

**T.C.  
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI**

**HALKLA İLİŞKİLER VE ORGANİZASYON  
HİZMETLERİ**

**ÖRGÜT İLETİŞİMİ**

**Ankara, 2012**

- 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 .....	ii
GİRİŞ .....	1
ÖĞRENME FAALİYETİ-1 .....	3
1. ÖRGÜT .....	3
1.1. Tanımı ve Amacı.....	3
1.2. Örgütün temel özellikleri .....	4
1.3. Örgütün yapısı ve örgütlenme süreci: .....	5
UYGULAMA FAALİYETİ .....	8
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....	10
ÖĞRENME FAALİYETİ-2.....	11
2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	11
2.1. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı .....	11
2.2. Örgütsel iletişimin yapısı(kanallar ).....	16
2.2.1.Biçimsel iletişim Sistemi .....	16
2.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim Sistemi(Doğal iletişim sistemi).....	20
2.3. Örgütsel iletişim biçimleri(aracıları).....	22
2.3.1. Yazılı Araçlar .....	23
2.3.2. Sözlü Araçlar .....	27
2.3.3. Sözsüz Araçlar (Sözel Olmayan İletişim).....	28
2.3.4. Görsel-ve teknolojik araçlar .....	29
UYGULAMA FAALİYETİ .....	33
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....	35
ÖĞRENME FAALİYETİ-3.....	37
3. ÖRGÜTÜN İLETİŞİM ENGELLERİ .....	37
3.1. Organizasyonlarda iletişim engelleri.....	37
3.1.1. Kişisel Engeller.....	38
3.1.2. Semantik Engeller(Anlambilimsel) .....	39
3.1.3. Algıda Seçicilik .....	39
3.1.4. Aşırı Bilgi Yüğü .....	40
3.1.5. Kanalların Karışıklığı .....	40
3.1.6. Örgüt Ortamı.....	41
3.1.7. Çevre Koşulları.....	42
3.1.8. Örgütten(Organizasyon) Doğan Güçlükler.....	42
3.1.9. Fiziksel Engeller .....	43
3.1.10. Ekonomik Ve Zamansal Engeller .....	44
3.2. Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi .....	44
3.2.1. Çatışmaların Kaynakları .....	45
3.2.2. Çatışma yönetimi.....	49
UYGULAMA FAALİYETİ .....	52
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....	54
MODÜL DEĞERLENDİRME .....	55
CEVAP ANAHTARLARI .....	57
KAYNAKÇA .....	59

# AÇIKLAMALAR

<b>ALAN</b>	<b>Halkla İlişkiler Ve Organizasyon Hizmetleri</b>
<b>DAL/MESLEK</b>	<b>Halkla İlişkiler Elemanı Müşteri Temsilcisi Kamuoyu Araştırmacısı Organizasyon Temsilcisi Fuar Organizasyon Sorumlusu</b>
<b>MODÜLÜN ADI</b>	<b>Örgüt İletişimi</b>
<b>MODÜLÜN TANIMI</b>	Örgüt kavramı ve örgüt yapısı, örgüt iletişiminin önemi, örgütün iletişim engelleri ve çözüm yolları hakkında bilgi kazandıran öğretim materyalidir
<b>SÜRE</b>	40/16
<b>ÖN KOŞUL</b>	Grup İletişimi ” modülünü almış olmak.
<b>YETERLİK</b>	Örgüt iletişimini kurmak
<b>MODÜLÜN AMACI</b>	<b>Genel Amaç</b> Bu modül ile gerekli ortam sağlandığında örgüt iletişimini kurabileceksiniz <b>Amaçlar</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Örgütün yapısını ve örgütleme sürecini kavrayabileceksiniz</li><li>2. Örgütsel iletişimin yapısını kavrayabileceksiniz.</li><li>3. Örgüt iletişimindeki engelleri çözebileceksiniz.</li></ol>
<b>EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI</b>	<b>Ortam:</b> Sınıf, kütüphaneler, çeşitli ortamlarda insan ilişkilerini gözleme <b>Donanım:</b> TV, DVD, VCD, projeksiyon cihazı, bilgisayar internet,kitap,defter,kalem
<b>ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</b>	Modülün içinde yer alan her öğrenme faaliyetinden sonra verilen ölçme sorularıyla, kazandığımız bilgi ve becerileri ölçerek kendi kendinizi değerlendirebileceksiniz. Öğretmeniniz modül sonunda size ölçme teknikleri uygulayarak modül uygulamaları ve kazandığımız bilgi ve becerileri ölçerek değerlendirecektir.

# GİRİŞ

## Sevgili Öğrenci;

Çağımızda insanlar yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir. Örgütlerin sayısı günden güne artarken bireysel yaşantıyı etkilemesi de sözkonusudur.

Yetişkin nüfusun çoğunluğunun zamanının üçte birinden fazlası çalıştığı örgütlerde geçmektedir. Çocuklar da hemen hemen aynı ölçüde yaşamlarını okul örgütünde geçirir. Bunun dışında, çeşitli örgütler hem çocukların hem de yetişkinlerin boş zamanlarının büyük bir kısmını doldurur. Toplumların gelişme düzeyi, örgütlenmenin boyutları ile yakından ilişkilidir. Modern toplumlar rasyonelliğe, verime ve etkinliğe önem vermektedir. Bu nedenle söz konusu toplumlar örgüte ve örgütlenmeye dayanmaktadır ve insan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgütler kuvvetli birer toplumsal araçlardır. Günümüzde örgütle uygarlık eş anlama gelmiştir. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesinde, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi zorunludur.

Amaçları ne olursa olsun, kurumsal özellikleri taşıyan ve bu özellikleriyle toplumsal yapının bir parçası olan örgütler yaşamlarını içte ve dışta kurulan bir ilişkiler düzeni içinde sürdürürler. Bu ilişkilerin denetim altına alınması, belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi etkili bir iletişim politikasının izlenmesini zorunlu kılmaktadır. O halde iletişim olmaksızın bir örgüt düşünülemez ya da iletişim sistemini kuramayan örgütlerin sağlıklı ve başarılı olması mümkün değildir.

Çalışma hayatınıza atıldığınızda; herhangi bir örgüt içerisinde yükselbilmeniz ve hem üstleriniz hem de çalışma arkadaşlarınızca sevilen, saygı duyulan bir kişi olarak nitelendirilebilmeniz için, örgütsel iletişim anlamındaki iletişim yetilerinizi sürekli geliştirmeniz bir zorunluluktur.

Bu modül ile, örgütsel iletişim kavramı ve önemi, örgütsel iletişimdeki kanalları , örgütsel iletişimde kullanılan yöntem ve araçları öğrenecek, örgütsel iletişimi etkileyen etmenler ve çözüm önerilerini kavrayabileceksiniz.

Derslerinizde ve yaşamınızda başarılar dilerim.



# ÖĞRENME FAALİYETİ-1

## AMAÇ

Bu faaliyet sonunda örgütün yapısını ve örgütlenme sürecini kavrayabileceksiniz

## ARAŞTIRMA

- Yaşantımızın büyük bir bölümünü kapsayan örgütlerin önemini araştırarak sınıfta arkadaşlarınızla tartışınız.
- İlgi alanınıza giren kolayca ulaşabileceğiniz birtakım işletmeleri ziyaret ederek,yetkilileri ve çalışanları ile görüşünüz, iletişimlerini gözlemleyiniz.

## 1. ÖRGÜT

### 1.1. Tanımı ve Amacı

Örgütler insanların gereksinimleri karşısında ortaya çıkan yapılardır. Yeryüzündeki ilk örgütler, insanların birtakım gereksinimlerini karşılamak amacıyla verdiği uğraşlar sırasında, bu ihtiyacı başka birinin ya da birilerinin yardımı olmaksızın karşılayamayacağını anlamasıyla ortaya çıkmıştır. Böylece insanlar, beşeri hayatın başlangıcından itibaren bilgi, kabiliyet, güç ve zamanlarının kendi istek ve gereksinimlerini karşılamada yetersiz olduğunu anlamış ve her zaman işbirliği yapma ihtiyacı duymuştur. Bu nedenle de, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için belirli yapı, kural ve süreçlerle bağımlı olarak bir araya gelmişlerdir. Örgüt sözcüğü hemen herkesin anladığı, ama iki üç cümle içinde kısa veya öz bir tanımını yapmakta zorluk çekeceği bir kavramdır.**Örgüt; özünde bir grup insanın belli amaçlar doğrultusunda tasarlanmış işbirliğine dayanan birlikteliği ile oluşan toplumsal bir sistemdir.** Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veyadaha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. İnsanları bir araya getirecek ve birbirleriyle etkileşim içinde bulunmalarını sağlayacak temel unsur "**ortak amaç**"lardır. İnsanlar belirli hedeflere ulaşmada "**biçimsel yapı**" içinde bir araya geldiklerinde örgütü yaratmış olurlar

İnsanların her türlü gereksinimlerini karşılamalarında bireysel çabalarına göre, örgütsel çabaların daha etkili olması nedeniyle, örgütlerin sayısı ve türleri de insan ihtiyaçlarına paralel olarak artmış ve önemli boyutlara ulaşmıştır. Devletten aileye, kar amaçlı işletmelerden vakıflara, üretim sektöründen hizmet sektörüne değin küçük ya da büyük kar amaçlı ya da kar amaçsız bir takım örgütler oluşmuştur. Organizasyonlar (örgütler), kendilerini oluşturan bireylerin ötesinde bir tüzel kişiliğe ve çeşitli özelliklere sahiptir. Organizasyonun bu özellikleri, bireylerin iletişim davranışlarını ve ilişkilerini etkiler.

Organizasyonlar, insan hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Belirli ihtiyaçlarımızı ancak organizasyon sayesinde karşılayabiliriz. Söz gelimi, sağlık ihtiyaçlarımız için hastane, eğitim ihtiyacımız için okul, ekonomik ihtiyaçlarımız için işletme organizasyonlarına gerek duyarız. Tüm bu gereksinmelerin sonucu olarak, toplumsal yaşam "örgütlü" veya "organize" bir nitelik gösterir. Nitekim organizasyonların artan önemine ve çeşitliliğine bağlı olarak çağdaş toplumlar, "örgütlü toplumlar" diye nitelendirilir.

Örgütleri diğer toplumsal birimlerden ayıran özellik, sosyal yapılarının açık seçik belirlenmiş bir amaca yönelik planlanmış olmasıdır. Belli bir (ya da birkaç) amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli işlemler düşünülerek bölümlere ayrılmış, çeşitli kademeler ve mevkiiler meydana getirilmiştir. Bu değişik kademeler ve mevkiiler arasındaki haberleşme ağı ve emir-kumanda zinciri oluşturulmuş, planlanmış, kurallara bağlanmıştır. Örgüt üyeleri değişse de, onların yerine getirdikleri görevler devam eder. Bu nedenle örgütler, üyeleri gelip geçici olduğu halde sosyal yapılarını koruyabilirler.

**Kar amaçlı örgütler:** Bu örgütlerde temel faktör kâr ve kârlılıkta birlikte örgütün sürekliliği sağlanır.

**Kar amaçsız örgütler:** Bu tür örgütlerde ise, temel amaç topluma hizmettir. Ancak bu durum örgütlerin hiç kâr etmediği anlamına gelmemelidir. Bu tür örgütler de kâr ederler, ancak birincil amaçları bu değildir. Hizmet sunan yardımlaşma, eğitim, sağlık ve diğer kamu kurumları ile basın sektörü bu tür örgütlere örnek olarak gösterilebilir.

Sürekli değişim ve gelişim gösteren toplumsal yapı içinde bilginin, teknolojik yenilikler aracılığıyla hızlı akışı, insanların ait oldukları örgütleri çevrelerine daha bağımlı hale getirmiştir. Değişen toplumsal yapı içinde örgütler de zamanla değişim ve gelişim göstermektedir. İnsanlara ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelik kazanmaktadır.

Örgütler de biyolojik ya da mekanik sistemler gibi bir çok parçalardan oluşmuş birer toplumsal sistemdir ve bunlar diğer açık sistemler gibi çevreden girdi alıp onu işleyen ve çevreye çıktı veren birer açık sistemdir. Bu özelliği ile örgütler toplumda karşılıklı etkileşimi yerine getiren bir fonksiyona da sahiptirler. İşte bu etkileşim, çevrede meydana gelen değişimler, örgütü ve yapısını da değişime zorlamaktadır.

Ancak örgütün başarısı için sadece çevresinde meydana gelen bu değişiklikleri kabul etmesi ve uygulaması yeterli olmamaktadır. Çünkü bu değişiklikler, özellikle teknoloji ve yapı değişiklikleri, teknik bir konu olduğu kadar özünde "**insan**" ögesini barındırmaktadır.

## 1.2. Örgütün temel özellikleri

**Örgütlerin başlıca özelliklerini şöylece sıralayabiliriz:**

- Örgütler(organizasyon), birden fazla insandan ve bunlar arasındaki etkileşimden oluşur. Birbirleriyle etkileşim ve iletişim içinde olmayan insanların bir "organizasyon" oluşturmaları mümkün değildir.
- Her örgütün bir amacı vardır. Bu, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri bir amaçtır. Örgüt üyelerinin davranışları, bu amacın gerçekleştirilmesine yöneliktir.



- Her örgütün önceden belirlenmiş "biçimsel" ve üyeler arası etkileşim sonucu oluşmuş "biçimsel olmayan" bir yapısı vardır. Bu yapılar, bireylerin örgütteki davranışlarını ve tabii iletişim ilişkilerini biçimlendirir.
- Organizasyonlar, çevreleriyle etkileşim içinde olan "açık sistemlerdir. Çevreden çeşitli "girdiler" (hammadde, malzeme, insangücü, bilgi) alır, bunları "işler" ve çevreye "çıktılar" sunarlar. Çevreyle bilgi alışverişi (iletişim) içinde olmayan bir açık sistemden (örgütten) söz etmek olanaksızdır.
- Açık sistem olarak organizasyonlar, birbiriyle ilişkili (iletişim içinde olan) "alt sistemlerden oluşur. Organizasyonun kendisi de, bir "üst sistemin alt sistemidir. Sistemin ayakta durması ve başarısı, alt sis-temler-sistem ve üst sistem arasındaki iletişime bağlıdır.

### 1.3. Örgütün yapısı ve örgütlenme süreci:

Her örgütün üye sayısı bir diğerine göre farklılık gösterir. Bazıları üç ya da dört üyeden oluşurken, diğeri yüzlerce çalışanın bulunduğu dünya çapındaki bir örgütü oluşturabilir.

İnsanlar belirli bir amaca ulaşmak için bir tür resmi yapı içinde bir araya geldiklerinde örgüt oluşturulmuş olur. Bu örgütsel yapı içinde hedeflenen amaca ulaşmak için bir tür teknoloji kullanılır. Böylece insan teknoloji ve yapı ilişkisi ortaya çıkar. Bu unsurlar toplumsal bir sistem içinde bulunurlar. Toplumsal sistemden etkilendikleri gibi, onu da etkileri altına alırlar.

Örgütün iç toplumsal sistemini oluşturan insanlar, küçük ve büyük olmak üzere biçimsel ya da biçimsel olmayan grupları meydana getirirler. İnsanların örgütleri amaçlarına ulaşmak için kurdukları esas göz önünde bulundurulduğunda, insanların örgütlere değil, örgütlerin insanlara hizmet anlayışı içinde bulunmaları gerektiğini söylemek yanlış olmaz. Örgütsel yapıda insanlar değişik türde görevler üstlenerek iş bölümü yaparlar. Böylece örgüt içinde alt sistemler oluşarak hedeflenen amaca ulaşmada işin etkin bir biçimde gerçekleşmesi sağlanmış olur. Bu noktada en büyük faktör, insanların örgütsel yapı içindeki ilişki ve etkileşim düzeyleridir.



**Resim 1.1: Organizasyonlar, insan hayatının ayrılmaz bir parçasıdır**

Bütün örgütlerde her insanın rolü ve pozisyonu hiyerarşik yapı içinde akıllıca tanımlanmıştır. Örgütlenme kavramı (organize etme ya da organizasyon dizaynı) örgütsel yapı içinde belirli bölümleri ve bunlar arasındaki ilişkileri kapsayan bir kavramdır. Örgüt içinde her üyenin diğerlerinininkinden az-çok farklı biçimsel bir "rolü" ve "statüsü" vardır. Üyelerden rollerine uygun davranmaları beklenir. Örnek olarak, "genel müdür" ile "pazarlama müdürü"nin göstermesi gereken davranışlar (roller) farklıdır. Bu, üyelerin iletişim davranışları için de geçerlidir.

Bir organizasyonun biçimsel yapısı,

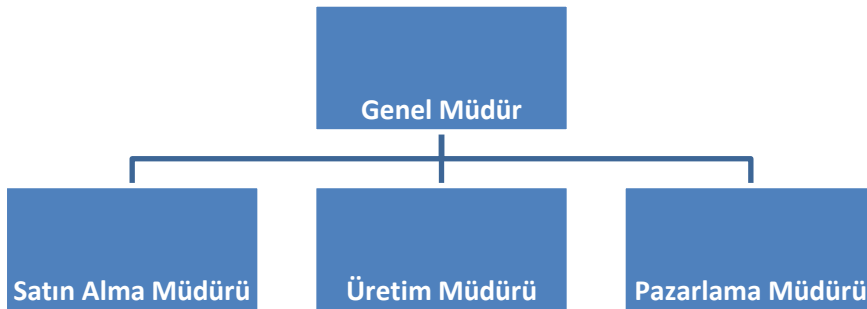
- Biçimsel görevler ve ilişkiler,
- Görev(iş) tanımları,
- Biçimsel kurallar (yasa yönetmelik, tüzük vbg.)
- Amaç, politika ve prosedürler,
- Ödüllendirme, ücretleme ve disiplin düzenlemeleri. vb'ne göre şekillenir.

Bir formel örgüt, onun yetkisini, kuvvetini, hesap verme ve sorumluluk ilişkilerini gösteren iyi tanımlanmış bir yapıya sahiptir. Formel örgütler aynı zamanda dayanıklı ve planlı bir yapıya sahiptirler.

Yapılacak iş birden fazla kişinin çalışmasını gerektiriyorsa, o zaman örgütler arasında bir iş bölümü olabilir. Böylece, toplumun son derece karmaşık bünyesi, insanların edindikleri tecrübeleri sayesinde bütün amaç ve hedeflere en iyi şekilde ulaşmak için, bunların daha küçük birimlere ayrılıp, iş bölümünü sağlamak gerektiği inancına dayanmaktadır. Bütün örgütlerde her mevkinin tanımlanmış bir sorumluluk alanı vardır. Tüm örgüt üyeleri kendisinin üstünde yetkiye sahip olanlar tarafından belirlenmiş bir planı uygulamak zorundadır.

Tipik olarak, organizasyonun biçimsel yapısı, "organizasyon, örgüt veya kuruluş şeması" ya da "organigram" diye adlandırılan diyagramlarla gösterilir. Bir organizasyon şeması örneği, aşağıda verilmiştir:

### Yönetim Kurulu



Şekil 1.1. Organizasyon Şeması: Biçimsel İletişim Kanalları

Organizasyon şeması, bir bakıma biçimsel örgütün "haritası" gibidir. Genellikle sanıldığı gibi, örgütün tüm yapısal özelliklerini, hatta biçimsel özelliklerinin tümünü göstermez. Ancak, örgütün biçimsel özelliklerini belli ölçüde yansıtır. Buna rağmen, organizasyon şemaları, biçimsel örgüt ve iletişim yapısını anlamak açısından yararlı araçlardır.

Örgüt şemalarından şu hususlar öğrenilebilir:

- **Başlıca mevkiler, birimler ve unvanları:** Şemadaki her "kutu" bir "mevki veya pozisyonu" (görevi) ve bunun "unvanını" gösterir. Örnek olarak "genel müdür(lük)", "pazarlama müdürü" gibi. Ancak, şemada pazarlama müdürünün görev ve sorumlulukları yer almaz. Bunun için görev tanımlarına bakmak gerekir.
- **Kimin kime bağlı olduğunu:** Yatay ve dikey çizgilerle birbirine bağlanan mevkilerden aşağıda olanları bir üstüneğine bağlıdır, ondan emir alır.
- **İletişim kanallarını ve yapısını:** Mevkileri birbirine bağlayan dikey ve yatay hatlar, "biçimsel iletişim kanallarını" gösterir.

Örgütün biçimsel özellikleri, organizasyon şeması dışında, görev tanımları, politika ve prosedürler, yönetmelikler vb. gibi diğer dokümanlardan öğrenilebilir.

Örgütlenme genellikle belirli bir plan yapıldıktan sonra gerçekleşir. Böylelikle planlanan amaçlara uygun yolların saptanmasını sağlar.

Örgütlenme süreci ana hatlarıyla şunları kapsar

- Başarılabacak amaçların saptanması (hedefler)
- Başarılması gereken işlerin belirlenmesi (işlevler)
- İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi
- Fiziksel olanakların değerlendirilmesi
- İşlevlerin, fiziksel olanakların ve insan kaynaklarının örgütsel bir yapı içinde gruplandırılması
- Belirli bir işi yapma yükümlülüğünün (sorumluluk) ve bu işi yapmak için gerekli kararları verme ve harekete geçme hakkının (yetki) saptanması
- İşin başarılabıp başarılamayacağını değerlendirilmesi

Formel örgüt yapısı içinde çalışan kişiler arasında, örgütün genel şemasına bağlı olmaksızın doğan koordinasyondan da söz etmek mümkündür. Bir gazetenin baskı aşamasında çalışan iki işçinin sadece basım işlerini yapmalarının yanısıra,, birbirleriyle konuşmayı, birlikte yemek yemeği, işleri ve amirleri hakkında dertleşmeyi ve buna benzer yollarla, resmi sorumluluklarının dışında kalan bir takım ilişkiler kurmayı isteyebilirler. Bu gibi ilişkiler bütün formel örgütlerde meydana gelebilir, böylece informal bir örgüt yapısı kendiliğinden oluşmuş olur. İnsan ilişkilerinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan arkadaşlıklar hatta çatışmalar yazılı kurallarla planlanmış, biçimsel yapı içinde kendiliğinden ortaya çıkan, gelişen biçimsel olmayan örgütleri oluşturur. İşte gerçek bir örgüt, bu karmaşık insan ilişkilerinden oluşan, yaşayan dinamik bir varlıktır Her ne kadar yazılı kurallar, örgütün iskeletini oluştursa dahi, biçimsel olmayan iletişim kanalları adeta bu iskeleti harekete geçirmeye yarayan sinir sistemi görevini üstlenmiştir.

## UYGULAMA FAALİYETİ

Yakın çevrenizde bulunan bir işletme seçerek oluşturduğunuz arkadaş grubuyla işletmeyi ziyaret ediniz. İşletmeyle ilgili fotoğraf, grafik, şema vb doküman toplayarak bir dosya oluşturunuz. Aşağıdaki yönergeleri cevaplayınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ İncelediğiniz örgütün türünü belirleyiniz.	➤ Konuyla ilgili bölümü tekrar gözden geçiriniz .Dikkatli olunuz
➤ Örgütün özelliklerini belirleyiniz.	➤ Örgütün temel özellikleri ile ilgili bölümü tekrar okuyunuz. İncelediğiniz örgütün bu özellikleri taşıyıp taşımadığını inceleyiniz.
➤ Örgütün nasıl oluştuğunu araştırınız.	➤ Araştırmacı olunuz. Belgelere ve yetkili kişilerin görüşlerine başvurunuz. Topladığınız bilgileri bir dosya halinde toplayıp sınıfta sunum yapınız.

## KONTROL LİSTESİ

Aşağıda hazırlanan değerlendirme ölçeğine göre kendinizi “Evet/Hayır” seçeneklerinden uygun olan kutucuğu işaretleyerek değerlendiriniz. Eksik yada hatalı cevaplarda öğrenme faaliyetine geri dönerek konuyu tekrar ediniz.

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. İncelediğiniz örgütün türünü belirlediniz mi?		
2. Örgütün özelliklerini belirlediniz mi?		
3. Örgütün nasıl oluştuğunu araştırdınız mı?		
4. Edindiğiniz bilgileri dosyalayarak sınıftaki arkadaşlarınıza ve öğretmeninize sunum yaptınız mı?		

## DEĞERLENDİRME

Öğrenme faaliyetinde sorulara verdiğiniz cevapların hepsi **evet** ise başarılı olduğunuz için diğer bir öğrenme faaliyetine geçebilirsiniz. **Hayır** diye cevaplandığımız sorularla ilgili öğrenme faaliyetini tekrar uygulamak için öğretmeninize tekrar başvurunuz.

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Bu faaliyet sonunda kazandıklarınızı aşağıdaki soruları cevaplandırarak ölçünüz.

**Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak doğru seçeneği işaretleyiniz.**

1. Aşağıdakilerden hangisi örgütlerin temel özelliklerinden değildir?  
A) Örgütler, birden fazla insandan ve bunlar arasındaki etkileşimden oluşur.  
B) Her örgütün bir amacı vardır  
C) Organizasyonlar, çevreleriyle etkileşim içinde olan "açık sistemlerdir.  
D) Örgütlerin hepsi informel yapıya sahiptir.
2. Aşağıdakilerden hangisi bir organizasyonun biçimsel yapısını oluşturmaz?  
A) Biçimsel görevler ve ilişkiler,  
B) Görev(iş) tanımları,  
C) Örgüt üyelerinin özel gün kutlamaları  
D) Biçimsel kurallar (yasa yönetmelik, tüzük vb.)
3. Aşağıdakilerden hangisi örgüt şemalarından öğrenilen hususlardan değildir?  
A) Görev tanımları  
B) Kimin kime bağlı olduğunu:  
C) İletişim kanallarını ve yapısını  
D) Başlıca mevkiler, birimler ve unvanları

**Aşağıdaki cümleleri dikkatlice okuyarak boş bırakılan yerlere doğru sözcüğü yazınız.**

4. İnsanlar belirli bir amaca ulaşmak için bir tür resmi yapı içinde bir araya geldiklerinde ..... oluşturulmuş olur.
5. Organizasyonun biçimsel yapısı, ".....diye adlandırılan diyagramlarla gösterilir.
6. İnsan ilişkilerinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan arkadaşlıklar hatta çatışmalar yazılı kurallarla planlanmış, biçimsel yapı içinde kendiliğinden ortaya çıkan, gelişen ..... oluşturur

**Aşağıdaki cümlelerin başında boş bırakılan parantezlere, cümlelerde verilen bilgiler doğru ise D, yanlış ise Y yazınız.**

7. Çevreyle bilgi alışverişi (iletişim) içinde olmayan bir açık sistemden (örgütten) söz etmek olanaksızdır
8. Mevkileri birbirine bağlayan dikey ve yatay hatlar, "biçimsel iletişim kanallarını gösterir.
9. Örgüt şemalarında genel müdürün görev ve sorumlulukları yer alır.

## 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 faaliyet sonunda örgütsel iletişimin önemini ve yapısını kavrayabileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

Bu faaliyet öncesinde yapmanız gereken ön çalışmalar şunlardır:

- Organizasyon için iletişimin vazgeçilmezliğini, hayali bir örnekle açıklayınız. Çalışmakta olan bir işletmeyi ele alalım. Bir an için işletmenin bütün iletişim faaliyetlerinin durduğunu varsayalım. Örgüt içindeki hiç bir birey kimseyle herhangi bir biçimde (yazılı, sözlü, işaretle, vücut hareketleriyle. .) iletişim kurmasın. Yine, çevreyle (müşteriler, satıcılar, ortaklar, rakip işletmeler, hükümet kuruluşları vb. ile) olan bilgi alış-verişi de tamamen kesilmiş olsun. Bu durumda ne olur? İşletme faaliyetini devam ettirebilir mi? Sonuçlarını arkadaşlarınızla ve öğretmeninizle yorumlayınız.
- “İletişim, organizasyonlara hayat veren kan veya "sinir sistemi" gibidir. İletişimsiz bir organizasyon, bütün sinir sistemi felç olmuş, iş görmez hale gelmiş bir canlı bir organizmaya benzer.” Sözüünü açıklayınız.

## 2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

### 2.1. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı

Sosyal bir varlık olan insanın yaşadığı her yerde ve çalıştığı her kurumda başkalarıyla ilişki kurması doğal bir olgu olduğu kadar sosyal bir ihtiyaçtır. İletişim, çeşitli semboller (dil, işaret, vücut duruşu vb.) aracılığıyla insanlar arasında duygu, düşünce ve bilgilerin aktarılması sürecini ifade etmektedir. İletişim, insanın bireysel ve toplumsal yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır.

Organizasyonlar da insanlardan oluşur. Nasıl iletişimsiz bir bireyden söz etmek mümkün değilse, iletişim olmadan bir organizasyonun kurulması, ayakta kalabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi de olanaksızdır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için örgütün her yanını saran ve tüm organları birbirine bağlayan iletişim dokusuna gereksinimleri vardır. Organizasyonlarda(örgütsel) iletişim", organizasyon içindeki ve organizasyonla çevresi arasındaki iletişimi içerir.

Yaşamak için çalışan herkes, iş iletişimiyle ilgilidir. İş iletişimi, sadece büro ve kamu kuruluşlarında gerçekleşen bir şey değildir. Rahat, gayri resmi ve (çoğu zaman) arkadaşça olan toplumsal iletişimin aksine, iş iletişimi dikkatli bir şekilde düzenlenir. Resmîdir ve güzel duyguların alışverişinden çok, bir işi sonuçlandırma amacına yöneliktir.

Toplumsal iletişimde telefon, sohbet etmek için kullanılan bir araçken, iş ortamında en çabuk ve belki de en ucuz bilgi iletmek için kullanılan bir araç haline dönüşür. Toplumsal mektuplar, kişisel haberlerle doludur, dil ve tarz açısından gayri resmidir; iş mektupları ise, çok daha kısa, temel ve kesin bilgi içeren ve daha resmi bir tarzda olur. Toplumsal diyalog aceleye getirilmez, küçük gruplar tarafından anlaşılabilir ağızlarla ve deyişlerle ifade edilir ve genellikle dilbilgisi kurallarına uygun cümle yapıları kullanılmaz. İş konuşmaları daha dikkatli planlanır, zaman değerli olduğu için çabuk sonuçlandırılır; özel bir dili olmasına karşın argo kullanılmaz ve yapısı dilbilgisi yapılarına uygundur. Kısacası, iş iletişimi ifade ve içerik olarak belirli amaçlara uygun olarak planlanır; oysa toplumsal iletişim kendiliğinden gelişir.



**Resim .2.1. Yaşamak için çalışan herkes, iş iletişimiyle ilgilidir.**

Bu fark iletişimin iş ortamında kullanılmasında en önemli noktadır. Konunun önemini, iş ortamında iletişimin kullanıldığı bazı durumların gözden geçirilmesiyle sergileyebiliriz. Uygun iletişimin yöntemini benimseme ve bunu doğru olarak kullanma hem kişisel ilişkilerde hem de iş yaşantısında çok önemlidir. Arkadaşlarımız ve tanıdıklarımız ne ifade etmek istediğimizi anlamazsa, ilişkilerimiz sıkıntı içine girecektir. Çalışanlar kendilerinden beklenenin ne olduğunu bilmedikçe, bunu gerçekleştiremeyeceklerdir. Müşterilere kesin maliyet ve teslim günleri belirtmedikçe, mal siparişinde bulunamazlar. Müdürler bir toplantıyı yönetmedikçe, şirketi de yönetemeyeceklerdir. İletişim basit bir konuşma ve yazma süreci değildir. Etkinlik alanlarından ayrı olarak düşünülebilecek beyin ameliyatı yada gül yetiştirmek gibi sadece bu konunun uzmanı kişilerce yapılabilen bir şey de değildir. Karmaşıktır, iş ve özel hayatımızın her yönünü etkileyen, hatalara zemin hazırlayan çok hassas bir süreçtir. Yine de, sıkıntılı yanları olmasına karşın, geliştirilmiş iletişim, yaptığımız her şeyi geliştirebildiği için heyecan vericidir.

Modern işletmelerde iletişim sorunu çok büyük bir önem taşır. Eskiden bir işletmede çalışan her eleman astlarını ve üstlerini yakından tanıy, onlarla doğrudan doğruya iletişim kurar ve yine elde ettiği bilgileri onlara kolaylıkla iletebilirdi.



Oysa günümüzde 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 aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru bilgi akımı çeşitli sorunlar yaratmakta ve iletişim giderek karmaşık bir yapıya bürünmektedir. . Çeşitli araştırmalar sonucunda birbirleriyle yakın ilişki kuramayan iş görenlerin yaptıkları işi tatmin edici bulmadıkları, bunun sonucunda üretim düşüklüğü, işten kaçma ve işi bırakma gibi sorunların ortaya çıktığı gözlenmiştir. Örneğin, Burling ve Lentz adlı araştırmacıların doktor, hemşire ve hastabakıcılar üzerinde yaptıkları bir çalışmada, doktor ve hemşirelerle çalışmak zorunda kalan hastabakıcıların, bu kişilerle iyi ilişki kuramadıkları için bazı sorunlar yarattıkları gözlenmiştir. Hastabakıcıların bir araya getirilerek bir grup oluşturdukları, takım çalışması yaptıkları zaman ise, işlerinde çok başarılı oldukları saptanmıştır.

İletişimin bazı özellikleri hızla değişmektedir. Mikroçip devrimi sadece birbirimizle temas biçimimizi değiştirmeyip doküman üretme biçimimizi ve aynı zamanda kullandığımız dili de değiştirdi. İnsanlar şimdilerde “bilgi bulmak” yerine “veri depoluyor”, “toplantılar” yerine “yeni yazılım programları” hakkında konuşuyorlar. Modern teknoloji belki de düşünce şeklimizi bile değiştirdi. Karmaşık bir süreç elektronik bilgi işlemci tarafından kıyaslama yöntemiyle basitleştirilirken, insan hafızasının nasıl çalıştığını açıklamak için bilgisayarla benzerliğinden yararlanılmaktadır.

Ancak teknoloji ne kadar değişse de şurası kesin, iş dünyasındaki başarı, karmaşık meseleleri anlama ve karmaşık fikirleri açıkça anlatabilme kabiliyetine giderek artan bir şekilde bağlı olacaktır. Etkili iletişim, en güncel elektronik araçları veya en eski jest ve dokunma gibi ilkel yöntemleri de kullanarak, bu anlayış ve ifadeye ulaştığımızın tek kanıtıdır.

Görüldüğü gibi, organizasyon ile iletişim arasındaki bağ çok sıkı ve güçlüdür. İletişim;

- Organizasyonun oluşması,
- Ayakta kalabilmesi,
- Başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir faktördür.

İletişimin örgütlerdeki belli başlı işlevleri genel olarak ;bilgi verme,emretme ve öğretme, etkileme(ikna etme) ve birleştirmedir.

Organizasyonlarda birey ve grupların görevlerini yapabilmek için "bilgiye" ihtiyaçları vardır. Kimin, neyi nerde, ne zaman, nasıl yapacağına ilişkin emir ve talimatların da iletilmesi gerekmektedir. Yine, örgütün devamı ve başarısı için insanların tutum ve davranışlarının değiştirilmesi gerekir. Ayrıca, iletişimin birey ve grupları birbirine bağlayıcı bir özelliği vardır. Kurumların çalışanları arasındaki iletişim yeterli olmadığı zaman verimlilik ve kalite elde edilemez. İşgörenler, kendilerinden neyin yapılmasını beklediğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve kurum dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. İnsanın diğer insanları, kendi kurumlarını, dış dünyayı tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmesi için iletişim süreci gereklidir. Kişi ve kurumların dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmesi için iyi işleyen ve açık iletişim kanallarının oluşturulması gereklidir.

Kurumlarda etkili yönetim sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır. İletişim, kurumsal faaliyetlerin başarısının temelidir. Verimlilik ve kalite düşünüldüğünde iletişimin kurum açısından önemi daha fazla hissedilmektedir.



**Resim2.2. Organizasyonlarda birey ve grupların görevlerini yapabilmek için "bilgiye" ihtiyaçları vardır.**

Sözlü ve yazılı iletişim insan kaynakları gelişiminin temelini oluşturmaktadır. Ancak paylaşım ortamlarında insan kaynakları için gerekli temel bilgiler iletilir. İletişim, eğitim gibi bilgi ve deneyim paylaşım yada aktarım ortamlarının özünü oluşturur.

Başka bir açıdan, organizasyonlarda iletişimin amaçları şöylece sıralanabilir:

- Organizasyonda işbirliği ve koordinasyonu sağlamak
- Örgüt amaçlarının üyelerce paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak.
- Örgüt mensuplarına görevlerinin ve görevle ilgili hedeflerini ne olduğunu bildirmek.
- Faaliyet sonuçları hakkında ilgililere bilgi, böylece de "kontrol" imkanı sağlamak.
- Sorunların çözülmesi ve kararların verilmesi için gerekli bilgileri sağlamak.
- Duygu ve düşüncelerin ifade edilmesine olanak sağlamak.

İlk olarak, iyi bir iletişim olmadan üyeler ve birimler arası işbirliği ve koordinasyonu (uyumlu çalışmayı) sağlamak mümkün değildir.

Organizasyonlarda, herkesin yerine getirmesi gereken bir görevi vardır. Bu, işbölümü ve uzmanlaşmanın doğal bir sonucudur. Herkesin görevi, birbirinden az ya da çok farklıdır. İnsanlara neyi, nerede, ne zaman, nasıl yapacakları görev tanımları, yönergeler, emir ve talimatlarla bildirilmelidir.

İletişim, bireylerin sevinç, üzüntü, kaygı, korku, mutluluklarını ifade etme amacına da hizmet eder. Bu açıdan iletişim, organizasyonlarda insanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araçtır. Sosyal yaşamın tüm etkileşimlerinde yer alan iletişim olgusu, çağın hızla değişen rekabet ortamlarında yer alan örgütler açısından da büyük önem taşımaktadır

Bu anlamda örgütlerde iletişimin öneminin her geçen gün daha da arttığı söylenebilir. Örgütlerin büyümeleri ve yönetilmelerinin giderek karmaşıklaşması, uzmanlaşmanın artması, teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla artması, örgütlerde iletişimin önemini arttıran başlıca etkenler arasında sayılabilir. Örgütte herkesin, çalışma süresi içinde kendilerinden bekleneni anlaması ve çalışma gruplarındaki kişilerin, grup içindeki görev ve sorumluluklarının farkına varmalarını sağlamak iletişimin önemli fonksiyonudur.

Kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önem ne ise, iletişimin örgütlerdeki rol ve önemi aynıdır. Bütün topluluk faaliyetlerinde, belirli organizasyonun kurulmasında, faaliyetlerin uyumlaştırılmasında ve işlerin yürütülmesinde yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden kurum içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi büyük önem taşımaktadır. Örgütsel iletişim kurumda hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen ve giden iletiler, belgeler, bilgiler ve dokümanlar kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.

Ayrıca kurumda çalışanların oluşturdukları küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynar. Kurumun bütünlüğünün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar.

Örgütsel iletişimin bir diğer önemli boyutu işletmelerin müşteriler, ortaklar, yerel kuruluşlar ve diğer hedef kitlelerle güvene dayalı bir diyalogun oluşturabilmesidir.

Örgüt yapısı ve faaliyet biçimi ile birlikte örgüt içi ve dışı tüm iletişim yapısı ve işleyişi örgütün en üst yönetimi tarafından şekillenir. Alt kademeye kadar çalışanların sınırlı kişisel tercihleri dışında belirli bir standart ve üsluba sahiptir. Ayrıca iletişim, örgütlerde yöneticilerin doğru kararlar almalarına yardım eden temel bir öğedir.

Özellikle yöneticilerin yetki boyutlarının diğer işgörenlere göre oranla geniş olması ve alacağı kararların işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecek olması, yöneticilere verilen bilgilerin doğru olmasını gerekli kılmaktadır. Aksi takdirde, yöneticilere verilecek yanlış ve eksik bilgiler işletmelerde çalışan tüm işgörenlerin çalışmalarını bozacağı gibi işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir.

İletişim yetersizlikleri yada bozuklukları kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve çalışanlarda motivasyonun düşmesine neden olur. Düşük motivasyon verimsizliğin ve kalitesizliğin temel nedenidir. Bu durum, ayrıca, nitelikli insan gücünün kuruma kazandırılmasını zorlaştırır ve mevcutların kaybına yol açabilir.



**Resim 2.3. Organizasyonlarda, herkesin yerine getirmesi gereken bir görevi vardır.**

Her örgüt ister mal, isterse hizmet üretiyor olsun hedef kitlesine kaliteli ürünler sunma amacını taşır. Örgütün kaliteli ürünler sunabilmesi, faaliyetlerini sistemli ve etkin bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Örgüt sunduğu mal ya da hizmetten hedef kitlenin tatmin olup olmadığını, kısaca çıktılarının niteliğini ve niceliğini yine örgüt dışı iletişim aracılığı ile görebilmektedir

## **2.2. Örgütsel iletişimin yapısı(kanallar )**

Örgütsel iletişim, sistem yaklaşımı açısından ele alınarak, **örgüt içi ve örgüt dışı iletişim şeklinde incelenebilir. Örgüt içi iletişimde;** biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısına bağlı olarak (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay iletişim) **örgüt dışında ise** (halkla ilişkiler, satış, reklam vb.) şeklinde ayrımlar yapılabilir. Örgüt amaçlarına etkin ve kısa sürede ulaşmak için, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanallarının sağlıklı işlemesi gerekir.

Organizasyonun biçimsel ve biçimsel olmayan yapısına bağlı olarak organizasyonlarda iletişim sistemi iki alt sistemi içerdiğinden söz etmiştik. Bunlar;

- Biçimsel iletişim sistemi,
- Biçimsel olmayan iletişim sistemidir.

Bu alt iletişim sistemleri, birlikte bir organizasyonun "(topyekün) iletişim sistemini" meydana getirirler. Doğal olarak bu iki alt sistem arasında karşılıklı bir etkileşim vardır ve üyelerin iletişim davranışlarını etkilerler.

### **2.2.1.Biçimsel İletişim Sistemi**

**Biçimsel** iletişim sistemi, biçimsel organizasyon yapısına bağlı olarak ortaya çıkan iletişim ilişkilerini ve kanallarını içerir. Bu kanallar, organizasyon içinde ve organizasyonla çevresi arasındaki bilgi ve mesaj alışverişini sağlamak üzere, örgütlenme süreci içinde belirlenmiştir.

Tipik olarak, organizasyon şemasındaki **dikey ve yatay** hatlar, biçimsel iletişim kanallarını gösterir. Ancak, organizasyon şeması, biçimsel organizasyonu tam olarak göstermediği gibi, tüm biçimsel iletişim ilişkilerini ve kanallarını da içermez.

Biçimsel organizasyon yapısı, organizasyonlardaki iletişimi çeşitli biçimlerde etkiler. Bazen de iletişim yapmayı etkiler.

Öncelikle biçimsel organizasyon, örgütteki bir kısım iletişim olayları ve ilişkilerine "biçimsel" bir nitelik kazandırır. Yani, önceden belirlenmiş resmi kural ve düzenlemelere göre işleyen bir biçimsel iletişim sisteminin ortaya çıkmasına yol açar. Bu sistem içinde üyelerin kendi bireysel isteklerine göre değil, "planlandığı ve öngörüldüğü gibi" davranmaları, iletişim kurmaları beklenir. Söz gelimi, bir genel müdür, yıllık faaliyet raporunu yönetim kuruluna "sözlü" olarak sunmayı uygun bulabilir. Ancak biçimsel kurallar genellikle bu tür raporların "yazılı" olarak sunulmasını öngörüorsa, buna uygun davranmak zorundadır.

Çok genel olarak, biçimsel yapı, organizasyon içinde;kimin kimlerle, hangi konuda ne zaman, ne şekilde , ne amaçla iletişim kuracağını belirler.

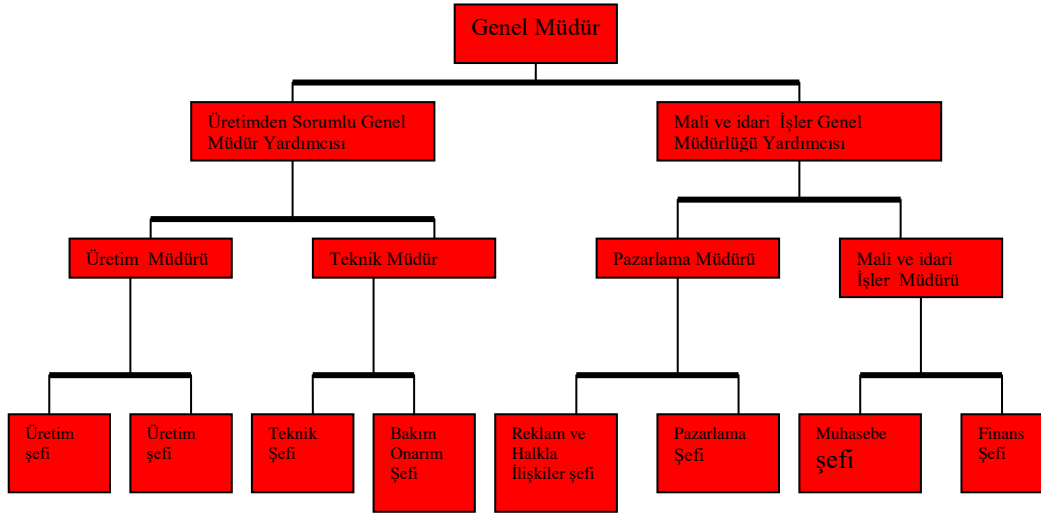
Biçimsel organizasyon yapısı, yatay olarak çeşitli birim ve bölümleri, dikey olarak ta değişik hiyerarşik kademeleri içerir. Ayrıca, örgütü diğer örgütler ve çevresinden ayıran bir "sınır" da çizilmiştir.

Dikey olarak, yönetici olmayan işgörenler, ilk kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler, üst kademe(tepe) yöneticiler ayrımı, hiyerarşik farklılaşmayı gösterir.

Hiyerarşik yapı içinde üst kademe veya düzeylere çıkıldıkça sahip olunan yeki veya otorite de artar. Yatay olaraksa, sözgelimi satınalma, üretim, pazarlama, personel, muhasebe gibi bölüm veya birimler yer alır.

Bu biçimsel özelliklere göre **organizasyonlarda iletişim, dört** yönde gerçekleşir:

- **Dikey olarak:** Farklı hiyerarşik kademedeki astlar ve üstler arasında. (Örnek, Üretim müdürü-Üretim şefi)
- **Yatay olarak:** Aynı hiyerarşik düzeydeki birey ve birimler arasında. (Pazarlama müdürü-Personel müdürü)
- **Çapraz olarak:** Farklı hiyerarşik düzey ve değişik birim veya bölümler arasındaki bireyler arasında. (Muhasebe müdürü -Satış şefi)
- **Organizasyon ile çevresi arasında(Dışsal kanallar )**Burada mesajlar, "içerden dışarıya" veya tersi yönde akar. (Genel müdürü -Ortaklar)



Şekil 2.1.Organizasyon Şeması (Organigram)

- **Dikey İletişim:** Bu iletişim, emir-komuta hattı boyunca, farklı hiyerarşik düzeylerdeki "ast" ve "üst"ler arasındaki mesaj akışını içerir. İşletmenin kendine özgü örgüt şemasında belirlenen hiyerarşik yapıda bu kanallar "*Yukarıdan Aşağıya*" ve "*Aşağıdan Yukarıya*" olmak üzere iki yönlü işler. "Yukarıdan aşağıya" astların neyi, nerede, nasıl yapacaklarını içeren (emir, yönerge, politika, plan) mesajlar iletilir. İletişim tek yönlüdür. Aşağı doğru iletişimi sağlamak amacıyla, organizasyonda broşür, yayın, temim, mektup, sirküler, personel el kitabı, ilan tahtası, bülten, yıllık raporlar gibi bir çok araç kullanılabilir. Yine aynı amaç ile radyo, televizyon, film, projeksiyon ve konferanslardan yararlanılmaktadır. Genellikle, burada her iletişimde olduğu gibi sözlü ve yazılı araçların birlikte kullanımı tercih edilmektedir.

"Aşağıdan yukarıya" ise, genellikle astların görevleriyle dilek, istek, öneri, sorun ve sonuçlara ilişkin mesajlar iletilir. Yukarı doğru iletişim olmadan, yönetim bir boşluk içindedir ve mesajların doğru olarak alınıp, alınmadığını ya da organizasyonda başka sorunlar olup, olmadığını bilmeden çalışır. Yukarıya doğru iletişimde, astlar kendilerinden istenen raporlar ile şikayetlerini, dileklerini ve önerilerini üst kademelere iletirler. Dolayısıyla şikayet kutuları, öneri sistemleri ve raporlar bu tür iletişim de kullanılan araçlardandır. Bu açıdan yukarıya doğru iletişim, aşağıya doğru iletişim için, bir tür geriye bilgi akışı (feed-back) işlevi görmektedir. Görüldüğü gibi yukarı doğru iletişim bilgi verici ve raporlayıcı bir nitelik gösterirken, aşağıya doğru iletişim faaliyetleri başlatıcı ve esas olarak emredici bir nitelik göstermektedir.

- **Yatay İletişim** Organizasyon içinde aynı düzeydeki yöneticiler veya çalışanlar arasında belirli işlerde koordinasyon sağlanması ve ortak amaçlara doğru yürünmesi için yapılan iletişimdir. Bir başka deyimle, organizasyonda aynı düzeyde bulunan birimler ve kişiler arasında oluşan iletişime, yatay iletişim denilmektedir. Aynı hiyerarşik düzeydeki bireyler arasında "astlık-üstlük" söz

konusu olmadığından, yatay yönde "emir türü" mesajlara yer yoktur. Genellikle bilgi verici ve koordinasyon amaçlı iletişim söz konusudur. Üretim müdürü ile pazarlama müdürü arasındaki iletişim, buna örnek olarak verilebilir .



**Resim2.5.Yatay iletişimde "emir türü" mesajlara yer yoktur.**

**Yatay iletişimin** en önemli rolü, aynı düzeyde çeşitli fonksiyonları yüklenmiş organları zaman zaman bir araya getirerek işletme için son derece gerekli bulunan eşgüdümün sağlanmasına yardımcı olmasıdır.

- **Çapraz İletişim** Özellikle proje tipi organizasyonlarda görülen bir iletişim türüdür. Bu iletişim de, bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümlerdeki ast ve üstler arasındaki ilişkiler söz konusudur. Organizasyon yapısında, aynı düzeyde olmayan karar merkezleri arasındaki mesaj alış-verişini ifade eder. Burada, hiyerarşi atlanmış gibi düşünülebilir, ama zaman kaybını önlemek ve iletişim sistemini gereksiz mesajlarla yüklü tutmamak için bu tür iletişime başvurulması yararlı olmaktadır.

- **Organizasyonla çevresi arasında iletişim(Dışsal Kanallar)**

Organizasyonlar, mal ve hizmet sundukları müşterileri ile onlara kaynak sağlayan satıcılarla ve bazı kamu kuruluşlarıyla bilgi alışverişi içindedirler. Çevredeki değişikliklere uyum sağlamak, gerekli değişiklikleri alıp, uygulamak için de; organizasyonun çevresi ile iletişim içinde olması gereklidir. Bu amaçla diğer işletmeler, kamu kuruluşları, sendikalar, eğitsel finansal kuruluşlar, tüketiciler, ortaklar ve tüm halk kesimiyle çeşitli yönde ve konuda ilişkiler kurulur. Bu tür ilişkileri kurmak için çoğu kez işletmelerde bir halkla ilişkiler bölümü yer alır. Böylelikle işletme ve toplum arasında sürekli ve düzenli işleyen bir iletişim köprüsü kurulmuş olur.

Organizasyonun ve faaliyetlerinin çevresine tanıtımı çevrede olup bitenler hakkında bilgi edinilmesi dış iletişim ile gerçekleşmektedir. Çevreye uyum sağlamak, müşterilerinin beklentilerine cevap vermek, rakiplerinin durumunu izlemek; ancak çevre ile olan iyi bir iletişim sayesinde gerçekleşir. Bu iletişim tek yönlü değil iki yönlü olmak zorundadır. İşte organizasyon ile çevresi arasındaki bağı kurmada yardımcı olan kanallara, dışsal iletişim kanalları denilmektedir. Dışsal iletişim kanalları ile her tür iletişim (yazılı, sözlü vb.) yapılmakta, ancak yazılı olan iletişimde daha dikkatli davranılması gereği ortaya çıkmaktadır.

## 2.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim Sistemi(Doğal iletişim sistemi)

Biçimsel olmayan iletişim sistemi, biçimsel örgüt üyeleri arasındaki biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişim ilişkilerini kapsar. Kısaca, bu iletişim sistemi, üyeler arası kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucu ortaya çıkan biçimsel olmayan örgütün iletişim sistemidir. Biçimsel olmayan iletişim kanalları, organizasyon içinde biçimsel sistemi "tamamlayıcı" ve "ikame edici" bir özelliğe sahiptir. Örgütün iletişim ihtiyacını genellikle biçimsel sistem tek başına karşılayamaz. Biçimsel sistemin bu eksikliğini biçimsel olmayan iletişim sistemi "tamamlar". Biçimsel yapı "olması gerekeni", biçimsel olmayan yapı ise "olanı" gösterir. Söz konusu ilişkilerin nedenleri arasında dostluk, hemşerilik, aynı semtte oturma, aynı birimde çalışma sayılabilir.

Biçimsel olmayan iletişim şebekeleri (kanalları), "asma", "sarmaşık" ya da "fısıltı gazetesi" diye de adlandırılır. Bu adlandırmalar, biçimsel olmayan iletişim yapısının esnekliğini, önceden tahmin edilemezliğini ve karmaşıklığını anlatmak için kullanılmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim kanallarının asma ile ifade edilmesi, Amerikan iç savaşı sırasında ortaya çıkmıştır. Savaş esnasında, telgraf hatları, ağaçtan ağaca üstün körü bir şekilde, asmaya benzer bir görünümde çekilmiş ve çoğu kez bu hatlardan iletilen mesajlar alıcıya bozulmuş (tahrip edilmiş) biçimde ulaşıyordu. İşte o günden beri bir söylenti için asma deyiimi kullanılmaktadır. Asma deyiimi yazılı ve sözlü tüm biçimsel olmayan iletişim için kullanılmaktadır

### **Biçimsel olmayan iletişim sisteminin başlıca özellikleri, şöylece sıralanabilir:**

- Bu iletişim sistemi, her örgütte mutlaka vardır.
- Bu sistemde iletişim çoğunlukla "sözlü"dür, konuşmaya dayalıdır.
- İletişim daha hızlıdır.
- Sanıldığı aksine, mesajların doğruluk oranı oldukça yüksektir.
- Ancak, yanlışlık ve eksiklikler genellikle önemli konulara ilişkindir. Bu, tüm mesajın anlamını bozabilir.
- Bu kanallarda iletilen mesajlara "söylenti" (veya şayia) adı verilir. Söylenti, "belirli Standard ve kanıtlara dayanmayan haber veya mesaj" demektir.
- Biçimsel olmayan (enformal) iletişim, biçimsel iletişimi tamamlar, bazen onun yerine geçer. Bazen de biçimsel iletişimi bozucu ve engelleyici bir etki gösterir. (Temelsiz söylentiler, bazen biçimsel mesajlarla-sözelimi yöneticinin yazılı ve sözlü açıklamasıyla çelişir ve buna rağmen bireylerce daha inandırıcı bulunabilir.)
- Bir konu belirsiz ve kişiler için cazip olduğu ölçüde söylentinin ortaya çıkma ihtimali yükselir.

Asma, organizasyonlarda, yöneticinin faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Asmanın olumlu sonuç vermesi için, yöneticilerin onu beslemesi ve biçimsel sistemle bütünleştirmek için, işleyişini iyi analiz etmesi gerekir. Asma, organizasyonda yöneticiye, çalışanların ne işler çevirdiği konusunda önemli ipuçları sağlar. Asmanın bir diğer özelliği de, esnek ve kişisel olması nedeniyle, mesajları biçimsel iletişim kanallarından daha hızlı iletilmesidir. Biçimsel ve biçimsel olmayan kanallar etkin bir şekilde çalışırlarsa birbirlerinin tamamlayıcısı olur. Her biri ihtiyaç ve kapasitelerine göre belirli mesajları taşır.



Böylece organizasyonda etkin bir iletişim sistemi kurulmuş olur. Ancak her iki sistemin karşıt amaçlar için çalışması, ortaya çıkarsa bu iyi bir durum değildir.

Yukarıda belirtilen zararlarının yanısıra doğal iletişimin kurum için bazı yararları da vardır. Bu nedenle, doğal iletişimi her zaman sakınılması gereken ve biçimsel iletişimi engelleyen bir olgu olarak da görmemek gerekir. İyi kanalize edildiği ve kontrol edildiği zaman formal iletişimin boşluklarını doldurma ve destekleme işlevi görebilir.

Biçimsel düzenlemeler, mesajların şekil ve içerik yönünden nasıl olacağını da belli ölçüde belirler. Mesaj yazılı mı, sözlü mü olacak? Hangi konuda, ne kadar ayrıntılı olacak? Bilgi verici mi yoksa ikna edici mi olacak? Bu ve benzeri konulara ilişkin olarak bireylerin uymaları için konulmuş biçimsel kurallar vardır. Bu kurallar, bireylerin organizasyon içindeki iletişim davranışlarını etkiler.

Buna göre, mesela astlar üstlerine "emir" içeren mesajlar iletmezler. Yine, resmi organizasyonlarda "izin" veya "emeklilik" talepleri, "yazılı dilekçe" biçiminde mesajlarla iletilmelidir. Aylık üretim raporunda pazarlama değil, üretim faaliyetlerine ilişkin bilgiler yer alır.

İletişimin ne zaman gerçekleştirileceğine ilişkin biçimsel düzenlemeler de vardır. Biçimsel iletişim sistemi içinde bunlara da uymanız gerekir. Görev tanımınızda veya ilgili yönergelerde "aylık faaliyet raporu" nu her ayın sonunda amirinize yazılı olarak sunmanız öngörülmüşse, Ocak ayının raporunu Nisan ayının 15'inde veya canınızın istediği bir zamanda sunamazsınız, izin dilekçesini, izin hakkınızı kullandıktan sonra veremezsiniz

Biçimsel sistem içinde herkesin diğer rolleriyle birlikte iletişime ilişkin rol ve görevleri de belirlenmiştir. Genellikle "görev tanımları" ve diğer biçimsel dokümanlarda bireylerin iletişim görevlerine ilişkin düzenlemeler de yer alır. Örnek olarak, herhangi bir müdürlüğe ait görev tanımında genellikle aşağıdakine benzer bir ifadeye yer verilmiştir: "X müdürü, birimine ilişkin aylık, üç aylık dönemlere ait yıllık faaliyet raporunu söz konusu dönem sonunda ilgili makama sunar." Biçimsel iletişim sistemi içinde iletişim ilişkileri belli kurallara ve şartlara bağlanmıştır. Buna göre, herkes istediği zaman, istediği konuda, istediği kişiyle, istediği biçimde iletişim kuramaz. Örnek olarak, genel müdürle her konuyu istediğiniz biçimde ve zamanda görüşemezsiniz. Satış sorunlarını, personel müdürüyle tartışamazsınız. Emeklilik talebinizi yazılı olarak iletmeniz gerekir. Aylık üretim raporunu vermek -başkasının değil- üretim sorumlusunun görevidir.

Tüm bu biçimsel düzenlemeler, gereksiz iletişimi sınırlandırarak "aşırı iletişim yükü" sorununu azaltıcı bir etki gösterir. Ancak bu kısıtlamalar aşırı olursa, bu kez de iletişim yetersizliği gibi bir soruna yol açar.

Buna göre herhangi bir birime ait faaliyet raporunu hazırlamak veya hazırlatmak ve üst makamlara sunmak, ilgili birimin yöneticisinin görevidir. (Daha alt düzeyde bir işçi veya memurun değil.)

Biçimsel düzenlemeler, aynı zamanda kimin kimle iletişim kuracağını da belirler. Örgüt üyelerini birbirine bağlayan biçimsel iletişim bağları "biçimsel iletişim şebekesi"ni oluşturur. Organizasyon şemaları, bu iletişim şebekesinin temel yapısını gösterir.

Yönetim bilgi sistemi ise, yönetimin karar verme sürecinde ihtiyaç duyduğu bilgilerin toplanması(seçilmesi), işlenmesi, iletilmesi, saklanması ve bunlara tekrar ulaşılması için kullanılan insan, yöntem ve prosedürler ile makina ve ekipmanlardan oluşan bir sistemdir.Bu sistem, biçimsel iletişim sisteminin insan, makine, bilgi toplama-işleme ve iletme prosedürlerini içeren özel ve oldukça biçimsel bir alt sistemidir. Biçimseldir, çünkü hangi veri ve bilgilerin ne zaman, nerede, nasıl, niçin toplanıp, işleneceği ve dağıtılacağı belirli kurallara bağlanmıştır. Yönetim bilgi sisteminin amacı, kısaca, karar vermede gerekli olan bilgileri yöneticilere sağlamaktır. İyi tasarlanmış ve işleyen bir YBS, aşağıdaki yararları sağlar.

- İlgisiz mesaj ve bilgileri eleyerek "aşırı bilgi yükü" nü hafifletir,
- İstenen bilgilere kısa sürede ulaşma imkânı sağlar,
- Bilgi kaybı ve bozulmasını önler,
- Bilginin doğru zamanda ve ihtiyaca göre toplanmasını ve dağıtılmasını' nı sağlar,
- Böylece organizasyonun bilgi ihtiyacının etkin bir şekilde karşılayarak, performansı olumlu yönde etkiler.

Bir çok büyük kuruluşta yer alan "Bilgi İşlem Birimleri" ve bilgisayar şebekeleri yarının bütünlük bilgi sistemlerinin çekirdeği olarak görülebilir. Ayrıca, bilgisayarlar ve elektronik iletişim alanındaki (internet, uydu iletişimi gibi) gelişmeler, organizasyon içindeki ve dışındaki iletişim ilişkilerini önemli ölçüde değiştirme potansiyeline sahiptir. Buna bağlı olarak, örgüt yapılarının da değişeceği söylenebilir.

Organizasyonun biçimselleşme (resmiyet) derecesi de iletişimi etkiler. Bu özellik, üyelerin davranış ve faaliyetlerinin ne ölçüde ayrıntılı, kapsamlı ve yazılı olarak tanımlanıp düzenlendiğini ifade eder. Organizasyon el kitabı, görev tanımları, ayrıntılı örgüt şemaları, yönetmelik ve prosedürler ve diğer yazılı kurallar çoksa, örgütün biçimsellik düzeyi yüksek demektir. Bu durumda organizasyonda iletişim de daha biçimsel hale gelecektir. Yani üyelerin çoğu iletişim davranışı belli resmi kurallara bağlı olacaktır. Bu tür örgütlerde "yazılı iletişim"in payı da yüksektir. Yazılı iletişimin bilgi taşıma kapasitesi ve hızı daha düşüktür). Bu, halk arasında "kırtasiyecilik" denilen soruna yol açar.

### **2.3. Örgütsel iletişim biçimleri(araçları)**

Örgütsel yapı içinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleşeceği de önemli bir sorundur. Kullanılacak araçların bireyler arası ilişkileri geliştirecek ve anlaşma ortamı yaratacak nitelikte olması gerekir. Bilgi akımını kolaylaştırıcı, hızlandırıcı, anlaşılır ve açık işleyen iletişim araçlarının yere ve zamana göre seçimini özenle yaparak etkinliği arttırmak amaçlanır. Bu araçlar yazılı, sözlü, sözsüz, görsel-teknolojik araçlar olmak üzere dört gruba ayrılabilir. Yukarıda belirtilen formel ağırlıklı yöntemlerin yanısıra, kurum yemekleri, tanışma çayları, dayanışma toplantıları, geziler gibi informel yapıda ve sosyal ağırlıklı faaliyetler de, özellikle açık ve doğal iletişimin iyi işlemesi açısından yararlanılabilecek iletişim yöntemleridir.

### 2.3.1. Yazılı Araçlar

Bir işletmede bilgi veya haberleri iletme için basılı veya el yazılı dokümanların iletişimde kullanılmasına, yazılı iletişim denilmektedir. Sözlü iletişimden farklı olarak, yazılı iletişimde, alıcıya mesajın sunduğu anlam üzerinde düşünme, yargılama, analiz etme ve inceleme imkanı verir. Bunun yanında yazılı iletişim göndericiye mesaja koyduğu düşüncelerini yeniden gözden geçirme, okuyucuya ise boş zamanlarında veya ek bilgiler elde ettiğinde mesajı inceleme ve yeniden okuma fırsatı verir. Özellikle kalıcı olması istenen mesajlar, yazılı iletişimle gerçekleştirilmelidir. Hiyerarşik basamaklarda mesajın tahrir edilmesini önlemek için yine yazılı iletişim daha çok tercih edilmektedir. Ayrıca çalışanlara sorumluluk yüklenmesi durumunda da yazılı iletişim ve onun araçlarına başvurmak gerekir.

Ayrıca yazılı iletişimde, yazım kurallarına uymanın ve düzgün yazı yazmanın da önemli olduğu açıktır. Özellikle, organizasyon dışına çıkacak yazılarda; sözcük seçimi ve yazıyı gözden geçirme çok önemlidir. Yazımın açık, eksiksiz, düzgün gramerli ve istenen anlamı taşıdığından emin olunmalıdır.

Bunlar; günlük yazışmalar, dağıtılan sirküler (genelge), yönetmelik, tüzük,tutanak, özel veya resmi mektuplar, işletme gazetesi,duyurular, broşür,bültenler,formlar el kitabı, katalog, teklif ve şikayet kutuları afiş,basın ilanları , ilan tahtaları ve yazılı rapor olabilir.

- **İşletme Gazeteleri:** Halkla iletişim faaliyetlerinde kullanılan yazılı iletişim araçları içinde en yaygın kullanılanlardan biridir. Bu yayın organı hem işletmelerde çalışanlara, hem de işletmenin ilişkide bulunduğu kuruluşlara dağıtılır. İşletme gazetesi haftalık, on beş günlük, aylık süreli yayınlar şeklinde yayınlanabilir. İşletme gazetesinin en önemli özelliği, açık, anlaşılır ve dürüst olarak hedef kitleye uygun olarak hazırlanmasıdır. İşletme gazetelerinin iki önemli rolü vardır. Birincisi, işgörenleri örgüt hakkında bilgilendirmektir. İşgörenler yöneticilerin kendileri ve örgütün geleceği ile ilgili yaptıkları planları ve bu planların örgütü nasıl etkileyeceğini bilmek isterler. Bu tür yayınlar kanalıyla kurum çalışanları kurumun ekonomik, sosyal, bilimsel ve teknik yönleri hakkında ve kendilerini ilgilendiren konularda bilgi alma olanağına kavuşurlar. İşgörenin boş zamanını değerlendirme, eğitilmesi, eğlendirilmesi ve bir kısım becerilerini ortaya koyması için ortam sağlanır. Bu yayınların çalışanların ilgisini çekmesi için onların beklentileri doğrultusunda bilgilere yer verilmelidir İkincisi ise; bu tip gazetelerde bir sütunda çalışanlara ayrılarak onların örgüte ilişkin görüş, düşünce, eleştiri ve memnuniyetleri yansıtılabilir İşgörenler bu sütunlarda yer alan yazılarında isterlerse imzalarını da kullanabilirler.
- **El kitapları:** Kullanım kılavuzu şeklinde olan el kitapları, çalışanlara örneğin makinelerin nasıl çalıştığı hakkında, işletme el kitapları ise, işle ilgili problemler ve bir görevin nasıl yerine getirileceği konusunda bilgi verirler.
- **Mektuplar:** Genellikle organizasyon dışında bir kişi veya kurumla yapılan biçimsel iletişimde kullanılan yazılı araçtır, resmi bir iletişim şeklidir. Belli kurallara dikkat edilerek yazılması gerekir. İş mektupları belli amaçlar için yazılır. Bunlar; bir mal talebinde bulunmak, fiyat almak, şikayette bulunmak, bir soruna açıklık getirmek, ürünler hakkında bilgi edinmek, çeşitli alım-satım işlemleri,

ödeme ve iade gibi amaçlarla yapılan yazışmalardır. İş mektupları, şekil ve içerik kurallarına göre hazırlanır. İş mektubu açık ve net bir şekilde yazılmalıdır ki, okuyucu verilmek istenen mesajı tam olarak anlasın.

- **Broşürler** : Broşürler örgütün tanıtımını yapan araçlardır. Az sayfalı, çok bilgi içeren, farklı boyutlarda ve çekici tasarımlarıyla çoğunlukla parlak kâğıda basılan bu resimli yayımlar genel ve özel amaçlı olarak yayınlanırlar.Genel amaçlı broşürler, örgüt için olumlu imaj yaratmaya yönelik, örgütün tarihçesi, faaliyet alanı gibi genel konuları çarpıcı bir şekilde izleyecek şekilde hazırlanır. Özel amaçlı broşürler ise; belirlenmiş bir hedef kitleye yönelik olarak, örgütle ilgili özel konularda bilgi vermeyi amaçlar.,
- **Raporlar**: Bir iş raporu, daha önceden belirlenen bir düzen içinde, belli bir konu ile ilgili araştırma yapan, genelde organizasyonlarda üst seviyede görev yapan yöneticiye yönelik olarak hazırlanmış genellikle bir projenin amaç veya sonuçlarını özetler ve karar vermek için ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayan belgedir. Raporlar, işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi ve kontrolü amacıyla kullanılan ve oldukça uzun sürelerde saklanan değerli belgelerdir. İyi hazırlanmış bir işletme raporu, konusuyla ilgili gerçekleri net, açık,sistemli ve özlü bir biçimde yansıtmalıdır
- **Formlar**: Bir takım bilgilerin toplanması, kaydedilmesi, gruplandırılması, kullanılması, transferi ya da yayınlanabilmesi gibi amaçlarla hazırlanan ve üzerinde sorular ve bunların cevaplandırılması ile bazı kayıt, değerlendirme ya da işlemlerin yapılabilmesi için boşluklar bırakılan yazılı belgedir.

Formlar, yönetimde karar vermek, ya da bir işlemi tamamlamak için gereklidir.Yönetimde form kullanılmasıyla işlerde sürat, düzen, ekonomi, kolaylık, birlik ve benzerlik sağlanmış olur. Özellikle optik olarak kodlanabilen formların okunması, elektronik yöntemlerle saniyelerle ifade edebilecek bir zaman süresi içinde yapılabilir. Formlarda her şey bir dizi soru cevaba indirgenmiştir. Bu nedenle kişisel görüşlerin ifade edilmesi mümkün değildir

- **Afişler ve Duyuru Panoları**: Kurumun çeşitli yerlerine asılan bu iletişim araçları, içerdikleri yazılı ve resimli mesajlarla hem çalışanları hem de müşteri konumunda olanları bilgilendirici, yönlendirici ve hatırlatıcı etkiye sahiptirler. Panoların sürekli kontrol edilerek yenilenmesine özen gösterilmelidir. Duyurunun başarısı dikkat çekiciliğine bağlı olduğundan, başlıklar broşüre göre daha önemlidir. Bir duyurunun başlığı, mutlaka uzaktan kolayca okunabilecek özellikte olmalıdır. Duyuru panolarının avantajları, ucuz olması, herkesin aynı bilgiyi edinmesi, hızlı bir iletişim olması ve panoda bulunduğu sürece, alıcının iletiyi her an kontrol etmesine olanak tanınmasıdır. Uygun yerleştirdikleri zaman kurumun atmosferinin pozitif yönde değişmesine de katkıda bulunurlar. Renk, çizim ve slogan özellikleriyle hedef grubun ilgisini çekmek durumundadırlar.
- **İlan (Duyuru) Tahtaları**:Formel ve açık iletişimin geliştirilmesinin yanısıra doğal iletişimin belli düzeylerde denetlenmesi için ilan tahtaları en kullanışlı iletişim araçlarıdır. Kurumun resmi duyuları için kullanılan ilan tahtalarının yanısıra çalışanların kendi duyurularını asabilecekleri ilan tahtaları kurum içi iletişimi önemli ölçüde destekler. Doğal iletişim hakkında bilgi, en azından ipucu verir. İlan tahtaları kurumun herkesçe ulaşılabilir yerlerine asılmalıdır.

- **Anketler:** Anket formları, insanların belirli konular hakkındaki düşüncelerini öğrenmek amacıyla oluşturulan, özel tip formlardır. Özellikle büyük örgütlerde, yöneticilerin çalışma düzeninde yapmak istedikleri değişikliklerin, çalışanlar tarafından nasıl karşılanacağını saptayabilmeleri amacıyla aldıkları yansımaları içerir.

Anket formu, cevaplayıcı için anlaması kolay, doldurulması basit ve amacına uygun sorulardan oluşmalıdır. Soruların düzenlenmesi ve içeriği, okuyucuyu zor durumda bırakmamalı ve en önemlisi kısa tutulmalıdır. Amacına uygun olarak düzenlendiklerinde anket formları, ilgili taraflar için yaşamı daha kolay kılar, üyelerin cevaplarının da daha samimi olmasına fırsat tanır.

- **Dilek Kutuları:** Örgüt içinde tüm çalışanların kolayca ulaşabileceği yerlerde bulunan kutulardır. Çalışanların isimlerini belirtmeksizin örgüte ve örgüt yönetimine ilişkin görüş ve önerilerini iletmek üzere kullanılırlar. Bu yöntemde zorlayıcı bir unsur yoktur. Her çalışan bu kutuyu kullanmakta özgürdür
- **Sirküler (Genelge):** Sirküler, çok sayıda kişiye aynı anda bir faaliyeti, bir haberi veya bir isteği bildirmek amacıyla gönderilen iş mektuplarıdır. Sirküler aynı anda ve kopyalar halinde çoğaltılarak gönderilir. Sirkülerde asıl amaç, yazışma süresini kısaltmaktır. Bu yazışma türü, grup yazışma türüdür. Her alıcının tek tek ad ve adresini belirtmek yerine 'Tüm Abonelerimize', 'Tüm Müşterilerimiz', 'Sayın Müşterilerimiz' gibi başlıklar kullanılır.

Sirküler, kurum dışı yazışma amacıyla gönderileceği gibi, kurum içi yazışmalarda da gönderilir. Kurumda tüm çalışanlara bir bilgi iletmek istediğinde bu mesaj, sirküler yoluyla gönderilir. Açılış sirküsü, imza sirküsü, adres değişikliği sirküsü, işyeri devrine ilişkin sirkü gibi çeşitli sirkü örnekleri vardır.

- **Tutanak:** Herhangi bir konuyla ilgili olarak söylenen sözleri, yaşanan olayları, ve bunların sonuçlarını içeren metinlere tutanak denir. Tutanaklarda söylenenlerin, yaşananların ve bunların sonuçlarının hiçbir yorum, ya da görüş içermemesi son derece önemlidir. Tutanak durumun bir fotoğrafıdır. Tutanaklarda her şey olduğu gibi, tarafsız bir biçimde yazıya geçirilir. Tutanaklar düzenlenmeleri bakımından a) Toplantı-kongre tutanağı, b) Olay tutanağı olmak üzere iki kısma ayrılır.

Toplantı tutanaklarında, oturumun usulüne göre açılıp açılmadığı giriş bölümünde belirtilir. Giriş bölümünde, toplantının ne zaman, nerede, nasıl açıldığı gündemine uygun yapılıp yapılmadığı da kaydedilir. Gelişme bölümünde söz sırasına göre, konuşmacıların konuşmaları olduğu gibi, ya da önemli bölümleri özetlenerek yazılır. Alınan karar varsa belirtilir. Sonuç bölümünde oturumun kapandığı belirtilir ve ilgililer tarafından imzalanır. Olay tutanağında ise, olayın ne , ne zaman, nerede, nasıl ve kimler arasında olduğu, olay hangi etkenlerle olduğu, nasıl geliştiği belirtilir. Ayrıca olay tutanağında olayın sonucu ortaya konur; tutanak, tutanağı düzenleyen kişiler ile varsa tanıklar tarafından imzalanır.

- **Duyurum:** Halkla ilişkilerin en önemli boyutlarından biri duyurumdur. Bir başka deyişle duyurum örgütün yada onun ürün yada hizmetlerinin kısa yada ayrıntılı haberler yada makaleleri, kitle iletişim araçlarına bir bedel ödmeden yapılan olumlu tanıtma ve benimsetme eylemleridir. Duyurum medyada olumlu bir sunuşla bir ürün, hizmet yada kuruluş hakkındaki önemli haberleri yayarak kuruluşa olan itibarı arttırmaktır. Duyurum reklam mesajlarını göz ardı eden değişik kitlelere ulaşabilir. Ayrıca reklamın reklam verenin çıkarları doğrultusunda mesajlar verdiği inancı duyuruma olan güveni artırır. Birçok insan duyurunun objektif ve gerçek bilgiler sunduğuna inanmaktadır. Duyurum çok önemli ve etkili bir iletişim kanalıdır, fakat bazı zayıf ve sınırlı yönleri de vardır. Reklamın aksine duyurum mesajının yayınlanmasına medya yetkilileri karar verir. Ayrıca birden fazla yayınlanma şansına sahip değildirler. Duyurumun istenilen medya kanalında istenen çerçevede yayınlanmasının sağlanması için medya ile iyi ilişkilerin kurulması gerekir.

#### **Duyurumun yaygın olarak kullanılan üç türü vardır.**

- **Basın Bildirileri:** Kişilerin, grupların ve örgütlerin çalışmalarından basını haberdar etmek için kullandıkları araçlardan birisi olan basın bildirileri genellikle periyodik olmayan haberlerin iletilmesinde kullanılırlar. Belli bir konu hakkında örgütün veya firmanın tepkisi, bir atılım, bir bayi toplantısı veya yıldönümü gibi olaylar medya da basın bildirileri ile duyurulur. Basın bildirisinin kamuoyunu ilgilendiren bir konuda olmasına gayret etmelidir. Böyle bir konunun gazetelerde yer alma şansının yüksek olacağı şüphesizdir.
- **Basın Bültenleri:** Basın bültenleri kuruluşların, örgütlerin basına belirli periyotlarla gönderdikleri bilgileri içeren duyurulardır. Basın bülteni medya ile ilişkilerde en çok kullanılan araçlardan biridir. Örgütler medyaya bilgi vermek için basın bültenlerinden yararlanmaktadırlar. Bir basın bülteni güncel bilgileri içermiyor ve dolayısıyla haber niteliği taşımıyorsa, haber diline uygun bir şekilde yazılmamışsa ve her şeyden önemlisi bültenin hedefi iyi belirlenmemişse etkin bir iletişim aracı olması ve bu bültenin medyada yer alması beklenemez. Basın bültenleri hakkında detaylı bilgi istenildiğinde sorumlu kişinin gelecek telefonlara ayrıntılı bilgi verecek nitelikte ve hazır olması gerekmektedir. Ayrıca basın bülteninin gönderileceği gün gündemde hangi haberlerin olduğu önceden öğrenilmelidir. Bu durum basın bülteninin kullanılma şansını arttıracaktır. Gündemin çok yoğun olduğu bir günde, şirket için önemli bir haberin medyada yer alma şansı çok zayıftır.
- **Basın Toplantıları:** Basın toplantılarında, basın temsilcileri davet edilerek onlara kuruluş temsilcileri tarafından bazı bilgiler iletilir. Basın toplantıları ile basın bildirileri ve basın bülteninde iletilmesi mümkün olmayan detayların, görsel unsurlar ile desteklenerek detaylı bir şekilde aktarılması söz konusudur. Katılanların ilgisini çekebilmek için renkli düzenlemelerin yapılması gerekir. Basın toplantısında ifade edilen bilgilerin kamuoyunun ilgisini çekecek yeni farklı ve orijinal bir içeriğe sahip olması basının ilgisini çekerek katılımı artırır. Buda daha geniş kitlelere mesajın ulaşmasını sağlar.

- **İlan:** Bir mesajı, basın yoluyla duyurmak amacıyla hazırlanan yazılara ilan denir. İlanlar resmi kuruluşların, özel kuruluşların ve kişilerin personel alımı,satın alma, satış, kiralama, veya başka ihtiyaçlarını karşılamak için bedel ödeyerek yaptıkları duyurulardır. İlanlar hızlı, dikkat çekici ve basit bir iletişim aracıdır. İlanlarda önce ne yazılacağına, daha sonra da bunların nasıl ifade edileceğine dikkat edilmelidir.İlanda dikkat edilecek önemli bir nokta da, belli bir maliyeti olması nedeniyle, özellikle gazete ilanlarında gereksiz ifadelere yer vermeyen olabildiğince kısa ifadelerle mesajın iletilmesidir.

### 2.3.2. Sözlü Araçlar

İletişimde kullanılan sözlü araçlar arasında yüzyüze konuşma, telefonla görüşme, toplantı, sözlü rapor verme, konferans, seminer ve forum sayılabilir. Bu tür araçlar iletişimin daha hızlı akışını, bireyler arası ilişkilerin gelişmesini kolaylaştırır. Hepsinden önemlisi geribildirim sürecinin etkin ve erken gerçekleşmesine yardımcı olur. Buna karşılık, sözlü araçların belgeden yoksun oluşu nedeniyle sorumlulukta belirsizlik, uzun konuşma ve tartışma ile zaman kaybı, örgütsel basamak sayısı fazla ise mesajın özünü yitirmesi gibi sakıncalar ortaya çıkabilir. Organizasyonlarda çok görülen **sözlü iletişim araçları** şunlardır:

- Konferanslar
- Seminerler
- Görüşmeler/mülakatlar
- Toplantılar
- Telefon görüşmeleri
- Radyo ve TV.

Bunlardan bazılarını kısaca açıklarsak;

#### ➤ **Konferans**

Herhangi bir konuda çalışanları aydınlatmak amacıyla geniş bir dinleyici kitlesine yönelik olarak sözlü bilgi akışını sağlayan bir araçtır. Konferansta konuşmacının kullandığı dil ve anlatım şekli anlaşılır nitelikte olmalı ve dinleyicilerin psikolojik durumu yönleri iyi bilinmeli ve izlenmelidir. Resmi Sunuş ise sunu ya da sergileme olarak da ifade edilen, belirli bir konu ile sınırlanmış konuşma, dia ve diğer görsel işitsel araçlarla bir konunun sunulması anlamına gelir. Personel eğitiminde ya da yeni ürünlerin tanıtılmasında v.s. kullanılan bir yöntemdir.

#### ➤ **Seminer**

Konferansa göre daha uzun sürelidir ve çoğu zaman eğitim amaçlarına dönük olarak gerçekleştirilir. Örgüt içinde çeşitli düzeylerde görev yapan çalışanların mesleki ve kültürel açıdan gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim seminerleri şeklinde gerçekleştirilir.

### ➤ **Görüşme (Mülakat)**

En az iki kişi arasında karşılıklı konuşma, soru sorma, diyalog kurma olarak ifade edilebilir. Görüşmede genellikle herhangi bir anda bireyin duygusal ve zihinsel yapısının etkilenmesi ve davranışlarının değiştirilmesi amaçlanır. Böyle bir amacı güdüyorsa, görüşmecinin bireyin problemini iyi tanınması onunla birlikte çözümler araması ve çevre koşullarını araştırması gerekir. Böylece görüşmeci ile görüşen arasında uyumlu, esnek ve işbirliğine dönük bir ortam oluşturulabilir. Görüşmeler, işe almada, tüketicilerin tutumlarını belirlemede, halkla ilişkilerde yaygın olarak kullanılır.

### ➤ **Toplantılar**

Görüşmenin daha geniş bir modelidir. Üç veya daha fazla kişinin biraraya gelerek bir çalışma içine girmelerine toplantı denilir. Toplantılarda etkinlik için katılanlara, konuşma fırsatı verilmeli ve toplantılar zamanında başlanıp, zamanında bitirilmelidir. Etkin düzenlendiğinde toplantılar hem işletmeye hem de katılanlara yararlı olmaktadır.

### ➤ **Telefon Görüşmeleri**

Telefon iletişimi, örgütün dışı açılan bir penceresi ve iç iletişime duyulan gereğin bir göstergesidir. İyi düzenlenmiş bir telefon görüşmesi, etkili bir iş organizasyonunu yansıtmaktadır. Telefonla iletişimde iletinin karşı tarafa çok hızlı aktarılması en önemli unsurdur. Fakat buna karşılık, kişilerin yüz yüze iletişimde, birbirleri üzerinde nasıl bir etki yarattığı rahatlıkla anlaşılırken, telefon iletişiminde bu olanaklar bulunmamaktadır. Yüz yüze görüşmelerde tek bir jest veya mimikle duygular karşı tarafa aktarılabilirken, telefonda sadece ses kullanılarak bu iş gerçekleştirilir. Bu yüzden kullanılan ses tonu, vurgular, hızlı veya yavaş konuşmak, anlaşılır bir şekilde net ve açık bir anlatıma özen göstermek telefonla iletişimde dikkat edilmesi gereken noktalardır. Duygu ve düşünceler telefon aracılığıyla karşı tarafa iletilirken, ancak bu noktalara gösterilen önem ve özen sayesinde etkinlik kazanabilir.

### **2.3.3. Sözsüz Araçlar (Sözel Olmayan İletişim)**

Konuşma dışında, bedensel (fiziki) ipuçları ile ortaya çıkan iletişimdir. Sözel olmayan iletişim, yüz ifadesi, jestler, duruş, vücut hareketleri vb. gibi sözel olmayan araçlar yoluyla gerçekleştirilmektedir. Çoğu zaman buna beden dili adı da verilir. Sözsüz iletişim, sözlü veya yazılı olarak ifade edilemeyen bütün öğeleri içerir. Bazen sözcüklerden daha fazla anlam taşır.

Bu dili anlayarak, kişi (gönderici), alıcıların (katılımcıların) niyetlerini, ilgi düzeylerini, motivasyonlarını anlayabilir. Bireylerin sözlü olarak ilettikleri ile sözlü olmayan şekilde ilettikleri arasında tutarsızlıklar mevcut olabilir. Örneğin kişi kaşlarını çatarak "güzel bir gün" diyebilir ama, asla öyle olmadığını düşünüyordur. Dolayısıyla sözel olmayan iletişim bir yerde sözlü iletişimin tamamlayıcısı durumundadır denilebilir.

Bir arada kullanıldığında baş, yüz ve göz hareketleri bireylerarası tavırların en açık belirleyicileridir. Örneğin yanakları şişirerek üfleme, umutsuzluk ve heyecan belirtisidir. Baş, yüz ve gözleri bir kişiden başka yöne çevirmek ise, genellikle savunma veya kendine güvensizlik olarak yorumlanır.



Bilinçsizce kıpırdanmak, örneğin parmakları masaya vurmak veya baş parmakları oynatmak, oldukça olumsuz tavır gösteren hareketlerdir. Bunun gibi sert hareketler (yumruk sıkma vb.), tehdidkar tavırları, gevşek ve açık avuçla yapılan hareketlerin sıklığı ise olumlu tutumları gösterir.

Organizasyonlarda bir çok mesaj, özellikle de toplantı ve konferanslar sırasında, vücudun duruşuyla iletilir. Birine doğru eğilmek, onun mesajlarına olumlu şekilde açık olduğunuzu, arkaya yaslanmak ise bunun tersini gösterir. Kolların ve bacakların açıklığı hoşlanma veya ilgilenme belirtisidir. Genellikle insanlar, hoşlanmadıkları kişilerle konuşurken kapalı duruş şekillerine (kolları kavuşturup bacak bacak üstüne atmak) girerler. Dik oturmak, düşünsel olarak tetikte olmayı belirtir.

İnsanlar genellikle ne söylendiğine değil, bir şeyin nasıl söylendiğine daha çok önem verirler. Bir patronun, çalışan birinin önerisine evet demesindeki coşku oranı önem taşır. Bu nedenle ses kritik bir olgudur, bunun yanında sesin diğer yönleri (hacim, nitelik vb.) de sözsüz mesajın birer parçasıdır. Bütün sözsüz işaretlerde olduğu gibi, tek bir sesin niteliğini yanlış yorumlama tehlikesi daima mevcuttur. Örneğin bir boğaz rahatsızlığı veya genel bir rahatsızlık, kişi o konuyla gerçekten ilgileniyor olsa bile onu ilgisiz gösterebilir. Bazı duygularda sesin niteliği ile ortaya koyulabilir. Kızgınlığın en iyi algılanacağı durum, kişinin yüksek sesle, hızlı tempoda, bağırarak, normal olmayan bir şekilde değişik tarzda ve kesik bir telaffuzla konuştuğu durumlardır. Sıkıntıyı orta derecede bir hacim, yükseklik ile monoton bir ton; neşeyi ise, yüksek hacim, hız ve yukarı doğru tonlar ve normal ritm gösterir.

Bir araştırmaya göre, yakın mesafede duran insanlar daha sıcak, daha samimi ve daha anlayışlı görülmektedir. Bunun anlamı; eğer bir kişide olumlu etki oluşturmak istiyorsanız o kişiye fiziksel olarak yakın olmanız gerekir. İş ortamında birinin omuzuna elinizi koymak veya ona dokunmak, kabullenmenin belirtisidir. İnsanın dış görünüşü, başkalarına mesaj iletmekte önemli bir rol oynar, iş arayan kişiler, sözsüz iletişimin bu yönünü dikkate alır ve görüşmeler için iyi giyinmeye gayret ederler, insanlar, iyi giyimli ve çekici buldukları kişilere daha çok saygı gösterir ve daha fazla ayrıcalık tanırırlar.

Mesajın gönderildiği ortamda, onun algılanışını etkilemektedir. Firmanızdaki bir yöneticinin, işle ilgili bir sorunu tartışmak için sizi yemeğe davet ettiğini varsayalım. Bu koşullarda bunun, sizinle şirket yemekhanesinde buluşmasına oranla, çok daha önemli bir konu olacağını düşünürsünüz. Diğer çevresel göstergeler, bulunulan mekânın rengi, sıcaklık, ışık ve mobilya düzenidir. Örneğin büyük ve düzenli bir masanın ardında oturan kişi, küçük ve dağınık bir masada oturan birine göre daha güçlü gözükür. Büyük ve iyi döşenmiş bir büro kişiye organizasyonda üst kademedeki birinin odasında bulunduğu izlenimini verir. Bu nedenle büro düzeni statü, güç ve prestij belirtir.

#### **2.3.4. Görsel-ve teknolojik araçlar**

Tek başına kullanıldığında pek fazla etkili olmayan ancak diğer araçları destekleyici role sahip bulunan görsel-işitsel araçlar genellikle ses ve görüntüden oluşurlar Görsel-işitsel teknikler iletişim ve eğitim alanında kullanılan ve modern buluşlara dayanan ses ve resim üretimlerini içerir.

Kurum İçi Anons ve Radyo Sistemi kurumun büyüklüğüne ve fiziksel yapısına göre hızlı mesaj akımı için yararlıdır. Radyo yayının eğlendirici ve motive edici etkisi de vardır. Genellikle tek yönlü iletişim gerçekleştirirler. Kapalı devre televizyon yayınları da tek yönlü fakat hem görsel hem işitsel iletişim aracıdır. Yöneticilerin görüntülü ve hızlı mesaj iletmelerine olanak sağlar. Ancak, bu işlevin çok kullanılması yöneticilerle çalışanlar arasındaki uzaklığı artırabilir. Bunun yanında ilgi çekici ve eğlendirici özellikleri yüksektir. İnteraktif video programları çalışanların kurum içinde ve dışında oluşan gelişmeler konusunda görüntülü bilgi almalarına olanak verir. . Örgüt içinde kapalı devre radyo ve televizyon yayınları, dayanışma ruhunun geliştirilmesi açısından son derece yararlıdır. Yayınlanacak programlar, işgörenlerin yeni bir teknolojiyi uygulamadaki başarıları, oryantasyon programları, eğlence ve moral toplantıları gibi pek çok değişik konularda hazırlanabilir. Bu tür programlarda sadece yöneticilerin görüş ve beklentileri, emir ya da talimatları değil, işgörenlerin de çeşitli konulardaki görüşlerinin ve beklentilerinin yayınlanması gerekir.

Video, slayt, tepegöz, episkop, gibi görsel-işitsel eğitim ve iletişim araçları genellikle iletişim yöntemlerini destekleyici olarak kullanılırlar. Teknolojinin sürekli olarak gelişmesi sonucunda slayt gösterileri ve tepegözlerin yerini bilgisayarlarla uyumlu çalışmasından dolayı projeksiyon cihazları almıştır Bunun yanında dijital görüntü teknolojilerinin hayatımıza her geçen gün daha fazla girmesi, projeksiyon cihazlarını sadece konferans salonlarının ender bulunan pahalı cihazları olmaktan çıkarmış, özellikle günümüzde bu cihazlar büyük ekran gereken her alanda karşımıza çıkmaktadır.

Telefon ağı, yönlendirme ve tanıtma tabelaları, danışma standları hem çalışanlar hem de müşteriler için yararlanılabilecek iletişim araçlarıdır. Ayrıca, plan, şema, kroki, maket, fotoğraf, model, grafikte birer görsel-işitsel araçtır. Tüm bu araçların renkli, sesli veya ilgi çekici olması nedeniyle sık sık kullanıldığı bilinmektedir.

Örgüt içindeki bilgisayarlar, örgüt ile ilgili konular hakkındaki bilgilerin, bölümler ve kişiler arasında daha hızlı ve etkili bir biçim paylaşılmasında kolaylık sağlar. Bilgisayarın en önemli özelliği, iletilen tekrarına ve depolanmasına olanak sağlamasıdır.

Faks (fax) sistemleri de aynı şekilde çok yaygın bir biçimde kullanılmakta, yazılı mesajlar çok uzak mesafelere kısa zamanda gönderilebilmektedir.

Yöneticiler artık bilgisayar terminalleri üzerinden notlar ve diğer tüm verileri gönderip, alabilmektedirler. Yeni iletişim teknolojileri "ağ" lar yardımıyla hem örgüt içi iletişimde hem de örgüt dışı iletişimde fonksiyonel bir biçimde kullanılmaktadır. Artık günümüzde örgütlerle iletişim ağ (network) denilen yapısal bir iletişim sistemi ile sağlanmaktadır. Ağlar ister video ortamlarında, ister elektronik ortamlarda ister yüz yüze iletişimde olsun tüm iletişim formlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Örgütsel iletişimde örgüt çalışanları veya grubun üyeleri birbiriyle veya organizasyonda iletişim kanallarını kullanarak iletişim kurabilirler. Örneğin toplantılarda farklı düzeydeki insanlar, formel yollarla bir biriyle konuşabilir, tartışabilir ve talimatlarını iletebilirler. Ağlar aynı zamanda yüz yüze iletişimin yerine kullanılan, gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısını oluşturur.

Organizasyonlar büyüyüp, karmaşık hale geldikçe iletişim ağlarının gerekli bilgiyi anında sağlayacak şekilde çeşitlendirilmesi gerekir. Eğer bu çeşitlendirme gerçekleşirse, bilgi ihtiyacı kısa sürede varolan iletişim kanallarının kapasitesinin üzerine çıkacaktır. Bu nedenle, artan organizasyonel büyüme ve karmaşıklaşmanın gerektirdiği, ileri düzeyde bir iletişim ihtiyacını karşılayacak bilgi sistemleri geliştirilmiştir. Günümüzde organizasyonlarda kullanılan bilişim teknolojisi, bilgi toplumunun "zihinsel emeği" kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Artık üretim mekanları, sabit ve hantal fabrikalar olmaktan çıkmıştır. Veri bankaları ve bilgi ağlarına bağlı "ev bürolar" veya "mobil bürolar" da, telework tarzında çalışma yöntemleri gelişmiştir.

Bu gelişmelere bağlı olarak ortaya, temel belirleyicisi bilgi olan, bir bilgi ekonomisi ve bu ekonominin temel dinamiği olan "Bilgi işçisi" çıkmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmelerin hızla devam etmesi nedeniyle, sanal işyeri kavramı henüz netleşmiş değildir. Ancak, net olan bir şey var ki o da, yakın bir gelecekte iş ve işyeri kavramı, geleneksel iş ve işyerleri kavramından çok farklı olacaktır. Süreç sanal işyerinden yana gelişmektedir.

Ekonomi dünyasında son zamanlarda en çok konuşulan konulardan birisi de "Yeni ekonomi" olgusudur. İnternet sayesinde gelişen yeni ekonomi, bilgi ağları yoluyla ticaret yapmayı ifade ediyor. Elektronik iş görme veya e-ticaret (e-business) biçimleri, gün geçtikçe yaygınlaşıyor. Bunun için, organizasyonların online bilgi yönetimi alt yapısını oluşturmaları gerekmektedir, intranet, extranet ve internet ortamlarında işlerin takibi hem hız bakımından, hem etkinlik bakımından zorunluluk haline geliyor. Bilindiği gibi extranet, işletmelerin kendi aralarında tedarikçileri, bayileri, satış noktaları ve belirli müşteriler arasında, bilgi alış -verişi ve ticari ilişki kurulan üçüncü şahıslara kapalı olan ağlardır.

Günümüzde kuruluşların, ekonomik faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürülebilmeleri. teknolojiyi yönetmelerine bağlıdır. Bugün büyük olanlar değil, hızlı olanlar daha başarılı olmaktadır. Bilgiler çeşitli biçimlerde tasarılan web sayfalarında dolaşmakta ve bunların her geçen gün hacmi genişlemektedir. Bu gelişmeler sayfa içerik yönetimini gerekli kılmaktadır. Yapılan araştırmalara göre. web sayfalarındaki içerik sayısı, yılda %200 artış göstermektedir. Bütün bu gelişme hızı, bilginin ve belgelerin yeni yöntemlerle yönetimini gerektirmektedir.

“www” world, wide, web kelimelerinin baş harfinden oluşmuştur ve dünyayı saran ağ anlamına gelir. Web, İnternet üzerinde birbirine bağlantılar içeren, içerisinde resim, grafik, müzik, animasyon bulunduran sayfalar demektir.

İnternet, birbirine bağlı milyonlarca bilgisayar ve veri tabanından oluşan ağıdır. Aynı sistemin örgüt düzeyinde lokal bir alanda uygulanmasıyla, lokal bir İnternet ağı oluşturulmaktadır. Bu lokal İnternet ağına "intranet" denilmektedir.

Intranet, internetin sağladığı teknolojileri örgüt içinde kullanmaktır, intranet örgütlerde kullanılan bazı uygulamaları web tabanlı hale dönüştürerek kullanmamızı sağlar. Ancak bu uygulamalar internette değil, sadece örgüt içinde kullanıma açıktır. Web tabanlı uygulamalar; çalıştırarak bilgilere erişmek ve rapor almak için örgüt bünyesinde olmak gerekmez. Bir modem aracılığıyla örgütün web sunucusuna bağlanıp, evden yada bir müşterinin yanından sisteme bağlanılabilir.

Intranet ağıyla, kurum ve kuruluşların iletişimde bulunduğu yan sanayi bayii, acente, Őube, birim gibi unsurlarıyla, çok ekonomik ve hızlı bir iletişim gerçekleştirilir. Telefon ve faks üzerinden yürüyen ciddi anlamda iş kaybına neden olan sipariş ve bilgilendirme oldukça kolay bir hal alır.

Bilgisayarlar yoluyla iletişim daha çok kurum içi verilerin, bilgilerin ve haberlerin paylaşılması açısından uygundur. Bilgisayar ağının avantajı, kurum çalışanlarına, fazla çaba göstermelerine gerek kalmadan ve oldukça hızlı bir biçimde kullanılabilir ve ulaşılabilir bilgileri sağlamasıdır. Ancak, burada da tek yönlü ve etkileşimsiz bir iletişim söz konusudur.

## UYGULAMA FAALİYETİ

Bir önceki öğrenme faaliyetinde incelediğiniz işletme ile ilgili aşağıdaki yönergeleri uygulayınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Örgütün iletişim yapısını (kanalları) belirleyiniz.	➤ Örgütün iletişim yapısı ile ilgili bölümü tekrar okuyunuz. İşletmenin örgüt şemasını inceleyiniz. Biçimsel yapısının yanı sıra doğal iletişimin de olup olmadığına bakınız.
➤ Örgütün iletişim yapısının nasıl işlediğini gözlemleyiniz.	➤ Örgütsel iletişimi daha sonra tartışmak üzere izin alarak örgüt içi iletişimi belgeleyen görüntüleri kamera kullanarak çekiniz.
➤ Örgütün iletişim biçimlerini (araçlarını) araştırınız.	➤ Örgüt iletişim biçimlerinde gördüğünüz yazılı, sözlü ve sözlü olmayan araçlar bölümünü tekrar okuyarak, incelediğiniz işletmede bu araçlardan hangilerinin kullanıldığını tespit ediniz. Bu araçlardan birer örnek alınız. Topladığınız bilgileri içeren bir dosya oluşturunuz. Sınıfta arkadaşlarınıza sunum yapınız.

## KONTROL LİSTESİ

Aşağıda hazırlanan değerlendirme ölçeğine göre kendinizi “Evet/Hayır” seçeneklerinden uygun olan kutucuğu işaretleyerek değerlendiriniz. Eksik yada hatalı cevaplarda öğrenme faaliyetine geri dönerek konuyu tekrar ediniz

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Örgütün iletişim yapısını (kanalları)belirlediniz mi?		
2. Örgütün iletişim yapısının nasıl işlediğini gözlemlediniz mi?		
3. Örgütün iletişim biçimlerini(araçlarını)araştırdınız mı?		
4. Topladığınız bilgileri içeren bir dosya oluşturunuz.Sınıfta arkadaşlarınıza sunum yaptınız mı?		

## DEĞERLENDİRME

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

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Bu faaliyet sonunda kazandıklarınızı aşağıdaki soruları cevaplandırarak ölçünüz.

**Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak doğru seçeneği işaretleyiniz.**

1. Organizasyonlarda iletişimle ilgili olarak aşağıda verilen kavramlardan hangisi yanlıştır?  
A) Bazı işletmeler çevreyle iletişim kurmadan başarılı olabilirler.  
B) Organizasyonlar bilgi ile beslenen açık sistemlerdir.  
C) Organizasyonlarda iletişim, örgüt içi ve örgütle çevresi arasındaki iletişim ilişkilerini içerir.  
D) Ast ile üst arasındaki iletişime "dikey iletişim" denir.
2. Aşağıdakilerden hangisi, biçimsel iletişim sisteminin bir parçası (alt sistem) değildir?  
A) Yatay iletişim  
B) Dikey iletişim  
C) Çapraz iletişim  
D) Gayri resmi grup şebekesi
3. Organizasyonlarda biçimsel yapıyı özet bir biçimde hangisi gösterir?  
A) Raporlar  
B) Konferanslar  
C) Organizasyon Şeması (organigram)  
D) İşletme Gazetesi
4. Aşağıdakilerden hangisi sözlü iletişim araçlarından sayılmaz?  
A) Toplantı  
B) Görüşme  
C) Konferans  
D) El Kitabı
5. Aşağıdakilerden hangisi duyurumun yaygın olarak kullanılan çeşitlerinden değildir?  
A) Telefonla görüşme  
B) Basın bültenleri  
C) Basın bildirimleri  
D) Basın toplantıları

**Aşağıdaki cümlelerin başında boş bırakılan parantezlere, cümlelerde verilen bilgiler doğru ise D, yanlış ise Y yazınız.**

6. ( ) Kurum İçi Anons ve Radyo Sistemi kurumun büyüklüğüne ve fiziksel yapısına göre hızlı mesaj akımı için yararlıdır
7. ( ) İyi düzenlenmiş bir telefon görüşmesi, etkili bir iş organizasyonunu yansıtmaktadır.
8. ( ) Telefonla iletişimde iletinin karşı tarafa çok hızlı aktarılması en önemli unsur olup yüzyüze iletişimden daha etkilidir.

9. ( ) Gündemin çok yoğun olduğu bir günde, Şirket için önemli bir haberin medyada yer alma Şansı çok kuvvetlidir.
10. ( ) Duyurum örgütün yada onun ürün yada hizmetlerinin kısa yada ayrıntılı haberler yada makaleleri, kitle iletişim araçlarına bir bedel ödeyerek yapılan olumlu tanıtma ve benimsetme eylemleridir.

## 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-3

## AMAÇ

Bu faaliyet sonunda örgütte yaşanan iletişim engellerini ve bu engelleri ortadan kaldırmanın yollarını öğrenebileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

Bu faaliyet öncesinde yapmanız gereken ön çalışmalar şunlardır:

- Günlük yaşantınızda en çok yaşadığınız çatışmaları örneklerle açıklayınız.
- Bireylerarası iletişimde ne gibi engellerin söz konusu olabileceğini, kendiniz bulmaya çalışınız. Bir organizasyonu göz önünde canlandırarak veya yakındaki bir işletmeye giderek, orada iletişimi engelleyen faktörleri bulmaya çalışınız. Size göre, iletişimi iyileştirmenin yolları nelerdir, bunları sıralamaya çalışınız.

## 3. ÖRGÜTÜN İLETİŞİM ENGELLERİ

### 3.1. Organizasyonlarda iletişim engelleri

Örgüt olgusunu yaratan ve örgütün bir sistem olarak işleyişinde, örgütteki tüm öğeleri birbirine bağlayarak bütünlüğü sağlayan iletişim surecidir. İletişimde zaman zaman bilgilerin doğru aktarılmasını ve alınmasını engelleyen ya da zorlaştıran etkenlerin varlığı söz konusudur. İletişim kanallarında meydana gelen gürültü, parazit ya da bozukluklar bazı mesajların gönderilmesini engeller ya da mesajın alıcı tarafından yanlış anlaşılmasına yol açar.

İletişimde kullanılan mesajlar yayınlanma, gönderilme ve alınma sırasında belirli ölçüde bozulmaya uğrar. Bilgilerin bu şekilde bozularak kayba uğraması iletişimde **entropi** olayı yaratır. Bilgilerin zaman içinde ve basamak geçişlerinde elenmesi ya da değiştirilmesi iletişimde aksamalara yol açar. Oysa iletişimin amacı örgütsel düzenin kurulma ve sürdürülmesine yardımcı olmaktır.

Örgütlerdeki iletişim engel ve bozuklukların bir kısmı, işgörenlerin bazı kişisel ve örgütsel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Genellikle işgörenler, yöneticilerinden olumsuz tepki almayı istemedikleri için eleştiriler karşısında savunmaya geçerler. İşgörenler hatalarını ve zayıflıklarını gizlemek amacıyla, suçu başkalarına atabilirler, özür dileyerek geçiştirebilirler, sorunu ciddiye almayabilirler ve her yapılan yanlışta kendini suçlu bulma eğilimi gösterebilirler.

Aynı zamanda işgörenler kendilerini yakından ilgilendiren konularda bilgi edinmek isterler. Yönetici astlarına karşı hoşgörülü, saygılı ve anlayışlı davranmazsa işgören gerekli bilgiyi almakta güçlük çeker. Astlar ise bazen çok iyi niyetli olsa bile yöneticilere karşı

birazda kendi kişiliklerinden kaynaklanarak çekingen ve ürkek davranırlar. Her iki durumda da iletişim kolaylıkla ve sağlıklı olarak gerçekleşmez. Çünkü iletişim karşılıklı güven, hoşgörü ve saygı atmosferini gerekli kılar.

Eğitim düzeyi ve dil farklılıkları iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir. Verici ve alıcının eğitim, sosyal ve kültür farklılıklarına sahip olması nedeniyle iletişim her zaman kolaylıkla gerçekleşmeyebilir. Bu farklılığı bir üstünlük olarak değerlendiren taraf iletişimi engeller. Öte yandan tarafların sözcükleri yanlış kullanma, farklı algılama ve yorumlama durumunda benzer sorunlar ortaya çıkar. Bu duruma düşmemek için verici ve alıcının birbirini önce tanımaları ve aynı düzeyde ve dilde bilgi alışverişine girişmeleri gerekir.

Örgütte aşırı uzmanlaşma (görev alanlarının sınırlı tutulması) da, karmaşıklığı artıran bir faktördür. Bu, çalışanların ancak çok sınırlı bir konuda bilgi ve deneyim sahibi olmasına yol açacaktır. Bu ise, iletişimde önemli olan "ortak dil ve anlayış"ın gelişmesine engel olacaktır. Gruplara (ve uzmanlık alanına) özgü çok sayıda grup veya meslek dili (jargon) ortaya çıkacaktır

Merkezileşme derecesi, yetkinin ne ölçüde üst kademelerde toplandığını ifade eder. Merkezi yapılı örgütlerde karar verme yetkisi, dolayısıyla iletişim yükü, üst düzey yöneticiler üzerinde toplanmıştır. Bu, "aşırı iletişim yükü" ve buna bağlı sorunlara (bozulma, gecikme, gözden kaçırma...) neden olur.

Örgüt içinde kurulan daha iyi insan ilişkileri, daha etkin problem çözümünü ve beraberinde daha yüksek verimliliği getirir. Örgüt içindeki çalışmaların optimum verimlilikte yürütülmesi ve amaçlara en etkin biçimde ulaşılması için ilişkilerin düzenli olması gerekir. Bu düzeni sağlayacak olan unsur ise örgütsel iletişimidir.

Organizasyonlarda, yukarıda da belirttiğimiz gibi iletişimi olumsuz yönde etkileyebilecek bir çok faktör vardır. Bunların bir kısmı organizasyondan, bir kısmı gönderici ve alıcıdan bir kısmı ise kanal, araç-gereçten doğan engellerdir. Bu kısımda söz konusu engelleri kısaca açıklamaya çalışacağız.

### **3.1.1. Kişisel Engeller**

İletişim sürecinde yer alan kişiler (gönderici-alıcı) de zaman zaman iletişimde engel olabilmektedirler. Gönderici ve alıcı birer insan olduğuna göre bu ikisi arasında her zaman bir perde bulunduğu söylenebilir. Özellikle kendi deneyimlerine ve mesajı gönderen hakkındaki düşüncelerine bağlı olarak alıcı gönderilen mesajı değişik biçimde algılayabilir.

İletişim sürecindeki gönderici ve alıcının hisleri, duyguları, ön yargıları, değer yargıları, mesajı oluşturmada seçilen (kullanılan) sembolleri etkiler. Diğer taraftan bireylerin duygusal durumları da iletişimi engelleyebilir. İletişim sürecindeki alıcının, mesajı aldığı an kendini nasıl hissettiği, mesajı yorumlamasını etkileyecektir. Aynı mesaj öfkeli olduğunda başka, zihni meşgul iken başka ya da mutlu olduğunda daha farklı yorumlanabilecektir. Çok sevinme ya da çok üzülmeye gibi aşırı duygular etkin iletişimi engeller. Bir bireyle iyi iş ilişkileri kurmak için, ondan sosyal anlamda hoşlanmak gerekmez. Bunun için gereken tek şey, ona kişi ve profesyonel olarak saygı göstermek ve aynı şekilde karşılık görmektir. Bu da olumsuz tavırlara karşı lider ve yöneticilerin daha etkin ve etkili yönetim işlevlerini kolaylaştırabilecektir. Yönetici ister atanmış, ister seçilmiş olsun , sağlıklı iletişim kurduğu

sürece çalışanların doyumunu, mutluluğunu, çabasını, işin başarısını ve verimini artırır. Bu öncelikle yöneticinin kişilik özelliklerine, sonra çalışma planı ve programında uyguladığı yöntemlere bağlıdır. Çalışanların şikayet ve sorunlarını dinlemek, hatta yol göstermek bir yönetici için önde gelen sorumluluklardandır. Bu durumda demokratik anlayışa sahip dışa açık bir yönetici, sorunların en zayıf olduğu anda çözümlenmesini sağlayabilecektir. İletişim kanallarının açık tutulması, mümkün olan iletişim engel ve bozuklukların zamanında giderilmesine yönelik önlemlerin alınmasını sağlar. Eğer yönetici yada yöneticiler grubu yeterince anlayışlı, hoşgörülü, saygılı ve tarafsız davranırsa kurumdaki her türlü iletişim kolay ve tam etkileşim içerisinde gerçekleşir. Bunun tersi olarak, yönetici sinirli, kızgın, dengesiz ve taraflı bir yapı ve görünümde ise astlarının kendisine açıklıkla, içtenlikle yaklaşması, sorunları iletmesi ve olumlu bir iletişim atmosferinin oluşması son derece güçleşir.

Bunların yanında, kişinin daha önce alıp geçerli kabul ettiği bilgiye ters düşen mesajlar genellikle red veya inkâr edilir. Kendisinin iyi çalışan biri olduğuna inanan kişi, yöneticinin kendisini geliştirmesine ilişkin mesajını almayabilir.

### **3.1.2. Semantik Engeller(Anlambilimsel)**

İletişim sürecinde bulunanlar, sözcükleri dikkatli seçmeli, mümkün olduğunca anlaşılabilir basit bir dil kullanmalıdırlar. Doğrudan, basit ve anlaşılır bir dil kullanmak, iletişimi daha etkin kılmaktadır.

Sözcükler, değişik insanlar için değişik anlamlar taşır. Kullanılan sembollerin birden fazla anlamı olmasının yanında, belli bir sembol, belirli kişiler için farklı anlamlar taşıyabilir. Dolayısıyla göndericinin bir sembole verdiği anlama, alıcı farklı anlam veriyorsa, bu durum iletişim için bir engel oluşturur. Ayrıca, göndericinin kullandığı sembolleri alıcı hiç bilmiyorsa bu da iletişimi olumsuz olarak etkileyecek belki de iletişim gerçekleşmeyecektir. Dolayısıyla kastedilen sözcükler çok değişik anlamlara sahip olduğunda sık sık yanlış anlamalar ortaya çıkabilmektedir. Yönetici aşırı bir şekilde hedefler üzerinde yoğunlaşmış ve mesajını öngörülerden çok zihinsel alışkanlık ve kalıplarına dayandırıyor ve fazla ikna edici olmayan bir mantığa baş vuruyorsa, görüşlerini başkalarına aktarmayı yeterince başaramayabilir. Yöneticilerin bazı durumlarda, astlarının istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu fazla düşünmeden, yalnızca kendilerinin önemli gördüğü konuları iletme gibi bir tutum takınmaları, iletişim seansının kalitesini ve etkinliğini azaltabilir.

### **3.1.3. Algıda Seçicilik**

İletişim sürecindeki alıcı, ihtiyaçlarına, deneyimlerine, alt yapısına ve diğer kişilik özelliklerine göre seçici bir biçimde görmekte ve işitmektedir. Dolayısıyla kendine gelen mesaja bu özelliklerine göre bir anlam verecektir. Ayrıca, alıcı kod çözme işleminde, ilgi ve beklentilerini iletişime yansıtılmaktadır. Örneğin, algısal hatalardan olan basmakalıp yargı, yaygınlaştırma eğilimi (halo etkisi) gibi özelliklere sahip kişiler, bazen göndericiden gelen mesajları ya algılamayacaklar ya da göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde yorumlayacaklardır. Bunlarda iletişimde engel oluşturmaktadırlar.

### 3.1.4. Aşırı Bilgi Yüğü

İletişimin başlıca engellerinden biri de, kişilerin bilgilerle çok fazla yüklü olmalarından dolayı, hangi bilgiye tepki vermenin gerekli olacağını kestirememeleridir. Belirtildiğine göre kişiler karşılaştıkları tüm iletişime önem verirlerse, organizasyonun gerçek işleri hiçbir zaman yerine getirilemez. Bir başka şekilde ifade edilirse, göndericinin belli bir zaman diliminde, alıcıya gereğinden fazla bilgi göndermesi, aşırı bilgi yükü oluşturmaktadır. Kişinin (alıcının) belli bir kapasitesi vardır, bu kapasite aşılsa iletişim amacına ulaşamaz. Fotokopi ve bilgisayarların bilgi yüküne çok büyük katkıları olmuştur. Günümüzde, çalışanların, başkaları tarafından okunmak için, basılmış bilgileri ortaya çıkarmaları daha az çaba gerektirmektedir. Modern organizasyonun özelliklerinden biri olan çok sayıda toplantıda bilgi yüküne katkıda bulunmaktadır. Yine yöneticinin statüsü yükseldiği ölçüde, ast ve üstlerden gelen bilgi (mesaj) miktarı artar. Bu iletişim bombardımanı (aşırı iletişim yükü) altında yönetici, tüm mesajları gereği gibi anlayıp cevaplayamaz. Bazı önemli mesajları gözden geçirir veya geç alır. Bu ise, yöneticinin dolayısıyla örgütün başarısını olumsuz şekilde etkiler.

Bu sorunun farkına varılarak, yöneticiler için bir çok doküman çıkartma servisi kurulmuştur. İletişime engel olmanın yanında, aşırı bilgi yükü çalışanlar için stres kaynağı da olmaktadır.



**Resim 3.1: Aşırı bilgi yükü çalışanlar için stres kaynağı da olmaktadır.**

### 3.1.5. Kanalların Karışıklığı

Her şey eşit kalmak koşulu ile, iletişimin etkinliği mesajın hedeflenen kişiye ulaşmadan önce geçeceği kapıların (durakların) artışına bağlı olarak düşer. Bu da yüz yüze iletişimin neden büyük değilse, küçük organizasyonlarda daha iyi işlediğini kısmen açıklar. Küçük organizasyonlarda direkt kanallar daha kolaylıkla kullanılabilir, çünkü aşılması gereken yönetim kademeleri azdır. Büyük ve karmaşık organizasyonlarda, kademe sayısı fazla olduğundan, daha çok iletişim sorunu ortaya çıkabilir. Bir mesaj bir çok kanaldan geçerek alıcıya ulaştığı için, onun tahribata uğrama ve bozulma ihtimali daha fazladır. İletişim kanalları uzadıkça iletişimin bozulma riski artar. Bunu önlemek için tampon durumunda aracı kişilerden yararlanır. Kuşkusuz bu araçların sayısı arttıkça bilgilerin bozulma oranı da artar.

Bu konuda ilginç bir örnek vardır: Yüzbaşı bölüğe güneş tutulmasını göstermek ister ve olayı açıklamak için hava güzel olursa bahçede, yağmur yağarsa çardak altında toplanmalarını söyler. Bu mesaj yüzbaşından onbaşıya kadar iletilir. İletilen mesajın son alıcıya geliş şekli şöyledir: "Yarın, yüzbaşının emriyle güneş tutulması olacak ve yağmur yağarsa yüzbaşı güneş tutulmasını çardak altında yapacak".

Görüldüğü gibi aracı sayısı arttıkça mesajı son alan kişiye çok farklı biçimde yansıyabilmektedir. Ast-üst iletişiminde kural olarak, "kademe atlanmaması" öngörülmüştür. Bu yüzden, gönderici ile alıcı arasındaki "kanal uzadığı" (aracı kademe sayısı arttığı) ölçüde, iletişimin "gecikmesi", "bozulması" ve "süzülmesi" (filtrelenmesi) gibi sorunlar ortaya çıkabilir. Bu tür sorunların önüne geçebilmek için, "önemli ve acil" mesajların iletilmesinde bazen "ara kademelerin atlanması" yoluna gidilir. İletişim kanalları genellikle dardır. Bu kanallardan akan bilgi miktarı çoksa, kanalların tıkanması tehlikesi belirebilir. Çok bilgi göndermekle iletişimin daha sağlıklı olacağı inancı doğru değildir. Bir mesajın içeriği analiz edildiğinde bazı durumlarda mutlaka gerekli ve yararlı olmayan ve bazen sadece alışkanlık, bürokrasi dili ya da nezaket gereği bu bilgilerin zenginleştirdiği görülür. Bir başka anlatımla alıcının bilgi içinde boğulması söz konusu olur.

### 3.1.6. Örgüt Ortamı

Bir organizasyonun atmosferi de mesajın alınma şeklini etkiler. Güven ve açıklığın bulunduğu bir organizasyonda, gönderilen mesajların; güvensizlik ve savunma ortamı bulunan bir organizasyona oranla daha fazla hedefe ulaşma olasılığı vardır. Organizasyon ortamının mesaj iletimini etkileyen bir başka yönü de, emir ve isteklerin biçimsel ve biçimsel olmamasıdır. Bazı organizasyonlarda, rutin (günlük alışılmış) işler dışındaki tüm konuların yürümesi için resmi emirler, talimatlar gerekmektedir. Bu da iletişimde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. . Güven ortamı bulunan bir yerde, kişiler bilgi vermek ve soruları cevaplandırmak için kendilerini rahat hissederler ve ilişkilerinde daha açık olurlar.



Resim 3.2: Bir organizasyonun atmosferi de mesajın alınma şeklini etkiler

Böyle olumlu bir ortam oluşturulursa, özellikle yöneticiler gönderdikleri mesajlara, daha kolay geri bildirim alabilirler. Geriye bilgi akışı olmadığında, yanlış algılamalar olacak ve düzeltilmeyen en küçük hatalar bile büyük bir bozulmaya dönüşecektir. Organizasyonda geri bildirim için verildiği ölçüde iletişim hızlı ve etkin olacaktır.

Bu bir yerde yöneticilerin yukarı doğru iletişimi özendirilmeleri ve eleştirilere açık olmaları ile gerçekleşebilir. İletişimde, gönderici durumunda olan bir yönetici, mesajı sadece kendi anlayacağı bir dille iletmeye kalkarsa, farklı değer ve deneyimlere sahip olan alıcı bu mesajdan bir şey anlamayacaktır. Yöneticilerin çoğu, alıcının dünyasına pek duyarlı değildir. Mesajı oluştururken, gönderici kendini alıcının yerine koymalı ve olaya onun açısından bakabilmelidir. İşte buna **empati** diyoruz, olaylara başkasının açısından bakıp mesaj o şekilde formüle edilirse, iletişim daha anlaşılır ve etkin hale gelebilir.

### 3.1.7. Çevre Koşulları

İletişim bilindiği gibi, alıcı mesajı alıp kabul edinceye ve kendine göre kullanılan sembollerini çözüne kadar tamamlanmış sayılmaz. Mesaj, göndericiden alıcıya akarken, genel olarak gürültü diye adlandırılan çevre koşullarının etkisi altında kalabilir. Özellikle, sözlü iletişimde sözlü çevresel engeller, mesajın yanlış anlaşılmasına neden olabilir. Çok gürültülü bir ortamda söylenenlerin tamamının duyulup, anlaşılması zordur. Yazılı iletişimde, gürültünün etkisi az olmakla birlikte; mesajın gürültülü bir ortamda hazırlanması veya okunması, yazılı iletişimde de sözcüklerin seçimini ve anlaşılmasını zorlaştırmaktadır.

Ayrıca çeşitli konuşma ve yazma araçlarını etkileyen teknik bozukluklarda, iletişimi engellemektedir. Örneğin, telefon, televizyon, radyo vb. gibi elektronik araçlarla yapılan iletişimde, radyodaki parazitler, telefon hatlarındaki arızalar, televizyondaki görüntü kayıpları birer engel olarak, iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir.

### 3.1.8. Örgütten(Organizasyon) Doğan Güçlükler

Organizasyonun özelliği de iletişimi büyük ölçüde etkilemektedir.

- Hiyerarşi kademelerinin fazlalığı ve kanalların iyi işlememesi
- Aşırı merkeziyetçilik
- Ast - üst ilişkilerinde resmi hava oluşturma, iletişimi güçleştirmektedir.

Birinci noktaya daha önce, kanalların karmaşıklığı kısmında değinmiştik, hatırlanacağı gibi hiyerarşi kademelerinin fazlalığı, mesajın uzun yol katetmesine neden olmakta; mesaj alıcıya (hedefe) varıncaya kadar, değişikliğe uğrayabilmektedir. Mesajın çok kademedeki (kanaldan) geçmesi, ona ilaveler veya çıkarmalar yapılmasına neden olabilmekte; sonuçta mesaj önemini kaybedebilmektedir. Ayrıca, hiyerarşi kanalları iyi işlemiyorsa, iletişimde tıkanmalar oluşabilir, böyle bir durumda mesaj hedefe ulaşmayabilir.

Aşırı merkeziyetçiliğin hakim olduğu (kararların bir elden ve üst kademe yönetimi tarafından alındığı) bir organizasyonda iletişim ihtiyacı çoğalacaktır. Astların yetkisi olmadığı için, aşağı yukarı her konuda, üstlerinden talimat veya bilgi almak isteyeceklerdir. Bu durumda hem üst, hem de ast konumundaki kişiler güçlüklerle karşılaşacaktır. Bunun iletişim açısından ortaya çıkabilecek sakıncaları ise şunlar olabilir;

- Üstün (amirin), her konuya yeterince nüfuz edememesi yüzünden, yanlış talimat verme ihtimalinin artması,
- Astarlar, üstleriyle çok sık karşılaşmaktan çekinmeleri nedeniyle, bazı mesajları onlara duyurmayı ihmal etmeleri,
- Üstün ayrıntılarla çok uğraşması nedeni ile aşağı doğru iletişime önem vermemesi,

Yöneticisine karşı korku ve çekingenlik duyguları geliştiren astlar yönetici ile doğrudan iletişim kurma yerine az karşılaşmayı yada sessiz kalmayı tercih edecektir. Eksik gerçekleşen yada hiç oluşmayan formal iletişimin yerini bir şekilde doğal iletişimin almasına ortam yaratılacaktır. İlgisiz kişilere gereksiz yere mesaj hatta çoğu zaman yanlış bilgi aktarımı olacaktır.

Yöneticinin statü farklılığını kendi lehinde kullanması astları ve çalışanlar üzerinde gereksiz baskıya yol açabilir. Kendisini baskı altında hisseden işgören, zorunlu olmadıkça yöneticileriyle iletişimden kaçacak, bu psiko-sosyal ihtiyacını kurum içinde kendini rahat hissettiği kişilerle iletişim kurarak giderecektir. Kurumda statü farklılığı yaratan ve dolayısıyla iletişim olanaklarını güçleştiren bir diğer önemli etken de çalışanların eğitim düzeylerindeki farklılıklardır. Eğitsel farklılığın yalnızca bir üstünlük ya da başkaları üzerinde geniş ve etkili otorite kurma aracı olarak görülmesi yanlışlığı, kurumlarda doğal iletişim oluşturma mekanizmasının hemen çalışmaya başlamasına neden olmaktadır.

Aslında organizasyonun ihtiyacı karşılayacak bir tarzda oluşturulması; yetki ve sorumluluk sınırlarının iyi belirlenmesi gerekmektedir. Bunun yanında, öneri kutuları, anket düzenleme gibi yardımcı araçlardan da yararlanıldığı takdirde, iletişim daha etkin olabilecektir

### **3.1.9. Fiziksel Engeller**

Süzgeçten geçirme, bilgiyi bilinçli olarak değiştirmektir ve böylece alıcı bilgiyi olumlu olarak görebilmektedir. Örneğin bir kişi, üstü olan kişiye onun duymak istediklerini aktarması, bilgiyi süzgeçten geçirmesi demektir. Süzgeçten geçirme konusunda en önemli belirleyici, organizasyonun yapısındaki kademe (düzey) sayısıdır. Organizasyondaki dikey kademeler ne kadar çok ise, süzgeçten geçirmek için o kadar fırsat var demektir. Bu da iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir.

Bilindiği gibi iletişimde beş duyu organı, aynı zamanda birer iletişim kanalıdır. Bunlardan birindeki bir arıza örneğin göndericinin kekeme olması, sözlü iletişimi olumsuz yönde etkileyecektir. Gönderici ve alıcıdaki kavrama hızı da iletişimin yavaş veya hızlı olmasına yol açacaktır. Hatta bazı koşullarda iletişimin kesilmesi sonucunu doğuracaktır.

Gönderici ve alıcı birbirlerinin özelliklerini iyi bilirlerse, iletişimin aksamasını önleyebilirler.

### 3.1.10. Ekonomik Ve Zamansal Engeller

İletişim sürecindeki gönderici veya alıcı, mesajı iyi bir biçimde anlayacak ve onu iyi bir şekilde işleyecek bir zamana sahip olamayabilir. Büyük organizasyonların çoğunda, üst yöneticilerin dikkatini belli konulara çekebilmek güçtür, çünkü bu kişiler çok meşguldürler ve zamanları kısıtlıdır. Kişilerin dikkatlerinin dağılmamış olması, kendilerine yöneltilen mesajları tam olarak anlamaları için gereklidir. Bu yüzden bir kişinin göndereceği veya alacağı mesajlara ayırabileceği zaman ve gösterebileceği dikkat potansiyel bir engel olarak ortaya çıkabilir.

Ayrıca, mesajın ne zaman iletileceği konusu da önem taşır. Buna zamanlama diyoruz. Mesaj en uygun zamanda iletilmelidir. Gecikmelerin olması ya da zamanından önce bilgilerin iletilmesi, mesajın etkisini önemli ölçüde değiştirir. Örneğin, cuma akşamı tatilden önce, çalışanlara önemli talimatlar verme, kötü zamanlamaya örnek gösterilebilir.

Bunlara ilave olarak, bazen iletişim sürecinin aldığı sürede bir engel olabilmektedir. Özellikle zaman baskısı varsa, mesaj alıcıya ulaştırılmak üzere başka birine aktarılır veya organizasyonda, alıcıya belli kademelerden (biçimsel yollardan) ulaşmak yerine, biçimsel olmayan ve kısa yollar seçilerek ulaştırılabilir. Bu durum, normalde iletişim süreci içine girecek bazı kişi ya da kişileri dışarda bıraktığı için, uygulamada karışıklıklara yol açmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin zamanlarının kıt olması, bazı konuları özet olarak söylemelerine neden olmaktadır. Bunlar da birer iletişim engeli olmaktadır.

İletişimde ekonomik engeller de olabilir. Gönderici belirli bir mesajı göndermek niyetindedir, ancak tam anlaşılır bir mesaj oluşturmak çok masraflı olabilir. Bu durumda, mesaj aceleyle ve dikkatsizce hazırlanırsa, yetersiz olacaktır. Bu da iletişimi olumsuz olarak etkileyecektir.

Bunlara ek olarak, bireylerin zayıf iletişim yetenekleri, kişiler arasındaki eğitim, öğrenim ve kişilik farklılıkları da iletişimde engel olan faktörler arasında sayılabilir.

## 3.2. Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi

Örgütlerde incelenmesi gereken en temel süreçlerden biri çatışmalardır. Kimi zaman iki kişi arasında bir anlaşmazlık, kimi zaman örgütün farklı birimleri arasındaki bir kaynak paylaşımı sorunu şeklinde olsun, yöneticiler ya bir taraf, ya da bunları çözüme kavuşturmak için uğraşan bir hakem olarak çatışmalarla baş etmeye çalışırlar. Yöneticilerin, zamanlarının yaklaşık beşte birini çatışmaları çözmeye çalışarak geçirdikleri göz önüne alındığında, çatışma davranışının, örgütsel yaşam, performans ve kültür üzerindeki belirleyici ve yönlendirici etkisinin önemi de göze çarpmaktadır.

Örgütsel süreçler üzerinde önemli bir etkiye sahip olan çatışmaları önceden belirleyebilmek mümkün müdür? Çalışanların birbirleriyle iletişim kurmada isteksiz davranışları, öfke patlamaları, verimliliğin sürekli olarak düşmesi, hastalık nedeniyle işe gelmeme, rapor alma ve iş kazaları oranlarında görülen artış, fiziksel şiddet göstermek, sık sık ve istenmeyen biçimde gerçekleşen tartışmalar, çalışanlar yada bölümler arası yıkıcı rekabetler, belirli insanların sürekli ve adil olmayan biçimde eleştirilmesi gibi faktörlerin



çatışmaları önceden haber veren belirtilerden olduğu ve yöneticilerinde, gerek bu belirtileri gözleyerek, gerek taraflardan birinin şikayette bulunmasıyla gerekse de üçüncü bir tarafın bilgi aktarımıyla yaşanan çatışmadan haberdar olduğu görülmektedir.

Örgütlerde, çalışanların rol tanımlarında belirsizlik varsa, bu roller çalışanlarca başka yöneticilerle başka biçimde algılanıyorsa, roller çalışanın amaçlarına ters düşüyorsa ya da çalışan birbirine ters düşen roller üstlenmişse rol çatışması kaçınılmazdır. Yine eşit düzeydeki üyeler arasındaki çeşitli(kıt kaynakların paylaşılması gibi) nedenlerden kaynaklanan çekişme ve çatışmalar da iletişimi etkiler. Örnek olarak, aynı "müdürlük" mevkiine terfi için rekabet eden "şefler" arasındaki iletişim verilebilir. Eğer rekabet şiddetlenir, açık ve saldırgan çatışmaya dönüşürse, şefler arasındaki iletişim azalır hatta kesilebilir.

Örgütün karmaşıklığı, dikey olarak kademe ve yatay olarak ta birim ve unvan sayısının ne kadar çok olduğuna bağlıdır. Kademe ve birim sayısı arttığı ölçüde karmaşıklık artacaktır. Bu ise, iletişim ilişkilerini de karmaşık hale getirecektir. Ayrıca yatay, dikey ve çapraz kanallar uzayacağından, iletişimde bozulma, gecikme ve kayıplar artacaktır. Ayrıca bilgi ve feedback (geri besleme) akışının kesildiği, "sır"ların arttığı organizasyonlarda, çatışma, uyuşmazlık ve kararlarda isabetsizlik, sorun çözmede isteksizlik kendini gösterecektir.

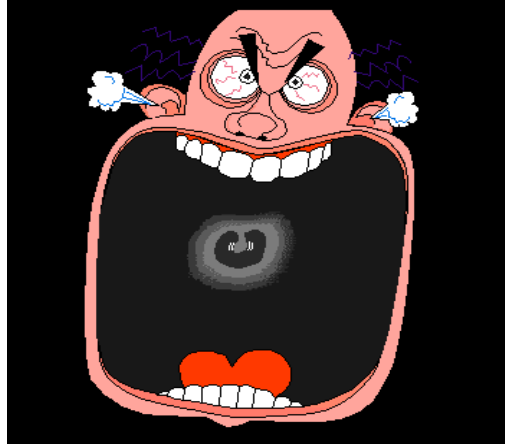
### 3.2.1. Çatışmaların Kaynakları

Örgütsel çatışmalar, çalışanlar ya da bölümler arası koordinasyon eksikliği, zayıf takım çalışması, çalışanlardan beklenen standartların ya da amaçların yeterince açık biçimde tanımlanmamış olması, otoriter yönetim biçimleri ve örgüte, hâlihazırda çalışmakta olan çalışanlardan çok farklı bilgi, deneyim ve bakış açısına sahip yeni bireylerin katılması gibi faktörlerden doğmaktadır. Bununla birlikte, aşağıda belirtilen faktörler, örgütsel çatışma sürecini doğuran ve süresini-yoğunluğunu belirleyen temel değişkenlerdendir.

**Özerklik Sorunu:** Örgüt içinde bir birimin bir diğer birime ait faaliyetleri denetlemeye kalkışması çatışmaya yol açabilir.

**Görüş Ayrılığı:** Örgüt içinde, iki tarafın birlikte çalışmasını, karar almasını gerektiren bir durumda, işlerin nasıl yürütüleceği konusunda tarafların farklı görüşlere sahip olması çatışma nedeni olabilir.

**Yönetim Biçimindeki Farklılıklar:** Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. bu tarz farklılıkları, planlama, organize etme, koordine etme, yürütme, vb. konularında kendini gösterir. Yöneticinin bu yönetim tarzını benimseyemeyen çalışanlarla yönetici arasında çatışma doğar.



**Resim 3.3: Örgütlerde incelenmesi gereken en temel süreçlerden biri çatışmalardır**

**İşbölümü:** Örgütlerde, toplu bir çabayı gerektiren bir işin, farklı bireylerce yürütülebilecek şekilde düzenlenmesi, diğer bir anlatımla işbölümüne gidilmesi gerekir. Ancak, örgütlerde işbölümü sonucunda, her birim kendi özel normlarını, değer yargılarını ve davranış biçimlerini geliştireceğinden, değişik işleri yapan birey ya da birimler arasında farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma da çatışmaya yol açar.

**Ortak Karar Verme:** Bir örgütteki birimlerin sınırlı bir kaynağa bağımlılıkları arttıkça, söz konusu kaynağa ilişkin olarak ortak karar verme gereksinimleri de artar. Kısaca, sınırlı kaynakların farklı birimler arasında paylaşılma zorunluluğu ortak karar vermeyi gerektirir. Bu durum, söz konusu birimler arasında çatışma doğmasına yol açar. Aynı şekilde, örgütteki etkinliklerin zamanlandırılması süresinde ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda da çatışma doğar.

**İletişim Sistemi:** Örgüt içinde, örgütün amaçlarının üyelere anlaşılmasını ve üyelerin örgüt amaçları doğrultusunda bir arada toplanmasını sağlayacak bir iletişim sisteminin olmaması, örgüt üyelerinin gruplaşmasına, bu da çatışmaya yol açar. Örgütte bilgi akışının formal yetki kanalını izlememesi ya da değişikliğe uğraması; yetki ve bilginin dengeli bir biçimde dağıtılmaması, iletişimde yaşanan tıkanıklıklar ve zayıflıklar örgütün iletişim sistemini bozar ve çatışmaya yol açar.

**Denetim Biçimi:** Örgütlerde yakından denetim çatışmayı arttırmaktadır. Bununla birlikte çalışanların kendi kendini denetlediği ve kendi işlerini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma oranı azalmaktadır.

**Yapısal Çatışma:** Örgüt büyüklüğünün çatışma üzerinde güçlü bir etkisi olduğu, örgütün büyüüp karmaşıklaşmasıyla birlikte çatışma olasılığının da arttığı görülmektedir. Örgüt büyüdükçe, örgütsel hedefler daha az açık hale gelmekte, ilişkiler zorunlu olarak daha biçimselleşmekte, uzmanlaşma bireyin yetki alanını korumak için bir baskı yaratmakta ve örgütsel iletişimde kullanılan mesajlar çok sayıda düzeyden geçtiği için bozulma olasılığı artmaktadır. Küçük örgütlerde çatışmanın daha az oluşu, örgüt amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araç ve yöntemlerin büyük örgütlere oranla daha belirgin olmasına bağlanabilir. Uzmanlaşma arttıkça, çatışma da artmaktadır. İşte kalma süresi ile çatışma

arasında ters orantılı bir ilişki bulunmuştur. İşte kalma süresi arttıkça çatışma azalmaktadır. Yakın denetim tipi ve kararlara katılım faktörlerinin de çatışmayla ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışanlara yönelik yakın denetim arttıkça çatışma artmakta, buna karşılık çalışanların kararlara katılım oranı arttıkça da çatışma azalmaktadır.

**Kişilik Faktörleri:** Araştırmalar, yüksek baskıcılık, dogmatizm ve düşük kendilik saygınlığı gibi değişkenlerin çatışma kaynakları olduklarını göstermiştir.

**Kıt Kaynakların Paylaşımı:** İşgücü, para, malzeme gibi yaşamsal kaynakların, tatmine yöneldikleri insan gereksinmelerine oranla kıt olmaları ve örgüt birimleri arasında paylaşımaları gereği potansiyel çatışmanın kaynağını oluşturur. Çünkü bu paylaşımında birimlerden biri ya da birkaçı kaçınılmaz olarak ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak almakla yetinmek durumunda kalacak ve buda uyuşmazlığa yol açabilecektir. Sonuçta, kendisine verilen paydan hoşnut olmayan birimler diğer birimlerle işbirliğine girmekten kaçınacak ve hatta kaynak dağılımını lehlerine çevirmek için onlarla açık çatışmaya bile girmekten kaçınmayacaklardır. Şirket ortaklarının, hisselerin değerleri ile ilgilenmesi, çalışanların maaşlarını en üst düzeye çıkarma çabaları ve yöneticilerin, en büyük ücret artışını kimin alacağı konusunda rekabet içinde olmaları kıt kaynakların dağılımı için yapılan mücadelelere örnek olarak verilebilir.

**Özel amaçlar Üzerinde Bölümler Arası Çatışmalar:** Örgütsel birimler uzmanlaşmaya yönelirken kendilerine özgü amaçlar, görevler ve sorunlar geliştirirler. Söz konusu birimler, örgütün genel amaçları üzerinde aralarında anlaşmaya varsalar bile kendileriyle ilgili çıkar ve öncelikleri onları çatışmaya sürükleyebilir. Örneğin, satış departmanı daha çok müşteri çekmek için satış fiyatlarının düşük tutulmasını isterken, üretim departmanı ise, üretim maliyetini karşılamak ve bir miktar da kar sağlamak için fiyatların yüksek düzeyde belirlenmesini örgüt yönetiminden beklemektedir.

**İşler Arası Karşılıklı Bağımlılık:** Örgütün iki veya daha fazla biriminin kendilerine ait görevleri tamamlamak için birbirlerine bağımlı oldukları durumda işlerarası karşılıklı bağımlılıktan söz edilebilir. Bazen, iş gereği karşılıklı bağımlılık halinde bulunan gruplara yapmaları için çok fazla iş veya görev verildiği zaman çatışma doğabilir. bu durumda çeşitli grup üyeleri arasında gerilim yükselecek ve her biri diğerini sorumluluktan kaçmakla itham edebilecektir. İşlerarası karşılıklı bağımlılığın söz konusu olduğu durumlarda, gruplara verilen iş veya görevlerde denklik olmasına karşılık ödüller farklılık gösteriyorsa yine çatışma doğacaktır. Sonuç olarak, taraflardan biri işe başlamak için diğerinin işi bitirmesini beklemek zorunda kalıyorsa ve o taraf işini zamanında bitirmiyorsa, çatışma potansiyeli en yüksek düzeyine çıkacaktır.

**Yönetsel Belirsizlikler:** Örgütte emir-komuta hattının (kimin kime karşı bağlı ve sorumlu olduğu) ,görev, yetki, ve sorumlulukların açık bir biçimde yazılı olarak belirlenmemiş olması 2 türlü çatışmaya yol açabilir. Birincisi, bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkar. Bu da çatışmanın doğmasına neden olabilir. İkincisi, bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz dolayısıyla iş aksar. Böyle bir durumda herkesin bir başkasını suçlaması da çatışmaya yol açabilir.



**Resim 3.4: Bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkar. Bu da çatışmanın doğmasına neden olabilir.**

**Çıkar Farklılıkları:** Çalışanların, örgütün hak ve olanaklarından yararlanmaları konusu (örneğin yurt dışına gitme, lojman veya kaptan yararlanma, yurt dışına gitme vb.) çatışma nedeni olabilir.

**Statü Farklılıkları:** Çalışan, bulunduğu statü ile kendi yaş, eğitim ve hizmet süresi ve maaş gibi statü boyutları açısından bir farklılık hissederse çatışmanın meydana geldiği gözlenmektedir. Düşük statülü çalışanların yüksek statülü çalışanları yönlendirmeye çalıştıklarında çatışmanın ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca bireyin kendisini bir pozisyonda bulunabilecek yetenekte görme eğilimi, başka bir deyişle, algılanan statü ile bulunulan statü arasındaki fark çatışmaya neden olmaktadır.

**Ayrımcılık:** Belirli bir gruba özdeşleşen çalışanın, bu grubun değer ve normlarını kazanması, buna bağlı olarak, örgütteki diğer iş gruplarını kendi grubundan daha az değerli ve yeterli görmesi sürecidir. Bunun sonucunda, örgütteki her birim ya da bölüm kendi “krallığına sadık kalırsa” ortak örgütsel hedefler kaybolabilir ve gruplar kendi ihtiyaçlarının doyumuna odaklanabilirler. Örgüt içindeki ayrımcılığın artması, çalışanların kendilerini “biz” ve “onlar” şeklinde ayırmasına bu da çatışmaların doğmasına yol açabilir.

**Çalışanların Bireysel Özellikleri:** Çalışanların yaşı ile çatışma oranı arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu göze çarpmaktadır. Yaşlı çalışanlar, kimi zaman, genç çalışanların iş ahlakını sorgulamaktayken, genç çalışanlar da, yaşlı çalışanların değişimlere karşı direnç gösterdiklerini ve kurumlarına “körü körüne bağlı” olduklarını savunmaktadırlar.

**Kişiler arası İlişki Faktörleri:** Çatışma, çoğunlukla yanlış yüklemelerden kaynaklanır. Bireyler, belirli bir amaca ulaşmada engellendiklerinde bu engellenmenin nedenlerine ilişkin yüklemelerde bulunurlar. Örneğin, davranış bir kötü niyeti mi içermektedir yoksa zarar vermeyi mi? Ya da karşıdaki kişinin davranışı kendi kontrolünün dışındaki nedenlerden mi kaynaklanmaktadır?

### 3.2.2. Çatışma yönetimi

Özellikle yöneticiler tarafından kullanılacak bazı pratik uygulamalar şunlardır:

- **Kaynakların Genişletilmesi:** Çatışma kıt kaynaklardan doğuyorsa, kaynakları genişletmek, arttırmak çatışmayı ortadan kaldıracaktır. Örneğin iki çalışan arasında tek şeflik pozisyonu için doğan bir çatışma 2 şeflik pozisyonu yaratılarak çözümlenebilir.
- **Yetki Kullanma:** Burada yönetici, örgütü oluşturan gruplar tatmin olsun ya da olmasın yetkisini kullanarak, buna uymalarını ister. Yumuşatma, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinde olduğu gibi etkisi kısa dönemlidir.
- **Örgütün Yapısında ve İşleyişinde Yapılan Değişiklikler:** Örgütün yapısında yapılan değişikliklerle çatışmanın giderilmeye çalışılması da başka bir çözüm tekniğidir. Bu tekniğe uygun olan ana seçenekler, grup üyelerini karşılıklı olarak değiştirme ve atama, bir itiraz sistemi geliştirme, ödül sistemini gözden geçirme ve grubun veya örgütün sınırlarını genişletmektir.



**Resim 3.5: Örgüt içindeki ayrımcılığın artması çatışmalara yol açar.**

Çatışmaya taraf olan çalışanların görevlerinin karşılıklı olarak değiştirilmesi de bir yöntemdir. Bunun dışında, örgüt içinde iş akışları değiştirilir. Çatışmaya neden olan işler bir başka bölüme bağlanır. İş tanımları yeniden yapılır ve yeni bölümler kurulur.

- **Oylama Yöntemi:** Bu yöntemde, çatışmaya taraf olanlar bir topluluk önünde biraraya getirilerek fikirlerini açıklamaya fırsat verilir. Daha sonra, tarafları dinleyen topluluk arasında oylama yapılır ve oylamada çoğunluğun kararı uygulanır. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için, çatışan tarafların, karar verecek olan topluluğun objektif davranacağına inanması gerekir.
- **Üst Hedefler:** Çatışan taraflardan herhangi birinin tek başına elde edemeyeceği güçlük ve cazip bir hedefin tanımlanması, çatışan tarafların ortaklaşa o hedefe yönelmelerini sağlayacak ve taraflar, bu üst hedefi elde etmek için bir

anlaşmaya gideceklerdir. Bu çözüm yönteminin sağlıklı olması ve süresi, yüksek değere sahip amaçların süresine bağlı olacaktır.

- **Çatışmanın Yoğunlaştırılması:** Bu yöntem, çatışmanın çözülebilmesi için yoğunluğunun artırılmasını içerir. Örgüt içerisinde yaratıcılığı gerektiren durumlar söz konusu olduğunda ya da bazı projeleri destekleyecek kadar sınırlı kaynak olduğunda çatışma yaratmak örgüt için fayda sağlayıcı olabilir. Bu stratejinin arkasındaki mantık, çatışma yoğunluğunun artırılmasının sorunları su yüzüne çıkaracağıdır. Anlaşmazlığın ya da uyuşmazlığın nedenleri belirlenir ve etkili yararlı çözümler bulunabilmesi için çalışanlar motive edilir. Çatışma, iletişim kanallarının bloke edilmesi, zıt görüşlere sahip birey ya da grupların daha yakın ilişki kurmasının sağlanması ya da çatışmaktan korkmayan insanların işe alınması gibi yöntemlerle artırılır.

Sonuç olarak işletme yönetiminin başarısı iletişim konusuna verdiği önemle eşdeğerde tutulmaktadır, işletmenin hedefi belirli amaçları gerçekleştirmek için iş ve güç birliği içinde çalışmak, verimliliği ve kârı arttırmaktır. Bu yolda kararlar alınır, buyruklar verilir, sonuçlar denetlenir ve yönetsel başarı doğrultusunda çaba harcanır. Tüm bu eylemlerin başarısı özde iletişim sisteminin varlığına dayanır. Karşılıklı anlayış ve işbirliği ortamı yaratan iletişim bağları yönetsel yapının adeta solunum sistemi ya da bir akciğer gibidir. İletişim kanalları damar sistemi, yönetici ise bu organın beynidir. Bir bakıma işletmeyi ayakta tutan, ona can ve kan veren iletişim sisteminin kendisidir.

Bir işletmede iletişimin başarısından söz edebilmek için şu koşulların yerine getirilmesi gerekir:

- Etkin karar alabilmek için konuya ilişkin ayrıntılı bilgi toplamalıdır.
- Elde edilen bilgiler tam ve doğru olmalıdır.
- Bilgiler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Bilginin denetlenebilir olması, yani geribildirim sürecinin işlemesi gerekir.
- Elde edilen bilgiler kişileri güç durumda bırakan ya da özel yaşantısını ilgilendiren özellikte olmamalıdır.

Elverdiğince bilgi iletirken basamak atlanmamasına özen gösterilmelidir.

Bütün bu anlattıklarımız ötesinde şu noktaları da vurgulamakta yarar vardır. Kurum üyelerinin fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir, fakat onların yaratıcılığı, girişim ruhu, bağlılığı, bedenen, fikren ve ruhen kendilerini kuruma adamaları para ile sağlanamaz. Bu sonuçlar ancak iyi bir motivasyonun varlığı ile mümkündür.

Çalışma yaşamı, insan yaşamında çok önemli bir yere sahiptir. Kişinin iş ortamında sadece yaşamını sürdüreceği bir gelir elde etmesi değil, aynı zamanda yaptığı işten mutluluk duyması, tatmin olması, bilgi ve yeteneğini kullanması, bu yönlerini geliştirmesi de son derece önem taşır. İşletmede çalışan herkes kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça üst düzeyde sonuç almak mümkün değildir. Motivasyonun rolü bu isteği yoğunlaştırmak ve çalışanları teşvik etmektir.



**Resim 3.6:Motivasyonun rolü bu isteği yoğunlaştırmak ve çalışanları teşvik etmektir.**

Motivasyon hem kişi hem de şirket performansında önemli rol oynamaktadır. İyi eğitimli olan ve yetenekli bir çalışan bile motive edilmediği takdirde iyi bir performans sergileyemeyecektir. Ancak belirtilmesi gereken önemli bir husus, çalışanların verimliliğinin arttırılmasında motivasyonun tek başına yeterli olmaması, bu faktörün mutlak suretle eğitim ve yetenek ile birleşmesi gereğidir.

İnsanları belirli bir davranışa yönlendirebilmek için onları harekete geçirici unsurların devreye sokulması ve kişilerin o davranış için isteklendirilmesi gerekir. Bunun için önemli faktörlerden biri de moraldir. Yüksek moralin olduğu bir ortamda çalışanların motive edilebilmesi çok daha kolay olmaktadır.

## UYGULAMA FAALİYETİ

Bir önceki öğrenme faaliyetinde incelediğiniz işletmede örgüt işgörenleri ve yönetici konumundaki kişilerle görüşünüz. Aşağıda yer alan yönergeleri cevaplayınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Örgütün iletişim engellerini araştırınız.	➤ Disiplinli ve araştırmacı olunuz. Bu nedenleri belirleyebilmek için yönetici konumundaki kişilerle ve işgörenlerle görüşünüz. Aldığınız cevapları bir dosyaya not ediniz.
➤ Örgütte varolan çatışma nedenlerini araştırınız.	➤ Çatışma ile ilgili bölümü tekrar gözden geçiriniz. Okuduklarınızla ,incelemeye aldığınız işletmede yaşanan çatışma nedenlerini karşılaştırınız.
➤ Çatışmaları ortadan kaldıracak çözüm yollarını araştırınız.	➤ İşletmede yaşanan gerginliklere nasıl çözüm arandığını dosyanıza not ediniz. Edindiğiniz bilgileri sınıf ortamında öğretmeniniz ve arkadaşlarınızla yorumlayınız.



## KONTROL LİSTESİ

Aşağıda hazırlanan değerlendirme ölçeğine göre kendinizi “Evet/Hayır” seçeneklerinden uygun olan kutucuğu işaretleyerek değerlendiriniz. Eksik yada hatalı cevaplarda öğrenme faaliyetine geri dönerek konuyu tekrar ediniz

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Örgütün iletişim engellerini araştırdınız mı?		
2. Örgütte varolan çatışma nedenlerini araştırdınız mı?		
3. Çatışmaları ortadan kaldıracak çözüm yollarını araştırdınız mı?		
4. Çalışma sonucunda bir dosya hazırlayıp sonuçları sınıf ortamında tartıştınız mı?		

## DEĞERLENDİRME

Öğrenme faaliyetinde sorulara verdiğiniz cevapların hepsi **Evet** ise başarılı olduğunuz için diğer bir öğrenme faaliyetine geçebilirsiniz. **Hayır** diye cevaplandığınız sorularla ilgili öğrenme faaliyetini tekrar uygulamak için öğretmeninize tekrar başvurunuz.

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Bu faaliyet sonunda kazandıklarınızı aşağıdaki soruları cevaplandırarak ölçünüz.

**Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak doğru seçeneği işaretleyiniz.**

1. Aşağıdakilerden hangisi örgütün iletişim engellerinden değildir?  
A) Kişisel Engeller  
B) Semantik Engeller(Anlambilimsel)  
C) Algıda Seçicilik  
D) Müşterilerin ilgisizliği
2. Sözcükler değişik insanlar için, değişik anlamlar taşır, dolayısıyla iletişimde buna dikkat etmek gerekir' derken, hangi iletişim engelinden söz edilmektedir?  
A) Algıda seçicilik  
B) Semantik (anlam bilimsel) faktörler  
C) Aşırı bilgi yükü  
D) Kanalların karışıklığı
3. Aşağıdakilerden hangisi örgütten doğan güçlüklerden değildir?  
A) Hiyerarşi kademelerinin fazlalığı ve kanalların iyi işlememesi  
B) Aşırı merkezîyetçilik  
C) Ast - üst ilişkilerinde resmi hava oluşturma,  
D) Kişilerin eğitim durumları
4. Örgüt içinde, iki tarafın birlikte çalışmasını-karar almasını gerektiren bir durumda, işlerin nasıl yürütüleceği konusunda tarafların farklı görüşlere sahip olması çatışma nedeni olabilir. Görüşünü aşağıdakilerden hangisi özetler  
A) Görüş Ayrılığı  
B) Yönetim Biçimindeki Farklılıklar  
C) İşbölümü:  
D) Ortak Karar Verme

**Aşağıdaki cümlelerin başında boş bırakılan parantezlere, cümlelerde verilen bilgiler doğru ise D, yanlış ise Y yazınız.**

5. ( ) Çatışma kıt kaynaklardan doğuyorsa, kaynakları genişletmek-arttırmak çatışmayı ortadan kaldıracaktır
6. ( ) Örgütün karmaşıklığı, dikey olarak kademe ve yatay olarak ta birim ve unvan sayısının ne kadar çok olduğuna bağlıdır
7. ( ) Örgütlerde, çalışanların rol tanımlarında belirsizlik varsa, bu roller çalışanlarca başka yöneticilerle başka biçimde algılanıyorsa, roller çalışanın amaçlarına ters düşüyorsa ya da çalışan birbirine ters düşen roller üstlenmişse rol çatışması yaşanmaz.

# MODÜL DEĞERLENDİRME

Bu faaliyet sonunda kazandıklarınızı aşağıdaki soruları cevaplandırarak ölçünüz.

**Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak doğru seçeneği işaretleyiniz.**

1. Aşağıdakilerden hangisi örgütlenme süreci ile ilgili ana hatları kapsamaz?
  - A) Başarılabacak amaçların saptanması (hedefler)
  - B) Başarılması gereken işlerin belirlenmesi (işlevler)
  - C) İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi
  - D) Çalışanların ek ücret ödemeleri
2. İşletmenin çevresi ile olan iletişimi hangi kanalla sağlanır?
  - A) Yatay iletişim
  - B) Dışsal kanallar
  - C) Çapraz iletişim
  - D) Biçimsel olmayan iletişim
3. Aşağıdakilerden hangisi, kullanım kılavuzu şeklinde olup, bazen makinelerin nasıl çalıştığı hakkında bilgiler vermektedir?
  - A) Rapor
  - B) El Kitabı
  - C) İşletme Gazetesi
  - D) Konferans
4. Aşağıdakilerden hangisi bir işletmede iletişimin başarısından söz edebilmek gereken koşullardan değildir?
  - A) Etkin karar alabilmek için konuya ilişkin ayrıntılı bilgi toplamalıdır.
  - B) Elde edilen bilgiler tam ve doğru olmalıdır.
  - C) Bilgiler açık ve anlaşılır olmalıdır.
  - D) İletişimin biçimsel olmayan bir biçimde işlemesi
5. .... formel ve açık iletişimin geliştirilmesinin yanı sıra doğal iletişimin belli düzeylerde denetlenmesi için en kullanışlı iletişim araçlarıdır.

**Aşağıdakilerden hangisi boşluğa geldiğinde cümlenin anlamı tamamlanır?**

- A) İlan tahtaları
- B) Mektuplar
- C) İşletme gazeteleri
- D) Hepsi

**Aşağıdaki cümleleri dikkatlice okuyarak boş bırakılan yerlere doğru sözcüğü yazınız.**

6. Bir işletmede bilgi veya haberleri iletmek için basılı veya el yazılı dokümanların iletişimde kullanılmasına, .....denilmektedir
7. .... örgütün tanıtımını yapan araçlardır
8. Çatışma yönetiminde .....çatışmaya taraf olanlar bir topluluk önünde biraraya getirilerek fikirlerin açıklanmasına ortam hazırlar
9. İyi eğitilmiş olan ve yetenekli bir çalışan bile motive edilmediği takdirde iyi bir .....sergileyemeyecektir.
10. Örgüt içindeki....., çalışanların kendilerini “biz” ve “onlar” şeklinde ayırmasına bu da çatışmaların doğmasına yol açabilir.

## **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 modüle geçmek için öğretmeninize başvurunuz.

# CEVAP ANAHTARLARI

## ÖĞRENME FAALİYETİ-1'İN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	C
3	A
4	Örgüt
5	Organigram
6	Biçimsel olmayan örgütleri
7	Doğru
8	Doğru
9	Yanlış

## ÖĞRENME FAALİYETİ-2'NİN CEVAP ANAHTARI

1	A
2	D
3	C
4	A
5	A
6	Doğru
7	Doğru
8	Yanlış
9	Yanlış
10	Yanlış

## ÖĞRENME FAALİYETİ-3'ÜN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	B
3	D
4	A
5	Doğru
6	Doğru
7	Yanlış

## MODÜL DEĞERLENDİRMENİN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	B
3	B
4	D
5	A
6	Yazılı İletişim
7	Mektuplar
8	Oylama Yöntemi
9	Performans
10	Ayrımcılığın artması

# KAYNAKÇA

- ARKONAÇ Sibel, **Grup İlişkisi** , Alfa Basım , Yayım Dağıtım1. Baskı, Eylül 1993
- BİNGAMAN, Christine E., **Etkili Sunuş**, Çev. Erhan Tuskan, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Beta Yayınevi,
- BENLİ D. ve Özalp, H. **Sağlık Hizmetlerinde Yönetim**, Somgür Yayıncılık, Ankara, 1994.
- DİCLELİ Bilge Ayşe, Serra AKKAYA,**Konuşa Konuşa**,Acar Matbaacılık,İstanbul,2000
- ERSEN H., **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**. 2. Baskı, Alfa Basım, İstanbul, 1997.
- GOLEMAN D.,Boyatzis, R., Mc Kee A. **Yeni Liderler**, Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, 2003.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, 2. Baskı, Duran Ofset Matbaacılık, Ankara: 1977.
- Özgür ÖZEN,**Genel İletişim**,Pegem Yayıncılık,Ankara,2003
- ONURSOY, İzlem KeskinVURAL, Berna ARSLAN, Erhan ARSLAN, Fatih ECEVİT,
- ÖZKALP Pr.Dr.Enver,Pr.Dr.Çiğdem Kirel,**Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi,Eskişehir,2003
- PAKSOY Prof.Dr Mahmut,ACAR Doç.Dr Ahmet,.Cevat ,**Örgütsel İletişim,TC Anadolu Üniv AÖF Yayınları**,ESKİŞEHİR,2004
- SABUNCUOĞLU Z. ve Tüz M. **Örgütsel Psikoloji**. Ezgi Kitabevi, Bursa, 1991.
- TREDGOLD R.F, **Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler**,Çeviren: Dr.Cevdet Akyan, Yaprak Yayınları, İstanbul, 1991.
- SİLLARS Stuart,**İletişim**,Özgün Matbaacılık,Ankara,1995

- UĞUR Y.Doç. Dr. Engin, **Genel ve Teknik İletişim**, Matsan Matbaacılık,2004
- YAMANLAR Emine, **İnsan İlişkileri**,Ders KitaplarıAnonim Şirketi Tesisleri,İstanbul,2004
- YÜKSEL A.Haluk, H.Hale KÜNÜÇEN, Emine DEMİRAY, Ferruh,UZTUĞ Sibel ONURSOY, İzlem KeskinVURAL, Berna ARSLAN, Erhan ARSLAN, Fatih ECEVİT, Özgür ÖZEN,**Genel İletişim**,Pegem Yayıncılık,Ankara,2003