

**T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**

**HALKLA İLİŞKİLER VE ORGANİZASYON
HİZMETLERİ**

İŞ HAYATINDA İLETİŞİM

Ankara, 2014

- Bu modül, mesleki ve teknik eğitim okul/kurumlarında uygulanan Çerçeve Öğretim Programlarında yer alan yeterlikleri kazandırmaya yönelik olarak öğrencilere rehberlik etmek amacıyla hazırlanmış bireysel öğrenme materyalidir.
- Millî Eğitim Bakanlığınca ücretsiz olarak verilmiştir.
- PARA İLE SATILMAZ.

İÇİNDEKİLER

AÇIKLAMALAR	iii
GİRİŞ	1
ÖĞRENME FAALİYETİ-1	2
1. ETKİLİ İLETİŞİM	2
1.1. İletişimin Tanımı	2
1.2. İletişimin Öğeleri	4
1.2.1. Kaynak (Gönderici)	4
1.2.2. Mesaj (Bilgi, Haber)	5
1.2.3. Kanal (Araç)	6
1.2.4. Alıcı (Hedef)	6
1.2.5. Kodlama-Kod Açma	7
1.2.6. Dönüt (Geri besleme)	8
1.2.7. Filtre (Algılama ve Değerlendirme)	9
1.3. Etkili İletişim	9
1.3.1. İletişimin Engelleri	10
1.3.2. İletişimi Kolaylaştıran Yöntemler	14
UYGULAMA FAALİYETİ	15
ÖLÇME DEĞERLENDİRME	17
ÖĞRENME FAALİYETİ-2	18
2. İŞ HAYATINDA İLİŞKİLER	18
2.1. İşletmelerin Yapısı	18
2.1.1. İşletmenin Tanımı	18
2.1.2. İşletmelerin Organizasyonu (Örgütlenme)	19
2.1.3. İşletmelerin Yönetimi	21
2.1.4. Yönetimin Özellikleri	22
2.1.5. Yönetimin Fonksiyonları	23
2.2. İç İlişkiler	25
2.2.1. Liderlik	25
2.2.2. Yetki	26
2.2.3. Disiplin	27
2.2.4. Yetki Devri	28
2.2.5. Çalışanların Eğitimi	29
2.2.6. Teşvik Tedbirleri	30
2.3. Çalışanların Birbirleri ile İlişkileri	30
2.3.1. Dayanışma	30
2.3.2. Davranış Tahmini	31
2.3.3. İşe ve Çevreye Uyma	32
2.3.4. Ortak Amaçlı Kuruluşlar	32
2.4. Dış İlişkiler	33
2.4.1. Müşterilerle İlişkiler	33
2.4.2. Ortaklarla İlişkiler	34
2.4.3. Rekabet	34
2.5. İş Hayatında İletişimin Fonksiyonları	34
UYGULAMA FAALİYETİ	36
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	38

MODÜL DEĞERLENDİRME	39
CEVAP ANAHTARLARI.....	40
KAYNAKÇA	41

AÇIKLAMALAR

ALAN	Tüm Alanlar İçin Ortak
DAL/MESLEK	Tüm Dallar İçin Ortak
MODÜLÜN ADI	İş Hayatında İletişim
MODÜLÜN TANIMI	İşletmelerin toplumsal yapısı, iletişimin öğeleri, iş hayatındaki iletişimin tanıtıldığı öğretim materyalidir.
SÜRE	40/8
ÖN KOŞUL	Sosyal Hayatta İletişim modülünü başarmış olmak
YETERLİK	İş yerinde etkili iletişim kurmak
MODÜLÜN AMACI	Genel Amaç İletişim yöntemlerini kullanarak iş hayatında etkili iletişim kurabileceksiniz. Amaçlar <ol style="list-style-type: none">1. İletişimi kolaylaştıran yöntemleri kullanarak insanlarla sağlıklı ilişkiler kurabileceksiniz.2. İş yaşamındaki kuralları kullanarak kurum politikasına uygun etkili ilişkiler kurabileceksiniz.
EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI	Ortam: Büro yönetimi sınıfı Donanım: TV, video, CD, VCD player
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Modül içinde yer alan her öğrenme faaliyetinden sonra verilen ölçme araçları ile kendinizi değerlendireceksiniz. Öğretmen modül sonunda ölçme aracı kullanarak modül uygulamaları ile kazandığınız bilgi ve becerileri ölçerek sizi değerlendirecektir.

GİRİŞ

Sevgili Öğrenci,

Günümüz koşullarında, iş yaşamında başarıya ulaşmak için sağlıklı iletişim kurmak kaçınılmazdır.

İş yaşamının koşulları dünyanın her yerinde sosyal bir çevreyi gerektirmektedir. Sosyal çevreye uyum sağlamak; bilgi ve becerilerinizi arttırmak için sağlıklı iletişim yöntemlerini öğrenmeli ve uygulamalısınız. Bunun için de iletişim engellerini tanıyarak bunları ortadan kaldırmanız ve iletişimi kolaylaştıran yöntemleri kullanmanız gerekmektedir.

İçinde bulunduğumuz toplumda bütün mesajlar net ve açık olarak iletilememektedir. Tüm mesajları doğru algılayabilmek için toplum kültürünü ve iş yeri kültürünü gerçek anlamda tanımak gerekmektedir.

Bu modülde size, iş yaşamındaki başarıyı arttırmak için gerekli olan kurallar ve işleyişler açıklanmıştır. Bu kurallar doğrultusunda, çalışma hayatınızdaki her evrede, öğrenmenin sınırının olmadığını, dayanışmanın sizi başarıya nasıl götürdüğünü göreceksiniz.

Bu doğrultuda uygun insana uygun iş vermenin önemini; sağlıklı ilişkilerde, davranış tahmininin gerekliliğini anlayacaksınız. Çalışanların işe ve çevreye uyum sağladığında daha mutlu çalıştıklarının farkına varacaksınız.

İş yerinin devamlılığının müşteri hizmetine bağlı olduğunu öğrenmiş olacaksınız. Dünyadaki gelişmelerden çıkardığımız sonuca göre rekabet ortamı yerine, dayanışma ortamının oluşturulması daha büyük başarıları ulaşmayı sağlayacaktır.

İşte bu modül, size bu bilgileri ve becerileri kazandıracaktır.

ÖĞRENME FAALİYETİ-1

AMAÇ

Bu faaliyette verilecek bilgiler doğrultusunda, uygun ortam sağlandığında iletişimi kolaylaştıran yöntemleri kullanarak insanlarla sağlıklı ilişkiler kurabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Sınıfta bir önceki derste (tarih, edebiyat vb.) işlenen konuyu anlayanlar ile anlamayanlar ayrı ayrı gruplar oluşturarak iletişimin etkin olarak gerçekleşip gerçekleşmediğini kaynak, mesaj, alıcı özelliklerini değerlendirerek tartışınız.
- Örnek bir olayı (kendinizin seçtiği bir konu) sınıf içinde sunarak iletişimi engelleyen unsurları belirleyiniz.
- İnsanların iletişimlerini gözleyerek tespitlerinizi bir kâğıda yazıp sınıf ortamında öğretmeninizle ve öğrenci arkadaşlarınızla paylaşınız.

1. ETKİLİ İLETİŞİM

1.1. İletişimin Tanımı

İletişim “communis” kelimesinden türetilmiştir. “commun”; ortaklık, ortak gibi anlamlara gelmektedir. Bu nedenle iletişim kurulabilmesi için ortak anlamlı sembollerin ve kavramların bulunmasına ihtiyaç vardır. Günümüzde batı dillerindeki “communication” sözcüğünün karşılığı olan iletişim kavramının girmediği alan ve saha hemen hemen kalmadığı gibi kavram günlük yaşantımızın da vazgeçilmez bir parçası olmuştur. İçinde bulunduğumuz 21. yy. bu nedenle bilgi ve iletişim çağı olarak isimlendirilmektedir. Yaşamın özü ile iç içe geçmiş, iletişime net bir tanım yapmak gerçekten zordur. İletişim kavramının çok sayıda tanımı vardır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- İletişim; tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların “ kaynak”tan “hedef”e doğru aktarılmasıdır.
- İletişim; bir kişiden veya gruptan, bir başka kişi veya gruba bilgilerin aktarılmasıdır.
- İletişim; insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarının sözlü, yazılı ve sözsüz olarak iletilmesidir.
- İletişim, kaynaktan hedefe bilgi ve anlamların aktarılmasıdır.
- İletişim, semboller yoluyla anlamların iletilmesidir.

- İletişim, esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine bilginin, fikirlerin veya duyguların iletimidir.

Toplumsal yaşam içerisinde iletişime herkesin ihtiyacı vardır. Çünkü iletişim, insanların birbirini anlamaları için gerekli olan bir köprüdür. İnsan ister tek başına, ister toplumla birlikte yaşasın, iletişim kurarak amaçlarına ulaşır. İnsanda iletişim kurma ihtiyacı, çevreyi etkileme isteğinden kaynaklanır. Bu nedenle iletişim; ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek ya da yalnızca anlatmak için olsun; asıl amaç, bilgi verme ve karşısındakini etkilemektir.

İnsan yaşamını iletişim kurarak sürdürür. Yaşam bir bakıma iletişim kurma serüvenidir. Normal zihinsel fonksiyonlara sahip bir insan, iletişim kurmadan yaşayamaz. İletişim, insanın bireysel ve sosyal yaşamının vazgeçilmez unsurudur. İnsan, günlük yaşamında diğer insanlarla, kurumlarla, kuruluşlarla, gruplarla veya kendisiyle iletişim kurarak yaşar.

İletişim, insanın kendini bir insan olarak gerçekleştirmesi ve sosyal süreçlere girmesi bakımından da önemlidir. Günümüzde iletişimin öneminin artmasının bir diğer nedeni, iletişimin bugün bir güç kaynağı olan bilgi iletiminin temel aracı olmasıdır. Yaygın bir tanımla içinde bulunduğumuz çağ “enformasyon çağı” olarak nitelendirilmektedir. Çağımıza adını veren bilginin bir değer olarak ortaya çıkması ve iletilmesi, iletişim sayesinde mümkün olabilmektedir. İletişim, insanın kendini sosyal bir varlık olarak ifade etmesi için de zorunludur.



Resim 1.1: Bireysel ve sosyal yaşamın vazgeçilmez unsuru olan iletişim

1.2. İletişimin Öğeleri

İletişim sürecinin gerçekleşmesi için gerekli olan iki kişiden biri gönderici yani kaynak, diğeri ise alıcıdır. Gönderici, ilk olarak göndermek istediği mesajı fikir olarak zihninde oluşturur ve daha sonra bu fikri kodlar; yani sözcüklere, rakamlara, şekillere veya beden diline dönüştürür. İletişimde buna “sembol oluşturma” denir. Semboller belli kodlara dönüştürülerek iletişim kanalı aracılığıyla alıcıya gönderilir.

İletişimin tam olarak gerçekleştirilebilmesi için üç temel faktörün bulunması gerekir. İletişimin temel faktörleri; kaynak, alıcı ve ileti (mesaj)dır. Bu üç temel faktör dışında kanal, kod, dönüt ve filtre gibi alt faktörler de iletişim süreci için önemlidir.

Örnek: Yükselen işletmesinin müdürü Ahmet Bey, tüm çalışanlara “Önümüzdeki ay işletmemizde denetim yapılacaktır, herkes kolları sıvasın.” şeklinde elektronik posta (e-mail) göndermiştir. Bu iletişimde öğeler şunlardır:

- Kaynak (verici) : Ahmet Bey
- Alıcı (hedef) : Tüm çalışanlar
- Mesaj (bilgi, haber) : Denetimin yapılacağı
- Kanal (araç) : *İnternet*
- Kod : Herkes kolları sıvasın!
- Filtre (algı) : Herkes denetime hazırlansın!
- Dönüt (Geribildirim):Herkesin sıkı bir şekilde denetime hazırlanması

Eğer bütün çalışanlar denetim için işlerinde hazırlığa başlamazlarsa iletişimin amacı gerçekleşmemiş olur.

1.2.1. Kaynak (Gönderici)

Gönderici yani mesajın kaynağı, iletişimin başlatıcısıdır. Gönderici, iletişimi başlatan veya iletiyi gönderendir. Gönderici olmadan iletişim kurulamaz. İletişimde en önemli sorumluluk göndericiye aittir. İletişim önce göndericinin zihnindeki düşüncelerle ortaya çıkar. Kaynak, sahip olduğu tecrübe ve bilgilere göre mesaj olarak iletcek bir düşünce oluşturur. Yani, mesajı iletmeden önce onu “kod”lar. Bir düşünceyi formüle eder ve mesaj kanalı kullanarak alıcıya gönderir. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinin temel koşullarından biri, göndericinin uygunluğudur. Gönderici, mesajı alıcının zihinsel algı yeteneğine göre kodlamalıdır. Alıcının algılayamayacağı bir mesaj, sadece bir gürültüdür.



Resim 1.2: Alıcının algılayamayacağı bir mesaj olarak gürültü

➤ **Kaynağın Taşınması Gereken Özellikler**

İletişim, kaynağın mesajı göndermeye başlaması ile ortaya çıkar. Kaynak, mesajı ileten kişi veya mesajın çıkış noktası olarak tanımlanabilir. İyi bir iletişim için kaynağın taşınması gereken özellikler vardır. Bu özellikleri kısaca şu şekilde belirtebiliriz:

- Kaynak bilgili olmalıdır.
- Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır.
- Kaynak bulunduğu konumdaki rolüne uygun davranmalıdır.
- Kaynak tanınmalıdır. Tanınmayan veya olumsuz tanınan kaynağın göndereceği mesajlar, alıcılar üzerinde gerekli etkiyi oluşturmaz.

1.2.2. Mesaj (Bilgi, Haber)

Mesaj, alıcı için uyaran olarak işlev gören bir sinyal ya da sinyaller birleşimidir. İletişim, kaynağın gönderdiği mesajın alıcı tarafından algılanmasıdır. Düşünce, duyu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir duyu veya düşünceyi aktarmayı isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel ve işitsel simgelerden oluşan somut bir üründür. Mesaj, göndericinin alıcıya gönderdiği veri iletileridir. Mesaj bir konuşma ise “duyulan”, yazılı ise “okunan”, jest ise “görülen ve hissedilen” bir mesajdır. Örneğin, işe geç gelen bir memura kaşlarını çatarak “Günaydın!” diyen bir müdür, bir selamın ötesinde bir şeyler söylemektedir. Göndericinin sembollerini alıcı tanıyamıyorsa iletişim gerçekleşmez.

Mesajın taşınması gereken özellikler:

- Mesaj anlaşılır olmalıdır. Anlaşılamayan söz, deyim ve mimiklerden oluşan mesajlar algılanamayacak ve iletişim sağlanamayacaktır.
- Mesaj açık olmalıdır. Kaynak, göndereceği mesajla alıcıdan ne istediğini belirtmelidir.
- Mesaj, doğru zamanda iletilmelidir. Mesajın gönderileceği zaman iyi belirlenmelidir. Ayrıca alıcıdan beklenen davranış da zamanlı olmalıdır.

- Mesaj, uygun kanalı izlemelidir. Mesaj, uygun yolu izlemeden alıcıya varırsa etkinliğini kaybeder; alıcı ile kaynak arasındaki ilişki yetersiz olur. Özel ilaveler veya davranışlarla, mesaj ek anlamlı hale getirilirse kaynak üzerindeki etkisi istenilenin dışında gerçekleşir ve hedefte beklenmeyen düşünce ve davranışlar oluşturur.
- Mesaj, kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır. Mesaj, kaynaktan alıcıya ulaşıncaya kadar değişik kişi ve kademelerden geçebilir. Yüz yüze olmayan iletişim bu tür mesajlara dayanır. Bu durumda asıl mesaj anlamının dışında algılanır. Çocukların oynadığı kulaktan kulağa oyununu hatırlayınız.

1.2.3. Kanal (Araç)

Kanal, mesajları taşıyan herhangi bir fiziksel araçtır. Kanal, mesajın göndericiden alıcıya iletiildiği yoldur. Bu ışık dalgaları, radyo dalgaları, ses dalgaları, telefon kabloları ve sinir sistemi olabilir. Kanal mesajın türüne uygun seçilmelidir. Doğru inşa edilmiş bir kara yolu, bir otomobil için önemlidir ancak bir tren açısından hiçbir anlam ifade etmez. Bu bakımdan iletişimin gerçek anlamda sağlanabilmesi için mesajın uygun kanalla gönderilmesi önemli bir unsurdur.

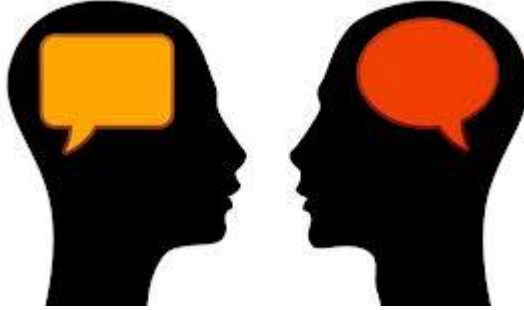
Örgütlerde iletişim kanalları, resmî ve gayri resmî olabilir. İşletme içindeki resmî iletişim kanalları; emir-komuta zinciri, öneri-şikâyet kutuları, şirket dergisi ya da işletme toplantıları olabilir. Gayri resmî iletişim kanalları, dedikodu ve söylentilerdir. İşletme dışı iletişim ise iletişim ağları ile birbirine bağlı olan milyonlarca bilgisayarla insanlara ve örgütlere çok gelişmiş bir iletişim olanağı sağlamıştır.

Ana kural, iletişimin etkili ve verimli olabilmesi için kullanılan aracın mesaja uygun olmasıdır. İnsanlar işitsel, görsel ve duygusal zekâlı olabilirler. Bu zekâ türlerinin hepsine erişebilmek için iletişimde mümkün olduğu kadar çok çeşitli kanal, birlikte kullanılmalıdır.

1.2.4. Alıcı (Hedef)

Vericinin mesajını algılayan kişi, alıcıdır. Alıcı; tek veya çok kişi olabilir, belirli ve belirsiz olabilir. Ancak mesaj birisine ulaşmamışsa iletişim olayı gerçekleşmemiş demektir.

Kodlanmış mesajı alan ve kodunu açan kişi, alıcıdır. Alıcı, mesajı taşıyan sembolleri algılayıp anlam vererek iletişimi sonlandırır ya da kendisi bir mesaj göndererek gönderici konumuna geçer. İletişimin gerçekleşmesi için en az iki kişiye ihtiyaç vardır. Bunlardan biri kaynak, diğeri alıcıdır. İnsan kendisiyle kurduğu iletişimin dışında, tek başına bir iletişim kuramayacağına göre (Düşünme ve hayal kurma, kişinin kendi kendisiyle kurduğu iletişimdir.) mutlaka alıcı veya alıcılar gerekir. İletişimde gönderilen mesaj tek olmasına rağmen aynı mesajın bir tek alıcısı bulunduğu gibi birçok alıcısı da bulunabilir. Aynı şekilde bir mesajın bir veya birçok göndericisi de olabilir. Mesajın alıcısı çoğaldıkça mesaj aslından uzaklaşır ve iletişimde başlangıçta arzu edilen amaç gerçekleşmez.



Resim 1.3: İletişimi sonlandıran alıcı

Alıcıların, aktif dinleyici olmasını engelleyen unsurlar ise alıcının göndericiye karşı olan tutumu, güveni ve inancıdır. Bunlar mesajın farklı değerlendirilmesine neden olabilir.

Etkin iletişim için alıcının taşıması gereken özellikler şunlardır:

- Alıcı, mesajı algılayabilmelidir. Alıcı; gönderilen mesajı algılayacak düzeyde olmalı, algılama engeli olmamalıdır.
- Ayrıca alıcının arzulu olması gerekir. Eğer alıcı, kaynağın gönderdiği mesaja karşı kayıtsız ise mesaj algılanmayacak, iletişim gerçekleşse bile etkin iletişim olmayacaktır.
- Alıcı, bilgili olmalı ve geri-besleme sistemine sahip olmalıdır.
- Alıcı, seçici olmalıdır.
- Alıcı, bulunduğu konuma uyabilmelidir. Örneğin, öğrenci öğretmenin rehber olduğunu kabul ederse kaynağın isteklerini kabul edebilecek ayrıca kendi davranışlarının sınırlarını bilecek ve mesajı etkin bir şekilde alabilecektir.
- Alıcı, kaynak olabilme özelliği taşımalıdır. Zaman zaman alıcı, kaynak; kaynak ise alıcı durumuna geçer. Bu nedenle alıcının da kaynak olma özelliğini taşıması gerekir.

1.2.5. Kodlama-Kod Açma

Kodlama, basit bir el hareketinden karmaşık bir matematik formülüne kadar çok geniş bir anlamı kapsayabilir. Bilginin, düşüncenin, duygunun iletmeye uygun mesaj haline getirilmesine “kodlama” denir.

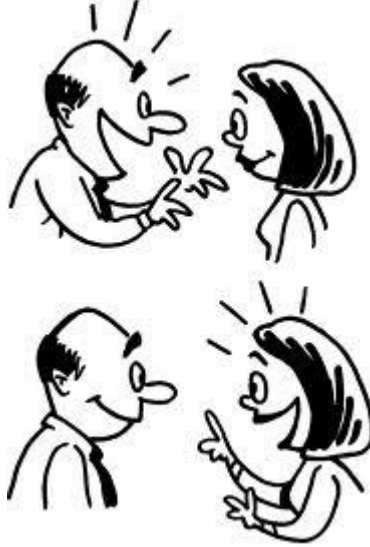
Mesajın yorumlanarak anlamlı bir şekilde algılanması sürecine kod-açma denir. Kodlamada anlam birliğine dikkat etmek gerekir. Gönderici, alıcının kendisi gibi aynı anlamları vereceği sembolleri ve hareketleri kullanmalıdır. Örneğin, bazı ülkelerde başı öne eğmek “hayır” anlamına, sağa sola sallamak “evet” anlamına gelir. Bu ülkelerin birinde yaşayan insanların ülkemize turist olarak gelmeleri halinde yanlış anlaşılmanın oluşması kaçınılmazdır.

Alıcının, mesajı yorumlayıp anlamlı bilgilere dönüştürme süreci kod çözme olarak oluşur. Bu süreç; alıcının geçmiş tecrübelerinden, sembol ve hareketlere verdiği kişisel

yorumlardan, beklentilerden ve anlam birliğinden etkilenir. Mesaj alıcının bildiği bir lisanla yazılmamışsa alıcı bunun kodunu çözemez. Mesela dilimizde gerçek anlamının dışında başka anlam ya da anlamlarda kullanılan sözcük veya cümleler vardır. “Avucunu yala.” diyen bir kişiye, “Hayır, yalamam.” demek mesajın anlaşılmadığını gösterir.

1.2.6. Dönüt (Geri besleme)

Dönüt, hedef alıcının kaynağın iletmiş olduğu mesajı verdiği cevap olarak adlandırılır. İletişim sürecinin son aşamasıdır. Geri besleme aracılığıyla kaynak, iletişimin etkin olup olmadığı konusunda bilgi edinir. Geri besleme ile iletişim süreci tersine döner ve bu sefer hedef kaynak, kaynak hedef durumuna geçer. Yüz yüze iletişimde hemen geri besleme alırız. Buna, ‘gecikmesiz geri besleme’ denir. Kitle iletişiminde ise iletişim sürecinde geri besleme almak belirli bir zaman sonra olduğu için buna da ‘gecikmeli geri besleme’ denir.



Resim 1.4: Gecikmesiz geri besleme

Olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür geri beslemeden söz edilebilir. Olumlu geri besleme, kaynağın amaçlamış olduğu etkiye ulaşıldığını kaynağa bildirirken; olumsuz geri besleme, kaynağa alıcı üzerinde amaçlanan etkinin sağlanmadığını söyler. Kaynak, bu noktada amaçladığı etkiyi elde etmek istediğinde davranışını ve mesajını, aldığı olumsuz geri beslemeye göre yeniden düzenler.

Ancak bireyler ve kurumlar arasında çoğu kez tek yönlü iletişim uygulandığı izlenir. Daha doğrusu iletişim sürecinin gerçekleştirildiği düşünülürken ileti süreci gerçekleştirilir. İletişim süreci, iki perdelik oyun gibidir. Birinci perdesi mesajın gönderilmesi, ikinci perdesi ise mesajın kaynağına dönüşüdür.

- **Geri Besleme İletişim Sürecine Ne Kazandırır?**
 - İletişimin amacına ulaşıp ulaşmadığını ortaya koyar.
 - Mesajın amaçlandığı gibi doğru zamanda, doğru hedefe, doğru anlamda ulaşip ulaşmadığını ortaya koyar.

- Kaynağın başarılı olup olmadığını ortaya koyar.
- Mesajı iletmede kullanılan kanalın doğru olup olmadığını ortaya koyar.
- Geri beslemenin doğru şekilde, doğru araçlarla alınıp alınmadığını ortaya koyar.
- Süreç içinde hangi aşamada niçin başarısız olduğunu ortaya koyar.
- Bir sonraki iletişim sürecinde kullanabileceğimiz bilgileri sağlar.
- Bir sonraki iletişim sürecini doğru bilgilerle oluşturmamızı sağlar.

1.2.7. Filtre (Algılama ve Değerlendirme)

Filtre, göndericinin ve alıcının kendine ulaşan mesajları değerlendirmesiyle ilgilidir. Burada devreye algılama girer. Algı, insanın çevresindeki uyaranların ya da olayların farkına varması ve onları yorumlaması sürecidir. Algı; kişinin belli bir bilgiyi duyma, anlama ve değerlendirme sürecidir.

Kişinin içinde bulunduğu durum; kişinin beklentilerini, geçmiş yaşamını, toplumsal ve kültürel unsurları algılama sürecini etkilemektedir. Bütün bu unsurlar, kişilerin aynı mesajı farklı yorumlamasına sebep olmaktadır. Algılamadaki farklılığı, dışsal ve içsel faktörler olmak üzere iki unsura bağlayabiliriz.

Algılamada dışsal faktörler; farklılık, yoğunluk, sıklık, hareketlilik, tekrarlama, kontrast, yenilik, benzerlik gibi faktörlerdir.

Algılamada içsel faktörler; kişilik, ihtiyaçlar, amaçlar, motivasyon, inançlar, değerler ve tutumlar, umutlar, beklentiler, arzu ve istekler, geçmiş tecrübeler ve alışkanlıklar gibi faktörlerdir.

Mesajın tam olarak algılanabilmesi için kaynak ve hedefin mesajı kodlayacak ve kodu çözecek düzeyde bilgi birikimine sahip olması gerekir. Mevlana'nın "Sen ne kadar bilersen bil, senin bildiğin başkasının anladığı kadardır." sözü iletişimde algılamanın önemini belirtmektedir.

Eğer gönderici ve alıcı, sembollere aynı anlamı vermiyorlarsa iletişim süreci kusurlu olur; bazen aynı uyarı farklı kişiler tarafından değişik şekilde algılanabilir.

1.3. Etkili İletişim

Her dönemde ve ortamda organize olmanın ve işleri yoluna koymanın en önemli unsurlarından biri, yaygın ve etkili iletişim sağlayabilme yeteneğidir. Etkili iletişim, bir zaman yönetimi unsurudur. İletişimde yeteri derecede açık olunursa iletilmek istenen mesaj, etkin bir biçimde alıcıya ulaşmış olur. İletişimi zayıf olanlar, sürekli olarak karışıklığa neden olurlar.

Toplum yaşamı iletişimle daha güzel hale getirilir. Birey, grup ya da toplumların kendi aralarında kurdukları çeşitli ilişkileri düzenleyen kuralları, mevkileri gereğince tanıyıp onlara

uygun davranışta bulunabilmeleri kendi aralarında etkin bir iletişimin bulunmasına bağlıdır. Etkin iletişimin aşamaları şunlardır:

- Hedefi bilgilendirmek
- Hedefin tutum ve davranışlarını değiştirmek
- Hedefin tutum ve davranışlarını devam ettirmek

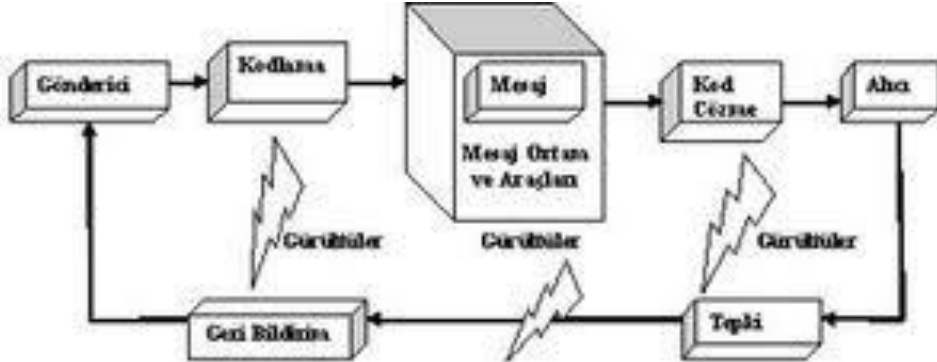
İletişim sürecimizin etkin iletişim olmasını isteriz. Etkin iletişim sonucunda hedef üzerinde şu iletişim etkilerinin oluştuğu görülür:

- Hedefin bilgi düzeyinde ortaya çıkan değişme
- Hedefin tutum ve davranışlarında görülen değişme
- Hedefin açık davranışlarında görülen değişme

Bir iletişim etkinliğinin beş temel amacı vardır:

- İletilecek mesajın kodlanması ve iletilmesi
- Mesajın kodunun çözülmesi ve filtre edilmesi
- Mesajın algılanması ve değerlendirilmesi
- Mesajın kabul edilmesi
- Mesaj doğrultusunda alıcının harekete geçmesi

Yukarıda sayılan unsurlar dikkate alındığında iletişimin asıl amacı; kaynağın gönderdiği mesajın kodunun alıcı tarafından çözülüp algılanması değil mesajın içeriği doğrultusunda alıcının mesaja göre olumlu geri bildirimde bulunmasını sağlamaktır.



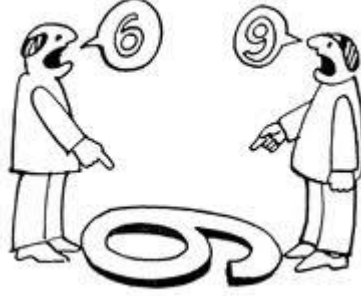
Resim 1.5: İletişim süreci ve öğeleri

1.3.1. İletişimin Engelleri

İletişim sürecini engelleyen birtakım unsurlar vardır. Bu engelleri ortadan kaldırmak için engellerin neler olduğunu bilmek ve iletişim sürecini etkili bir biçimde yönetmek gerekir.

İletişim engelleri şu nedenlerden kaynaklanır:

- İnsanların, iletişime olan ihtiyaçlarının farkında olmamaları
- İnsanların, iletişimin önemini yeterince kavrayamamaları
- İnsanların, etkin iletişim yöntemlerini bilmemeleri



Resim 1.6: Etkin iletişimin önemli engellerinden biri olan ön yargıyla yaklaşmak

İnsanlar arasında etkin iletişimin önemli engellerinden biri, mesajı tam anlamadan mesaja ön yargıyla yaklaşmaktır. Bunun sonucu; çatışma, zıtlasma, anlaşmazlık, bazen de aşırı ve anlamsız bir uyum gösterme çabasıdır. Etkin iletişim; bir mesajın açıkça iletilmesi, alıcının da onu etkin dinlemesi ve algılamasıyla gerçekleşir.

Gönderilen mesajı sürekli olarak reddetmek ve ona olumsuz geri bildirimde bulunmak, bir iletişim engeli olduğu gibi onu sürekli kabul etmek ve mesaja katkıda bulunmamak da bir iletişim engelidir.

Kişiler arasındaki iletişimi engelleyen ve iş yerinde de insanların uyum içinde çalışmasını bozan bazı engeller şunlardır:

- **Sözcüklere boğulma (verbalizm):** Kaynak; hedefle paylaşmak istediği düşünce, bilgi, haber, duygu ya da tutumu hedefin anlayacağı bir biçimde iletmezse bu bir kişisel iletişim engeli oluşturur. Sürekli olarak sözcüklerle, mesajlarla anlatılan bir konuyu dinleyenler zamanla konuyu izleyemeyecek duruma gelirler. Hedef iyice bilmediği birtakım yeni kavramlarla karşılaşacağından gelen mesajları anlayamaz.
- **Anlatılanların karıştırılması:** Kaynak, sözlü anlatım sırasında yalnızca sözlü ya da yazılı sözcükleri kullanırsa hedef anlamını bilmediği sözcükleri, önceden bildiği ya da onlara benzeyen sözcüklerle karıştırabilir. İletişimin bu yoldan engellenişi, diğer araçların desteği olmadan yalnızca sözlü iletişim kullanılması durumunda daha çok görülür.
- **Mesajı algılayamama:** Kaynak, sözlü anlatım sırasında hedefin algı hızını hesaba katmadan ve anlayıp anlamadığını gözlemeden mesajlarını peş peşe iletirse hedef daha ilk cümlenin anlamını kavrayamadan diğer cümlelerle karşı karşıya kalır. Bu durumda bir iki cümleden sonra anlatılmak isteneni anlayamaz ve iletişim engellenir.

- **İlgi duymama:** İletişim sürecinde alıcının ilgi duymaması, konuyu önceden bilmemesi ya da o zamana kadar hiç uğraşmamış olduğu ve zor sandığı yabancı bir konuyla karşılaşmış olmasından kaynaklanabilir. Kaynağın anlattıkları; hedefin bildiği, bilmediği ya da zor sandığı konularsa ve yalnızca sözcüklerle, monoton bir biçimde anlatılıyorsa hedef dinlemek istemeyecektir. Dinlememek de iletişimin en önemli engelidir.
- **Fiziksel çevrenin verdiği rahatsızlıklar:** Ortamdaki aşırı sıcak ya da soğuk, havadaki nemin yüksek olması, kötü ışık düzeni ve gürültülü çevre iletişimi engelleyen fiziksel etkenlerden bazılarıdır.
- **Fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar:** Hedefin fizyolojik ve psikolojik rahatsızlığı, çok üzüntülü veya çok sevinçli olması gibi süreci bütünlük içinde algılayamaması durumları da iletişimin kişisel engelleridir.

1.3.1.1. İletişimin Yapıcı Engelleri

İletişimin yapıcı engelleri, yolların kenarındaki bariyerler gibi düşünülebilir. Bariyerler yoldan çıkmayı engellemek amacıyla konur. Bunlar engeldir ancak yoldan çıkmanın önündeki engellerdir. Bireysel, toplumsal veya örgütsel iletişimde de çeşitli yanlışlıkların yapılmasını önleyen engeller vardır. Toplumsal kurallar, okulda ve sınıfta uyulması gereken kurallar bu tür yapıcı engellerdendir. Örgütlerde tümüyle serbest bırakılan bir iletişim akışı, pek çok karışıklığa ve düzensizliğe neden olur. Bu nedenle serbest iletişime birtakım engeller getirilmelidir. Bilgi aktarımında seçicilik, iletişimin etkinliğini artırıcı olabilir. Yatay iletişimde belli nezaket kurallarına; dikey iletişimde aşağıdan yukarıya doğru saygı ve nezaket, yukarıdan aşağıya doğru ise şefkat ve nezaket kurallarına dikkat edilerek iletişim kurulmalıdır.

1.3.1.2. İletişimin Bozucu Engelleri

İletişimin birçok bozucu engeli vardır; tutarsızlık, güvensizlik, isteksizlik, yetersiz dinleme, aşırı bilgi yükleme, statü, yaş ve cinsiyet uyuşmazlığı, gürültü ve diğer çevresel faktörler vb. iletişim engellerinden bazıları bizzat insan psikolojisinden, onun inanç, tutum ve davranışlarından kaynaklanır. Bu tür iletişim engellerini aşağıdaki gibi gösterebiliriz.

- İnsanlar genel olarak duymak istediklerini duyar, görmek istediklerini görürler ve iletişim konusunda seçici davranırlar.
- Statü farklılıklarını gözeterek üstlerin mesajına, astların mesajından daha fazla önem verirler.
- Güven eksikliği, karşı tarafa inanmama etkin iletişimin kurulmasını engelleyen önemli bir faktördür.
- Anlaşılmazlığa ve karışıklığa neden olan ifade güçlükleri de iletişim engelleri olarak sayılabilir.

1.3.1.3. İletişimin Kişisel Engelleri

İnsanlar aldıkları mesajları, kendi bilgi ve tecrübelerine göre algılar ve yorumlar. Yorumlarken de çoğu zaman olayları olduğu gibi değil olmasını istedikleri gibi değerlendirirler. İnsanların mesajı olduğu gibi değil kabul ettikleri biçimde algılamalarının

nedeni, kişisel özelliklerinin yanı sıra seçici dikkatlerinin yoğunlaşmasıdır. Aynı olayı izleyen kişilerin farklı değerlendirme yapmaları veya benzer mesajı alan alıcıların değişik davranış göstermelerinde seçici dikkatlerin değişik yönlerinin önemli bir payı vardır. İletişimin önemli kişisel engellerinden biri, mesajın anlamının kasten çarpıtılmasıdır. Bu, farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Amaçlı yalanlar bunun uç örneğidir. Amaçlı yalanlarda, mesajın anlamı ile doğurduğu sonuç arasında anlamlı hiçbir ilişki yoktur. İletişimde bulunmanın asıl amacı; verilen mesajla insanları belli bir davranışta, bir edimde bulunmaya yöneltmektir. Yalan, bir iletişim sapmasıdır ve mesajın etkinliğini ortadan kaldırır. İletişimin kişisel engellerinin önemli noktalarından biri, algılama farklılıklarıdır.

Algılama farklılığı, dışsal ve içsel olmak üzere iki faktörden kaynaklanır. Dışsal faktörler; düzlem farklılığı, yoğunluk, hareketlilik, tekrarlama, yenilik, benzerlik gibi faktörlerdir. İçsel faktörler ise kişilik, ihtiyaçlar, amaçlar, motivasyon, değerler ve tutumlar, geçmiş tecrübeler ve alışkanlıklardır.



Resim 1.7: Etkin iletişim için engellere uygun araç ve yöntemler

İletişimin kişisel engellerini şöyle sıralayabiliriz:

- Dil ve anlatım güçlükleri
- Dinleme ve algılama yetersizliği
- Bilgi eksikliği
- Statü farklılıkları
- Cinsiyet farklılıkları ve kültürel farklılıklar
- Hatalı tanımlama
- Algılama farklılıkları
- Gürültü engeli
- Duygusal faktörler
- Sözlerle mimikler arasındaki uyumsuzluk
- Yetersiz bilgi
- Eksik pekiştirme
- Yüz yüze iletişim olanağı bulamamak
- İletişimde farklı ve yetersiz kanal kullanmak

1.3.2. İletişimi Kolaylaştıran Yöntemler

İletişimi kolaylaştırmak için “DİAA” formülünü kullanınız.

- **Dikkatleri kazanın.** Çok ilginç bir söz veya anekdot aktararak söze başlayın.
- **İlgi çekin.** Dinleyenlere konunuzun neden önemli olduğunu anlatın.
- **Arzu yaratın.** Sizin görüşlerinizi dinlemenin onlar için nasıl yararlı olacağını belirtin.
- **Anlaşma sağlayın.** Dinleyicilerin, anlatacağınız şeyin onlar için de aslında ne kadar yararlı olduğunu kabul etmesini sağlayın.

İletişimi kolaylaştırmak için alıcının iyi ve aktif bir dinleyici olması gerekir. Aktif dinleyici olabilmek için:

- Konuşmayı kesin, hiç kimse konuşarak dinleyemez.
- Konuşmacıya rahatlaması için kolaylık sağlayın.
- Konuşmacıya dinleme isteğinde olduğunuzu gösterin, başka şeylerle meşgul olmayın, saatinize bakmayın.
- Dikkati dağıtan şeyleri ortadan kaldırın. Parazit konuşmaları dinlemeyin.
- Konuşmacıyı empatik dinleyin, kendinizi onun yerine koyun.
- Sabırlı olun, başka hiçbir şey düşünmemeye çalışın.
- Kendinizi rahat hissetmeye çalışın, başka şeylerle oyalanmayın.
- Eleştiriyi sonraya bırakın, eleştiri iletişimi engeller.
- Soru sorun, konuşmacının mesajını başka sözcüklerle açıklayın.
- Konuşmayı bırakın, bu aşamada konuşmak çok çekici olabilir ancak bunu yapmayın, konuşmacının sözünü bitirmesini bekleyin.
- İletişimi kolaylaştırmak için iletişimin engellerini ortadan kaldırın.

UYGULAMA FAALİYETİ

Aşağıdaki işlemleri tamamladığınızda gündelik hayatta insanlarla etkili iletişim kurabileceksiniz.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ İnsanları dikkatli dinleyiniz.	➤ İletişimi kolaylaştıran yöntemlerden aktif dinlemeyi okuyunuz. ➤ Dinlerken aktif dinlemedeki kurallara uyarak dinleyiniz.
➤ İletişim engellerini ortadan kaldırınız.	➤ İletişim engellerini okuyunuz. ➤ Göz kontağı kurunuz. ➤ Sessizliği sağlayınız.
➤ Varsa kodları açınız.	➤ Açmadığınız kodları kaynağa sorunuz. ➤ Soru için mesajın bitmesini bekleyiniz. ➤ Anladığınıza emin olunuz. ➤ Kodlama konusunu okuyunuz.
➤ Geri ileti veriniz (Verilen mesajı (bilgiyi, haberi anladığınızı davranışlarınızla, konuşmalarınızla ifade ediniz.).	➤ Mesajı doğru anladığınızdan, kodlarını tam çözdüğünüzden emin olunuz. ➤ Geri ileti verirken doğru araç gereçler kullanmaya, doğru zaman seçmeye dikkat ediniz.

KONTROL LİSTESİ

Bu faaliyet kapsamında aşağıda listelenen davranışlardan kazandığınız becerileri **Evet**, kazanamadığınız becerileri **Hayır** kutucuğuna (X) işareti koyarak kendinizi değerlendiriniz.

Ders saati içerisinde aşağıdaki haberi arkadaşlarınıza sununuz. Öğretmeninizin gözetiminde sınıfa sunduğunuz bu konuşmanın içeriğini arkadaşlarınızın ne kadar anladığını, sizin mesajı iletmede ne kadar sağlıklı iletişim kurduğunuzu aşağıdaki değerlendirme ölçütlerine göre değerlendiriniz.

MESAJ

Okulunuzun Müdür Baş Yardımcısı Hüseyin Doğru, 10 Kasım Atatürk'ü Anma Töreni'nde bütün öğrencilerin saat 08.30' da okulda hazır bulunmaları için sizden duyuru yapmanızı istemiştir. Siz bu duyuruyu hazırlayıp arkadaşlarınıza okuyunuz. Duyuru sonucu arkadaşlarınızdan gelen tepkilere göre aşağıdaki formu doldurunuz.

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Sınıftakilerin dikkatini toplayabildiniz mi?		
2. Sınıftaki bütün arkadaşlarınıza sesinizi duyurabildiniz mi?		
3. Sınıfta o anda sessizlik sağlayabildiniz mi?		
4. Kelimeleri doğru telaffuz edebildiniz mi?		
5. Herkes mesajı doğru alabildi mi?		
6. Sözlü ifade dışında başka bir kanal kullandınız mı?		
7. Geri bildirim için onlara uygun soru sordunuz mu?		

DEĞERLENDİRME

Değerlendirme sonunda “Hayır” şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetini tekrar ediniz. Bütün cevaplarınız “Evet” ise “Ölçme ve Değerlendirme”ye geçiniz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

UYGULAMALI TEST

Bu faaliyet sonunda kazandıklarınızı, aşağıdaki metni okuduktan sonra soruları cevaplandırarak ölçünüz.

ÖRNEK OLAY

Mehmet rahatsızlığı nedeniyle cuma günü okula gelememişti. Fen bilgisi öğretmeni, pazartesi günü sınav yapacağını açıkladı. Bunun üzerine Ali, Mehmet'e cep telefonu ile bir mesaj gönderdi: "Mehmet, fen bilgisi öğretmeni pazartesi günü sınav yapacak, sorular da kılçık olacak bilgin olsun."

Mehmet aldığı mesajdan soruların zor olacağını anladığı için sıkı bir şekilde fen bilgisi dersini çalıştı.

Yukarıdaki örnek olayı okuyarak aşağıdaki soruları cevaplayınız.

- Örnekte kaynak (verici) kimdir?
- Örnekte alıcı (hedef) kimdir?
- Örnekte mesaj (bilgi, haber) nedir?
- Örnekte kanal (araç) nedir?
- Örnekte kod ifadesi hangisidir?
- Örnekte filtre (algı) Mehmet'in algıladığı anlam nedir?
- Örnekte dönüt (geri bildirim) nedir?

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise bir sonraki öğrenme faaliyetine geçiniz.

ÖĞRENME FAALİYETİ-2

AMAÇ

Bu faaliyette verilecek bilgiler doğrultusunda, uygun ortam sağlandığında iş yaşamındaki kuralları kullanarak kurum politikasına uygun etkili ilişkiler kurabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- İnsanların ihtiyaçları olan mal ve hizmetleri üretmek için hangi tür işletmeleri kurmanız gerekir? Sınıflandırınız.
- İyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri öğrenmek için okul yöneticileri ile görüşerek aldığımız bilgileri yazıp sınıfa getiriniz.
- Disiplin kurallarına neden gerek duyulduğunu, bu kuralların olmaması halinde hangi sorunların yaşanacağını düşünerek yazınız.
- Bir müşteri olarak işletme çalışanlarının size nasıl davranması gerektiğini örneklerle tartışınız.

2. İŞ HAYATINDA İLİŞKİLER

2.1. İşletmelerin Yapısı

2.1.1. İşletmenin Tanımı

Önce işletme ile aynı anlamda kullanılan diğer terimleri belirtelim. Bunlar; firma, kuruluş, teşebbüs ve kurumdur.

İşletme; bilgi, fikir, teşebbüs, emek, para, makine, malzeme gibi iş unsurlarından hepsinin veya birkaçının bir araya getirilerek planlı olarak kurulmuş bir düzen içinde bunlardan bir üretim veya hizmetin elde edildiği sistemlerdir. O halde; fabrikalar, askeri birlikler, hastaneler, oteller, restoranlar, okullar, nakliye şirketleri, turizm şirketleri, sigorta şirketleri, matbaalar, yayınevleri, inşaat şirketleri, maden ocakları, devletler, ithalat ve ihracat firmaları, pazarlama şirketleri, devlet kuruluşları birer işletmedir. Evden devlete, pazarlamacıdan otomobil fabrikasına kadar değişik türde, değişik özellikte ve büyüklükte olan birimler hep birer işletmedir.

Çalışanlar, işletmenin hayatlarında oldukça fazla önem taşıması nedeniyle şu soruların cevaplarını bilmek isterler:

- **İşletmenin temsil ettiği ayırt edici ya da temel inançlar nelerdir?**

DEĞERLER

- **İşletme bu gün ne durumdadır ne duruma gelmeye çalışmaktadır?**

AMAÇ

- **İşletme nasıl bir bağlılık taşımaktadır ve nereye doğru gitmektedir?**

HEDEFLER

2.1.2. İşletmelerin Organizasyonu (Örgütlenme)

Organizasyon terimi Yunanca organon yani uzuv kelimesinden gelmektedir. Uzuv, bir bütünün veya canlı bir varlığın yaşamını sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu bir fonksiyondur. İşletmelerde ise organ ve uzuv bir sistemin onu amaçlarına ulaştırmak üzere, belirli faaliyetler yapmak üzere kurulmuş bir kısım veya parçasıdır. Organizasyon ise olgunlaştırma sisteminin amacına ulaşmak için çeşitli görevleri yapan ve diğer kısımlarla ahenkli bir şekilde iş gören bölümlerinin oluşturulmasıdır.

Organizasyon; işletmelerde yapılacak işleri, bu işleri yapacak kişileri ve çeşitli ilişkileri kâğıt üzerine döker ve bu unsurları belirli bir sistem içinde işletme amaçlarına yöneltir. Aynı zamanda, organizasyon işleminde işlerin yetki ve sorumlulukları belirlenir ve devredilir.

Bu aşamaların belirlenmesi beklenen verimin gerçekleşmesi için yeterli olmayabilir. Çalışanların beklentilerini önemseyerek örgüt işleyişini sağlamak gerekir. Çalışanların, alacakları maaşın ötesinde bir başka beklentileri daha vardır: Saygınlık. Bir kuruluşta hizmet veriminin artması insan gücü ile sağlanır. Saygın bir konuma oturtulan bir bireyin sunacağı hizmet ile horlanan, tepeden bakılan bir bireyin sunacağı hizmet arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

İş yapana değer vermek ve verilen değeri göstermek motive edici olacaktır. Yapılan araştırmaların bazıları, amaçların belirlenmesine çalışanların dahil edilmesinin en güçlü motivasyon faktörü olduğunu göstermiştir. İnsanları motive etmek, onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya ittiğini anlamaktır. Bu, onların kişisel ihtiyaçlarını anlamak ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşullarını yaratmakla mümkün olur.

Bir firmada örgütsel yönetim söz konusu ise orada yüksek motivasyondan ve sinerjiden bahsedilebilir. Sinerji; birden fazla olumlu enerjinin birleşmesidir. Yani, örgüt içi çalışanların birlik ve beraberlik içinde bir takım halinde hareket etmesidir. Olumsuz (negatif) enerji ise asinerji oluşturur.



Resim 2.1: Dürtülerin işlevini anlamak adına, motive etmek

➤ **Yüksek Motivasyon**

- Tüm çalışanların gülümseyen bakışları
- Diğer çalışanlara ve müşterilere içtenlikle yardımcı olma
- Sorumluluk alma ve paylaşma isteği
- Çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim
- Katılım ve iş birliği
- Problem çözümünde iş birliği
- Birbirine pozitif yaklaşma ve destek olma
- Olumlu bakış açısı
- Sevgi ve saygı
- İşe adapte olma ve başarıyı paylaşma
- İşe isteyerek gelme



Resim 2.2: Düşük motivasyon

➤ **Düşük Motivasyon**

- Asık suratlar
- Birbirini engelleme
- İşten kaçma, birbirine sorumluluk atma

- Hiyerarşi, gerginlik, yapay iletişim
- Yardımdan kaçınma
- Gereksiz problemler yaratma
- Her konunun olumsuz yönlerini görmek
- Nedensiz çatışmalar
- “Mesai bitse de gitsek” düşüncesi
- İşe gelirken isteksizlik

2.1.3. İşletmelerin Yönetimi

Başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyeti şeklindeki tanımda; yönetimin esas itibariyle insan ilişkilerine dayanan bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

➤ Yönetim

İşletme amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke teori, model ve tekniklerin; sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür. Kısaca yönetim belirli insani amaçlara erişmeye yarayan, planlı ve insani faaliyetlerdir.

Günümüzde özellikle özel işletmeler, artık tek kişi tarafından kurulan ve işletilen bir ekonomik model olmayı çoktan aşmış ve çok kişi tarafından kurulan, işletilen ve yönetilen yapılar olarak gelişmektedir. Yönetim, amaçlara yönelik beşeri ve psiko-sosyal bir süreçtir.

➤ Yöneticilik

Daha çok belirlenen amaçlar doğrultusunda gücünü yetkiden alan başkalarına iş yaptırma sanatıdır.

İyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri klasik bir şekilde saymak yerine şu örnek olayı aktarmak, görevin önemini daha etkin bir şekilde kavratacaktır (Geçmiş bir tarihte yayınlanan ve bütün dünyanın ilgisini çeken bir diyalogdan alınmıştır.):

Bir gün odama giren bir memur bana:

-Efendim, siz birlikte çalıştığım arkadaşların birini bir derece terfi ettirdiniz. Yaş ve kademe bakımından aramızda bir fark yoktur. Öğrenimimiz de aynı. O benden daha yakışıklı da değil. Böyle olduğu halde beni terfi ettirmiyorsunuz, dedi.

İşe dalmış şekilde mırıldandım:

-Sokakta güdümler var, duyuyor musunuz, nedir acaba?

Memur can sıkıntısı ile cevap verdi:

-Gidip sorayım efendim. Biraz sonra döndü:

-Bir arabaymış efendim,

- Yükü neymiş?
- Gidip bakayım efendim. Döndüğünde:
- Arabanın yükü bir sürü çuval efendim.
- Çuvallarda ne varmış?
- Gidip bakayım efendim. Biraz sonra döndüğünde:
- Çuvallarda çimento varmış efendim.
- Bu araba nereye gidiyormuş?
- Gidip bakayım efendim. Biraz sonra dönüp cevap verdi.
- X ve Y inşaat şirketinin merkez şantiyesine gidiyormuş efendim.
- Çok güzel. Şimdi bana terfi eden arkadaşını çağırır mısınız? Hani şu haksız yere terfi eden arkadaşınız.

Diğeri geldi. Ben mırıldandım:

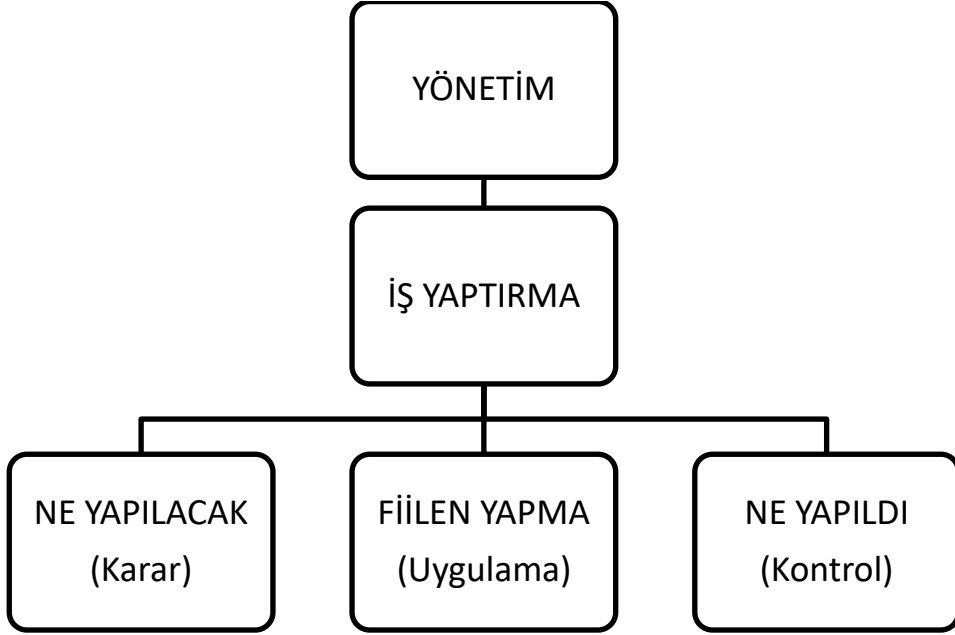
- Sokakta birtakım gürültüler oluyor. Nedir acaba?
- Gidip bakayım efendim.

Döndüğü zaman şöyle cevap verdi.

- Kırk çuval portland çimentosu yüklü bir araba. Çimentoların menşei New Orleans. X ve Y inşaat şirketinin merkez şantiyesine gidiyormuş. Uluslararası ulaşım için kamyon, çuvalları istasyondan almış, çuvallardan biri yolda patladığı için şimdi bunun yerini değiştirmeye çalışıyorlarmış.

2.1.4. Yönetimin Özellikleri

- Yönetimde ulaşılmaya çalışılan belli bir amaç vardır.
- Yönetim, bir grup faaliyetidir.
- Yönetimin beşeri özelliği vardır.
- Yönetim, bir iş birliği ve uzmanlaşma faaliyetidir.
- Yönetim, bir yetki faaliyetidir. Yönetimle yetkili kılınan kişi, emir verme ve başkalarının davranışlarını yönlendirme hakkına sahiptir.
- Yönetim bir karar verme sürecidir.



Şekil 2.1: Yönetim aşamaları

2.1.5. Yönetimin Fonksiyonları



Resim 2.3: Bir grup faaliyeti olan yönetim

- **Yönetimin Temel Fonksiyonları**
 - Planlama
 - Organizasyon (örgütlenme)
 - Yönelme (emir- kumanda)
 - Koordinasyon (uyumlaştırma-düzenleştirme)
 - Denetim (kontrol)

- **Yönetimde Destekleyici Fonksiyonlar**
 - İletişim
 - Bütçe
 - Karar verme

2.1.5.1. İşletmelerde Denetim (Kontrol)

Kontrol, yönetim sürecini tamamlayan ve tüm sürecin geri beslenmesini alan ögedir. Kontrol yapılabilmesi öncelikle bir planın olmasını gerektirir ki süreç sonunda hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilsin. Bu aşamaya durum değerlendirmesi demek, üstlendiği görev açısından uygun olacaktır. Nasıl ki iletişim sürecinde etkinlik için (feed-back) geri bildirim önemli ise yönetim sürecinde de en önemli ögenin kontrol olması gerekir.



Resim 2.4: Yönetim sürecinin en önemli ögesi kontrol

Kontrol; planlama, organizasyon, yöneltme görevlerinin nasıl ve hangi ölçüde başarıldığının belirlenmesi; gerektiğinde düzeltici önlemlerin alınmasıdır. Bir başka ifadeyle kontrol; belirli hale getirilmiş bir istek, bir karar, bir planın uygulamaya konması sırasında uygulamanın söz konusu istek veya plana uygunluğunu temin etme çabasıdır. Bir planın uygulanması sırasında kontrol faaliyetleri bu planı düzeltici fonksiyon olarak vardır.

Denetim fonksiyonu, birbirini izleyen aşamalardan oluşur. Denetimin yapılması sırasında 4 aşama belirlenir.

- Denetimin standartlarının belirlenmesi
- Gerçekleşen durumun ölçülmesi
- Gerçekleşen durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılması
- Farklılıkların (sapmaların) nedenlerinin belirlenerek düzeltici önlemlerin alınması

2.1.5.2. Denetim Çeşitleri

Dört çeşit denetim vardır:

- **Önleyici denetim:** İşletmeyi olumsuz yönde etkileyen faktörlerin hangi şartlarda ne zaman, nerede meydana gelebileceğini tahmin etmek ve bunlara karşı tedbir almaktır.
- **Düzenleyici denetim:** Belirli bir dönem sonunda, belirli bir standarttan ne kadar sapıldığını araştırmak ve sapmalar belirli bir sınırı aşmışsa gelecek dönem için gerekli düzeltmeleri yapmaktır.
- **Bütçe denetimi:** Bütçelerin, belirli dönemlere ilişkin işletme amaçlarını rahatlıkla anlamaktır. Belli bir dönem sonunda elde edilen sonuçlar, daha önce

- tespit edilmiş rakamlarla karşılaştırılır ve böylece bütçe denetimi gerçekleştirilir.
- **Proje denetimi:** Uygulamaların belirlenen süre ve fiyat ölçülerine göre gerçekleşmekte olup olmadığını gösteren bir denetim türüdür.

Denetimde dikkat edilmesi gereken husus, denetimin sürekli bir baskı haline getirilmemesidir.

2.2. İç İlişkiler

Bir iş yerinde çalışan insanların birbirleriyle ve çalışanlarıyla olan ilişkilerini ifade eder. Çalışanlar, personel; çalışanlar ise işverenler ve yöneticilerdir. İç ilişkiler, kişiler arasında, kişilerle gruplar arasında veya gruplarla gerçekleşir. Bir işletmenin hedeflenen başarıya ulaşabilmesi, iç ilişkilerinde astların ve üstlerin buldukları konumda görevlerini en iyi şekilde yapabilmelerine ve birbirleriyle olumlu ilişkilerine bağlıdır.

2.2.1. Liderlik

Liderlik; örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek amacıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir.

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki ölçütler:

- Belli bir amacın olması
- Belli bir grup insanın olması
- Bu grubu yönlendirecek bir liderin bulunmasıdır.

Aslında, bir kişiye bir şeyi yaptırmak o kadar zor değildir. Onlara, para ödülü veya iyi bir sicil vaat ederek iş yaptırılabilir. Eğer bunlar işe yaramazsa ceza, makamını düşürme, işten kovmayla tehdit etme gibi yöntemlerle de kişiye iş yaptırılabilir. Zaten, yöneticilerin çoğu da bunları yapmaktadır. Burada en önemli husus istektir. Önemli olan bir kişiye bir şeyi isteyerek yaptırmaktır. Buna göre liderlik, yapılması gerektiğine inanılan şeyi başkasına istekle yaptırabilme sanatıdır.

Lider; zekâsı, bilgisi, becerisi ile kendisini izleyen grup üyelerinden daha yeteneklidir. Bu yetenekleri ile grubun güvenini kazanır, grubun kendisine inanmasını sağlar ve grubun hakları adına hareket ederek onları temsil eder.

Yapılan bir araştırmada bir liderde bulunması gereken ve çoğunluk tarafından istenen özellikler şunlardır:

- Dürüst, doğru söyleyen, güvenilir, karakterli, inançlı
- Rekabetçi, yetenekli, üretken
- Teşvik edici, kararlı, yönlendirici

Uygulamada çok değişik özellikler taşıyan lider tiplerine rastlanır. Bu tipler yönetim anlayış ve felsefesine bağlı olarak ortaya çıkar.



Resim 2.5: Liderlik

Bu konuda yapılan araştırma sonucu şöyledir:

- **Otokratik lider:** İş görenler üzerinde baskı ve katı denetim uygulayarak sadece üretim amacını taşıyan lider tipidir.
- **Liberal lider:** İnsana ve üretime pek değer vermeyen sadece özgürlüğü savunan lider tipidir.
- **Hümanist lider:** İnsana aşırı önem veren “her şey insan için ” diyen ve üretimi ikinci plana iten lider tipidir.
- **Tatlı-sert lider:** İnsana ve üretime eşit şekilde önem veren ve biraz da orta yolu benimsemiş lider tipidir.
- **Demokratik lider:** Kişiye maksimum düzeyde önem verilmesini savunan lider tipidir.

2.2.2. Yetki

Yetki; başkalarına iş yaptırma gücü, işin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Yetki, karar alma ve uygulama hakkıdır. O halde yetkili kılınan kişi; emir verme, başkalarının davranışlarını yönlendirme hakkına sahiptir.

Tanımı incelediğimizde, yetkinin üç özelliği ortaya çıkmaktadır:

- Birincisi, yetki bir haktır.
- İkincisi; yetkili kişi hakkın kullanılması ile dolaysız olarak kendi davranışları üzerinde, dolaylı olarak da başkalarının davranışları üzerinde söz sahibidir.
- Üçüncüsü ise çalışana istediği davranışları yaptırabilmesi için yetkili kişinin ödüllendirme ve cezalandırma gücüne sahip olmasıdır.

Üstün (yöneticinin) verdiği bir emri astın (yönetilenin) yerine getirmesi ya da reddetmesi mümkündür. Ast, bu iki seçenek arasında tercih yapmadan ve karar vermeden önce düşünecek, kabul ya da reddetmekle sağlayacağı üstünlüklerden hangisi ağır basıyorsa o yönde bir davranış gösterecektir.

Astlar, üstlerin yetkilerini şu nedenlerden dolayı kabul edecektir:

- İyi olduğuna inandıkları bir amacın gerçekleşmesine yardımcı olmak
- İş arkadaşlarının onayını almak
- Üstleri tarafından ödüllendirilmek
- Ahlak standartlarına uygun hareket etmek
- Sorumluluk kabul etmekten sıyrılmak
- Üstlerin liderliklerini beğenmek

Yetki ile görevi karıştırmamak gerekir. Görev, çalışanların yapmakla zorunlu oldukları işlerdir. Yetki ise çalışanlardan görevle ilgili işin yapılmasını isteme hakkıdır. Örneğin, okul müdürünün öğretmenden sorumlu olduğu dersler dışında bir derse girmesini istemesi müdürün yetkisi, öğretmenin derse girmesi onun görevidir.

2.2.3. Disiplin

Maddi örgütsel faktörlerde olağan ve olağanüstü koşullardan meydana gelen kayıp ve zararlar kolayca giderilebileceği halde, insan alışkanlık ve davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları gidermek ve arzu edilen alışkanlık ve davranışları kazandırmak son derece güç bir iştir. Örneğin, bozulan veya bakımsızlıktan dolayı iyi çalışmayan bir makine veya tezgâh tamir edildikten ya da bakımı yapıldıktan sonra istenen biçimde çalışabilmektedir. Ancak düzeni bozan, işe geç gelen veya devamsızlık yapan, iş yeri koşullarına uygun hareket etmeyen bir kişiyi bu uygunsuz davranışlardan vazgeçirmek ve bunların yerine o kişiye uygun alışkanlık ve davranışlar kazandırmak son derece güçtür.

Disiplin; çalışanların örgütsel kural, düzenleme, politika ve normlardan sapmalarını engelleyen ve düzelten eylemleri kapsar. Disiplin kavramı cezayı çağrıştırmakla birlikte, ceza uygulaması ile sınırlı değildir. Disiplin; probleme, iş görene ve duruma göre farklılık gösteren bir olgudur. Kargaşanın önlenmesi sosyal barışın tesisi için disiplin, toplum hayatının her yönünde gerekli ve kaçınılmaz bir öğedir.

Disiplinin temel amacı, iş görenin işletmenin performans standartlarına uygun olarak davranmasını sağlamaktır. İş gören işin gereklerini yerine getirmede başarısız olduğunda disiplin eylemi ile karşı karşıya kalır. Bekleneni yerine getirmedeki başarısızlık doğrudan doğruya iş görenin yapmakta olduğu işlerle ilgili olabileceği gibi kural ve düzenlemelerle de ilgili olabilir.

Disiplinin ikinci amacı, iş gören-yönetici arasında karşılıklı saygı ve güven ortamını oluşturmak ve sürdürmektir. Yanlış uygulandığında disiplin; düşük moral, kızgınlık ve yönetici-iş gören kutuplaşması gibi problemlere yol açar. Bu gibi durumlarda iş görenin davranışlarındaki gelişmeler kısa ömürlü olacak ve yönetici, iş göreni kısa zamanda tekrar disiplin etme ihtiyacı duyacaktır. Bu sebeple disiplin uygulamaları yalnızca davranışı düzeltmekle kalmamalı, yönetici ile iş gören ilişkilerinde ortaya çıkabilecek problemleri en aza indirmelidir.



Resim 2.6: Disiplinsizliğin işi aksatması

Bu açıklamalardan sonra disiplin kavramını, personelin inanarak ve arzu ederek iş yeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak tanımlayabiliriz. Burada vurgulanması gereken çok önemli bir husus, personelin inanarak ve arzu ederek iş yeri kurallarına ve örgüt düzenine uyması gerektiğidir. Etrafına güç gösterisinde bulunan ve astlarını tehdit eden bir yönetici belki kısa süre içinde etkili olabilir. Astlar, görünüşte örgütsel düzene ve iş yeri kurallarına uygun davranış gösteriyor gibi hareket ederler. Ancak duygusal bir doyumsuzluk ve küskünlük belirli bir zaman sonra yerini bilinçaltı kırgınlık ve kine bırakacaktır.

2.2.4. Yetki Devri

Yetki devri, işletmenin büyüklüğüne ve verilen yetkinin genişliğine bakılmaksızın büyük önem taşır. Yetki devri, üst yönetim tarafından belli bir yetkinin alt basamaklara devredilmesidir. İşletmede başarı sağlamak, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi ve gerektiğinde yetkinin planlı bir şekilde alt kademelere devredilmesi ile yakından ilgilidir.

Bir kuruluşta başarılı insan ilişkilerinin gelişebilmesi için yetki devrinde şu kurallara uyulması gerekir:

- Devredilen yetki, işin yapımı için uygun olmalıdır; sınırlı yetki işin başarılmasını engeller.
- Devredilen yetkinin kötüye kullanılmaması için yetki güvenilir, yetenekli, başarılı olanlara devredilmelidir.
- Devredilen yetkilerin sınırları belirlenerek başkalarının yetkilerine müdahale önlenir.
- Devredilen yetki ile birlikte kişiye sorumluluk da yüklenmelidir. Ancak yetki ile sorumluluk denk olmalıdır.
- Devredilen yetki kişinin makamına uygun olmalıdır.
- Üst düzey yönetici, yetkileri alt kademelere aktarırken makam atlamamalıdır. Bir alt makama onun üstü olan makamdan daha fazla yetki devredilmemelidir.

2.2.5. Çalışanların Eğitimi

Yaptığı şey ne olursa olsun insan, öğrenmeyi sürdürürse kendisini geliştirebilir. İşletmeler için de benzeri bir durum geçerlidir. Bir işte uzmanlaştığımızı inanarak mücadeleyi bıraktığımız takdirde, rakipler sizin önünüze geçeceklerdir.



Resim 2.7: Başkalarının deneyimlerinden bir şeyler öğrenmenin yolu olarak eğitim

Başarı için doğru zamanda, doğru yerde, doğru bilgi ve beceriye sahip insanların bulunması gerekir. Bu ise eğitimle kazandırılabilir.

Eğitim, başkalarının deneyimlerinden bir şeyler öğrenmenin yolu olarak tanımlanabilir. Doktorların sıkı bir eğitimden geçmeden insanları tedavi etmeye kalkıştıklarında olabilecekleri düşünün.

Her şeyden önce işe adam alırken öğrenmeye doymayan; sınıfta, büroda ya da evde olsun öğrenmenin yaşam boyu sona ermeyen bir süreç olduğunu düşünen insanlar alınıp istihdam edilmelidir. Eğitimli yöneticiler ve elemanlar, eğitim görmemiş rakiplerini kolayca geçmektedirler.

Çalışanların eğitimi şu şekillerde gerçekleştirilebilir:

- Personel giderleri karşılanarak çalışanlar okula, kursa gönderilmelidir.
- İşletmede bir kütüphane kurulmalı; kütüphane kitaplarla, kasetlerle doldurulmalıdır.
- Bilgisayar kurslarına personel gönderilmeli, onların yaptıkları işi daha ucuz ve daha kaliteli yapmalarında bu teknolojik imkânlardan yararlanılmalıdır.
- İnsanlara görev vererek ve projeler hazırlatarak insanlar daha fazla sorumluluk testinden geçirilmelidir. Yararlanabilecek herkese eğitim verilmesi sağlanmalıdır.
- Eğitici video programları veya kendini yetiştirme kitapları insanların kendilerini geliştirmeleri konusunda faydalı olmaktadır. Japonya’da çalışan nüfusun çoğu sürekli okumaları nedeniyle kendi sanayileri ve rakipleri konusunda bilgiye sahiptirler.
- İnsanları, kendilerine daha fazla iş vererek müşteri ve bayileri ziyaret ederek ya da iş yerinde görev değişiklikleri yaparak daha büyük görevlere hazırlayabiliriz.

2.2.6. Teşvik Tedbirleri

Çalışanların işe teşvik edilmeleri için ödüllendirilmeleri ve gerektiği zaman disiplin kurallarının işletilmesi, onları verimli çalışmaya itecektir. Başarılı olanların ödüllendirilmesi ile birlikte tüm çalışanların ödüllendirilmesi de kendilerinin önemli olduklarını hissedebilmeleri için gereklidir.

Başarılı olanlara verilecek ödülleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Teşekkür, takdir ve başarı belgesi vermek
- Para ikramiyesi vermek, ücretine zam yapmak, kârdan pay vermek
- Masrafları iş yeri tarafından karşılanmak üzere tatile göndermek
- Terfi ettirmek, başarılı yöneticileri ortak etmek (Örneğin; ülkemizin büyük iş adamlarından Vehbi Koç, başarılı bulunduğu yöneticileri şirkete ortak etmiştir.)
- Başarısı hakkında konuşmasını sağlamak, fikirlerine ve görüşlerine değer vermek
- Başarılarını, iş yerinde çıkan yayınlarda ilan etmek (gazete, dergi vb)

Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, gerçek anlamda başarılı olanların ödüllendirilmesidir. Hak etmeyen bir personeli ödüllendirmek, teşvik tedbiri olamayacağı gibi iş yerindeki olumlu ilişkileri de zedeler.

2.3. Çalışanların Birbirleri ile İlişkileri

Bir iş yerinde çalışanların birbirleriyle olan olumlu ilişkileri, iş yerinin başarısını etkileyen önemli unsurlardandır. Huzurlu bir ortamda çalışanlar, işlerinde beklenen başarıyı gösterebilecekleri için kaynaklar daha etkin kullanılacaktır. Bu sayede kalite ve üretim miktarı artacak, dolayısıyla kâr da artacaktır. İşletme içinde ast ve üstlerin ilişkileri aşağıdaki hususlarla ilgilidir.

2.3.1. Dayanışma

İnsanların bir amacı gerçekleştirmek için yardımlaşma, duygu, düşünce ve çıkar birliği içinde olmalarına dayanışma denir. Yapılan araştırmalar, rekabet yerine iş birliğini tercih eden grupların daha başarılı olduklarını ve işlerinden daha fazla haz aldıklarını ispatlamıştır. Rekabetçi, diğer bir ifadeyle yarışmacı çalışmaların verimi arttırmadığı, toplam üretimi azalttığı yapılan uygulamalar sonucunda anlaşılmıştır.

Günümüzde çağdaş işletmelerin üzerinde çok sık durduğu bir terim, “takım ruhu”dur. Bu konuyla ilgili birçok isim kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları; takım çalışması, grup dinamiği, ekip ruhu, kurumdaşıktır. Adı her ne olursa olsun, hepsinin bir tek amacı ve işlevi vardır: Tüm işletmenin bir bütün olarak çalışması, bütünlüğün oluşması için etkileşim, paylaşım.

Dayanışmanın en iyi örneğini doğada” V” şeklinde uçan kuşlar sergilemişlerdir.



Resim 2.8: Kuşların “V” şeklinde uçuşu

Dayanışma ruhunu ve sonuçlarını bu örneğin aşamalarında yaşayarak öğrenelim.

Kuşlar ”V” şeklinde uçuş sayesinde; doğa bilimciler tarafından en doğru yere, en kısa sürede, en az fire vererek göç eden canlılar olarak saptanmıştır.

Her kuş, kanatlarını çırparken kendisini izleyen diğer kuşu yukarı kaldıran bir güç oluşturur. Bütün bir sürü “V” biçiminde uçarken tek bir kuşun uçabileceğinden en az %71 oranında fazla bir uçuş mesafesi kat eder. Bir kuş “V” biçiminin dışında kaldığı zaman havanın sürtünme kuvvetini hisseder ve hemen önündeki kuşun kuvvetinden yaralanabilmek için diğer kuşların temposunu yakalar. Önde giden kuşlar yoruldukları zaman arkaya geçer, diğer kuşlar öne doğru yol alır. Bu dönüşüm sayesinde en fazla kanat çarpan kuşlar, dinlenme hakkını kazanır.

Arkadaki kuşlar, öndekileri hızlarını koruma konusunda cesaretlendirmek ve yüreklendirmek için öter. En önemlisi de bir kuş hasta olduğu veya yaralandığı için takım oluşumunun dışında kalırsa başka bir kuş onunla birlikte gruptan ayrılarak onun havalanmasına yardım etmek ve onu korumak için aşağıya doğru takip eder. Hastalanan ya da yaralanan kuş uçabilecek duruma gelinceye kadar onunla kalır, yalnızca o zaman başka bir takımla bütünleşmek ve kendi sürülerine yetişmek için havalanırlar.

2.3.2. Davranış Tahmini

Davranış, kişinin yaptığı ve herhangi bir yolla ölçülebilen her şeyini kapsar. Üzülme, düşünme, sevinme birer davranıştır. Davranış sözcüğü, bireyin gözle görülebilen eylemlerinin yanı sıra doğrudan gözlenemeyen içsel olaylarını da kapsar. Örneğin; hatırlamak, unutmak, hayal kurmak gibi zihinsel süreçler de davranış tanımının kapsamı içinde yer alır.

Karşımızdaki bir insanının ne zaman nasıl davranacağını tahmin edebilmek için o insanı çok iyi tanımamız gerekir. Hepimiz anne babalarımızın, kardeşlerimizin ve iyi tanıdığımız arkadaşlarımızın davranışlarını az çok tahmin edebiliriz. Bu davranış tahmini, iş yerinde birbirlerini çok iyi tanıyan çalışanlar arasında da astlarla üstler arasında da olabilmektedir. İş yerine gelen müşterilerin ve birlikte iş yapılacak kimselerin davranışlarını tahmin edebilmek, insan psikolojisi konusunda bilgi sahibi olabilmeyi ve “insan sarrafı”

dediğimiz kişilikte olmayı gerektirir. Ancak bu tahminler her zaman kesinlikle doğru olacaktır düşüncesi, insanları ön yargılı yapar. Ön yargılar da insan ilişkilerinde iletişimi engelleyen unsurlardandır. Bu konuda yanılma payını da unutmamak gerekir.

İş yerinde çalışanlar izin konusunda, ücret konusunda, disiplin kuralları konusunda, amirlerinin nasıl davranacaklarını çok iyi tahmin ederler. Amirler de beraber çalıştıkları personelin emirler, komutalar, iş yerinden beklenen disiplin konusunda onların ne kadar duyarlı, titiz ve dikkatli davranacakları konusunda rahatlıkla tahminlerde bulunabilirler. Bu davranış tahminlerinin kaynağı, geçmişte yaşanan olayların değerlendirilip bilgilerin toplanmasıdır. Bu tecrübelerin olumlu yönde kullanılması iş yerinde barışı arttıracaktır. Yerine getirilmeyeceği tahmin edilen taleplerin açıklanmasına da gerek kalmayacaktır.

Davranışları anlayabilmek ve önceden kestirebilmek durumunda olanların; içinde buldukları yerin değer yargılarını, kültürünü, doğrularını, yanlışlarını, inançlarını, duygu ve düşüncelerini, eğitim düzeyini araştırmaları gerekir. Eğitim, insan davranışlarının değişmesini sağlayan önemli bir unsurdur. Sayılan bu unsurların yanında kişilerin yetenek, beceri, bilgi ve alışkanlıkları da davranışlarına etki eden faktörlerdendir. Bütün bunları bilen kişilerin daha isabetli davranış tahmininde bulunması mümkündür.

2.3.3. İşe ve Çevreye Uyuma

Çalışma yaşamına ilk kez başlayanlar için kuruluşun ortaya koyduğu kurallara uygun davranışlar gösterme, diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurabilme; işletmede görev yeri değişikliği yapan personel için bilgi ve beceri eksikliğini giderme, işletmeye bağlılık duygusunu geliştirme, işten ayrılmayı azaltma, yanlış anlamaları önleme amacıyla yapılan faaliyetlerin tümü işe ve çevreye uyum olarak ifade edilir.

İşe yeni alınan personeli işe ve çevreye alıştırmak kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak gerekir. Yeni alınan personeli sıkıştırmak, onların gergin olmalarına sebep olur. İnsanlar gergin olduklarında öğrenemezler. Anlamadıkları şeyleri kendilerini suçlu ya da kötü hissetmeden sormaları için onları teşvik etmek gerekir. İşletme içinde yeri değiştirilen personelin de yeni işini öğrenmesi amacıyla bu personele eğitim vermeyi unutmamak gerekir. Bunların işletmeyi tanımaları gerekmeyecektir ama yeni bölümü ve işi tanımaları gerekir. Aynı işi yapan başka bir işletmeden gelen birinin de işini sizin işletmenizin yöntemleriyle yapması için eğitilmesi gerekir. Çünkü daha önce öğrenileni unutmak o kadar kolay değildir.

2.3.4. Ortak Amaçlı Kuruluşlar

Ortak amaçlı kuruluşlar, üyelerinin ortak amaçlarını gerçekleştirmek için faaliyette bulunan kuruluşlardır. Bunlar; yapı kooperatifleri, sendikalar, dernekler ve yardımlaşma sandıkları gibi kuruluşlardır. Ortak amaçlı kuruluşlar, çalışanların iş yeri tarafından karşılanamayan bazı ihtiyaçları için kendi gayret ve harcamalarıyla oluşturdukları kuruluşlardır. Çalışanlar, çalışma saatleri dışında bu kuruluşlarda bir araya gelirler. Ortak amaçlı kuruluşlar; üyelerinin ihtiyaçları dışında çeşitli sosyal, ekonomik, kültürel, siyasi ve ailevi ilişkilerinin kurulmasını da sağlar.

2.4. Dış İlişkiler

Bir işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için diğer kişilere ve kuruluşlara ihtiyaç vardır. İşletmelerin kuruluş amaçları insanların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu ilişkilerin en önemli kısmını müşterilerle olan ilişkiler oluşturur. Diğerleri ise ortaklarla olan ilişkilerdir. Birçok büyük işletmenin ortakları birbirlerini tanımadıkları gibi çalışanlar da ortakları tanımayabilir. Böyle işletmelerin ortaklarıyla ilişkileri dış ilişkiler olarak değerlendirilirken ortak sayısı az olan küçük işletmelerin ortaklarıyla ilişkileri, çalışanları daha rahat tanıma imkânı verdiği için iç ilişkiler olarak kabul edilir.

2.4.1. Müşterilerle İlişkiler

İşletmelerin ürettikleri mal veya hizmeti satın alan kişilere, müşteri denir. Biz insanlar, tüketiciler olarak satın aldığımız bütün mal ve hizmetlerden dolayı müşteri olarak isimlendiriliriz.

İş hayatı; pazar ve bölgeler için hepsinden çok daha önemlisi müşteri için her zaman rekabete sahne olmaktadır. Artık müşterilerin beklentileri her zamankinden yüksektir ve kendilerine sunulan seçenek genişliği her zamankinden fazladır. Yapılan araştırmalar müşterilerin umdukları ile buldukları arasında büyük bir uçurum olduğunu göstermiştir. Müşteri hizmeti bu uçurumu kapatmayı amaçlar.

Müşteri sadece bir kere aldatılır. Eğer söz verir de yerine getirmezseniz müşteri size bir daha uğramayacaktır.



Resim 2.9: Müşteri hizmetleri

Birçok iş kolunda müşterilerle en çok teması olanların; en az eğitilmiş, en düşük ücretli, motivasyonu eksik ve deneyimsiz kimselerden oluşması şaşırtıcı bir durumdur. Çay, sandviç götürmek, müşterilerle ilgilenmek sanki kirli bir iş gibi insanlar bundan rahatsız olmaktadır.

Müşteriye hizmet, bu yanlış düşüncenin kaldırılması için bulunmuş modern bir deyimdir. “Bilgi teknolojisinde çalışıyorum, şirket bankacılığındayım.” demek insanların hoşuna gider. Bu insanlara göre hizmet; kölelikten bir basamak yukarıda, bayağı bir şey olarak görülür. Fakat bir an durun ve en gözde kuru temizlemeciden, en gözde lokantanıza, en gözde manavınıza kadar ilişkilerinizi zevkle sürdürdüğünüz iş yerlerini düşünün. Sizi bu iş yerlerine sadık kılan nedir?

Bir işletmeye devamlı müşteri olan birine, neden her zaman buradan alışveriş yaptığını sorsanız size “Burası uygun, hep buradan alıyorum, başka bir yerden mi almalıyım?” diyecektir. Bununla birlikte devamlı müşteri “Bu insanlar harikulade, satın almadığım zaman bile benimle ilgileniyorlar. Kesinlikle tavsiye ederim. Harika iş yapıyorlar.” diyecektir ve sizin de o işletmeye müşteri olmanız için teklifte bulunacaktır.

2.4.2. Ortaklarla İlişkiler

Bir işletmenin birden çok sahibi varsa ortaklar ifadesi kullanılır. Tek kişilik işletmelerde ortaklardan söz edilmez. Ortaklar şirketlerin sahipleridir. Şirket, birden çok sahibi olan işleteme demektir.

Küçük işletmelerde, ortaklarla ilişkiler iç ilişkiler olarak ifade edilirken halka açık bir anonim şirkette ortak sayısı çok olduğundan ortaklarla ilişkiler dış ilişkiler olarak ifade edilir. Birbirlerini ve işletmede çalışanları her zaman tanıma fırsatı bulamayan insanların aynı amaç doğrultusundaki faaliyetlerini yönlendirmeleri, aralarında kurdukları olumlu ilişkiler ve istekli çalışmalarıyla mümkün olacaktır.

2.4.3. Rekabet

Rekabet, aynı amaca ulaşmak isteyenlerin aralarında yaptıkları mücadelelerden oluşmaktadır. Rekabette, kimlere ve neye karşı rekabete girildiğinin bilinmesi zorunludur. Rekabet edebilmek için kendimizin ve rakiplerimizin, pazardaki rekabetinin güçlü ve zayıf noktalarını bilmek gerekir. Bir rakibin tanınması, bir müşterinin tanınması kadar önemlidir. Eski çağların basit mantığı, yerini iletişim çağının aşırı karmaşıklığına bırakmıştır. Artık rakiplerin en ince ayrıntılarına kadar incelenmesi gerekmektedir.

İşletmeler, faaliyette buldukları sektörlerde başarılı olabilmek için rakiplerinin gücünü ve zayıflıklarını bilmek zorundadır.

- Rakipler kimlerdir?
- Faaliyet alanları nelerdir?
- Kuvvetli ve zayıf tarafları nelerdir?
- Mal, hizmet ve fiyat kalitesi nasıldır?

Bu soruların cevaplarının verilmesi işletmenin başarısında etkili ve yardımcı olacaktır.

2.5. İş Hayatında İletişimin Fonksiyonları

Bilindiği üzere iletişim, kaynaktan hedefe bilgi transferidir. Bu tanıma göre iletişimin işlevleri, iş hayatındaki iletişim süreci için de geçerlidir. Bu işlevleri şöyle sıralayabiliriz:

- **Bilgilendirme ve bilgilendirme:** Kişisel, çevresel, yerel, ulusal ve uluslararası koşulları anlamak; bilinçli tepki göstermek ve doğru sonuçlara ulaşmak için gerekli olan haber, veri, bilgi, mesaj, fikir ve yorumların toplanması,

- depolanması, işlenmesi ve yayılması için iletişime ihtiyaç vardır. İş hayatında bilimsel ve teknolojik verilerin kullanılması için iletişim sürecine ihtiyaç vardır.
- **Sosyalizasyon:** Kişilerin, çalışan veya yönetici olarak buldukları işletme ve kurumların etkin üyeleri olarak faaliyet göstermelerini sağlayıp kuruma bağlılıklarını oluşturmak ve iş yaşamına ve oradaki sosyal yaşama aktif bir şekilde katılmalarını desteklemek, iletişimin temel fonksiyonlarıdır. İş yerlerinde düzenlenen yemekler, piknikler, ziyaretler bunun en güzel örnekleridir.
 - **Motivasyon:** Bir işletmenin yakın ve uzak hedeflerine ulaşması, kişisel tercihlerin teşviki, kişisel ve toplumsal etkilerini geliştirmek, herkesçe kabul gören hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak iletişimin temel fonksiyonlarından.
 - **Tartışma:** İş yaşamında verimliliğin ve başarının artması için karşılıklı fikir birliğini ve alışverişini kolaylaştırmak, işletmeyi ilgilendiren konularda farklı görüşleri netleştirmek amacıyla farklı görüşlerin ileri sürülmesi ve bunlar üzerinde tartışılması gerekmektedir.
 - **Eğitim:** Yaşamın tüm aşamalarında olduğu gibi iş yaşamında da mesleki, teknik, akademik, entelektüel gelişme için sürekli eğitim gereklidir. Okullarda verilen eğitim günümüzde tek başına yeterli değildir. Hayat boyu öğrenme kavramı ile eğitim artık hayatın her alanına ve her dönemine yayılmıştır. İş yerlerinde verilen eğitim de iletişim sürecini gerektiren bir etkinlikler bütünüdür.
 - **Kültürel gelişme:** İşletmelerin kendilerine ait bir örgüt kültürü vardır. Bu kültürün zamanın gerektirdiği özellikler doğrultusunda geliştirilmesi ve çalışanlara aktarılması etkili biçimde iletişim kurulması ile mümkündür.
 - **Eğlence:** Günümüzün modern toplumlarında çalışanların zamanının büyük bölümü iş yerlerinde geçmektedir. Bu nedenle işletme yönetimleri çalışanların iş yerindeki motivasyonunu arttırmak için onların eğlenme ihtiyaçlarına hitap eden etkinlikler düzenleyerek kurum içi iletişimi güçlendirmeye çalışmalıdırlar.
 - **Entegrasyon:** Bir işletmede çalışan insanların birbirini tanımasına ve anlamasına yardımcı olmak; kendileri dışındakilerin yaşam koşullarını, görüşlerini ve isteklerini değerlendirebilmek için gereksinim duydukları farklı mesajlara ulaşmalarını sağlamak; iletişim kurmakla mümkündür. Çalışanların ve işe yeni alınanların işletmeye uyumu için de etkili iletişim uygulamaları geliştirilmelidir.

UYGULAMA FAALİYETİ

Aşağıdaki işlemleri tamamladığınızda iş hayatında insanlarla etkili iletişim kurabileceksiniz.

İşlem basamakları	Öneriler
<p>➤ Çalışma hayatında etkili iletişim kurabilmek için şu davranışları alışkanlık haline getiriniz:</p>	<ul style="list-style-type: none">➤ İnsanlarla iletişimde gülümseyiniz.➤ Günün zamanına göre “Günaydın, nasılsınız, iyi akşamlar.” demeyi ihmal etmeyiniz.➤ Sevdiğiniz arkadaşlarınıza “Sizi çok seviyorum, her biriniz benim için çok önemlidir.” diyerek sevginizi ve saygınızı ifade ediniz.➤ Yanlış davranan arkadaşlarınıza “Olabilir, herkes hata yapabilir, istemeden olmuştur.” gibi ifadeler kullanarak yapıcı eleştirilerde bulununuz.➤ Asık suratla dolaşmamaya özen gösteriniz.➤ İnsanlardan beklediğiniz şekilde davranış gösteriniz, empati kurunuz.➤ İşinize istekle gidiniz, bilgilerinizi geliştiriniz, çok kitap okuyunuz.➤ Sizi uyaran insanlara, olayı sağlıklı bir şekilde değerlendirdikten sonra hatalıysanız “Haklısınız efendim, bir daha olmaz, özür dilerim.” gibi ifadeler kullanmaya çalışınız.➤ Arkadaşlarınızla rekabet etmek ve yarışmak yerine dayanışma kurmaya çalışınız, gerektiği zaman yardımlarınızı esirgemeyiniz (V şeklinde uçan kuşları hatırlayınız.).
<p>➤ İşletme dışı ile iletişimi sağlayınız.</p>	<ul style="list-style-type: none">➤ Müşteriye en iyi hizmet konusunda, satın almadığınız zamanlarda bile size iyi davranan satıcıları örnek alınız.➤ Sınıf içindeki grup çalışmalarında dayanışma sonucu elde ettiğiniz başarıyı hatırlayarak ortaklığın önemini anlamaya çalışınız.➤ Rakip firmaları haksız rekabet edilecek kimseler olarak düşünmek yerine, başarıları örnek alınacak kimseler olarak düşününüz.

UYGULAMALI TEST

- İş yerinde iki çalışan arasında işle ilgili bir tartışma yaşanmış, daha sonra tartışma yöneticiye yansımıştır. Kendinizi yönetici kabul ederek bu konuda nasıl davranırsınız? Sınıf içinde bir uygulama yapınız. Uygulamanızı aşağıdaki değerlendirme ölçeğine göre değerlendiriniz.

KONTROL LİSTESİ

Bu faaliyet kapsamında aşağıda listelenen davranışlardan kazandığınız becerileri **Evet**, kazanamadığınız becerileri **Hayır** kutucuğuna (X) işareti koyarak kendinizi değerlendiriniz.

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Tarafları ayrı ayrı dinlediniz mi?		
2. Dinlediğinizi ve anlamaya çalıştığınızı belli eden söz ve ifadeler kullandınız mı?		
3. Birbirini suçlayan iki çalışana da sakinleştirici sözler söylediniz mi?		
4. Hatalar için “Önemli değil herkes yapabilir böyle hataları, önemli olan bu hataları fark edip yeniden yapmamaktır.” gibi ifadeler kullandınız mı?		
5. Hatalıyı değil de hatayı bulmaya çalıştınız mı?		
6. Çalışanlara öz güven aşılayıcı davranış sergilediniz mi?		
7. Çalışanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlamaya yönelik söz ve ifadeler kullandınız mı?		

DEĞERLENDİRME

Değerlendirme sonunda “Hayır” şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetini tekrar ediniz. Bütün cevaplarınız “Evet” ise “Ölçme ve Değerlendirme”ye geçiniz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

- Aşağıdaki seçeneklerden hangisi yüksek motivasyon ifadesidir?**
 - Nedensiz çatışmalar
 - Sevgi ve saygı
 - İşe gelirken isteksizlik
 - Asık suratlar
- Aşağıdaki seçeneklerden hangisi düşük motivasyon ifadesidir?**
 - Olumlu bakış açısı
 - Sorumluluk alma ve paylaşma isteği
 - Katılım ve iş birliği
 - Birbirini engelleme
- İnsana ve üretime pek değer vermeyen sadece özgürlüğü savunan lider tipi aşağıdakilerden hangisidir?**
 - Otokratik lider
 - Liberal lider
 - Hümanist lider
 - Demokratik lider
 - tatlı-sert lider
- Aşağıdakilerden hangisi yönetimin temel fonksiyonlarından değildir?**
 - Denetim
 - Planlama
 - Yetki devri
 - Yöneltme
 - Koordinasyon
- İşletmeyi olumsuz yönde etkileyen faktörlerin hangi şartlarda ne zaman, nerede meydana gelebileceğini tahmin etmek ve bunlara karşı tedbir almak hangi tür denetime girer?**
 - Önleyici denetim
 - Düzenleyici denetim
 - Bütçe denetimi
 - Proje denetimi
 - Planlama denetim

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise “Modül Değerlendirme” ye geçiniz.

MODÜL DEĞERLENDİRME

Bu faaliyet kapsamında aşağıda listelenen davranışlardan kazandığınız becerileri **Evet**, kazanamadığınız becerileri **Hayır** kutucuğuna (X) işareti koyarak kendinizi değerlendiriniz.

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Okulunuza istekli geliyor musunuz?		
2. İnsanların işe ve çevreye uyum sağlaması önemli bir faktör müdür?		
3. Eleştirdiğiniz kuralları, olayları uygun bir dille yetkililere iletebiliyor musunuz?		
4. Yaptığınız işlerin denetiminin gerekliliğine inanıyor musunuz?		
5. Tatlı sert lider tipi ideal bir lider tipi midir?		
6. Yetki, yönetici için bir hak mıdır?		
7. Yetki devri gerekli midir?		
8. İnsanların kurallara inanarak uyması önemli midir?		
9. Çalışanların eğitimi gerekli midir?		
10. İnsanların dayanışması, rekabet etmelerinden ve yarışmalarından daha verimli midir?		
11. İnsanların ödüllendirilmesi daha verimli çalışmalarını sağlar mı?		
12. Davranış tahminin, sağlıklı iletişim için önemi var mı?		
13. Müşteri hizmeti, işletme varlığının devamı için önemli bir unsur mudur?		

DEĞERLENDİRME

Değerlendirme sonunda “Hayır” şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetini tekrar ediniz. Bütün cevaplarınız “Evet” ise bir sonraki modüle geçmek için öğretmeninize başvurunuz.

CEVAP ANAHTARLARI

ÖĞRENME FAALİYETİ-1'İN CEVAP ANAHTARI

1	Ali
2	Mehmet
3	Fen bilgisi sınavı
4	Cep telefonu
5	Sorular kılçık
6	Soruların zor olacağı
7	Mehmet'in sıkı bir şekilde çalışması

ÖĞRENME FAALİYETİ-2'NİN CEVAP ANAHTARI

1	B
2	D
3	B
4	C
5	A

KAYNAKÇA

- BENTLEY Trevor, **İnsanları Motive Etme**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- BİNBAŞIOĞLU Cavit, **Endüstri Psikolojisi**, Kadioğlu Matbaası, İstanbul, 1991.
- BOZAN Osman, **İşletme Bilgisi**, TÜTİBAY, Ankara, 2002.
- BROWN Andrew, **Müşteri Hizmetleri Yönetimi**, MEB Yayınları, Ankara, 1999.
- CÜCELOĞLU Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2003.
- DİCLE Ülkü, **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Ankara, 1974.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.
- ERTÜRK Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, 1995.
- GEÇİKLİ Fatma, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- GÜMÜŞ Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- H.WEİS Donald, **Etkili Yönetim**, Rota Yayın Yapım, İstanbul, 1993.
- NOGAY Sami, **İşletme Bilgisi**, Tekışık Matbaası, Ankara, 1993.
- ODMAN Mesut, **Yönetici İçin Örgüt İçinde Davranış Kılavuzu**, Öteki Ajans, Ankara, 1999.
- ÖZALP İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, AÖF Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1997.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve Murat GÜMÜŞ, **Örgütlerde İletişim**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008.
- ŞAKAR Özlem, Nazife KÜÇÜKARSLAN, **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, Ekin Kitapevi, Bursa, 2003.
- ŞEVKATLİ Murat, **İnsan İlişkileri**, TUTİBAY, Ankara, 1999.
- TEL Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

- TATAR Hasan, **Profesyonel Sekreterlik ve Büro Uygulamaları**, Nobel Yayın, Ankara, 2001.
- TATAR Hasan, Mehmet ALTINÖZ, **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.
- TÜRKER Asuman, **Örgüt Çalışma Gücü Olarak İnsan ve Davranışları**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999.
- UZAY Şaban, **İşletmelerde İç Kontrol Sistemi**, Pelin Ofset, Ankara, 1994.
- YAMAKOĞLU Cihan, **İnsan İlişkileri, Devlet Kitapları**, İstanbul, 1994.
- YÜNCÜ Fatma, **İnsan İlişkileri**, Yüncü Yayıncılık, Ankara, 1999.