZSOY Bülend, Davranış Biçimleri, A. Ü. AÖF. Yayın No: 382, Eskişehir 1993
- PELTEKOĞLU Filiz BALTA, Halkla İlişkilere Giriş, Marmara Üni. Yayın No: 524, İstanbul 1993
- PRESLEY Sindy L., ROBINSON Francis P., Psikoloji ve Yeni Eğitim, Çev: Hasan TAN, MEB. Yayınları, İstanbul 1991
- ROBBINS Stephen P., Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev: Ayşe ÖZTÜRK, Basım Yayım ETMA A.Ş., Eskişehir 1994
- SABUNCUOĞLU Zeyyat TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa 1995
- SABUNCUOĞLU Zeyyat TOKOL Tuncer, İşletme I-II, Bursa 1989
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1984
- ŞENATALAR Ferhat, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İkinci Baskı, İstanbul Üniversitesi Kitabevi, İstanbul 1978

- ŞİMŞEK Şerif, İşletme Bilimlerine Giriş, Merhaba Ofset, Konya 1993
- ŞİŞMAN Mehmet, Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir 1994
- TÜRKMEN İsmail, Etkin İletişim Modeli, Milli Prodüktivite Yayınları: 480, Ankara 1992
- TEVRUZ Suna, Davranışlarımızdan Seçmeler, 1989
- THEODORSON, S.A. and THEODORSON, A.G., A Modern Dictionary of Sociology, New York: Cassell. 1969
- TORTOP Nuri, Halkla İlişkiler; Yargı Yayınları, Ankara 1993
- TOSI Henri and CARROLL Stephen; Management Contingencies, Structures and Process; St Clair Press, Chicago 1970
- TOSUN Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, İşletme Fakültesi Yayın No 232, İstanbul 1990
- TOSUN Mustafa, Örgütsel Etkililik, Ankara 1981
- ÜLGEN Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 258, 2. Baskı, İstanbul 1993.
- WERTHER William B., DAVIS Keith, Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill Inc., Singapore 1993
- YENİÇERİ Özcan, İşletme 2, TUTUBAY, Ankara 1996
- YENİÇERİ Özcan, İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış, TUTUBAY, Ankara 1993
- YOZGAT Osman, İşletme Yönetimi, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No: 435-668, 8. Baskı, İstanbul 1992
- YÜKSEL Ahmet H., Konuşma ve İkna, Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 411, Eskişehir 1994
- ZILLIOĞLU Merih, İletişim Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 739, Eskişehir 1994

MAKALELER

- BOGNER Franz M., Dahili İletişim, Çev. Ayla SARUHAN, Marmara İletişim Dergisi, S. 2, İstanbul 1993
- DOĞAN Binali, "Küresel İşletmelerde Eşgüdün, Bilgi Sistemleri ve İletişim, Marmara İletişim Dergisi, S. 3, İstanbul Temmuz 1993
- EROĞLU Feyzullah, Davranış Bilimleri Açısından İletişim ve Örgütlerde Sözsüz İletişim Önemini, Atatürk Üni. İkt. ve İdari Bil. Fak. Dergisi, C. 9 S. 3-4, Erzurum Kasım 1992
- GENÇ Nurullah, Örgüt Kültürünün oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki etkisi, Atatürk Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 10 S. 1-2, Erzurum 1993
- GÜÇLÜ Nezahat, Eğitim Yönetiminde İnsan İlişkileri, Bilgi Çağında Eğitim Dergisi, S. 7, 1996
- GÜRÇAY Cemile, TOZKOPARAN Güler, Örgüt Kültürü ve İklim, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi, C. 2 S. 1, Eskişehir 1996
- KOÇEL Tamer, "Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler," İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C. 7 S. 1, İstanbul 1978
- ÖZCAN Nuray, Bir Çevre Faktörü Olarak Kültürün Başarı Üzerindeki Etkileri, Atatürk Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 10 S. 1-2, Erzurum 1993
- ÖZKALP Enver, "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler", Açıköğretim Fakültesi Dergisi, C. 1 S. 2, Eskişehir 1995
- PELTEKOĞLU Filiz BALTA, Kurum İçi İletişim ve Kurumsal İmaja Katkısı, Marmara İletişim Dergisi, S. 4, Ekim 1993

SWARTZ Andrew E., "Eight Guidelines For Managing Change", Supervisory Management, Vol: 39, Num: 7 (July 1994),

TENGLİMOĞLU Dilaver, Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri, TODAİ Dergisi, Cilt 24 Sayı 2, Ankara 1991



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ