

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE ENGEL VE BOZUKLUKLAR

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İLETİŞİM BİLİMLERİ FAKÜLTESİNDE
BİR UYGULAMA

Yücel ŞİMŞEK
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman:
Doç. Dr. Deniz GÜLER

Eskişehir, 1997

Anadolu Üniversitesi
Eskişehir Kütüphane

ÖZET

“ İletişim, onu yayan ve alan insanlara anlamlı gelen herşeyin değişimi ve paylaşımı olup, aynı zamanda toplumun temelini oluşturan bir sistem ” olarak tanımlanabilir.

İnsanların birlikte yaşamaları ve bazı etkinlikleri gerçekleştirmeleri, onların iletişimlerinin başarısına bağlıdır. Bu sebeple, iletişim toplumsal hayatın herhangi bir biçimi için önemli ve bununla birlikte, toplumu birbirine bağlamak için de bir gerekliliktir.

İletişim süreçleri, “kişi-içi iletişim, kişilerarası iletişim, örgütsel iletişim ve kitle iletişimi” olarak sınıflandırılabilir. “Örgütsel iletişim” bu iletişim süreçlerinin en karmaşık olanıdır. Çünkü, yukarıda sıralanmış olan iletişim süreçlerinin hepsi, örgütsel iletişim sürecinde yer alır.

Toplumsal hayatın bir biçimi olan örgütsel hayatta insanlar için bir gerekliliktir. Hiç kimse tek başına istemlerinin çoğunu gerçekleştiremez. Böylece, insanlar tarafından örgütler kurulur ve onlar hem kendi hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Örgütlerde üyeler arasındaki etkileşim, iletişim süreçleri aracılığıyla sağlanır. Bir örgütün başarısı, o örgütte meydana gelen iletişimin başarısına bağlıdır. Çünkü iletişim, insanların etkin olarak birlikte nasıl çalışacaklarını belirlemede ve onların amaçlarına ulaşmalarını düzenlemede etkin bir rol oynar. Bu sebeple, örgütlerde verimlilik ve iletişim arasında doğrudan bir ilişki vardır.

Örgütlerde zaman zaman üyeler ve bölümler arasında iletişim süreçlerinde bazı iletişim sorunları görülür. Örgütlerdeki bu iletişim sorunları iki bölümde ele alınarak incelenebilir: Bunlar, örgütün yapısından ve örgüt üyelerinden kaynaklanan engel ve bozukluklardır.

Bu araştırmada, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi öğrencilerinden kaynaklanan iletişim engel ve bozuklukları incelenmiş ve varolan örgütsel iletişim durumu ortaya konmuştur.

ABSTRACT

Communication can be defined as “an exchange and sharing everything which is meaningful to the people broadcasts and receives and at the same time, it is a system formed the base of society” .

The living people together and realizing some activities depend on their success of communications. For this reason, communication is a vital to any form social life and nevertheless that is a necessity to tie society to each other.

Communication processes can be classified as “intrapersonal communication, interpersonal communication, organizational communication and mass communication”. “Organizational communication” is the most complicated of these communication processes. Because, the whole communication processes were listed above occur in the organizational communication process.

Organizational life a form of social life is a necessity to people too. Anybody does not realize much of demands by oneself. Therefore, organizations are established by the people and so they try to achieve theirs and organizations purposes. The interactions in amongst the members are provided by communication processes in the organizations. The success of an organization depends on the success of communication occurs in that organization. Because, communication play a major role in determining how people effectively people work together and coordinate their efforts to

achieve objectives. For this reason, there is a direct relationship between communication and productivity in the organizations.

Time to time, in amongst members and parts of the organizations some problems are seen in communication processes. These communication problems in the organizations can be examined in two parts: These are barriers and breakdowns created by the organization structure and individuals are the members of that organization.

In this research, communication barriers and breakdowns created by the students of Anadolu University Communication Sciences Faculty were examined and existent organizational communication situation is brought out in there.

İÇİNDEKİLER

Şekiller Listesi.....	xiv
Çizelgeler Listesi.....	xv

BÖLÜM I

KAVRAM VE TANIMLAR

1. İLETİŞİM KAVRAMI.....	2
A. İletişimin Önemi.....	2
B. İletişimin Temel Amacı ve Tanımı.....	5
a. İletişimin Temel Amacı.....	5
b. İletişimin Tanımı.....	7
2. İLETİŞİM SÜRECİ VE TEMEL ÖGELERİ.....	10
A. İletişim Süreci.....	10
B. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri.....	12
a. Kaynak.....	13
a.a İletişim becerisi.....	13
a.b Tutumlar.....	14
a.c Deneyim ve bilgi.....	14
a.d Çevresel-toplumsal ve kültürel öğeler.....	14
b. İleti.....	15
b.a İleti dili ve kodu.....	15
b.b İleti içeriği.....	16
b.c İleti geliştirimi.....	16
c. Kodlama-Kodaçma.....	17
d. Oluk.....	19
e. Alıcı.....	19
f. İletişimin Etkileri.....	20
g. Yansıma.....	21

g.a Olumlu-olumsuz yansıma.....	22
g.b Gecikmeli-gecikmesiz yansıma.....	22
h. İletişim Sürecinin Diğer Öğeleri.....	23
h.a Toplayıcı yankı.....	23
h.b Gürültü.....	23
h.c Seçici Algı.....	23
3. TEK VE ÇİFT YÖNLÜ İLETİŞİM.....	26
4. İLETİŞİM TÜRLERİ.....	29
A. Kişi-içi İletişim (Intrapersonal Communication).....	29
B. Kişilerarası İletişim (Interpersonal Communication).....	30
C. Kitle İletişimi (Mass Communication).....	32
D. Örgütsel İletişim (Organizational Communication).....	33
5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	35
A. Örgütün Tanımı.....	36
B. Örgütün Önemi ve Amacı.....	36
C. Örgütlerde İletişimin Önemi.....	38
D. Örgütlerde İletişimin Amacı.....	40
a. Bilgi Sağlayıcı İletişim.....	43
b. Değerlendirici İletişim.....	43
c. Eğitici ve Öğretici İletişim.....	43
d. İkna Edici İletişim.....	44
E. Örgütlerde İletişim Süreci.....	44
6. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM KANALLARI.....	49
A. Biçimsel İletişim Kanalları.....	50
a. Dikey Kanallar.....	50
a.a Yukarıdan aşağıya iletişim.....	50

a. b Aşağıdan yukarıya iletişim.....	52
b. Yatay ve Çapraz Kanallar.....	53
c. Biçimsel İletişim Kanallarının Olumsuz İşlevleri.....	56
B. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları.....	57
a. Dedikodu ve İşlevi.....	59
b. Biçimsel Olmayan İletişim Kanallarının Olumsuz İşlevleri.....	61
7. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM YÖNTEM VE ARAÇLARI.....	64
A. Yazılı İletişim Yöntemi ve Araçları.....	64
a. Örgüt Gazeteleri.....	65
b. Broşür ve El Kitapları.....	65
c. İlân Tahtaları.....	66
d. Raporlar.....	67
e. Anketler.....	68
f. Dilek Kutuları.....	68
B. Sözlü İletişim Yöntemi ve Araçları.....	69
a. Konferans ve Seminerler.....	69
b. Görüşmeler.....	70
c. Toplantılar.....	71
d. Sohbetler.....	72
e. Telefon ve Düafon.....	73
C. Görsel/İşitsel İletişim Yöntemi ve Araçları.....	73
a. Kapalı Devre Televizyon.....	74
b. Bilgisayarlar.....	75

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE ENGEL VE BOZUKLUKLAR

8. BİREYLERDEN KAYNAKLANAN ENGEL VE BOZUKLUKLAR..	80
A. Genel İletişim Engel ve Bozuklukları.....	80

a. Kalıplaşmış Düşünceler.....	80
a.a Kutuplaştırma.....	81
a.b Kişiselleştirme.....	82
a.c Mutlakçılık.....	82
a.d Değişirme gayreti.....	83
a.e Aşırı fedakârlık.....	83
a.f Keşkeçilik.....	84
a.g Toptancılık.....	84
b. Algı.....	85
c. Duygu.....	86
d. Cinsiyet.....	87
e. Fiziksel Görünüm.....	88
f. Tutumlar.....	89
g. Savunma Davranışı.....	91
g.a Suçu başkasına atma.....	91
g.b Özür dileyerek geçiştirme.....	92
g.c Sorunu ciddiye almama.....	92
g.d Kendini suçlu bulma.....	92
h. Bilgi Düzeyi.....	92
i. Gereksinimler.....	93
B. Semantik Engel ve Bozukluklar.....	94
a. Soyut Kavramların Karmaşıklığı.....	95
b. Kişisel Düşüncelerin Olgulara Dayandırılmaması.....	97
c. Bölümsel Dillerin Dikkatsiz Kullanımı.....	98
d. Aşırı Genellemeler.....	99
C. İletişimde Planlama Eksikliği.....	100
a. İletişimin Amacını Belirlememe.....	101
b. İletişimi Kontrol Edememe.....	102
c. Gereksiz Kelime ve İfadeleri Kullanma Eğilimi.....	102
d. Bağıntı Çerçevesini Dikkate Almama.....	103
e. İletişimde “Niçin” in Açıklanmaması.....	104

D. Dinleme Yoksunluğu.....	104
a. Yetersiz Dinleme Alışkanlıkları.....	106
b. Yöneticilerin Dinlemeyi “Zaman Tüketicisi” Olarak Görmesi.....	107
E. Empati Yoksunluğu.....	109
F. Yetersiz Fizyolojik Özellikler.....	111
G. Yansıma Sürecine Gerekli Önemin Verilmemesi.....	112
H. İletişim Zincirinde Varolan Kişileri Atlama.....	113
İ. İletişimin Zamanında Yapılmaması.....	115
J. Alıcı ve Kaynak Açısından Sürecin Tamamlanmaması.....	116
K. Kültürel Etkenlerden Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar.....	117
a. Kurallar.....	119
b. Roller.....	119
L. Üstlerden Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar.....	120
a. İletişime Karşı Olan Tutum ve Davranışlar.....	121
b. Eleştiriye Karşı Olan Tutum ve Davranışlar.....	122
c. Üstlerin “İstenilmeyen Koşullara” Gerekli Özeni Göstermemesi.....	123
M. Astlardan Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar.....	124
a. Yukarıya Doğru Olan İletişimin Zorluğu.....	124
b. Yukarıya Doğru Olan İletişimin Özensiz Hazırlanması..	125
c. Astların Kötü İletileri Saklama Eğilimi.....	125
N. Alıcının Yanlış Seçimi.....	126
O. Uygun Araç ve Kanal Seçimi Yoksunluğu.....	127
P. Statü Farklılıklarının İletişim Üzerine Olumsuz Etkileri.....	128
a. Astların Statü Sahibine Karşı Tutum ve Davranışları.....	129
b. Statü Sahibinin Tutum ve Davranışları.....	129
9. ÖRGÜTÜN YAPISINDAN KAYNAKLANAN ENGEL VE BOZUKLUKLAR.....	131
A. Ast ve Üst Arasındaki Fiziksel Uzaklık.....	131

B. Çevresel Etkenlerin Olumsuz Etkileri.....	132
C. Zaman Baskısı.....	134
D. Bölümlerarası Rekabet.....	135
E. Öneri Sistemlerinin Yerleştirilmemesi.....	136
F. Örgütün Fiziksel Düzeni.....	138
G. İletişimde Çok Fazla Halka.....	139
H. Fazla İleti Yüğü.....	140
İ. Biçimsel İletişim Kanallarından Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar.....	143
a. İletişimi Yavaşlatması.....	144
b. Hiyerarşiyeye Uyuma Sonucu Bozulan İleti.....	146
c. İletişimi Genellikle Tek Yönlü Yukarıdan Aşağıya Yayması.....	147
d. Biçimsel İletişim Kanallarının Bölümlerarası İletişimi Süzmesi.....	148
J. Biçimsel Olamayan Kanallardan Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar.....	150
a. Örgüt Üyelerine Bozulmuş ve Yanlış İletileri Aktarması.....	150
b. Otorite ve Norm Uygulamada Yarattığı Güçlükler.....	151

BÖLÜM III

UYGULAMA

PROBLEM.....	154
AMAÇ.....	156
ÖNEM.....	157
VARSAYIMLAR.....	157
SINIRLILIKLAR.....	158
TANIMLAR.....	158

YÖNTEM	159
Araştırma Modeli.....	159
Evren ve Örneklem.....	160
Veriler ve Toplanması.....	160
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	162
Süre ve Olanaklar.....	163
BULGULAR VE YORUM	164
Öğrencilerden Kaynaklanan İletişim Engel ve Bozukluklarının Varolan Durumu.....	164
SONUÇ	176
Özet.....	176
Yargı.....	182
Öneriler.....	183
YARARLANILAN KAYNAKLAR	185
EKLER	197

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Bağını Çerçvelerinin Kesişimi.....	18
Şekil 2: Tek Yönlü İletişim.....	26
Şekil 3: Çift Yönlü İletişim Süreci.....	27
Şekil 4: Örgütlerde İletişimin Amacı ve İşlevi.....	42
Şekil 5: Örgütsel İletişim Süreci.....	47
Şekil 6: Dedikodu İletişim Modelleri.....	59
Şekil 7: İletişim Süreçlerinde İletinin Taşıdığı Üçlü Görünüm.....	78
Şekil 8: Alıcı ve Kaynak Açısından Sürecinin Tamamlanmaması.....	116
Şekil 9: Araştırmanın Pert Serimi.....	163

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1: Araştırmanın Birinci Amacını Karşıllayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Sorular ve Aritmetik Ortalamaları.....	165
Çizelge 2: Araştırmanın İkinci Amacını Karşıllayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Sorular ve Aritmetik Ortalamaları.....	166
Çizelge 3: Araştırmanın Üçüncü Amacını Karşıllayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Sorular ve Aritmetik Ortalamaları.....	166
Çizelge 4: Araştırmanın Dördüncü Amacını Karşıllayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması.....	167
Çizelge 5: Araştırmanın Beşinci Amacını Karşıllayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması.....	168
Çizelge 6: Araştırmanın Altıncı Amacını Karşıllayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması.....	168
Çizelge 7: Araştırmanın Yedinci Amacını Karşıllayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması.....	169
Çizelge 8: Araştırmanın Sekizinci Amacını Karşıllayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması.....	170
Çizelge 9: Araştırmanın Dokuzuncu Amacını Karşıllayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması.....	170
Çizelge 10: Araştırmanın Onuncu Amacını Karşıllayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması.....	171

Çizelge 11: Araştırmanın Onbirinci Amacını Karşıllayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Sorular ve Aritmetik Ortalamaları.....	172
Çizelge 12: Araştırmanın Onikinci Amacını Karşıllayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Sorular ve Aritmetik Ortalamaları.....	173
Çizelge 13: Araştırmanın Onüçüncü Amacını Karşıllayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması.....	174
Çizelge 14: Araştırmanın Ondördüncü Amacını Karşıllayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Sorular ve Aritmetik Ortalamaları.....	175
Çizelge 15: Araştırmanın Onuncu Amacını Karşıllayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması.....	175

BÖLÜM I

KAVRAM VE TANIMLAR

1. İLETİŞİM KAVRAMI

A. İletişimin Önemi

“Tarihi yapabilmek” için önce insanın yaşayabilmesi gerekir. Ama yaşamak için herşeyden önce yemek-içmek, barınmak ve başka şeyler de gerekir. Öyleyse ilk tarihsel olgu bu ihtiyaçların tatminine izin veren olanakların; yani maddi hayatın üretilebilmesidir. Bu aynı zamanda, binlerce yıl önce olduğu gibi, bugün de insanı hayatta tutabilmek için, tarihin temel bir koşuludur. Bütün bunların yerine getirilebilmesi için, insanlar arasında şu veya bu biçimde bir iletişim kurulması gerekmez mi (Alemdar, 1981, s.6) ?

Tarihi yapmanın ön koşulu olan yaşamı sürdürebilmek, beslenmek ve dış tehlikelere karşı korunmak için insanlar veya insan grupları arasında bir ortaklık kurulması zorunludur. Bu ortaklık ancak iletişim sayesinde kurulabilir.

İletişim, insanoğlunun varolmasıyla ortaya çıkan bir gereksinimdir. Geçmiş, insanlık tarihi ile başlar. İlkel insanların mağara duvarlarına çizdiği resimler, kızilderililerin ateş yakarak çıkardıkları dumanlar, Afrika yerlilerinin tam tam sesleriyle yapmak istedikleri, iletişimden başka birşey değildir.

İletişim, toplumsal süreçte temel olarak alınan olgulardan biridir. İletişim aracılığı ile insan, bireysel varlığını ve toplumsal ilişkilerini sürdürür. İletişim simgelerini ve eylemlerini kullanma yeteneğinden yoksun bir bireyin toplumun dışına itilmesi, yalnız kalması bile söz konusu olabilmektedir (Yüksel; 1994b, s.9).

İnsanoğlunun çeşitli uğraşlar sonucu elde ettiği başarı veya başarısızlıklar, ifadesini iletişimde bulmakta ve iletişim sayesinde betimlenmekte, saptanmakta, başkalarına bildirilmektedir. İletişim olmadan insan ne bilgi, teknik, sanat gibi başarıların yaratıcısı olabilir ne de kendi yapıp-etmesi, değer duygusu, çalışması, özgürlükleri vb. kendisi için bir anlam ifade edebilir. O zaman insanoğlu tek olarak kendi kendisine kalacak ve hatta bir bilginin

yaratıcısı olsa bile, bu bilgiyi saptayamayacak, saklayamayacak ve diğer insanlara bildiremeyecekti. O zaman da bu bilgi gereksiz bir yük olacaktı. Oysa bilgi insanoğlunun yükünü hafifletir, onun hayatta kalmasını sağlar. Gerçi bu durumda insan başkalarının varlığını bilecekti; fakat bu başkalarını bilme hayvanların birbirlerini bilmeden farklı olmayacaktı (Mengüşoğlu; 1988, s.212-214). Bu yüzden, bir iletişim felsefecisi “ insanın ancak iletişim kurabilmesi sayesinde insan olduğunu ” söyler (Humbolt; 1984, s.20).

İletişim, insanın başka insanlarla, hayvan ve bitki dünyasıyla, anorganik, teknik alanlar ve her türlü olaylarla, hayat durumlarıyla bilgiye dayanan bir ilgi dünyası kurmasını sağlar. İnsan gördüğü, düşündüğü, işittiği, hissettiği, bildiği, anladığı, niyet ettiği herşeyi; gerçekleştirmiş ve gerçekleştirmekte olduğu şeyleri başka insanlara “iletişim” ile bildirir. İnsan, iletişim yardımıyla başkalarının düşüncelerini, tavır ve hareketlerini öğrenir. İletişim hem insanla-insan hem de insanla, insan dışı şeyler arasındaki ilişkinin saptanmasını sağlar. Bu saptama bir bildirmedir de. İletişimin bu saptama ve bildirme işlevi insan hayatı için çok önemlidir. Çünkü insana has bütün başarılar, sanat, bilim, felsefe ve teknik, iletişime dayanır (Mengüşoğlu; 1988, s.214). Bu yüzden, insan bilgisinin temelinde iletişim yatmaktadır.

İletişim insanoğlu yaşamının öylesine ayrılmaz bir parçasıdır ki, her düşüncesinin, davranışının ve ilişkisinin ardında isteyerek veya istemeyerek aldığı ve/veya verdiği iletiler vardır. Uyumadığı zamanların dışında, günün her anında bir iletiler ağı içerisinde yaşar. Günümüzde, uyku dışında kalan zamanının çoğunu başkalarıyla gelip-geçici/sürekli, içten/mesafeli, anlamlı/yüzeysel, yüzyüze/dolaylı ilişkiler içinde geçirir; yalnız kaldığı zaman da, kitap, gazete, radyo, televizyon gibi araçlardan yararlanır. Bunlar gözönüne alınacak olursa, iletişimin, insanoğlu yaşamının yaklaşık dörtte üçünü kaplayan bir olgu olduğu görülecektir. Araştırma bulguları, ortalama bir Amerikalının etkin olduğu saatlerin % 70’ini konuşarak, dinleyerek, okuyarak ve yazarak geçirdiğini ortaya koymuştur (Berlo; 1960, s.1). Bunun yanında, sözsüz iletişim ve zaman-mekan düzenlemesi ile kullanımları, sanatsal ürünler, ileti taşıyan veya belirleyen diğer iletişim biçimleridir. Bunlar da gözönünde tutulduğunda, insan için iletişim, anlam yükleyebildiği herşeydir ve iletişim için kullanılabilir.

Antropolojik incelemeler, tüm toplumların kendi yaşamları için gerekli iletişim sistemlerini geliştirdiklerini ortaya koymuştur. Yaşamlarını avcılık ve toplayıcılıkla sürdürenler başka, sanayi toplumları başka sistemlere sahiptirler. Ancak hepsinde ortak olan, insanlararası ilişkilerin kurulup sürdürülmesi için gerekli ve yeterli sistemlerin bulunmasıdır. Başkalarıyla ilişki kurmak, her zaman istediği kişilerle ve biçimde olmasa da, insanoğlu için vazgeçilmez bir gereksinimdir (Zıllıoğlu, 1993, s.9).

Bu sebeple, yaşamak başlı başına bir iletişim ağını, iletişim etkinliklerini içeren bir olaydır. İnsanoğlu varolduğu andan itibaren çevresiyle sürekli iletişim ve etkileşim içine girer. Bilmeden çevresini etkilemeye, değiştirmeye, yine bilinçsizce etkilenmeye, çevresine uyarlanmaya başlar. Bu ikiyeönlü alış-veriş ömür boyu süregider; kişiliği iletişim alışkanlıkları ile belirlenir. Kişilerarası ilişkilerin aracı da iletişimdir; anlamak, öğrenmek, anlatmak, başkalarına ulaşmak için iletişimi kullanmak zorundadır.

İnsanoğlu iletişime gereksinim duyduğu ve ondan yaralandığı gibi, onu çevresinde hazır da bulur. Çalar saatin sesi, caddedeki trafik lambaları, reklam panoları, uyarı yazı ve işaretleri, tanıdık birinin gülümseyerek selamlanması, gazetecide asılı duran gazete ve dergilerin başlıkları, gösteri yürüyüşü yapanların davranış ve sloganları, otobüsteki yolcuların tartışmaları vb. insanoğlunu bazen iletişimin tanıkları, bazende zorunlu bir parçası haline getirir. Bu nedenle iletişim her zaman her yerdedir; insan istese de istemese de bir iletişim ağı içinde yaşamaktadır ve iletişim kurmaması olanaksızdır (Zıllıoğlu, 1993, s.9).

İnsanoğlunun iletişim ihtiyacı inkar edilemez. İnsan, birşey yapmak, elde etmek için iletişim kurmak zorundadır. Bunun için kelimelere, sinyallere ve hareketlere ihtiyaç duyar. Yalnız başına çok az şey yapabilir. Kendisini hayatta tutabilecek şeyleri elde etmek için bir başkasına ihtiyaç duyar. İletişimin önemi bu temel ihtiyaçtan kaynaklanır (Myers ve Myers; 1975, s.5). Günümüz toplumlarında hiçbir insan, iletişimin çeşitli biçimlerini kullanmadan, birileri veya birşeylerle iletişime girmeden varolamaz.

B. İletişimin Temel Amacı ve Tanımı

a. İletişimin Temel Amacı

İletişim insanoğlu için çok önemli bir sosyal deneyimdir. İletişim, kişinin tüm ilişkilerinde açığa çıkar. İletişim ile birey kendisini karşısındakine tanıtır ve karşısındakini tanır. İnsan iletişimi sadece ilişkiler yaratmaya yaramaz, aynı zamanda bu yaratılan ilişkileri geliştirmeye veya bozmaya da yarar. Bunun yanında, insanoğlunun her iletişim eyleminde bilgilenecek, ikna etmek, bilgilendirmek, yönetmek, eğlenmek vb. bir dizi nedeni ve amacı vardır. Bazen belirsizlikleri azaltmak veya fikirlerinin doğruluğunu sınamak ister. Bazı durumlarda da kendi pozisyonunu desteklemek için bilgi arar. Bazen de sadece düşündüklerini veya yaptıklarını söylemek için iletişim kurar (Mitchell; 1978, s.207). Bunun yanında, insanoğlu için iletişimde bulunma arzusu da çok güçlüdür. İnsan, çok uzun zaman birisiyle ilişkiye girmeden duramaz. İletişim alışkanlıklarını sürekli değiştirir ve geliştirir. Belirli saatlerde birilerini arar, düzenli olarak bir gazete okur, belirli televizyon programlarını seyrederek, radyo programlarını dinler. Gün boyunca iletişime bağımlıdır. Hatta birisiyle direk olarak iletişime girmek istemediğinde bile, çevresindeki iletişim değişikliklerini dinler ve izler. Buna karşılık, zaman zaman iletişimde bulunmak için de çeşitli sebepler arayıp bulur ve birşeyler veya birileriyle iletişime geçer. İletişimde bulunmak için bu sebep arayıp bulma süreci bile, özünde, insanın kendisiyle gerçekleştirdiği bir iletişim sürecidir. Bu gibi “iletişimde bulunma neden” veya başka bir deyişle “amaçları” nı çoğaltmak olasıdır. Örneğin, örgütsel iletişimde temel amaç bilgi sağlamak, değerlendirmek, eğitmek-öğretmek ve inandırmaktır. Fakat tüm yaşantılarda -ailede, işyerinde, otobüste, bakkalda vb.- kurulan iletişimlerin özünde yatan temel amaç “etkilemek ve değiştirmek” tir (Berlo; 1960, s.12). Böylece insan, kendisi ve çevresi arasındaki ilişkiyi olumlu ve/veya olumsuz biçimde etkileyerek, yönlendirebilecektir. Bu bağlamda iletişim, insanın çevresi ve kendi yaşamı üzerinde etkin ve belirleyici olabilme çabasını yansıtır. Bireyin bu çabasının ardında, başkalarından hemen veya sonraki bir zamanda kendi isteklerine uygun yanıtlar, tepkiler alabilme çabası yatar. Bu beklentinin bilincinde olup-olmama veya geçmişte kurduğu iletişimlerdeki temel amacı anımsayıp-anımsamama önemli değildir. Çocukluğundan beri gözlemleri ve uygulamaları, ona

sözel ve sözel olmayan iletişim kodlarını kullanarak çevresi üzerinde etkili olunabileceğini öğrettiği için bu konuda alışkanlık kazanır (Zıllıoğlu; 1993, s.13).

Bunun yanında, kişinin iletişimde bulunma amaçlarını iletişim kuramcılarında Schramm şu şekilde özetlemektedir (Schramm; 1982, s.18-36).

- * Yeni birşey bulmak;
- * Toplumla ilişkide klavuzluk ve güveni tazelemek;
- * Diğer kişilere kendi hüviyetini ve ilişkiler anlayışını kabul ettirmek;
- * Diğer kişileri ikna etmek ve
- * Karar vermek.

İletişimde, kişi kendi kapasitesinde toplumun karar verme programına katılır ve böylece toplumun neye karar verdiğini ve ondan ne beklendiğini belirten iletileri alır, yorumlar ve karşılık verir. Kişi, özellikle bilgiyi, deneyi ve kuralları toplumun yeni üyelerine -çocuklara ve gençlere- iletir. Bu toplumsal denetim taleplerinden -iş, çalışma, çocuk yetiştirme- başka, kişi “dinlenme” ve “zevk arama” için de iletişime girer. Bu son amaçlara uygun doyumu büyük ölçüde kitle iletişim araçlarından alır. İletişim ilişkisi gönderici ve alıcı iletilerinin ortak imajlar, deneyler, kültür, dil çerçevesi içinde oluşur. Türkçe bilmeyen biri bu yazılına bakarak ne söylenildiğini anlayamaz. Kişi iletişimde bulunmadan da duramaz; aktif veya pasif sürekli çeşitli iletişim süreçlerine katılır. Sesler/sesizlik ve/veya hareketler/hareketsizlik hep bir ileti değerine sahiptir. Bunlar diğer kişileri etkiler ve bu kişiler bu iletişime genellikle karşılık verirler. Bir otobüsteki gözleri kapalı oturan yolcu kimseyle konuşmak istemediğini anlatır ve yanında oturan kişi bu iletiyi alarak -genellikle- buna uygun şekilde davranır.

Kısaca, iletişimin kişi açısından özel amaçları ne olursa olsun, temeldeki amacı çevre üzerinde etkin olmak, başkalarında davranış, tutum geliştirmek ve değiştirmektir.

b. İletişimin Tanımı

İletişim sözcüğü, gerek dünyada gerek toplumumuzda, yaşama insanın doğuşuyla girmiş, ancak kavramlaştırılması ve tanımlanması, içinde bulunduğumuz yüzyılın sonlarına kadar gecikmiştir (Aşkun; 1989, s.1).

İletişimin karşılığı olarak birçok Hint-Avrupa dilinde kullanılan “komünikasyon” -communication- sözcüğü kullanılmakta olup, sözcüğün kökü, Latince “communicare” filinden türetilmiştir (Köknel; 1986, ss.36-37). “Communication”ın kökeninde yine Latince’deki “communis” kavramı da bulunmaktadır. “Birçok kişiye ya da nesneye ait olan ve ortaklaşa yapılan” anlamlarındaki bu kavramdan hareketle iletişim sözcüğünün özünde, yalnız bir ileti alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşimi, değiş-tokuşu ve paylaşımı içerdiğini söyleyebiliriz. Yakın zamanlara kadar, dilimize Fransızca’dan ve Fransızca söylenişi ile geçen komünikasyon sözcüğü ile birlikte ve aynı anlamı karşılamak için “haberleşme” kavramı kullanılıyordu. Günümüzde kullanımı yaygınlaşan “iletişim” sözcüğü ise haberleşmeyi de içeren daha geniş kapsamlı bir ileti alışverişi anlayışını yansıtmaktadır (Zillioğlu; 1993, s.3).

Böylesine çok anlamlı ve/veya çok anlam çağrıştıran bir sözcüğün tanımlanması da doğallıkla güçtür. Genelde sözcük tanımlarına bakılırsa, iletişim:

Yaşam ilişkileri dizgesidir (Barkan; 1991, s.13).

Bir yerden, bir kişiden, bir makinadan bir başkasına herhangi bir ortamdan yararlanarak bilgi göndermedir (Köksal; 1981, s.52).

İletişim iki yönlü süreç olarak tanımlandığında ise:

Haberleri, düşünceleri, duyguları vb. bildirme, düşünceleri paylaşma ya da değiş-tokuş etme etkinliği; bilgi, haber, düşünce ya da görüş alış-verişidir (Longman Dictionary of Contemporary English; 1978, s.217).

Kişilerarasında duygu, düşünce, bilgi, haber vb. bakımından karşılıklı alış-veriştir (Püsküllüoğlu; 1986, s.264).

Bireyler arasında ortak bir simgeler sistemiyle gerçekleştirilen anlam ve bilgi alış-verişidir (Ana Britanica; 1988, s.520).

Yine bu ansiklopedide İngiliz yazar ve eleştirmen I. A. Richards (1928), iletişimi şöyle tanımlamıştır:

Bir zihnin bir başka zihinde, kendi yaşadığı deneyime benzer bir deneyimin canlanmasını sağlayabilmesi.

Günümüzde bu tanım fazla genel ve kaba bulunsa da, iletişimi ilk kez yaşamın ayrı bir alanı olarak ele alması ve iletinin içeriği ile aktarıldığı süreci birbirinden ayırması açısından bugün de önem taşımaktadır.

Shanon ile Weaver'ın 1949 yılında yayınladıkları "Mathematical Theory and Communication" adlı yapıtlarındaki tanımlamalarında, iletişim sözcüğü en geniş anlamda "bir aklın bir başkasını etkilediği tüm işlemler"i içerir; bu da kuşkusuz, yazı yazmanın ya da sesli konuşmanın yanı sıra, müziği, görsel sanatları, tiyatroyu, baleyi, tüm insan davranışlarını içerir. "A Dictionary of Communication and Media Studies" (1950)'de verilen tanımlarda Baker Brownell, iletişimi dolaylı ve dolaysız diye ayırmış ve dolaylı iletişimi "birşeyin simgelere dönüştürülüp bir kişiden bir başkasına iletildiği bir süreç," dolaysız iletişimi ise "kişilerin birbirleriyle özdeşleşmeleri" diye açıklamıştır; Jurgen Ruesch için de iletişim "kişilerin birbirlerini etkilemesini sağlayan tüm süreçlerdir" (Aktaran; Usluata; 1995, s. 12).

Bu çok değişik anlamlardaki kullanımına karşın "iletişim" deyince akla ilk gelen çoğunlukla insanlar arası iletişim ve bu amaçla kullanılan araçlardır. TDK sözlüğünde de iletişim şöyle tanımlanmıştır (Türkçe Sözlük; 1986, s.696):

Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme...; telefon, telgraf, televizyon, radyo gibi aygıtlardan yararlanarak yürütülen bilgi alış-verişi, bildirişim.

Canlılar içinde yalnız insan simge -sembol- yatabilme özelliğine sahiptir. Bu özelliği ile başkalarına yalnız duygularını değil, düşünce ve bilgilerini de biriktirip aktarma olanağına sahiptir. Böylece, çevresinde bulunmayan nesnelere, olaylar ve olgular ya da nesnel varlığı olmayan duygu ve düşünceler hakkında ileti alış-verişinde bulunabildiği gibi, geçmişte olmuş-bitmişler veya gelecekte olabilecekler konusunda da iletişimi gerçekleştirebilir. Ayrıca, yine bu özelliği sayesinde iletilerini değişik mekanlara ulaştırabilir. Örneğin, “güneşi” göstermeden de resmini çizerek, adını söyleyerek, yazarak güneşle ilgili ileti aktarabilir; “güzellik” için heykel, resim yapabilir, şiir yazabilir. Bu nedenle insan iletişimi, anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığı ile bilgilerin, düşüncelerin, duyguların biriktirilip aktarılmasının ve alış-verişinin hem ortak hem de değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleştirilmesi, olarak tanımlanabilir (Zıllıoğlu;1993, ss.6-7).

Bu tanımlar doğrultusunda iletişim konusunda özetle şu söylenebilir :

İletişim, toplumun temelini oluşturan bir sistem olup, iletişimi yapan ve alan için anlamlı olan herşeyin değişimi ve paylaşımıdır.

Tüm buraya kadar anlatılanlardan, dolayısıyla ulaşılan bu tanımdan çıkan bir sonuç ve yapılması gereken bir saptama ise, “iletişimin, toplumun temelini oluşturan bir sistem olması”dır. Yani, iletişimin en önemli fonksiyonlarından birisi toplumu oluşturmak, başka bir deyişle “toplumu oluşturacak olan insanları örgütlemek” tir. İnsan hayatından “örgütlenme yeteneği” çıkarıldığı zaman, bugünkü varolan ekonomik, teknolojik, sanatsal, kültürel, ...vb. tüm alanlardaki ilerlemelerin yine de yaşanabileceğini düşünmek imkansızdır. Örgütlenme yeteneğini insanoğluna kazandıran ise, tabii ki “bilinçli bir şekilde iletişim kurabilme yeteneği”dir.

2. İLETİŞİM SÜRECİ VE TEMEL ÖGELERİ

Günümüzden yaklaşık ikibinüçyüz yıl önce, Aristoteles “konuşma sanatı”ndan (rhetoric) söz ederken, iletişimin “olmazsa-olmaz” üç temel ögesini,

- * Konuşmacı
- * Konuşma ve
- * Dinleyici

olarak belirlemiş ve çağdaş yaklaşımlara ipucu vermiştir (Berlo; 1960, s.29). Önceki konularda değinildiği gibi, bireyin tüm yaşamı değişiklikler içinde iletişimle sürüp gider. Her iletişim durumu, diğerlerinden ayrı ve değişik algılansa da, gerçekte öteki iletişim durumlarıyla ilişkili bir süreklilik içindedir. Çünkü, toplumların olduğu kadar bireylerin de geçmiş ve bugünkü yaşantıları ile gelecek anlayış ve beklentileri etkileşim içinde bir bütün oluşturur. Bu gerçek, iletişimin bir süreç olarak kavranması gereğini ortaya koyar (Zillioğlu; 1993, s.29).

A. İletişim Süreci

Süreç, “bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişmelerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi” dir (Ozankaya; 1975, s.88). Doğal süreçler organizmanın büyüyüp gelişmesinde, kültürel süreçler ise kültürün süreklilik içinde değişip gelişmesinde rol oynarlar. Böylece, sürecin hem sürekliliği hem de değişim ve gelişmeyi içeren bir kavram olduğu söylenebilir. Örneğin tarih ya da bir insanın öğrenmesi de bir süreçtir. Çünkü her ikisi de sürekli değişme ve gelişmelerden oluşur.

Herhangi bir gelişme ve değişme ise, birçok işlemlerin ve koşulların sonucunda oluşur. Bu nedenle süreç deyimi, aynı zamanda süreçte yer alan tüm işlemleri ve koşulları da dile getirir (Hançerlioğlu; 1979, s.374). Örneğin öğrenme süreci, herhangi birşeyi öğrenebilmek

için işe koşulan tüm zihinsel tasarımları, düşünsel planlamaları, bedensel çabaları, bunların gerçekleştiriliş koşullarını içerir. Bu yüzden, öğrenmenin, öğrenmede rol oynayan ve birbirini izleyen değişik ve birbirlerine bağlı aşamalardan oluşan bir süreç olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, olaylar ve ilişkiler süreç kavramıyla tanımlandıklarında, süreç içinde yer alan öğelerin karşılıklı etkileşim içinde değiştikleri dile getirilmiş olur.

İnsanlığın geçmişinden bugüne ve geleceğe uzanan, bireyin doğumundan ölümüne, hayatının her alanında ve her an etkin olan iletişimin bir başlangıcı ve sonu yoktur. Gerçi birey açısından doğum ile ölüm başlangıç ve son sayılır; ancak bu iki nokta arasında iletişim, bireyin biyolojik gelişimi ile kültürel ve toplumsal çevresindeki ilişki ile etkileşimlerine koşut olarak sürekli gelişen, değişen ve buna karşılık bireyi de değiştiren bir süreçtir.

Ekonomi bilimine göre insanın gereksinimleri sonsuz, yararlanabileceği kaynaklar sınırlıdır. Ekonomik davranış, bu gereksinimlerin karşılanması için kaynakların nasıl ve ne kadar kullanılacağını belirleyen davranıştır. Aynı şekilde, insanın iletişim gereksinimleri de değişken ve sınırsızdır. İletişim bu gereksinimlerin karşılanmasında kullanılan araç-gereçlerin, tekniklerin ve dağılımının sürekli olarak değiştirilip geliştirilmesi çabasıdır. Bu çabanın başlangıç tarihi kesin olarak bilinmemesine rağmen, kültürel yaşamın ilk izleriyle birlikte varolması gerektiği de tartışılmaz bir gerçektir. İletişim de bir süreçtir. Çünkü, oluşum ve gelişim açısından, yazı, söz ve çizimden, tiyatro, dans ve müzikten, sözsüz iletişim sözlü iletişimden bağımsız düşünülemez gibi, bunlar da toplumsal/ kültürel değişim ve gelişmelerden ayrı olarak ele alınamaz. Bu nedenle iletişim, toplumsal/kültürel gelişim ve değişim süreçleriyle bağlantılı, onların hem sonucu hem de nedeni olan bir süreçtir.

Birey açısından düşünüldüğünde de iletişim bir süreçtir. Sahip olunan tüm deneyimlerin, durumların bir geçmişi ve geleceğe uzantısı vardır. Herhangi bir anda ve durumda iletişimde bulunulduğunda hem geçmişteki yaşantılar, birikimler, başarılar, yanılgılar, hem de gelecekte beklenenler ve umutlar devreye girer. Belli durumlarda ve konularda belli bir biçimde düşünmeye, konuşmaya, davranmaya alışılmıştır; bunlara alınan ya da alınamayan

karşılıklar, tepkiler, sonraki iletişimlerin temelini oluşturur. Kısaca, iletişim bireyin bilgi edinmesini ve buna göre tutum ve davranışıyla tepki geliştirmesini sağlayan bir süreçtir.

Kuşkusuz her iletişim durumu aynı değildir. Bir kitap okuma, film izleme, tablo seyretme, müzik dinleme durumu ile konuşma durumları birbirinden değişik işlemlerin ve koşulların etkili olduğu durumlardır. “Bu akşam yemekte ne var ?” ile “benimle evlenir misin ?” arasında çok önemli ayrımlar vardır. Ancak, insanın değişik durumlarda gerçekleştirdiği tüm iletişimlerin her biri hem bir süreç gibi işler hem de genel iletişim sürecinin bir aşamasını oluşturur (Zillioğlu, 1993, s.93-96).

B. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri

Böylesi sürekliliği olan bir olguyu incelemek elbette zordur. Dilbilimciler, semiologlar, psikologlar, toplumbilimciler, antropologlar, teknologlar iletişim konusuna değişik açılardan yaklaşp, değişik yönlerini vurgularlar. Dilbilim ile semiolojide iletiler ve kodlar, felsefe ile psikolojide bilinç ve öğrenme, toplumbilimde toplumsal işlevler ve etkiler, antropolojide insanın evrim ile ilişkisi bu değişik yaklaşımlara örnek olarak verilebilir. Her bilim dalında ve özgün yaklaşımda bu öğelerden biri ya da birkaçı gözardı edilerek diğerlerinin üzerinde yoğunlaşılması, değişik iletişim kuramlarının ve modellerinin önerilmesine yol açmıştır. Ancak genelde iletişim kuramı, iletişim sürecinin bu süreçte yer alan öğelerine ayrılabilceği, bu öğeler ile bunlar arasındaki ilişkilerin incelenerek, iletişim sürecinin işleyiş düzeninin kavranabileceği görüşüne dayanır.

Burada çalışmayı ilgilendiren, sürecin öğelerine genel bir bakıştır. Bu nedenle, şimdi iletişim sürecinin temel ve genel öğeleri üzerinde durulacaktır. Bunlar, kaynak, ileti, kodlama-kodaçma, oluk (kanal-channel), alıcı, iletişimin etkileri, yansıma (feed-back) ve iletişim sürecinin diğer öğeleri (toplayıcı yankı, gürültü, seçici algı)'dir.

a. Kaynak

Kaynak, bir ileti kodlayarak arzu ettiği tepkiyi gerçekleştirmek için alıcıya gönderen, ögedir. İletişimin başlangıç noktası olup, algılama, seçme, düşünme, yorumlama, süreçlerinde ürettiği anlamlı iletileri, simgeler aracılığıyla hedefe gönderen kişi, grup, kurum veya kuruluştur (Berlo, 1960, s.41).

İletişim süreci yapısı gereği, önce kişi veya kişilerin duygu, düşünce, kanı, bilgi ve gereksinimlerini iletmek isteyen bir kaynağı gerektirir. Kişilerarası iletişim, başka bir deyişle yüzyüze gerçekleşen iletişim, en sık ve önemli biçimde dil ile olmaktadır. Kitle iletişiminde ise, kitle iletişim araçları kullanılarak iletişim gerçekleştirilir. Her iki durumda da kaynak kendi özgün iletisini bir etki yaratmak üzere veya belirli bir amaç gütmeksizin, hedef kişi veya kişilere gönderir. İletiler kodlanıp hedefe gönderildiğinde, kaynağın denetiminden çıkmakta ve iltinin gerçekleştireceği şeyleri önleyip-değiştirmek, kaynağın gücü dışında kalmaktadır. Bu yüzden, iletilerin mümkün olduğunca, olması gerektiği gibi kodlanıp sürece sokulması gerekmektedir (Yüksel,1989, s.28.). Aslında bu noktada birçok etken kaynağı etkilemektedir. Bu etkenlerin başlıcaları şunlardır (Berlo; 1960, s.41): Kaynağın iletişim becerisi, tutumları, deneyim ve bilgi düzeyi ile çevresel-toplumsal ve kültürel öğelerdir.

a.a İletişim becerisi

İletişim sürecinde, kaynak iletiyi hedefe gönderdiğinde ve bunu sözle gerçekleştirdiğinde, ses tonu, sözcük zenginliği, iyi cümle kuruluşu, uyumlu söz dizimi, gerekli ve uygun sözcüklerin seçilmesi, hep iletişim becerisi bağlamında önemli öğeler olarak ortaya çıkmaktadır. Bundan başka, iletilerin aktarımında uygun aracın seçimi, seçilen araç ile iletilerin yapısına uygun şekilde iletinin kodlanması ve alıcının varolacak iletişim sürecindeki çeşitli özelliklerine dikkat edilmesi, hep iletişim becerisi kapsamında ele alınmaktadır. Eğer, iletilerin alıcıya mümkün olduğu kadar istenilen yapıda ulaşması temel amaç ise, kaynağın iletişim konusundaki becerilerinin önemi daha çok ortaya çıkmaktadır (Yüksel,1989, s.28.).Bu bağlamda beş adet iletişim becerisi söz konusudur. Bunların ikisi kodlama becerisi olarak adlandırılacak olan konuşma ve yazmadır. Diğer ikisi ise, kodaçma becerisi olarak nitelendirilen okuma ve

dinlemedir. Beşinci beceri hem kodlamada hem de kodaçmada etken olan düşünme ve nedensellikler (Berlo; 1960, s.41-42).

a.b Tutumlar

İletişim sürecinde, sürecin başlangıç ögesi olan kaynağın, iletişim kurmasında en önemli etken aslında kaynağın kendi kişiliğidir. Çünkü kaynağın kendisine ilişkin olan düşünceleri, iletişimi kendisine özgü bir biçimde yapılandırmasına yol açar. Yani, kaynağın kişiliği onun iletişim biçimine etki eder. Örneğin, kişilik olarak çekingen bir yapı taşıyan kişi, daha çok “çekingen” birtakım önerilerde bulunur. Ayrıca, iletişimde bulunan kişilerin toplumsal norm ve değerleri ile çok farklı konulara ilişkin değişik tutumları da bulunabilir. İnsanların kişiliklerinin biçimlenmesini sağlayan bu öğeler, doğal olarak kişilerin gerçekleştirdikleri iletişime de yansiyacaktır. Aslında, bir iletişim kaynağının sahip olduğu tutumlar, onun iletişimde bulunma yollarını etkileyen önemli bir faktördür (Yüksel; 1989, s.29).

a.c Deneyim ve bilgi

Kaynağın akataracağı konu ile ilgili sahip olduğu deneyim ve bilgi miktarı, doğallıkla onun iletişimini etkileyecektir (Berlo; 1960, s.48). Herhangi bir kişinin ne olursa olsun öğrenmediği, denemediği, yaşamadığı, dolayısıyla bilmediği bir konu veya eylem ile ilgili doğru ve sağlıklı bir iletişimde bulunması son derece güçtür. Bu nedenle, kaynağın kodlayacağı iltinin sağlıklı olabilmesi, yani alıcı tarafından anlaşılabilmesi ve inandırıcı olabilmesi için, kaynağın bilgi birikiminin ve deneyiminin yoğun olduğu konularda iletişimde bulunması daha yararlı olacaktır. Çünkü, kaynak bilgi ve deneyim sahibi olduğu konuları daha iyi anlatacak ve alıcısında aynı konularda bilgi sahibi olmasını daha kolay sağlayabilecektir (Yüksel; 1989, s.29).

a.d Çevresel-toplumsal ve kültürel öğeler

Kişilerin iletişimleri ve iletişimi nasıl gerçekleştirdikleri bir bakıma kendi çevresel, toplumsal ve kültürel durumlarını da yansıtan bir ölçüt olarak görülebilir. Kişilerin, üyesi oldukları toplum içinde belirli birtakım rolleri, konumları, saygınlıkları ve belirli işlevleri söz konusudur. Bunlar, kişinin toplum içindeki yerini belirler ve iletişimlerine de yansır. Farklı kültürlere sahip

insanlar farklı farklı iletişimde bulunurlar. Bu yansıma olgusu, iletişimde kullanılan oluk seçiminden kodlamaya ve yansıma -feedback- ögesini kapsayan bir yelpazede gerçekleşir (Berlo; 1960, s.49; Yüksel; 1989, s.30).

b. İleti

İletişim aracılığıyla, temelde çevremiz ve kendimiz üzerinde etkili olabilme amacımızın bulunduğu değişik amaçlara ulaşmaya çalışırız. İletişimin bu amaçlara ulaşmada etkili olabilmesi, iletilerin üretilişindeki, aktarılışındaki ve alınışındaki başarı düzeyi ile ilgilidir.

İleti, kaynaktan alıcıya gönderilen bir uyarı, düşünce, duygu, kanı ya da bilginin, kaynak tarafından işitsel, görsel veya görsel-işitsel olarak üretilip kodlanmış halidir. Kısaca, ileti işaretlerden -signals- oluşan fiziki bir üründür. Yazı yazarken yazı, resim yaparken resim, bir harekette bulunurken ortaya çıkan el, kol, yüz hareketleri, jest ve mimikler hep iletilerdir (Schramm, 1992, s.114).

İleti ögesinde üç nokta önem taşımaktadır: Bunlar, ileti dili ve kodu, ileti içeriği ve ileti geliştirimidir.

b.a İleti dili ve kodu

Burada iletinin dili, kuşkusuz konuşulan dil anlamında kullanılmamaktadır. İletinin dili denildiğinde, bu kavramı iletişimin ulaştırılmasında yaralanılan herhangi bir kod olarak düşünmek gerekmektedir. Bu sebeple, iletinin dili herhangi bir ulusal dil olabileceği gibi, müzik, sanat ve jest ile mimikler gibi konuşulan dil dışında da bazı kodlar olabilir (Yüksel; 1989, s.30). Önemli olan, sağlıklı bir iletişimin gerçekleşebilmesi için, ileti dilinin hem kaynak hem de alıcı açısından net ve anlaşılır bir yapı ve özellik taşımasıdır.

Kod, bazı insanlara anlamlı gelebilen bir biçimde yapılandırılabilen herhangi semboller grubu olarak tanımlanabilir (Berlo; 1960, s.57). Bu açıdan bakıldığında, belli biçimde anlamlı

olarak düzenlenebilen öğeleri olan herşey birer koddur -müzik, resim, dil gibi-. Bu yüzden, bir ileti kodlanırken alıcının özellikleri -toplumsal, kültürel, ekonomik, ...vb.- dikkate alınarak hangi kodun kullanılacağına, sağlıklı iletişim için iyi karar vermek gerekir.

b.b İleti içeriği

İleti içeriği, kaynağın amacını ifade etmesinde seçilen iletinin malzemesi olarak tanımlanabilir. İçerik, koda benzer bir şekilde öğelere ve yapıya sahiptir. Örneğin, birden fazla bilgi parçası sunulacaksa, mutlaka onların belli bir düzen ve sıralamaya konulması da gerekir. İletinin içeriği konusunda ele alınması gerekenler, iletişimde işlenecek düşünce, duygu ve bilgilerin seçilmesi ile bunların nasıl işleneceği -işleme yöntemi- dir. Öncelikle kodlanacak ileti açık ve seçik olarak belirlenmelidir. Ardından, seçilen bu iletiler, ulaşılması amaçlanan alıcının niteliklerine bağlı olarak en kolay anlaşılabilir hale getirilmelidir (Yüksel; 1989, s.32). Burada da yine alıcının üyesi olduğu grubun yapısı, toplumsal ve ekonomik durumu, eğitim düzeyi, ...vb. diğer özelliklerinin iyi bilinmesi; kaynak tarafından bu ölçütlere göre kodlanan iletinin, alıcı tarafından tam ve istendik bir biçimde anlaşılabilmesi için gereklidir.

b.c İleti geliştirimi

İleti geliştirimi -message treatment- kısaca, iletişim kaynağının kodları ve içeriği belirleyip düzenlerken verdiği kararlar olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, karşımıza ilk olarak iletiyi verecek olan kaynağın kişiliğinin ve diğer bireysel özelliklerinin “geliştirimi belirlemesi” durumu ortaya çıkar. İletişimde bulunanların becerisi, tutumu, bilgisi, kültürü, toplumsal sistemdeki konumu ve seçici algısı hep belli seçimlerin belli biçimlerde yapılmasını beraberinde getirir (Yüksel; 1989, ss. 32-33).

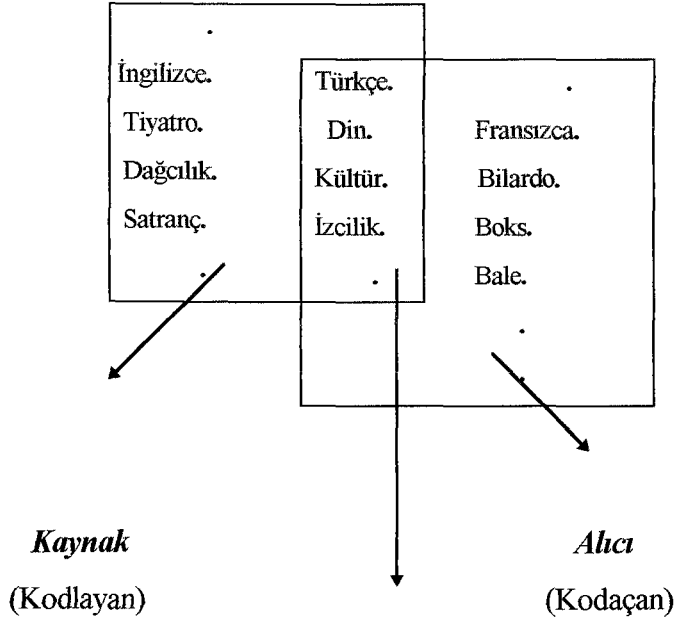
Doğallıkla ileti geliştiriminin diğer ögesi de alıcı olmaktadır. İletişimde bulunmak bir bakıma alıcıyı etkilemek ile değiştirmek ve ondan bir tepki aramaktır. Çünkü, herhangi bir iletişim kaynağı, alıcısının birşey yapması, birşey öğrenmesi veya kabul etmesi için iletişimde bulunur. Bu sebeple, iletişim kaynakları alıcıyı her zaman akılda tutmalıdır. Alıcının anlayabileceği kodların seçilerek iletinin geliştirilmesi her zaman daha uygundur.

c. Kodlama - Kodaçma

Kodlama -encoding-, bir bilginin, bir düşüncenin, duygu veya kanının ilettime uygun, hazır bir ileti biçimine dönüştürülmesidir. Kodaçma -decoding- ise, alıcıya ulaşan ve alınan bir uyarının, yani iletinin yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulmasıdır. İletişim süreci içerisinde iletiler ancak kodaçma yoluyla, “anlamsız” işaretler ya da birtakım ses ve görüntü sinyalleri olmaktan kurtulup anlam kazanırlar (Yüksel; 1989, s.30). Görüldüğü gibi iletişim, iletilerin kaynak ve alıcının herikisi tarafından anlaşılabilen bir kod sistemi aracılığıyla aktarımı ve alınmasına bağlıdır (Burton; 1980, s.4).

Kodlamanın kaynak, kodaçımının ise alıcı tarafından yapıldığı iletişim sürecinde, iletişimin başarısını ölçen en önemli ölçüt , iletinin alıcı tarafından kodaçımının ne oranda yapılabildiğidir. Bu durumda ortaya çıkan olgu, alıcı ile kaynağın yaşantılarının çakışması veya en azından kesişmesi gerektiğidir. Bu ise kaynak ve alıcının sahip oldukları “bağıntı çerçeveleri” nin ne kadar kesiştiğine bağlıdır. Bağıntı çerçevesini, “insanların sahip oldukları tüm bilgi yükü” olarak tanımlamak mümkündür. Şekil-1’de de görülebileceği gibi, bireylerin bağıntı çerçevelerinin kesiştiği alan, iletişimin gerçekleştiği alandır. Bu yüzden, iletişim sürecinin gerçekleşmesi ve başarısı bu çerçevenin genişliği ile doğru orantılıdır (Yüksel; 1989, s.34).

Şekil-1’deki noktalardan her birisi, iletişim sürecinin iki ucunda bulunan kaynak ile alıcının sahip oldukları birim bilgi yüklerini, kısacası bağıntı çerçevelerini oluşturan öğeleri simgelemektedir. Bağıntı çerçevelerinin kesişme bölgesi kaynak ile alıcının ortaklaşa sahip oldukları bilgilerin varlığını ve niceliğini göstermektedir. Şekil-1’de gösterilen kaynak ile alıcının bağıntı çerçeveleri konuştuğu ortak dil olan Türkçe, dil, kültür ve izcilik konularında kesişmektedir. Oysa kaynağın bağıntı çerçevesinde bulunan öğelerden İngilizce alıcıda, alıcının bağıntı çerçevesindeki öğelerden Fransızca da kaynakta bulunmamaktadır. Bu bağlamda eğer kaynak alıcıya, iletişimin gerçekleştiği alan olan bağıntı çerçeveleri kesişim alanı dışında bulunan öğeleri içeren iletiler gönderirse, bu iletilerin taşıdığı bilgileri yorumlayacak kavramlar alıcının dağarcığında bulunmadığından iletiler



İletişimin gerçekleştiği alan

* Şekil-1: Bağntı Çerçevesinin Kesişimi

anlamlandırılmayacaktır. Yani iletilerin kodaçımı ya tamamen mümkün olmayacak, ya da bu çok güç gerçekleşebilecektir. Böyle bir durum ise, bir süreç olarak iletişimin oluşmasını ve işlemlerini şu ya da bu ölçüde de olsa engelleyecektir. Kaynakla alıcının bağntı çerçevesinin kesişme alanı ne kadar büyükse, iletişimin gelişme boyutları da o denli çok olacaktır. Bu nedenle, herhangi bir iletişim sürecini başlatacak olan kaynak, iletilerini hedef alıcıya göndermeden önce, onun bağntı çerçevesinde yer alan öğeleri iyi saptamalıdır. Böylece, gönderdiği iletiler, gerektiğince çözümlenerek iletişim daha rahat ve etkin olarak gerçekleşir (Yüksel; 1989, s.35). Yoksa, kaynak ne kadar bilgili olursa olsun söyledikleri karşısındakinin anlayabildikleri ile sınırlıdır.

* Yüksel, 1989, s.34' den uyarlandı.

d. Oluk

İletişim sürecinde oluk, kaynağın kodladığı iletiyi alıcıya götüren araçtır. İletişim yalnızca bir oluk aracılığıyla kaynağın alıcıya bağlandığı zaman meydana gelir (Burton; 1980, s.3). Bu yüzden, kaynağın iletisinin alıcıya ulaşması için mutlaka bir oluğa ihtiyaç vardır. Bu oluklara “iletişim araçları” adı da verilir.

İletişim sürecinde kullanılan oluk, ya bir kitle iletişim veya bir kişilerarası iletişim aracı olarak açığa çıkmaktadır. Kişilerarası iletişim olukları, kaynak ile alıcının yüzyüze gelmesi durumunda -söz, yazı, resim, hareket veya jest bağlamında- söz konusudur. Oysa kitle iletişim olukları, kaynak tarafından kodlanan bir iletinin televizyon, radyo, film, gazete, video, ...vb. gibi kitle iletişim araçlarıyla iletimi durumunda söz konusu olup, kaynağın çok sayıdaki alıcı kümeye iletileri ulaştırmalarını sağlar.

İletişim sürecinde oluk açısından diğer bir önemli nokta da, oluğun sahip olduğu kapasitedir. İletişim sürecinde bilgi aktarma kapasitelerinin yüksekliği -doğallıkla- oluğun kapasitesine bağlıdır. Bu ise, “iletişim sürecinde gereksiz ögeler yer verilmedikçe oluğun kapasitesi artarak, daha kısa sürede daha fazla bilgi aktarımı gerçekleştirilebilir” anlamına gelmektedir (Yüksel; 1989, s.36).

e. Alıcı

İletişim sürecinde alıcı, kaynağın gönderdiği iletiye hedef olan kesimdir. Bu yüzden, alıcı zaman zaman “hedef” olarakta isimlendirilebilmektedir. Alıcı, bir kişi, bir grup veya toplumun bir kesimi veya tamamı olabilir. Alıcı, kullanılan iletişim oluklarına göre “kaynak tarafından gönderilen iletilere tepki gösteren -etkin-” veya “tepkisini belli etmeden sadece iletiyi alan biri -pasif- de olabilir” (Yüksel; 1989, s.37).

Etkili ve istenilen anlamda bir iletişimin gerçekleşebilmesi için, alıcının bağıntı çerçevesinin bilinmesinin yanında diğer bir önemli nokta da, alıcının çeşitli iletişim araçlarına karşı duyarlılığının ve iletişimde ne derece deneyimli olduğunun bilinmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü, alıcının iletişim becerileri de kaynağın iletişim becerileri gibi, iletişim sürecinin sağlıklı işlemesi ve istendik amaçlara ulaşabilmesi açısından önemlidir. Eğer alıcının dinleme, okuma, düşünme, duyma, görme, ...vb. yetenekleri kısıtlıysa, kaynağın gönderdiği iletilerin kod açımını ya eksik yapacak ya da hiç yapamayacaktır. Bunun yanı sıra, alıcının gönderilen iletilerin kodaçımını gerçekleştirmesi, büyük ölçüde kendisine, kaynağa ve iletinin içeriğine olan birtakım tutumları tarafından belirlenir. Ayrıca, iletişim sürecindeki alıcının sahip olduğu kültürel yapılanma ve toplumsal yapı içindeki yeri de iletişimi etkileyici faktörlerdir. Bu yapısı ile alıcı, iletişim sürecinin tamamlayıcı öğlerinden biridir (Yüksel; 1989, ss.37-38).

f. İletişimin Etkileri

İletişimin sonucu ve amacı olarak nitelendirilebilecek olan iletişimin etkileri, “İletinin kaynak tarafından gönderilmesi ve hedef tarafından alınması sonucu ortaya çıkan gelişme ve değişimler” olarak tanımlanabilir. İletişimin temel amacının -daha önce de belirtildiği gibi- “çevre üzerinde etkin olmak, başkalarında davranış, tutum geliştirmek ve değiştirmek” olduğu gözönüne alınırsa; etkin iletişimin ölçüsü, kaynak tarafından amaçlanan davranış, tutum gelişimi ve değişikliğinin alıcıda görülmesidir.

İletişimin alıcıda oluşturduğu etkileri üç ana grupta toplamak mümkündür:

- * Alıcı kesimin bilgi düzeyindeki değişme;
- * Alıcının tutumunda görülen değişme;
- * Alıcının açık davranışında görülen değişme.

Sıralanan bu üç değişme çoğunlukla ard-ard görülebilir. Çünkü, alıcının bilgisindeki değişme, tutum değişikliğinden önce, tutumlara bağlı tavır takınma ise davranış değişikliğinden önce

gelir. Bu yüzden reklamcılar, önce ürün hakkında bilgi veren reklamlar hazırlarlar. İletiler, söz konusu ürüne karşı tüketicide olumlu bir tavır oluşturma amacıyla düzenlenir. Bu tavır takınma sonucunda ise satın alma davranışı beklenir (Yüksel; 1989, s.39).

İletişimin etkinliğini arttırmada kullanılacak bazı öğeler ise:

- * Birden fazla oluk kullanmak -dolayısıyla birden çok duyuya seslenmek-;
- * İletişimin etkilerini izlemek ve
- * Alıcının bağıntı çerçevesini iyi bilmek olarak sıralanabilir.

g. Yansıma

İletişim sürecinde yansıma -feedback-, ileti gönderen kaynağa alıcının verdiği cevaptır (Erdoğan-Alemdar; 1990, s.53). Aslında kaynak iletişimde bulunduğu konuda ne denli bilgili olursa olsun, alıcı veya alıcıların onlara karşılık vermek isteyeceği bir zaman gelir. Tek yönlü iletişim alıcı için çoğu zaman can sıkıcı veya anlamsızdır. Bu sebepten dolayı kaynak ile alıcı, iletişim süreci içerisinde yer değiştirir. Bu yer değiştirme, alıcının kaynağa verdiği cevapla -ya da bir soruyla- olur. İletişim süreci içinde kaynak, kullanılan oluklarla kendisine ulaşan bu iletiyi algılar ve daha sonra ise tekrar alıcıya göndereceği yeni iletilerini bu yansımadan aldığı uyarıları ölçüt alıp düzenleyerek, iletişimin etkinliğini arttırmaya çalışır. Bu açıdan bakıldığında, kaynak için yansıma, “gerçekleştirdiği iletişimin etkisi hakkında bilgi” veya “alıcının algılama ve anlama fonksiyonu hakkında bilgi” olarak düşünülebilir (Yüksel; 1989, s.40-41; Gökçe; 1993, s.61). Yani yansıma, kaynağa iletişimin etkinliği konusunda da bilgi veren bir iletişim ögesidir. Bu iletiler, sözlü, yazılı, sözlü-yazılı ve beden dili biçimlerinde açığa çıkabilir.

Yansıma, kaynağa şunları sağlayarak onu destekler (Evans; 1978, s.6):

- * İletinin alınıp-alınmadığını;
- * İletinin anlaşılıp-anlaşılmadığını;

- * İletinin doğru olarak yorumlanıp-yorumlanmadığını ve
- * Alıcının sonraki ileti için hazır olup-olmadığını anlamasını sağlar.

Yansıma, ileti ile alıcının durum ve niteliklerine göre “olumlu-olumsuz yansıma” biçimlerinde; kaynağa ulaşma süreleri açısından da “gecikmeli-gecikmesiz yansıma” olarak ortaya çıktığından, bu şekilde ele alınarak incelenebilir.

g.a Olumlu-olumsuz yansıma

“Olumlu yansıma”, kaynaktan alıcıya giden bir iletinin alıcıda birtakım değişiklikler meydana getirdikten sonra, kaynağa geri dönen ve kaynağın bu iletişimde bulunmakla amaçladığı etkiye ulaştığını kaynağa bildiren bir nitelik taşır. “Olumsuz yansıma” ise, kaynağa alıcı üzerinde amaçlanan etkinin elde edilemediğini ortaya çıkaran bir yansımadır. Olumsuz yansıma elde edilmesi durumunda kaynak, amaçladığı etkiyi elde edebilmek için davranışını ve yeni iletilerini, aldığı bu olumsuz tepkiyi ölçüt alarak yeniden düzenlemelidir. Yansımanın yan işlevlerinden birisi de, yansıma ögesi yoluyla alıcının iletişim sürecine katıldığı hissini duymasını sağlamaktır. Kaynağın, alıcının tepkilerini de dikkate aldığına farkedilmesi ile birlikte alıcı, iletileri daha kolay kabul edilebilir bir hale gelir. Sonuç olarak, iletişim sürecinde yansımaya verilen önem ve yansımaya göre yeni iletiler düzenleme sonucunda, iletişimin etkinliği artacaktır (Yüksel, 1989, s.41). İyi bir iletişim için ister olumlu ister olumsuz olsun, yansımanın dürüst ve doğru olması önemlidir.

g.b Gecikmeli-gecikmesiz yansıma

“Gecikmesiz yansıma”, sadece yüz-yüze iletişimde söz konusudur. Kaynak, iletiyi gönderdikten hemen sonra etkisini alabiliyorsa, yansıma gecikmesizdir. “Gecikmeli yansıma” ise, alıcı yanıtının kaynağa anında iletilmediği durumlarda söz konusudur (Yüksel;1989, s.41- 42). Bu bağlamda, gecikmeli yansıma, kitle iletişimini bireylerarası iletişimden ayıran temel özelliklerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü kitle iletişiminde yansıma anında gerçekleşmemektedir. Fakat kitle iletişiminde gecikmeli de olsa yansıma olması, kitle iletişimini tek yönlü bir iletişim olmaktan çıkarmaktadır.

h. İletişim Sürecinin Diğer Öğeleri

Buraya kadar ele alınan iletişim öğelerine, “toplayıcı yankı, gürültü ve seçici algı” da ekleyerek incelemek mümkündür.

h.a Toplayıcı yankı

Toplayıcı yankı -feed forward-, kaynağın iletişim sürecini başlatmadan önce, alıcı hakkında gerekli bilgileri toplaması veya başka bir deyişle, alıcının bağıntı çerçevesi ve niteliklerinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Yüksel; 1989, s.43). Toplayıcı yankı sayesinde, iletiler gerektiği gibi kodlanacağı ve uygun oluk seçilebileceğinden, iletişimin daha sağlıklı ve istendik biçimde işleyebilmesi mümkün olacaktır. Aksi takdirde, iletilerin alıcı tarafından kodaçımının yapılabilmesi güçleşecek ve yorumlamaları istendik yönde olmayabilecektir.

h.b Gürültü

Gürültü, iletişim sürecinde asıl ileti dışında varolan, asıl iletiye yapılan bilinçli ya da bilinçsiz müdahale biçiminde ortaya çıkan ve kodaçımı da yapılamayan iletilerdir. Gürültü her iletişim sürecinde bulunabilir. Fakat önemli olan gürültü boyutunun iletişimi engellemeyecek ölçüde olmasıdır (Yüksel; 1989, s.44). İki kişinin karşılıklı konuşması sırasında, başka birinin o ortamda herhangi birşey yapması bile, eğer iletişimde bulunanların dikkatini dağıtıyorsa, gürültü olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu durum, kodlama ve kodaçımı sürecinde eksik veya gereksiz öğelere yer verilmesine neden olabilir. Bu açıdan bakıldığında, varolan iletişim süreciyle ilgili olmayan veya bu sürecin akışını güçleştiren herşey “gürültü” dür. Gürültü, neden kaynaklanırsa kaynaklansın, kaynağın iletişim konusundaki amaçlarını bozucu bir nitelik taşır ve bu yüzden iletişimi güçleştirir veya bozabilir.

h.c Seçici algı

İnsan dikkati rastgele veya tesadüfi faktörler sonucu oluşmaz, bir uyarının onu etkilemesi gerekir (Samover-Rintye; 1974, s.137). Belli bir uyarının duyu organlarını etkilemesi durumunda yüzeysel bir parça-bütünlük hali gösterdiği bilinen bir gerçektir. Burada bir benzetme yapılırsa, anılan durum bir mozaik’e benzetilebilir. Ancak, her algılanan uyarıda

diğerlerinden daha ötede ve farklı olarak algıyı belli yönde yönlendiren birtakım etkenler sözkonusudur. Bu etkenler şekil-zemin (figure-ground) olayı düzleminde uyarı(lar) arasından çıkarılarak alınır. Bu çıkarılıp alınma olgusuna etki eden etmenler; zaman ve mekandaki yakınlık, benzerlik dereceleri gibi olgulardır. Bu ve buna benzer etkenler çıkarılıp alınan parçanın şekil (figure) olmasını sağlar. Bu noktada algılamanın ne olduğu da ele alınmalıdır. Algılama, dünyanın anlamlı bir görüntüsünü yakalayabilmeyi sağlayan uyaran ve duygusal uyaranın seçilmesi, organize edilmesi ve yorumlanmasını da içeren karmaşık bir süreçtir. Algı ve buna bağlı olarak tanıma alanı doğal halde, anlamlı ve örgütlenmiş durumdadır. Bu tanımlama, çok özel ve az rastlanan durumlar dışında, tanıma alanının hiçbir zaman karmakarışık, ya da parça parça izlenimlerden, birbiriyle bağlantısız yaşantılardan ve tek tek duyumlardan meydana gelmediğini göstermektedir. Kısacası, herhangi bir bireyin tanıma alanı ve çevreden gelen iletileri algılaması düzenli ve anlamlıdır. Ancak, algılamanın işlevsel bakımdan seçici bir olgu olduğunu da vurgulamak gerekmektedir. Ayrıca, bu seçici yapının varlığının yanısıra bütün algılar da bir etkileşim sonucu ortaya çıkar. Kuşkusuz, hiçkimse algılayabileceği herşeyi birden algılamaz, algılayamaz. İnsanların sahip oldukları zihni yapı, duyu organlarını etkileyen bütün uyarıcılara aynı önemi vermeye hazır, tarafsız bir örgütlenme ve düzenleme mekanizması değildir. Tanıma alanındaki belli düzenleri belirleyen ve ancak bazı uyarıcıları seçerek, bu tanıma alanına sokan faktörler, bu fizik uyarıcılarla karşılaşmadan önce de faaliyettedirler. Aslında algısal düzenleme, kendisini doğrudan verilen materyalle sınırlandırmaz. Fakat, görünenin, görünmeyen uzantılarını da ortaya koyar (Krech_Richard-Crutchfield; 1980, s.108-109; Aktaran; Yüksel; 1989, s.44-45). Benzer şekilde nesnelere sadece ve çoğunlukla ön yüzlerinin görülmesine karşın, tam ve üç boyutlu olarak algılandığı da bilinmektedir. Tipik durumda, düzenli bir algı şekillendirilirken fiziki uyarıcılardan yalnız bazıları kullanılır ve geri kalanlar ya hiç kullanılmaz ya da ikinci derecede bir işgörürler. İşte “seçici algı” denilen olgu budur. İletişimde bulunurken, hemen daima seçici algı işlev görür.

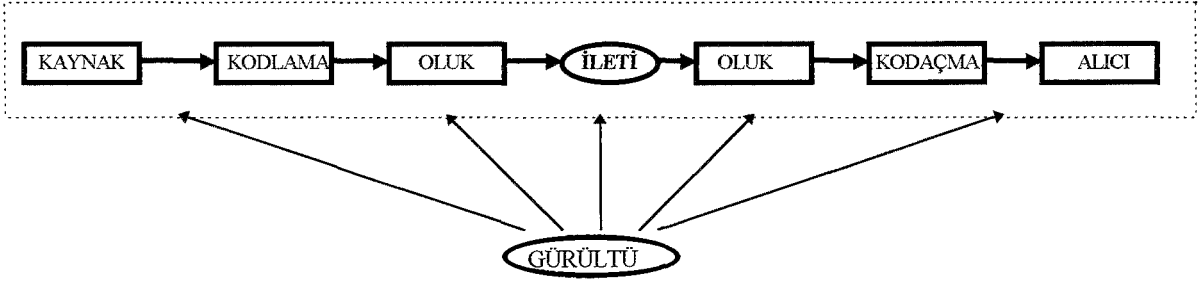
İnsanların algılama konusundaki en önemli özellikleri, etraflarındaki nesnelere gelen birtakım uyarıcıları olduğu gibi algılamamaları olgusudur. İnsanların algıları insanlarla birlikte, insanların yapısından meydana gelir. Çünkü, nesnelere olduğu gibi değil, insanların oluşuna ve yorumlayışına göre algılamak söz konusudur. Özetlersek; algının oluşmasında ilk etken olan

algısal seçim, çevre uyaranlarından bazılarının ihmal edilmesi ve seçilen bazılarının üzerine odaklanması anlamını taşır. Seçilenlerin organize edilmesinde ise iki temel yol izlenir. Bunların birincisi, daha öncede değinilen şekil-zemin ayırılmasının yapılmasıdır. Belli bir çevresel düzenleme veya belli bir ortamda belli bazı öğeler üzerine odaklanıp diğer öğeler ikinci, üçüncü plana atılıyorsa, bu durumda şekil üzerine yoğunlaşıyor ve şekil öne çıkarılıyor demektir. Zemin ise içinde şeklin de yer aldığı düzenleme olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci yol ise, basitleştirilmiş şekilleri algılamamızdır. Bu da biçimleri basitleştirme ön-isteğimizden kaynaklanır. Sonuç olarak, algısal organizasyon, uyaranları basitleştirilmiş ve tekleştirilmiş bütünler olarak düzenleme çabalarıdır. Bunu yanısıra, algısal organizasyonlar, şekil ve zemini ayırmayı da kapsar. Algının oluşmasında, algısal seçim ve organizasyondan sonra gelen aşama ise yorumlamadır. Herhangi birşeyi algıladığımızda, sadece seçmek ve organize etmekle kalmaz, aynı zamanda bir birey olarak çeşitli toplumsal etkilenmeler ve kişiliğimiz doğrultusunda yorumlarız. Ancak, bunların her üçü de, o denli hızlı ve ard-arda gerçekleşir ki, bu üç işlemin aynı anda gerçekleştiğini düşünür ve varsayarsınız. Yorumlama, uyaran hakkında yargılar ve anlamlar çıkarma süreci olarak nitelendirilebilir. Genellikle bu yargılar veya anlam çıkarma, özdeşleşme ve değerlendirme temel noktalarında olur. Birey uyaranın doğasını kendi çevresiyle sürekli olarak özdeşleştirir. Algıyı belirleyen öğeler ise; ihtiyaçlar, zihni tutum, ruh hali vb. gibi insanların psikolojik yapılarından kaynaklanan öğelerdir (Yüksel, 1989, s.45-46).

3. TEK VE ÇİFT YÖNLÜ İLETİŞİM

İletişim, çalışmanın başında, “iletişimi yayan ve alan için anlamlı olan herşeyin değişimi ve paylaşımı” olarak tanımlanmıştı. Bu tanımlama aynı zamanda iletişimin yönü bakımından önemlidir. Çünkü, tanım çift yönlü bir etkileşimi de vurgulamaktadır ve çoğu iletişim süreci çift yönlüdür. Bununla birlikte iletişim, süreç niteliğini yitirerek tek yönlü de işleyebilir.

İletişimin tek yönlü işleyişi, “bir kaynak bir alıcı” veya “bir kaynak çok alıcı” şeklinde olabilir. Burada kaynaktan çıkan bir iletinin alıcı veya alıcılarla “değişimi ve paylaşılması” değil, “aktarımı” söz konusudur. Dolayısıyla, bu işleyişte “yansımaya” ögesi yoktur ve alıcının iletiyi istenilen biçimde algılayıp, etkilenip-etkilenmediği irdelenmez. Bu yüzden, iletinin aktarılmasıyla ortaya çıkacak durumların anında değerlendirilip-düzeltilmesi de söz konusu olamaz. Alıcı yalnızca kaynağın gönderdiği iletiyi edilgen biçimde aldığından, bu iletişimin işleyişi çoğu zaman etkisiz ve yetersizdir. Tek yönlü iletişim modeli Şekil-2’de gösterilmiştir.

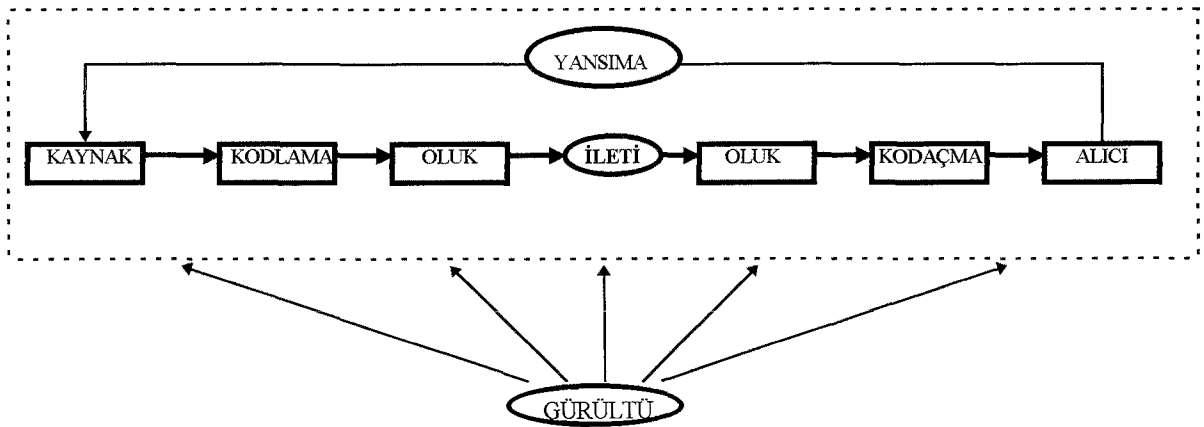


Şekil-2: Tek Yönlü İletişim

Çift yönlü iletişim, kaynak ile alıcı arasında gerçekleşen, fakat tek yönlü iletişimde olmayan “yansımaya” ögesini de içine alan ve böylece iletişimin bir süreç niteliğine kavuştuğu bir iletişim şeklidir. Diğer bir deyişle, süreç yapısı taşıyan iletişim olgusunun temelinde yansımaya olarak adlandırılan, alıcının kaynağa verdiği tepkiler bulunmaktadır. Eğer kaynak ile alıcı arasında gerçekleşen iletişimde bir yansımaya söz konusu olmazsa, iletişimin sağlığı da tehlikeye girecektir. Bu durumda ise, gerçek ve doğru anlamda bir iletişimin gerçekleşmesi mümkün

olamayacaktır. Herhangi bir iletiye verilecek olumlu/olumsuz, sözlü/sözsüz, gecikmeli/gecikmesiz türdeki yansıma veya yansımalar, kaynağın kendi gösterdiği iletişim başarılarını veya başarısızlıklarını ölçme şansı yarattığı gibi, alıcıya daha sonra göndereceği iletileri, aldığı yansıma -tepki- yardımıyla amaçlarına daha uygun ve daha etkili bir yapıya kavuşturması imkanını verir (Yüksel; 1989, s.53). Özetle, etkileyici iletişim her zaman çift yönlüdür (Evans; 1978, s.4; Burton; 1980, s.2). Çift yönlü iletişim Şekil-3'te gösterilmiştir.

Tek yönlü iletişimde gönderici, istek ve kişisel amaçlarına uygun olarak mesajı iletir. Bireyin bu davranışı, doğasından gelen bencillik duygusunun etkisi altında, kendi düşünce ve duygularını başkalarına iletme isteği olarak yorumlanabilir. Ancak, bu gibi psikolojik gereksinimlerini gidermek amacı ile tek yönlü süreç içinde kişilere bilgi, emir veya öğüt vermekle birey, iletişimde kendine düşen görevi tam anlamıyla yerine getirmiş sayılmaz. Aslında kaynağa düşen görev, iletmek istenen mesajın alıcı tarafından nasıl ve hangi düzeyde algılandığını izlemektir (Sabuncuoğlu; 1984, s.115). Oysa iletişimin tek yönlü olmasıyla, alıcının bilincinde oluşan etkileri izleme olanağı yoktur. Ayrıca, iletişimin tek yönlü olarak işleyişi, iletişimde amaç olarak güdülen “değiştirme, geliştirme ve anlaşma”nın sağlanmasını da oldukça güçleştirir.



Şekil-3: Çift Yönlü İletişim Süreci

Bütün bu sakıncaların rağmen, tek yönlü iletişimin günlük yaşantıda ve özellikle bazı örgütlerde ısrarla kullanıldığı bilinmektedir. Bu uygulamayı haklı gösteren nedenler ve düşünceler ise şunlardır (Sabuncuoğlu; 1984, s.116):

- * Tek yönlü iletişim hızlıdır;
- * İletinin açık ve anlaşılabilir bir nitelik taşıması halinde çift yönlü iletişime gerek yoktur;
- * Normal ölçüde anlayış ve kavrama yeteneğine sahip olan kişiler, gönderilen iletiyi kolaylıkla algılar;
- * Bireyler birbirine güvenmelidir. Gönderilen her iletinin sonuçlarını araştırmak ve denetlemek, kişiler arasında güvensizlik ve huzusuzluk yaratır.

Kaynak iletinin alınıp-alınmadığını bilmek zorundadır. Çoğu kez alıcının teknik hataları yüzünden, yani iyi dinlememe, kodaçmama, ...vb. nedenlerden dolayı iletinin yanlış anlaşılmasını “yansıma” ögesi önler. Bu durumda, yansıma sürecinin denetim işleviyle özleştiği söylenebilir. İletişim sürecinde kaynağın alıcıya mesajı iletirken alıcının ufak bir jesti, göz, el hareketi veya evet, hayır cevapları bile yansımayı gerçekleştirebilir. Bu nedenle kaynak, alıcının ileti karşısında her hareket ve davranışını yakından izlemeli ve değerlendirmelidir.

Çift yönlü iletişimin en temel amaçlarından biri de mesajın özünden ve gerçek amacından sapmaksızın iletilmesini sağlamaktır. Bilindiği gibi, bir kişiden diğerine herhangi bir iletinin gönderilmesi çoğu kez anlam ve biçim değiştirme riskiyle karşı karşıyadır. Oysa iletişimin bir amacı da “anımları bireyler arasında ortak kılmak” olduğuna göre, bunu sağlamak için iletinin sağlıklı olarak gönderilmesi ve alıcının içinde bulunduğu koşulların yakından izlenmesine dikkat edilmesi gerekir (Sabuncuoğlu; 1984, s.118).

4. İLETİŞİM TÜRLERİ

A. Kişi-içi İletişim (Intrapersonal Communication)

“Kişi-içi,” kişinin içinde varolan anlamındadır. Bu sebeple kişi-içi iletişim, anlam yaratmanın bireysel bir boyutudur (Sereno-Bodaken; 1975, s.54). Kişi-içi iletişim, tüm iletişim deneyimlerinin en temeli ve en genelidir. Bu bağlamda iletişim, kişinin kendisiyle iletişimde bulunduğu yer alır ve iletişimin en temel biçimidir. Hatta kişi başkalarıyla iletişimde bulunurken, aynı zamanda kendisiyle de iletişimde bulunur. Bu yüzden kişi-içi iletişim, iletişimin en yaygın biçimidir de (Sereno-Bodoken; 1975, s.105). Çünkü o, kişiyle -yanında başkaları olsun ya da olmasın- sürekli olarak devam eder ve kişi çoğu zamanını diğerler insanlardan daha çok kendisiyle iletişimde bulunarak harcar.

Kişinin kendi kendine düşünmesi, duygulanması, ihtiyaçlarının farkına varması, iç gözlem yapması, kendine sorular sorarak bunlara cevap üretmesi, ...vb. hep bir kişi-içi iletişim biçimidir. Başka bir deyişle kişi-içi iletişim, iki kişi arasında geçen bir konuşmayı, kişinin kendisiyle yapması sürecinin bir benzeridir.

Kişinin çevresi ile kuracağı iletişim, ilk önce kendi içinde başlar. Kişilerarası iletişim sürecindeki bir insan, kısa sürelerle hem bilgi kaynağı hem de alıcı olmaktadır. Bilgi kaynağı olduğunda bilgi üretmeye, alıcı -hedef- olduğunda ise gelen bilgileri yorumlamaya çalışan bu kişi, her iki durumda da bir iç iletişim gerçekleştirmek zorundadır (Dökmen; 1996, s.21). Çünkü kişinin çevresiyle iletişimde bulunması, bir yapı ve planlamayı gerektirir. Bu da ilk önce kişi-içi iletişim sürecinde başlar.

Kişi-içi iletişimin çevresi, kişinin kendini bulduğu çevreler kadar çeşitli olabilir (Sereno-Bodoken; 1975, s.105). Çünkü kişi-içi iletişim her yere -asansöre, çalışma odasına, sinemaya, arabaya, ...vb.- taşınabilir. Kişi, bu iletişim biçimiyle çoğu zaman aklındaki sorunları, geçmiş deneyimlerini, bir arkadaşı hakkındaki düşüncelerini, ...vb. örgütlemeye çalışır. Bu düşünme süreci, kişinin zamanının büyük bir kısmını alır.

Kişi, diğer insanların olduğu bir ortamda da, eğer başka birisiyle iletişim kurmazsa veya buna niyet etmezse, onun kişisel anlam yaratması, yine kişi-içi iletişim kalıbında yer alır (Sereno-Bodoken; 1975, s.107). Başka bir deyişle onlarla aynı odada, aynı masada veya arabada olması önemli değildir. Onlarla iletişim kurmaya niyetlenmedikçe onun anlam yaratması, yine kişi-içi kalıpta yer almasına neden olacaktır. Görüldüğü gibi kişi-içi iletişim, kişinin en çok kullandığı iletişim biçimi olup, aynı zamanda en temel ve en yaygın olanıdır.

B. Kişilerarası İletişim (Interpersonal Communication)

Genel bir tanımlamayla, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişime “kişilerarası iletişim” adı verilir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi/sembol üreterek, bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler (Dökmen; 1996, s.23). Herkes, bir veya daha çok kişinin duyularına -görme, duyma, dokunma vb.- ileti yönelterek iletişim kurmaya ihtiyaç duyar. Bu kişilerarası iletişimdir ve “kişinin kendisiyle konuştuğu” içsel iletişimin karşıtıdır. Kişilerarası iletişim, iki ya da daha çok kişi arasındaki, sözlü ya da sözsüz simgesel etkileşim olarak da tanımlanabilir.

Bu tanımlar doğrultusunda, kişilerarası iletişim en azından iki kişiyi gerektirir. Bunun yanında, samimi bir konuşma ve kendini açma -self disclosure- da gerekmektedir. Aksi durumda kişilerarası bir iletişimden söz etmek olanaksızdır. Ayrıca kişilerin birbirlerine fiziksel olarak yakın olmaları da bir koşuldur. Bunlara ek olarak, kişilerarası iletişim genellikle biçimsel değildir ve biraz da yapı ile planlamayı gerektirir. Bu süreçte kişiler özgürce ve anında iletişimde bulunurlar. Katılımcılar genellikle geniş bir konu çeşitliliğine sahiptirler. Konuşma esnasında katılımcılar orjinal konuya geri dönebilirler veya dönmeyebilirler; dahili ipuçları (internal cues) veya harici uyarıcılar (external stimuli) aracılığı ile her biri yeni bir konuya girebilir ya da önerebilirler. Yeni konu onları orjinal konudan tamamen ayrılmalarına veya uzaklaşmalarına neden olabilir. Ama süreç yine kişilerarası iletişim kalıbında yer alacaktır (Sereno-Bodoken, 1975, s.110).

Kişilerarası iletişimin bu özelliklerine göre, iki kişinin telefon konuşması, mektuplaşması aslında kişilerarası bir iletişim değildir. Çünkü arada fiziksel bir uzaklık söz konusudur. Bu yüzden bazı araştırmacılarda, insanlar arasında gerçekleşen bazı iletişimleri, kişilerarası iletişim saymama eğilimi vardır.

Altmışlı yıllarda Mc Keachie ve Doyle (1966) konuya şöyle açıklık getirmeye çalışmışlardır (Aktaran; Dökmen;1996, s.23-24): Örneğin, bir salonda konferans verilmesi ya da yıllar önce yaşamış bir yazarın eserini insanların bugün okuması, birer “sosyal iletişim” sayılır. Fakat gönderici ve alıcı arasında zaman ve mekan birliğinin bulunması durumunda ise, bu iletişim şekline “sosyal etkileşim” adı verilir. Bunun yanında, kişilerarası iletişimin ağırlıklı olarak psikolojik nitelikli bir bilgi alış-verişi olduğu yolundadır. Ayrıca, kişilerarası iletişime katılanların “kendi adlarına” iletişim kurma şartı da aranır. Yani kişilerin, birtakım rollere bürünerek ya da sosyal kültürel kalıplara girerek sürdürdükleri iletişimler kişilerarası iletişim tanımı dışında kalmaktadır. Buna göre, bir nüfus memuru ile vatandaş arasında kişilerarası iletişim değil, bir sosyal iletişim vardır. Çünkü sayım memurunun başlattığı iletişim kişisel ve psikolojik değildir. Fakat insanlar arasındaki bir iletişimde neyin psikolojik olduğunu neyin olmadığını belirlemek oldukça güçtür. Sosyal iletişimler rahatlıkla psikolojik iletişime dönüşebilirler. Örnek sürdürülecek olursa, sayım memuru bir vatandaşın yaşını sorarsa ve vatandaş bu sorudan rahatsızlık duyarsa, onun rahatsızlığını farkedenden memur ise elinde olmadan gülmüşse, bu iki kişi arasındaki iletişim artık, kişilerarası iletişime dönüşmüş demektir.

Bu açıklamalara göre, herhangi bir örgütte, çalışanların örgüt içinde sahip oldukları rollere bürünerek, örgütü ilgilendiren konularda yaptıkları iletişim de birer sosyal iletişim niteliğindedir. Konumuzda “örgütsel iletişim” olduğundan, bu diğer bölümde ele alınarak ayrıntılı olarak irdelenecektir.

Görüldüğü gibi, kişilerarası iletişimin kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Zaten çalışmanın da amacı bu değildir. Bu yüzden, bu çalışma kapsamında tanım geniş tutularak, kapsamı ve sürdürülüş şekli ne olursa olsun, kişiler arasında gerçekleşen iletişimlere

“kişilerarası iletişim” denilecektir. Böylece, yüzyüze olan bütün iletişimler ve mektup veya telefon gibi araçlarla yapılan iletişimler de kişilerarası iletişim boyutunda yer alacaktır.

C. Kitle İletişimi (Mass Communication)

Profesyonel iletişimciler tarafından üretilen iletilerin oldukça geniş, heterojen ve anonim insan topluluklarına -hedefe- çeşitli yollarla iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine “kitle iletişimi” adı verilir. Kitle, geniş, heterojen ve anonim bir topluluktur. Geniştir; alıcısı milyonlarla bile ifade edilebilir. Heterojendir; çeşitli yaş grubundaki, eğitim düzeyindeki, sosyal statüdeki, coğrafyadaki ve her iki cinsiyetteki insanları kapsar. Anonimdir; süreçte yer alan bireylerin çoğu -hemen hemen hepsi- kaynak tarafından kişisel olarak tanınmaz. Tabii ki bu, tartışılan bağlamda hedefin “sosyal olarak bilinmeyen, soyutlanmış” anlamında kullanılmamaktadır. (Wright;1974, s.241). Özetle, “kitle” kelimesi ile burada kastedilen yalnızca “kalabalık, yığın halinde” bir insan topluluğu değil, aynı zaman onların birçok açıdan -orjinsel, kültürel, sosyal, demografik, ...vb.- farklı oluşlarıdır (DeFleur-Dennis, 1985, s.7-8).

Kitle iletişiminde ileti, kaynaktan hedefe “kitle iletişim araçları” adı verilen kanallar ile aktarılır. İleti, herhangi bir yolla çoğaltılabilir, önceden bilinmez ve çeşitlidir. Fakat genellikle para ile elde edilir. “Kitle iletişim araçları” denildiğinde ise radyo, televizyon, sinema, kitap, dergi, gazete gibi, kısaca görsel, işitsel, görsel/işitsel ürünler ile basılı yayınlar kastedilmektedir.

Kitle iletişim araçları okuyucu veya izleyici kitlesi ile iletişim kurduğunda bir süreç başlatılır. Kitle iletişimi sürecinde kaynak, iletiyi aktarmak için belirli formlarda biçimlendiren tek bir kişi değil, biçimsel bir örgüt ya da profesyonel iletişimcilerdir -yazarlar, editörler, yönetmenler, prodüktörler, spikerler, teknisyenler, ... vb.-; ileti oluşturmak ise büyük ölçüde yatırımı gerektirir. İletiler, standartlaştırılmış ve çoğaltılmış bir çalışma ürünü, değiş-tokuş değeri olan bir maldır. Kaynakla hedef kitle arasındaki ilişki çoğunlukla tek yönlüdür;

etkileşim -yansıma- gecikmelidir ve nadiren olur. Kaynağın hedef kitle üzerinde biçimsel bir gücü bulunmasa da, prestiji, uzmanlığı, yetkesi vardır; fakat gönderdiği iletilerin bireyler üzerindeki etkilerinde genellikle ahlâki sorumluluk almaz ve iletiyi para ile ilgi için ticaret şeklinde yapar. Hedef kitle ise büyük bir kitlenin parçasıdır, deneyimlerini başkalarıyla paylaşır ve belirli bir tepki gösterir. Bu sebeple, kitle iletişimi birçok kişi ile çok sayıda alıcının birden ve yaygın etkilenişini içerir; ancak tekörnek etkinin gerçekleşeceği düşünülemez (Usluata; 1995, s.74-75; Mcquail; 1994, s.35).

Kitle iletişim sürecinde ileti, tek bir kişiye değil, kamuya yöneltilir ve bu hızla gerçekleştirilir. Amaç, çok kısa bir sürede, hemen hemen aynı anda, oldukça fazla -binlerce, milyonlarca- kişiye ulaşmak ve anlamların paylaşımı sonucu onları etkilemektir (Wright; 1986, s.8).

D. Örgütsel İletişim (Organizational Communication)

Örgütsel iletişim insan iletişiminin en karmaşığdır. Örgütlerde, yukarıda sıralanan tüm iletişim biçimleri meydana gelir. Örneğin, örgüt içinde bir ast-üst iletişiminde, üstün asta “baretini niye giymedin?” diye bir soru yöneltmesi, kişilerarası iletişime girer. Astın ise bu soruya kibarca “burada baret giymenin zorunlu olmadığını” üstüne nasıl anlatması gerektiğini düşünürken, kendisiyle meydana getirdiği iletişim ise kişi-içi iletişime girmektedir. Bu sürecin sonunda, sözü edilen üyelerin örgüt el kitabına başvurularıyla, aynı zamanda bir kitle iletişimi de söz konusu olmaktadır.

Görüldüğü gibi, örgütsel iletişim çok geniş bir çerçevede yer alır. İletişim biçimlerinin hepsi bu süreç içerisinde kullanılır. Aynı zamanda, bunların bir kısmı kişisel değildir -örneğin stok kontrol bilgisinin paylaşımında olduğu gibi-, bir kısmı ise tamamen kişiseldir -başarı veya başarısızlıkların paylaşımında olduğu gibi-. Başka bir deyişle, örgütsel roller kişisel olmamasına karşın, gerçekleştirilen aktivitelere ve dolayısıyla örgütsel iletişim süreçlerine

kişiselikte karşıabilir. Böylece örgütsel iletişim oldukça karmaşık bir olgu halini alır (Williams; 1984, s.224-225).

Bu karmaşık iletişim biçimini incelemede kullanılacak bir yol, örgütsel bağlamda bireylerin nasıl iletişimde bulduklarına ve örgütlerdeki iletişim yapılarına bakmaktır -ileteler nasıl yayılır ve alınır?; örgüt kendisini korumak için iletişimi nasıl kullanır? ...vb.-. Özellikle beşinci ve ilerleyen diğer bölümlerde bunlar ele alınarak, çalışma konusuyla yakından ilgili olduğu için derinlemesine irdelenmeye çalışılacaktır.

5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

A. Örgütün Tanımı

Örgütün ne olduğu üzerine özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılda sayısız denecek kadar çok inceleme yapılmış ve konu üzerine binlerce eser yazılmıştır. Burada, bu alanda geliştirilmiş bilgi ve görüşlere dayanarak, örgütün bir tanımı yapılmaya çalışılacak ve örgütlerin önemine değinilecektir.

Öncelikle, örgütlerin incelenme konusu evrenseldir. Çünkü bütün bilgi alanları, konularıyla ilgili örgütlere sahiptirler. Olaya “insani örgütler” açısından yaklaşıldığında, çevresinin örgütlerle kuşatılmış olduğu görülecektir. Bu çerçevede, her kişi bir dizi örgütün üyesidir. Kişi, bir ailenin, arkadaş grubunun, çalışma grubunun vb. üyesidir ve bunların herbiri aslında birer örgüttür. Örgütler bu gibi çeşitli açılardan ele alınarak incelenebilir ve sonuçta farklı pek çok tanımlamaları yapılabilir. Fakat, örgütün temeldeki özellikleri aynıdır. Araştırma alanı bakımından, konu çalışma grupları ile ilgili olduğu için, örgütlerin temel özellikleri referans alınarak, tanımlama buna yönelik olarak yapılmaya çalışılacaktır.

Örgütün en yalın tanımlarından biri Etzioni tarafından yapılmıştır. Ona göre örgütler, belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimlerdir. Pfiffner ve Sherwood’a göre ise, içinde karmaşık görevleri yapmak için biraraya gelen, yüzyüze ilişkilere olanak bırakmayacak kadar çok sayıda insanın bilinçli ve sistematik olarak, ortaklaşa kabul edilmiş amaçlara ulaşacak şekilde aralarında ilişkiler kurdukları bir düzendir (Aktaran; Dicle; 1974, s.8). Etzioni’nin tanımının koymuş olduğu ölçütler, hangi toplumsal birimlerin örgüt sayılıp hangilerinin sayılmayacağı konusunda kesin bir ayırım yapılmasına olanak sağlayamamaktadır. Bu tanıma göre, Ankara’dan Eskişehir’e gelmek için A firmasının B otobüsüne binen kişiler de bir örgüt olmaktadır. Pfiffner ve Sherwood’un tanımına göre ise mahalledeki C okulu bir örgüt değildir. Bu çalışma kapsamında kastedilen “örgüt” tanımı ise bu iki tanımın arasında yer almaktadır ve aşağıdaki şekilde tanımlanabilir:

Örgüt, iki veya daha fazla bireyin belli bir amacı gerçekleştirmek için çabaları ve araç, gereçleri belli bir düzenleme sürecinden geçirdikten sonra meydana getirdikleri bir yapıdır (Aşkun; 1971, s.2-3) Bu yapının temelinde insanlar vardır. İnsanların olduğu yerde ise sosyal ilişkiler söz konusudur. Öyleyse örgüt, aynı zamanda, “örgüt üyeleri arasındaki sosyal ilişkilerden oluşan bir sistem olup, toplumsal sistemin alt sistemlerinden biridir de” (March-Simon; 1975, s.96).

Bu tanıma göre örgüt :

- * Bireylerden oluşan bir alt sistemdir;
- * Yapı olarak bir süreci içerir;
- * Üyelerince kabul edilmiş ve gerçekleştirilmeye çalışılan amaçları vardır;
- * Bu amaçları gerçekleştirmek için belli bir düzenleme süreci gerekir;
- * Üyeleri arasında bilinçli ve düzenli ilişkiler vardır ve
- * Bu ilişkiler her zaman düzenlenebilir veya belli yapı içinde incelenebilir.

B. Örgütün Önemi ve Amacı

Örgütlerin insan hayatında önemli bir yeri vardır. Örgüt ve toplum, çağlar boyu insanlık tarihinin, birbirine çok sıkı bağlı iki kavramı olarak görülmüştür. Hiçbir zaman örgütten yoksun bir toplum modeli düşünülmemiştir ve düşünülemez de. Çünkü örgüt ögesi toplumdan çıkarıldığı zaman ortaya çıkan durumu betimleyecek deyim, “kalabalık” olacaktır. Örgüt ile toplum arasındaki bu organik bağ, örgütlerin “evrensel” nitelik taşımalarında başlıca rolü oynamaktadır (Aşkun; 1971, s.4).

Gelişmiş toplumlarda yetişkin nüfusun büyük bir çoğunluğu zamanının üçte birinden fazlasını istihdam edildiği örgütlerde geçirir. Çocuk ve gençler de hemen hemen aynı ölçüde hayatlarını okul örgütünün içinde geçirir. Bunun dışındaki zamanlarda ise kişi kendini yine çeşitli örgütlerin içerisinde bulur (March-Simon; 1975, s.2).

İnsanlığın tarih boyunca çeşitli evrim dönemlerinden geçip, bu günkü uygarlık düzeyine ulaşması, toplumların örgüt kurmadaki başarısına bağlı kalmıştır. Günümüzde bazı toplumların “bilgi toplumu” bazı toplumların ise -bugün bile- “ilkel toplum” olarak nitelendirilmelerinin temelinde yine örgütlenme kapasiteleri yatmaktadır. Gelişmiş toplumlarının örgüt zenginliği ve yüksek örgütlenme kapasiteleri karşısında, ilkel toplulukların örgütlenme yetisinden yoksun, sadece aileye dayanan kısır bir örgüt ortamı içinde buldukları açıktır. Yani, toplumlar örgütlenmede çıkabildikleri evrim basamakları düzeyinde uygarlaşma yolunda ileri noktalara ulaşabilmektedirler (Aşkun; 1971, s.5).

Bir örgüt, kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bireylerin çabaları sonucu ortaya çıkar. Varolan bir örgüte katılan kişiler de, örgütle ilişki kurmak yoluyla kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Yani örgüt, kişilere, kişinin tek başına gerçekleştirmesi zor olan veya başaramayacağı kişisel amaçları ile daha birçok şeyi gerçekleştirebilme fırsatı sunar. Bu sebeple, kişiler de örgütlere katılır (Hicks-Gullet; 1981, ss.17-18). Karşılık olarak örgütün kişilerden beklediği, örgütün amaçlarını, kişinin, zaman, yetenek, gayret, ... vb. kullanarak gerçekleştirmeye katkıda bulunmasıdır. Yani, kişi ile örgüt arasında karşılıklı çıkarılara dayanan bir ilişki bulunmaktadır.

Bu ilişkilerin ne derece doyurucu olacağı, hem kişi hem de örgüt amaçlarının tatmin edilmesine bağlıdır. Kişi, kendisinden beklenen işlere karşılık erişeceği ödüllerin, kendisinden beklenen işten daha üstün olmasını bekler. Bununla birlikte örgütte, kişiden gelecek katkının, o kişiyi örgüt bünyesinde bulundurmanın doğuracağı masrafların daha üstünde olmasını ister (Hicks-Gullet; 1981, s.20).

“Amaçlar” olmadan örgütler kurulamazlar. Varolan bir örgüt, kişisel amaçları tatmin edemez duruma geldiğinde ya değişmesi veya ortadan kalkması gerekir. Bu bakımdan, örgütlerin amaçlarının belirlenmesi için öncelikle kişilerin gereksinimlerinin irdelenmesi gerekir (Hicks-Gullet; 1981, s.20). Başka bir deyişle, amaç ile gereksinim arasında da bir ilişki vardır ve belli bir amaç belli bir gereksinimi doyurmak için oluşturulur. Yani, amaçlar, gereksinimleri karşılama yollarındandır. Ayrıca, aynı örgütteki insanlar, farklı bazı gereksinimleri

karşılarken, aynı amacı gerçekleştirmeye çalışıyor olabilirler. Örneğin, aynı örgütteki iki kişiden birisi “takdir edilmek” için çok çalışırken, diğeri ise “daha fazla ücret almak” için çalışıyor olabilir.

Kişinin karşılamaya yöneldiği birçok gereksinimleri vardır. Ama bu gereksinimler temelde “biyolojik ve sosyal” gereksinimler olarak iki gruba ayrılabilirler (Hicks-Gullet; 1981, s.20-22):

Biyolojik gereksinimler: Biyolojik gereksinimler, yaşantının sürdürülebilmesi için gerekli olan gereksinimlerdir. Bu tür gereksinimler makul düzeyde karşılanmadıkları zaman, diğer gereksinimler biyolojik gereksinimlere göre daha az önemli durumda bulunurlar. Bu yüzden, birçok örgüt biyolojik türden gereksinimleri karşılamak için kurulur ve üyelerine yaptıkları işin karşılığında bu gereksinimlerini gidermeleri için katkıda bulunurlar.

Sosyal gereksinimler: Sosyal türeden gereksinimler, kişinin biyolojik açıdan tatmin olmasından sonra ortaya çıkar. Sosyal gereksinimler, sevgi, muhabbet, sosyal bakımdan kabul görme, takdir edilme, kendini gerçekleştirme, ... vb. oluşur. Biyolojik türden gereksinimler için belli bir doyum noktası olmasına rağmen, sosyal gereksinimler hiçbir zaman tam olarak karşılanamazlar.

Aslında kişinin sahip olduğu gereksinimlerin nitelikleri ve nicelikleri yukarıda sıralananlardan tabii ki çok fazladır ve çeşitli açılardan ele alınarak çok daha derinlemesine irdelenebilir. Fakat buradaki amaç, çalışma örgütlerinin temeldeki amaçlarını belirlemek olduğundan, bununla yetinilecektir.

C. Örgütlerde İletişimin Önemi

Örgütsel amaçları başarmada iletişim, insanların etkili olarak birlikte nasıl çalışılacağını ve onların çabalarının nasıl koordine edileceğini belirlemede önemli bir rol oynar.

Yöneticilerin, iletişimin öneminin farkına varmaları Amerika'da 1950'lerin ortalarında gerçekleşmiş ve çalışma örgütlerinde iletişimi geliştirmek için yıllık olarak aşağı yukarı bir milyon dolar harcamalarına neden olmuştur. Bu aynı zamanda iletişime verilen önemi gösteren bir ölçüttür. Fakat bu büyük harcamalara rağmen, çoğu örgüt için iletişim hala temel bir problem olarak süregelmektedir (Scanlon-Keys; 1983, s.198).

Shanon ve Weaver tarafında 1949 yılında yazılmış çok önemli bir kitap olan "İletişimin Matematiksel Kuramı" adlı yapıtta yazarlar, örgütsel iletişimi değişme ve gelişmeleri gerçekleştirmede çok önemli ve etkili bir araç olarak görmekte-dirler (Öz-dil; 1985, s.102).

Ortak bir amaç veya amaçları gerçekleştirmek için biraraya gelen kişilerden oluşan örgütlerde iletişim, geçmişte olduğu gibi bugün de önemlidir ve gelecekte de önemli olacaktır. Çünkü, iletişim olmadan herhangi bir örgütün yaşaması mümkün değildir. Başka bir deyişle, örgüt bireylerden oluşur ve her bireyin amaçlara ulaşmak için belli sorumluluk ve görevleri vardır. Bu sorumluluk ve görevleri yerine getirmek için de, örgüt üyeleri arasında bir iletişim kurulması zorunluluğu vardır.

Daha da açılacak olursa, bazı görüş açılarından iletişim, örgütlerde belli amaçları başarmak için kişileri birbirine bağlar. Bu, örgütsel iletişimin temel fonksiyonudur. Örgütlerdeki bireylerin belli amaçlara ulaşmak için sarfettikleri çabaları koordine etmede, örgütlerin temel fonksiyonlarını yerine getirmelerinde, iletişim vazgeçilmez bir unsurdur (Koontz vd.; 1986, s.420). Bunun yanında, örgütlerde iletişim ve verimlilik arasında direkt bir ilişki vardır. Örgüt üyeleri, yalnızca çalışma amaçlarını anladığı zaman değil, çalışma grupları ve örgütün amaçlarını anladıkları zaman daha etkili, verimli ve daha fazla memnuniyetle çalışırlar (Scanlon-Keys; 1983, s.199).

Yapılan araştırmalar, örgütlerde sadece doyurucu bir ücret sisteminin ve biçimsel anlamda eksiksiz bir örgüt düzeninin verimliliği yükseltmeye yetmediğini göstermiştir. Verimliliğin yükseltilmesi, örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesine bağlıdır. Başka bir

deyişle, örgütsel iletişim sisteminin varlığı, örgütlerin asal amaçlarını gerçekleştirmek için bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Bu anlayışa, insanın, insan yerine konma gereksiniminin, ancak başkalarıyla kuracağı iletişim ile karşılanabildiği görüşünün benimsenmesi sonucunda gelinmiştir. Yani bu noktaya, insanın yalnızca bir makina gibi üretim girdisi değil, kişisel ve toplumsal gereksinimleri olan -ki bunların en başında iletişim yer almaktadır- ve bunları karşılayabildiği ölçüde verimli ve başarılı olacağı gerçeği kabul edilerek gelinmiştir (Seçim vd.; 1994, s.42-43).

Örgütsel iletişim, örgütün çeşitli bölüm ve ögelerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlayan bir araçtır. Örgütsel iletişim, içinde örgütü ilgilendiren çeşitli bilgi ve düşüncelerin aktıldığı kan damarları ya da sinir sistemi gibidir. Bu sebeple iletişim, örgütü durgun bir yapı olmaktan kurtarır, ona canlı bir yapı kazandırır (Dicle; 1974, s.20).

Örgütteki kişiler arasında olması gereken “uyum”, ancak iletişim ile sağlanabilir. Bu yüzden, örgütteki uyumun sağlanarak, örgütün güçlü bir bütün olabilmesi, varolan iletişimin etkinliğine bağlıdır. Örgütsel iletişimin etkinliği arttığı ölçüde -doğallıkla- uyum artar, azaldığı ölçüde de uyum azalır. Uyumun artması, örgüt üyelerine fiziksel, düşünsel ve dolayısıyla zaman kaybı yaratmadan, örgüt amaçları ile kişisel amaçlarına ulaşmalarını sağlar.

Tüm bunların yanında, örgütsel iletişim, hızla değişen toplumsal ve teknolojik bir dünyada, örgütün çevresiyle gerekli olan ilişkilerini kurarak sürdürmesinde; çevresindeki değişikliklere ayak uydurarak, rakipleriyle rekabet edebilmesinde; kısaca, kendisini sürekli yenileyerek geliştirmesinde de önemli roller oynamaktadır.

D. Örgütlerde İletişimin Amacı

Örgütlerde iletişim ile birbirlerinden oldukça farklı amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Fakat örgütlerdeki iletişimin temel amacı “değişimi başarmak”tır veya başka

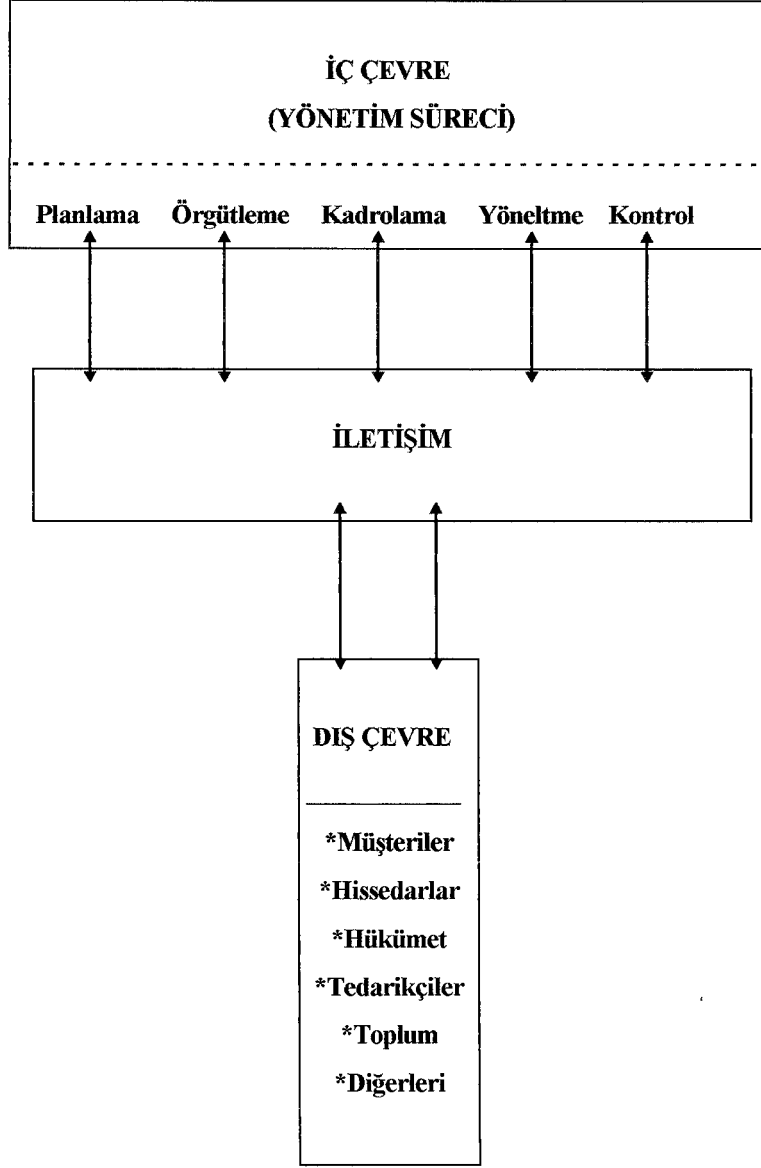
bir deyişle, örgütün gelişimine yardımcı bulunacak hareketleri düzenlemektir. Örneğin örgütler, ücretler, rekabet, teknoloji ve finans hakkındaki bilgilere, en az iş dünyası ve hükümet aktiviteleri ile ilgili bilgiler kadar ihtiyaç duyarlar. Bu bilgiler, ürün hatlarını, üretim oranlarını, kaliteyi, pazarlama stratejilerini ve içsel -dahili- bilgi akışını etkilemedeki kararlar için temeldir. Buna rağmen, bilginin hemen işlenmesi ve bunlara karşılık verilmesi yüzlerce insanın istihdam edildiği örgütlerde oldukça güçtür (Koontz vd.; 1986, s.420). Görülmektedir ki örgütler, hem bir iç çevre hemde bir dış çevre tarafından kuşatılmışlardır. Bu ortamda örgütlerin bir dizi fonksiyonları yerine getirebilmeleri, çevredeki değişimlerden haberdar olmaları, öncelikle sağlıklı ve etkili bir iletişim ortamını sağlamalarıyla mümkün olacaktır.

Yukarıda belirtildiği gibi, örgütün içsel (dahili) işlevleri için de iletişim gereklidir. Çünkü, örgüt içinde iletişim, yönetsel işlevleri; planlama, denetim, eşgüdümleme, bütçeleme, karar verme, isteklendirme, kadrolama, yenilik getirme, ...vb. tamamlar ve etkin bir şekilde yerine getirilmelerine yardımcı olur. Doğallıkla, örgütün alt bölümleri -üretim, araştırma ve geliştirme, muhasebe, personel, bilgi işlem, reklam ve halkla ilişkiler, ... vb.- arasındaki bağlantılar da iletişim ile gerçekleştirilir.

Örgüt içi iletişime özellikle şunlar için gereksinim duyulur (Koontz vd.; 1986, s.420):

- * Örgüt amaçlarını yerleştirme ve yaymada;
- * Örgütün başarısı için planlar geliştirmede;
- * İnsan ve diğer kaynakları en etkili ve verimli biçimde organize etmede;
- * İnsanların katkıda bulunmak isteyeceği bir iklim yaratmada ve
- * Performansı kontrol etmede.

Şekil-4, örgütlerde iletişimin sadece “yönetsel bir işlev aracı” olduğunu değil, aynı zamanda örgütün dış çevresi ile ilgili olduğunu da göstermektedir. Örgüt dış çevresiyle iletişimini, tüketicilerin ihtiyaçlarını, tedarikçilerin hazır bulunup bulunmadıklarını, hissedarların istemlerini, hükümetin örgütü ilgilendiren düzenlemelerini, ...vb. öğrenmek için kurar (Taşkın; 1992, s.114-115).



* Şekil-4: Örgütlerde İletişimin Amacı ve İşlevi

Buraya kadar kısaca değinilen konular açılacak olursa, örgütsel iletişim aktiviteleri götüğü amaç bakımından dört gruba ayrılarak incelenebilir (Thayer; 1961; Aktaran; Dicle; 1974, s. 48):

* Koontz vd.; 1986, s.421'den uyarlandı.

a. Bilgi Sağlayıcı İletişim

Örgüt içinde bu tür iletişimin amacı, örgütsel hayatın devamlılığı için zorunlu olan bilgi alış-verişinin sağlanmasıdır. Örgütlerde yetki ve sorumlulukların dağıtılması, görevlerde eşgüdümün sağlanması, yönetim görevlerinin yerine getirilmesi, örgütlerde devamlı bir bilgi akımını gerektirir. Yönetim görevlerinin başarı ile yerine getirilmesi, genelde, örgütte alınan kararların dayandırıldığı bilgilerin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Örgütün ne derece başarılı olduğu da, yine alt aşamalardan gelen bilgilerin değerlendirilmesiyle öğrenilebilir. Bu sebeple, bilgi sağlayıcı iletişim, örgütsel yaşamın devamlılığına temel oluşturan bir faaliyet olmaktadır. Kısaca, örgütlerde bilgi sağlayıcı iletişim, tüm yönetim görevlerinin yerine getirilebilmesi ve örgütün varlığını devam ettirebilmesi için zorunlu olup, örgütsel iletişimin en büyük bölümünü oluşturur (Dicle; 1974, s.48-50).

b. Değerlendirici İletişim

Örgütteki kişiler veya örgütün alt sistem birimleri kendilerine iletilen bilgilerin bir inceleme ve değerlendirmesini yapıyor veya bir değerlendirmeyi başkalarına iletmeye çalışıyorsa, bu bir “değerlendirici iletişim” dir. Bu tür iletişimde amaç, herhangi bir sorun hakkında değerlendirici bir fikir elde etmek ve bir sonuca varmaktır. (Thayer; 1961, s.155; Aktaran; Dicle; 1974, s.50). Bunun yanında, örgütün dış çevresinden gelen -tüketiciler, tedarikçiler, kanun ve yasalar, ...vb.- ve örgütü ilgilendiren iletilerin değerlendirilmesi ile örgütün kendisini değerlendirmesi de bir “değerlendirici iletişim” olmaktadır. Şekil-4, örgütlerde iletişimin amacını ve işlevini göstermektedir.

c. Eğitici ve Öğretici İletişim

Eğitici ve öğretici iletişim, örgütlerde yöneticilerin veya eğitmenlerin, örgütte yer alan kişilere neyi nasıl yapmaları gerektiği konularında onları eğitmek amacıyla giriştikleri iletişim

türüdür. Bu tür iletişim, örgütteki eğitim faaliyetleri ve ast-üst ilişkileriyle ilgilidir. Bu tür iletişimin amacına ulaşabilmesi için, eğitici ve öğretici iletiyi gönderen kaynağa bazı hak ve yetkilerin verilmiş ve aynı zamanda bu durumun örgütün üyeleri tarafından kabul edilmiş olması gerekir (Dicle; 1974, s.52). Yoksa aksi halde, kaynak, eğitici, öğretici iletişim gerçekleştirdiğini sanarken, hedefte -alıcı veya alıcılarda- hiçbir etki veya değişim gerçekleşmeyebilir.

d. İkna Edici İletişim

Daha önce de belirtildiği gibi, başkalarını inandırmak, etkilemek ve sonuçta değiştirmek tüm iletişim eylemlerinin temel amacını oluşturur. İnandırmak ve etkilemek amacıyla yapılan iletişim, örgütsel iletişimin de büyük bir kısmını kapsar. Çünkü bir yandan, yöneticiler örgüt üyelerini, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, görevlerini ve sorumluluklarını daha etkin bir şekilde yerine getirmelerine inandırmaya ve onları bu yönde etkilemeye çalışırlar; diğer yandan, yöneticilerin kendileri, kişisel amaçlarını gerçekleştirmek isteyen örgüt üyelerinin etkileme çabalarının hedefi durumuna düşerler (Thayer; 1961, s.183; Aktaran; Dicle; 1974, s.54).

E. Örgütlerde İletişim Süreci

Örgütlerde iletişim, önemli ve kompleks bir olgudur. Birçok yönetim uzmanı örgütsel bir süreç olarak örgütsel iletişimin önemini vurgulayarak, örgütsel iletişimi “örgütleri tesis etmede kullanılan ve örgütsel bağları devamlı olarak birarada tutmaya yarayan yapıştırıcı olarak” görmektedirler (Baron-Greenberg; 1990, s.334). Ayrıca, örgüt yönetimi farkına varmalıdır ki, örgüt üyeleri örgütteki çalışmalar ve kendi işleri hakkında bilgilenmiş olmak isterler (Scanlon-Keys; 1983, s.199). Böylece örgütteki kişiler, kendilerinin ve diğerlerinin ne yaptıklarını, niçin yaptıklarını bilerek daha iyi bir performansla görevlerini yerine getireceklerdir. Bu “bilgilenme” ise -doğallıkla- iletişim süreçleriyle yerine getirilecektir.

Örgütlerde yer alan bireylerin içsel ve dışsal unsurlardan etkilenmeleri sonucu ortaya çıkan olgu ve olayları algılamalarıyla, iletişim süreci bir kişi veya bir grup tarafından başlatılır. Amaç, algılama sonucunda elde edilen bilgi ve düşünceleri başkalarına ileterek onları etkilemek veya duygu ve düşünceyi paylaşmaktır.

Örgütlerde iletişim süreci, bir düşünce ya da fikre sahip örgüt üyelerinden birinin veya bir grubun -kaynak-, diğer bir gruba veya kişiye -alıcıya-, sahip olduğu fikirleri aktarma arzusu sonucu başlar ve bu kişi veya grubun amacı, mesajı hem kendisinin hem de alıcının anlayabileceği şekilde kodlayarak aktarmaktır (Koontz vd.; 1986, s.423). Bu aşamada önemli olan, kaynağın kodlamayı alıcının anlayabileceği şekilde yapmasıdır. Yani kaynak, kodlamayı hangi dilin sembollerini kullanarak yapıyorsa, -konuşulan dil, bilgisayar dili, ...vb.- alıcı da o dilin sembollerini bilmek durumundadır. Yoksa, iletişimin başarıyla gerçekleşmesi imkansızdır.

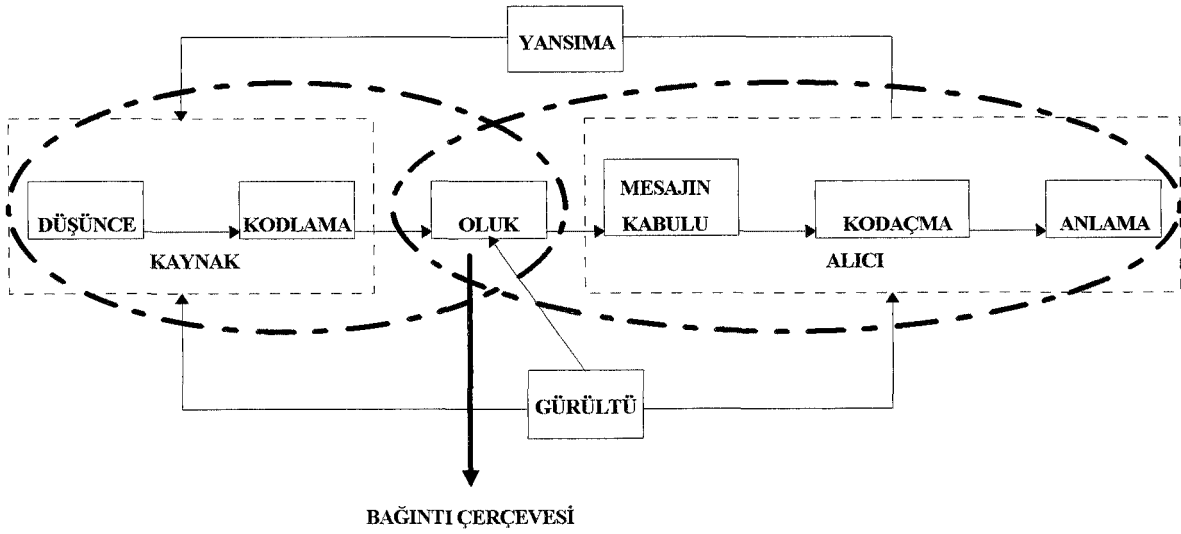
İleti, kaynak ve alıcıyı birbirine bağlayan bir oluk üzerinden aktarılır ve kaynak bir dizi oluk arasından -genelde- bir seçim yapma özgürlüğüne sahiptir. İleti yazılı veya sözlü olabilir ve bu ileti bir duyuru panosu, karşılıklı görüşme, bilgisayar, telefon, düofon vb. biri aracılığıyla karşı tarafa aktarılır. Tabii ki, iletinin aktarımı esnasında birden fazla olukta kullanılabilir. Örneğin, bir telefon görüşmesiyle iki kişi herhangi bir konu hakkında temel bir uyuma ulaşıp, bunu faksla destekleyebilirler. İletinin aktarımında birkaç oluğun birarada kullanılması -sözlü ifadenin jest ve mimiklerle desteklenmesi gibi- iletinin etkisinin artmasına ve dolayısıyla daha iyi anlaşılması ile hatırlanmasına yardım eden unsurlar arasında yer alır (Scanlon-Keys; 1983, 203). Tabii ki, kodlama biçimi -yazılı, görsel, işitsel, vb.- çoğunlukla bilginin aktarılma biçimini, başka bir deyişle iletişim oluğunun seçimini de belirler (Baron-Greenberg; 1990, s.335). Bu aşamada, sağlıklı bir iletişimin gerçekleşebilmesi için önemli olan, kaynağın aktaracağı olayı, olguyu ya da düşünceyi gözönünde bulundurarak, bunları aktarabileceği oluk veya olukları doğru olarak seçmesidir.

İleti alındığı anda, alıcı kodaçımı sürecine başlar. Başka bir deyişle, ileti fikirlere, düşüncelere dönüştürülmeye başlanır. Bu, sözlü ve/veya yazılı kelimeleri kavramak, jest ile mimiklerin anlamını açmak, ...vb. birçok alt süreçleri kapsayabilir. Tabii ki kodaçımı, her

zaman mükemmel olarak gerçekleşmeyebilir. Bunun sebepleri çevresel ve sürece katılanların içsel faktörleri ile sınırlılıklarından kaynaklanır -ilerleyen bölümlerde ele alınarak ayrıntılarıyla irdelenecektir- (Baron-Greenberg; 1990, s.336). Çevresel faktörlerden en önemlilerinde birisi “gürültü”dür ki, ilerleyen paragraflarda ele alınacaktır. İçsel faktörler bağlamında önemli olan ise, iletinin kodaçımının oldukça doğru ve eksiksiz yapılabilmesi için, alıcının buna hazır olması gerektiğidir. Başka bir deyişle, örneğin örgütte bir ast üst iletişimde, üst asta neler yapması gerektiğini sıralarken, astın akşamki futbol maçının ne olacağını düşünmesi, muhtemel bir iletişim engeli doğuruyor olabilir. İletişim sürecinde, etkin bir iletişimin meydana gelmesi için kodaçımında, kaynak ve alıcının sembollere aynı veya hiç olmazsa benzer anlamlar vermesi gerekir. Fransızca olarak kodlanan bir iletinin kodaçımının yapılabilmesi için alıcının da Fransızca’yı anlaması gerekir. Teknik veya profesyonel jargonun kullanılması yine alıcının iletiyi anlamamasına neden olabilir. Oysa, iletişim anlaşılmadıkça tamamlanmış sayılmaz. Anlamlandırma, gönderici ve alıcının her ikisinin beyninde gerçekleşir. Açık görüşlü olmayan kişiler, özellikle ileti onların değer sistemlerine karşysa, iletiyi tam olarak anlamazlar veya bunu anlamaya direnç gösterirler (Koontz vd.; 1986, s.423). Kaynak gibi alıcı da kendisine ulaşan iletiyi, deneyim, alışkanlık, bağıntı çerçevesi, değer yargıları gibi içsel ve dışsal unsurlar sonucu, onlara yeni anlamlar kazandırır ve bu anlamları kaynağın da bildiği ortak sembollerle dile getirip ileti haline soktuktan sonra yine iletişim araçları ve kanallarının yardımıyla kaynağa iletmeye çalışır (Dicle; 1974, s.60). Bu noktada alıcı iletişimin kaynağı, kaynak ise iletişimin hedefi -alıcı- durumuna gelir.

Alıcı kodaçımı ve harekete geçme süreçlerine başlamadan önce, kaynağın dikkat etmesi gereken, alıcının ve kendisinin bağıntı çerçevelerini gözönünde bulundurarak, kaynağın kendisine “o bu cümle veya numaraları nasıl anlamlandıracak?”, “kurduğum cümlelerin bana ifade ettiği anlamlar, onun için de geçerli mi?” gibi sorular sorarak, bunlara olumlu cevaplar vermesi gerekir (Scanlon-Keys; 1983, 203). Başka bir deyişle, iletinin alıcı tarafından algılanabilmesi, herşeyden önce, iletişimde yer alan tarafların ortak bir düşünce ve anlayış çerçevesine sahip olmalarıyla mümkündür. Ortak bir dil konuşmayan, ortak bir kültürü olmayan ve iletişimde kullanılan sembol ile işaretlere farklı anlamlar veren kişilerin sağlıklı ve etkili bir iletişim gerçekleştiremeyeceği doğaldır.

İletişim süreci sadece bilginin alıcıya ulaşmasıyla tamamlanamaz. Tamamlanabilmesi için iletinin alıcı tarafından algılanması, karşı iletinin de kaynağa ulaşması gerekir. Bu sebeple, iletinin alıcı tarafından kodaçımından sonra süreç alıcı tarafından geri döndürülür ve alıcının kodladığı bir ileti kaynağa geri aktarılır. Alıcı tarafından kodlanan bu ileti ise yansımadır ve alıcı üzerindeki ilk iletinin etkileri hakkında bilgi verir. Yansımanın ilk gönderici tarafından alınması, ilk iletinin alıcı tarafından anlaşılıp-anlaşılmadığını ve istenilen etkinin alıcı üzerinde gerçekleşip-gerçekleşmediğini anlamaya yarar. Yansıma, kaynağın diğer bir fikrine sebep olur ve başka bir iletişim aktarımı başlayabilir (Baron-Greenberg;1990, s.336). Böylece iletişim süreci, Şekil-5' te görülebileceği gibi bir döngü özelliği kazanır. Fakat gönderilen iletilere alıcı tarafından, gönderenin isteğinden farklı anlamların verilmesi her zaman mümkündür. Bu yüzden, kaynağın yansıma ögesiyle, gönderdiği mesajların alıcı tarafından ne ölçüde doğru algılandığının devamlı olarak denetlenmesi gerekir. Bu, iletişimin başarısı ve amacına ulaşması için zorunludur. Çünkü, bir ileti yansıma ile desteklenmedikçe, etkili olarak kodlanıp-kodlanmadığından, aktarılıp-aktarılmadığından, anlaşılıp-anlaşılmadığından hiçkimse emin olamaz.



* Şekil-5: Örgütsel İletişim Süreci

* Koontz vd.; 1986, s.422'den geliştirilerek uyarlandı.

Ne yazık ki iletişim, iletişimin kesinliğini ve sağlığını bozan bir şey olan “gürültü” den etkilenir. Gürültü, -Şekil-5’te de görülebileceği gibi- iletişim sürecinin herhangi bir noktasında oluşabilir. İletişim sürecinin “kolay anlaşılır” gözükmemesine rağmen, süreç, burada anlatıldığı gibi nadiren kusursuzca gerçekleşir. Çünkü, etkili ve sağlıklı iletişime karşı birçok potansiyel engel vardır. Bu engellerden biri de, iletinin açıklığını ve berraklığını bozan gürültüdür. Gürültü, kaynak tarafından aktarılmadığı halde, alınan tüm sinyalleri ya da niyet edilen sinyalin doğru biçimde kodlanmasını güçleştiren herşey anlamındadır (Fiske; 1990, s.24). Kodlama esnasında meydana gelen gürültü, istenilen anlamı karşılamayan veya çift anlama sahip sembollerin kullanımına neden olabilir. Aynı zamanda, iletinin zayıf olarak kodlanması -karma karışık yazılmış bir rapor gibi-, kodaçımının yeterince kavranmadan yapılmasına neden olabilir. Olukta da mesajın düzenli bir biçimde akmasını önleyen statik veya dinamik türden gürültüler bulunabilir. Örneğin bir telefon konuşmasında zaman zaman meydana gelen bir “hışırtı” dinamik bir gürültüdür; fakat belli bir numara ile görüşülürken sürekli varolan bir “hışırtı” ise statik bir gürültüdür ve tüm iletişim sürecini etkiler (Koontz vd.; 1986, s.423; Baron-Greenberg; 1990, s.336). Alıcı kişi de çeşitli gürültüler sonucu iletiyi hatalı olarak çözüp anlamını bozabilir. Örneğin, karşılıklı yüzyüze bir iletişim sürecinde, kaynağın iletiyi aktarımı sırasında, alıcının başka birşeyle ilgilenmesi hem kaynak hem de alıcı için; alıcının başka bir şey düşünmesi ise kendisi için bir gürültü teşkil etmektedir. Görüldüğü gibi, iletişim sürecinin herhangi bir noktasında gürültü kolayca meydana gelebilir ve süreci olumsuz yönde etkileyerek, iletişimin etkinliğini azaltabilir.

Sonuç olarak, örgütsel iletişim sürecinin burada anlatılandan çok daha kompleks olduğunu kabul etmek gerekir. Herhangi bir örgütte meydana gelen iletişim süreçleri, “kişilerarası iletişime” benzer şekilde gerçekleşmesine rağmen, iletişimcilerin arasındaki statü ve otorite farklılıkları, iletişimin amacı, yönetim felsefesi, örgütsel iklim, örgüt politikaları, zaman baskısı vb. faktörler, örgütsel iletişim süreçlerini oldukça karmaşıklaştıran öğelerden sadece birkaçıdır.

6. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM KANALLARI

Örgütsel yapının başarısı büyük ölçüde biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının sağlıklı işleyişine bağlıdır. Bu kanallarda meydana gelebilecek tıkanıklıklar, örgütsel sistemin durmasına bile neden olabilir.

Örgütlerin kuruluş planları, iletişim düzenlerinin esaslarını belirler ve kimlerin kimlerle ilişki kuracağını, belirli konular üzerinde kimlerin bilgi toplayacağını saptar. Örgüt içinde çeşitli bölümler veya kişiler arasında gerçekleşen ilişkiler ya önceden belirlenmiş “biçimsel kanallar” üzerinden veya önceden kestirilemeyen “biçimsel olmayan kanallar” aracılığıyla gerçekleşir. Biçimsel kanallar genellikle örgüt planlarında açık olarak belirlenir. Her örgüt üyesi kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerinin neler olduğunu, karşılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağını önceden bilir. Bu tür ilişkiler genellikle biçimsel iletişim kanalları içerisinde yer alan “yatay ve dikey iletişim kanalları” ile gerçekleşir. Örgüt içinde bir kez bu kanallar kuruldu mu, özellikle düzensiz eylemler üzerinde önemli etki yaratır. Biçimsel ilişkilerin yanında, biçimsel olmayan iletişim kanallarının varlığı da ilgi çekicidir. Sosyologlar tarafından, “biçimsel olmayan gruplar” olarak tanımlanan sosyal grupların oluşturduğu yapı içinde biçimsel olmayan iletişim kanalları hemen işlemeye başlar ve örgütte ikinci bir örgütsel yapının doğmasına yardımcı olurlar. Bu ikinci örgütsel yapıya “biçimsel olmayan örgüt” denir ve varlığı en az biçimsel örgüt kadar önem taşır (Sabuncuoğlu, 1984, s.119).

Örgütler, gerek içsel gerekse dışsal yapıda sürekli ilişkiler içinde çalışan sistemlerdir. Bu çalışmaların optimum verimlilikte yürütülmesi ve amaçlara en etkin biçimde ulaşılması için, iç ve dış ilişkilerin düzenli olması gerekir. Bu düzeni sağlayacak olan ise örgütsel iletişimdir. Başka bir deyişle, örgütsel bir araç olarak nitelendirilen iletişim düzeni, örgüt içinde veya dışında çeşitli organları, bölümleri ve kişilerarası ilişkileri belirli kanallar aracılığıyla düzenler, denetim altında tutar ve kendisine özgü araçlarla, öğelerarası ilişkilerin kurulmasını ve geliştirilmesini sağlar.

A. Biçimsel İletişim Kanalları

Örgütün biçimsel yapısını bir ağ gibi saran biçimsel iletişim kanalları dikey, yatay ve çapraz olarak ayrılırlar. Bunların içerisinde mesajlar göndericiden alıcıya aktarılırlar. Bu kanallar, aynı zamanda, resmi olarak onaylanmıştır ve çoğunlukla örgütü ilgilendiren tüm önemli etkileşimler bunlar aracılığı ile gerçekleştirilir.

Örgütlerdeki üyelerin hepsi, bireysel ve örgütsel rollerin bir kısmını oynar. Örgütsel iletişim, “örgütlerin çalışmaları için belirli iletişim kalıplarının yerleştirilmiş olması gerekir” anlayışı içerisinde oldukça biçimsel olabilir (Williams; 1984, s.224). Örgütlerdeki biçimsel iletişim kanalları aşağıda sıralanmıştır.

a. Dikey Kanallar

Örgütlerde dikey iletişim kanallarına, yatay iletişim kanallarına oranla daha fazla önem verilir. Çünkü dikey iletişim kanalları örgütsel operasyonlar için vazgeçilmez hayati öğeler arasındadırlar (Hall; 1972, s.275). Örgütün, amaçlarına en etkin biçimde en kısa sürede ulaşması için, üst düzeyler ile alt düzeyler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan dikey iletişim kanallarının sağlıklı çalışması gerekir. Bu kanallar “yukarıdan aşağıya” ve “aşağıdan yukarıya” olmak üzere iki yönlü işler.

a.a Yukarıdan aşağıya iletişim

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, mesajların, genellikle biçimsel örgüt yapısının hiyerarşik kademe ve kanalları boyunca, üstten asta doğru akmasıdır. Yukarıdan aşağıya iletişimin özünü, yukarıdan gönderilen emirler oluşturur. Emirler, “alt aşamalara herhangi bir konuda nasıl hareket etmeleri gerektiğinin bildirilmesi” anlamını taşır. Klasik biçimsel örgütlerde, örgütün merkezci yöntemlerle yönetilmesine ve amaçların gerçekleştirilmesi için yukarıdan gönderilen emirlerin en kısa zamanda astlara ulaşmasına olanak sağladığından, bu tür iletişime

büyük önem verilir. Fakat örgüt yapısındaki basamak sayısının artması durumunda iletişim yavaşlar ve zaman kaybı olur (Sabuncuoğlu; 1984, s.120).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, örgütlerde genellikle aşağıdaki amaçları karşılamak için yapılmaktadır (Katz -Kahn; 1966, s.239-243 ; Aktaran; Dicle; 1974, s.72):

- * Görevin ve örgütteki diğer görevlerle ilişkisinin anlaşılmasını sağlayacak bilgilerin ilgililere iletilmesi;
- * Göreve ilişkin emirlerin yerine getirilmesi;
- * Örgütün çeşitli işlem ve uygulamalarına ilişkin bilgilerin ilgililere dağıtılması;
- * Astların kişilik ve işteki başarı durumlarına ilişkin bilgi ve değerlendirmelerin kendilerine iletilmesi ve
- * Örgüt amaçlarının benimsenmesi ve gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak haber ve bilgilerin örgüt üyelerine iletilmesi.

Belirtildiği gibi, yukarıdan aşağıya doğru iletişimin temel amacı, astın örgütü ve işini anlamasını sağlamaktır. Eğer insanlar, yerine getirdikleri görevlerin nedenlerini bilirlerse, bu onların görevlerini daha etkili olarak yerine getirmelerini sağlayacaktır. Bunun yanında, kendi görevlerinin alt sistemlerle ilgisinin ne olduğunu anlayan örgüt üyeleri, örgüt amaçlarını daha benzer olarak tanımlayacaklar ve benzer amaçlara ulaşmak için gayret göstereceklerdir. Araştırmalar, astların, yöneticilerin kendileriyle yeterince iletişim kurmadıklarına inandıklarını göstermektedir. Astların üstlerden bilgi arzu etmelerine rağmen, yukarıdan aşağıya iletişimin örgüt katmanları arasında aktarımı esnasında mesajın içeriğinde bir azalma meydana gelir. Buna karşın üstler bu azalmadan habersizdirler ve astlarının aldıkları bilgi miktarını, her zaman, gerçekte olduğundan daha fazla olarak düşünürler (Longenecker-Pringle, 1984, s.464). Yukarıdan aşağıya iletişim süreçlerinin etkinliğini azaltan nedenler “örgüt içi iletişimde engel ve bozukluklar” bölümünde ele alınarak irdelenecektir.

a.b Aşağıdan yukarıya iletişim

Aşağıdan yukarıya iletişim, örgütün alt kademelerinden üste doğru olan her türlü biçimsel ileti aktarımını kapsamına almaktadır. Yukarıdan aşağıya iletişimi tamamlayan bu tür iletişimde iletiler, astlardan üstlere doğru gönderilmekte ve genellikle yukarıdan gelen bilgi ile emirlere cevap veya tepki özelliğini taşımaktadır. Kısaca aşağıdan yukarıya iletişim, yöneticilerin örgütte nelerin olup bittiğini anlamalarını sağlar ve bunun için tasarlanmıştır (Baron-Greenberg, 1990, s.345). Burada iletiler, yukarıdan aşağıya iletişimin tersine büyük bir üye kitlesinden, küçük bir yönetici grubuna doğru akmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim, yöneticiler için planlama, karar verme, denetim, ...vb. yönetim görevlerinin yerine getirilmesinde önemli olduğu kadar, örgüt üyelerinin kişisel amaçlarını ve psikolojik gereksinimlerini gidermek için de gereklidir. Çünkü, örgüt üyeleri aşağıdan yukarıya iletişimi, kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için bir araç olarak görmektedirler (Dicle, 1974, ss.77-78).

Örgütlerde aşağıdan yukarıya iletişimi zorunlu kılan birçok öge vardır. Herşeyden önce, yöneticiler yukarıdan aşağıya gönderdikleri bilgi, istek ve buyrukların sonuçlarını öğrenme gereğini duyarlar ki, bu aşağıdan yukarıya iletişimi zorunlu kılmaktadır. İkinci olarak, örgütün verimlilik ve etkinliğinin yükseltilebilmesi veya devam ettirilmesi, elde edilen başarıların sık sık değerlendirilmesine bağlıdır. Bu da alt kademelerde periyodik faaliyet ve başarı raporlarının düzenlenmesini ve üst aşamalara sunulmasını gerektirir. Üçüncü olarak, örgüt üyeleri fırsat buldukça kişisel sorunlarını üstlerine duyurmak isterler. Örgüt üyeleri zaman zaman bu amaç için de aşağıdan yukarıya iletişimi kullanırlar (Cohen, 1958, s.41-53; Aktaran; Dicle, 1974, s.79). Bunun yanında, aşağıdan yukarıya doğru iletişim, daha önce yapılmış olan yukarıdan aşağıya doğru iletişimin alınıp-alınmadığını ve anlaşılıp-anlaşılmadığını “yansıma” ile sağlamaya da yarar. Son olarak, aşağıdan yukarıya iletişim bazı yönetim biçimlerinde olduğu gibi -katılımcı yönetim, amaçlara göre yönetim, ...vb.-, alt düzeydeki örgüt üyelerinin örgütsel planlamalara ve kararlama süreçlerine katılmalarına yardım eder (Longenecker-Pringle, 1984, s.465).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yukarıdan aşağıya doğru iletişimin tersi değildir. Çünkü aralarında bazı açılardan farklılıklar vardır. Bu farklılıkların en ayırd edici özelliği,

iletişimde bulunulma oranlarında yatar. Son araştırmalar, aşağıdan yukarıya iletişimin, yukarıdan aşağıya iletişimden daha az meydana geldiğini göstermektedir. Daha da belirginleştirmek gerekirse, aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yukarıdan aşağıya doğru iletişimden % 70 daha az meydana gelmektedir. Hatta bu durum, üst düzey örgüt üyelerinin yukarıya doğru iletişimlerinde daha fazla görülmektedir. Öyle ki, üst düzey örgüt üyelerinin yukarıya doğru iletişimleri, toplam iletişim aktivitelerinin yalnızca % 15' ini bulmaktadır. Bunun yanında, aşağıdan yukarıya doğru iletişimde gerçekleşen ileti alış-verişi, yukarıdan aşağıya doğru ve yatay iletişimden daha kısa sürmektedir (Baron-Greenberg; 1990, s.345).

Görüldüğü gibi örgütlerde, aşağıdan yukarıya iletişimde bulunmaktan kaçınılmaktadır. Bunun en önemli nedenleri, örgüt üyelerinin, üst düzey yöneticilerin ilişkilere önem vermediğine inanmaları sonucunda ve astın üste güvenmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Longenecker-Pringle; 1984, s.466). Bu durum örgüt açısından, kişiler ve bölümler arasında koordinasyon bozukluğu, planlama eksikliği, ... vb.; örgüt üyeleri arasında ise işten tatminsizlik, kendini gerçekleştirmek için fırsatlar elde edememe, kendilerini değersiz bulma gibi örgüt açısından ciddi problemlere neden olabilir.

b. Yatay ve Çapraz Kanallar

Yatay iletişim, bir örgütte aynı statüdeki örgüt üyeleri arasında gerçekleşen etkileşimlere verilen addır. Yatay iletişim, yukarıya veya aşağıya doğru iletişimden daha nedensel -causal- ve daha çabuk olarak gerçekleşir. Çünkü iletişimciler arasında statü engelleri yoktur (Baron-Greenberg, 1990, s.345). Bu yüzden, çoğu örgütlerde bilginin büyük bir miktarı, yukarı ve aşağıya iletişim kanallarından daha çok, yatay iletişim kanalları ile aktarılır (Newman vd.; 1967, s.226).

Örgütlerde dikey iletişim kanallarına yatay iletişim kanallarından daha fazla önem verilmesine rağmen, örgütsel etkinlik bakımından herikisi de eşit öneme sahiptir. Geleneksel örgüt yapısının en ateşli savunucuları bile, örgüt içinde dikey iletişim kanallarının her zaman

verimli ve etkin çalışmadığını, herkesten önce kendileri kabul etmek zorunda kalmışlardır. Örneğin, yaşadığı çağın işletmecilik anlayışına büyük yenilikler getiren ve dikey örgüt modelinin yaratıcısı olarak bilinen Henri Fayol, sadece hiyerarşik ilişkilerin olduğu bir işletmede iletişim sorunlarını giderek yoğunlaştığını ve çözüm olarak yatay ilişkilerin geliştirilmesi gerektiğini ilk savunanlardan olmuştur (Sabuncuoğlu; 1984, s.123). Çünkü, örgütsel iletişimde iletilerin en az değişikliğe uğradığı ve aynı zamanda diğerlerine oranla oldukça hızlı hareket ettiği kanal, yatay iletişim kanallarıdır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, yatay iletişim kanallarında emir zincirlerinin bulunmamasıdır (Gürgeç; 1972, s.24; Evans, 1978, s.15).

Bilginin yatay olarak akışı (Longenecker-Pringle; 1984, s.466):

- * Farklı bölümlerin aktiviteleri ile ilgili bilgilerin paylaşımı ve dağılmasının koordine edilmesine ;
- * Bölümler arasındaki problem ve çatışmaların ortadan kaldırılmasına ve
- * Örgüt üyelerinin duygusal ve sosyal açılardan desteklenmesine yardım eder.

Bilginin yatay akışı aynı zamanda, dikey iletişim kanallarının üzerindeki yükün azalmasına da hizmet ederek, büyük bir gereksinmeyi de karşılamaktadır. Ancak burada taraflar, yani aynı kademede bulunan örgüt üyeleri birbirlerini emir ve yetke ile değil, inandırma yoluyla etkilemeye çalışırlar. Bu etkileşim sonucunda, örgütün aynı kademelerinde ve aynı amacı gerçekleştirmeye yönelmiş üyeleri arasında eşgüdümün sağlanması kolaylaşır. Fakat yatay iletişim aksıyorsa, eşgüdüm işlevinde aksaklıkların çıkması doğaldır. Örgütün sosyal ve ekonomik yapısı geliştikçe ve genişledikçe, yetkilerin giderek yayılması sonucu yönetimin ortak amaç doğrultusundan sapma tehlikesi de büyüyecektir. Katı bir merkezi yönetim geçerliliğini her geçen gün yitirirken, yatay organlar arasında kurulan ilişkiler amaç ve işbirliğini sağlamada daha etkili olmaktadır (Sabuncuoğlu; 1984, s.132). Bunun yanında, yatay iletişim kanalları örgüt üyelerine geniş ölçüde toplumsal ve psikolojik destek sağlar. Toplumsal ve psikolojik sorunlar, aynı düzeyde bulunan örgüt üyelerini birbirleriyle iletişim kurmaya zorlar. Üyeler diğer kademelere başvurmadan aynı kademede bulunan örgüt

arkadaşlarıyla iletişimde bulunarak gereksinmelerini gidermeye çalışırlar. Bu durum, onların birbirlerini daha iyi anlamalarına, morallerinin yükselmesi ile örgütte dayanışma ve birlik ruhunun gerçekleşmesine yardımcı olur (Dicle; 1974, s.92-93). Modern örgütlerde yatay iletişimin önemi anlaşılacak, bu tür iletişimin desteklenmesi için çeşitli yazılı -örgüt gazeteleri, periyodikleri, duyuru panoları vb.-, sözlü -biçimsel olmayan toplantılar, takımlar vb.- yazılı/sözlü ve görsel/işitsel iletişim araçları kullanılmaya başlanmıştır (Koontz vd.; 1986, s.426).

Çapraz iletişim, örgüt içinde farklı düzeyler ile bölümlerde ve aralarında doğrudan ilişki bulunmayan örgüt üyelerinin etkileşimlerini kapsar. Çapraz iletişim kanalları, bilgi akışını -hızlandırmak, anlamayı arttırmak ve örgütsel amaçları başarmadaki çabaları koordine etmekte kullanılır. Bunun yanında, örgütlerde gerçekleşen iletişimin büyük bir kısmı örgütsel hiyerarşi basamaklarını çoğu zaman izlemez. Başka bir deyişle, örgütlerde gerçekleşen iletişim faaliyetlerinin çoğu, dikey iletişim kanallarında meydana gelmez. Örneğin, örgütte oluşturulan takımlar ve proje ekipleri arasında doğallıkla yatay ve çapraz iletişim meydana gelir. Ayrıca, bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar da göstermektedir ki, örgütlerdeki iletişimin üçte biri dikey, üçte ikisi yatay ve çapraz iletişim kanallarından gerçekleşmektedir (Koontz vd.; 1986, s.423).

Bunun yanında, bazı olağanüstü durumlarda da -kaza veya yangın gibi- herhangi bir üst düzey örgüt üyesi kendi bölümü dışında çalışan örgüt üyesi veya üyeleri ile iletişim kurabilir. Bu durumda çapraz iletişim söz konusu olmaktadır. Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarını giderme ve olağanüstü durumlarda zaman kazanma olanağı vermesi bakımından örgütler için çapraz iletişim kanalları önem taşımaktadır. Fakat, çapraz iletişim kanallarının kullanımı fazla zaman alıcı boyutlara ulaşırsa ve bilgi alış-verişi dışında bir üst düzey örgüt üyesinin başka bir bölümde bulunan örgüt üyelerine emir vermesi şekline dönüşürse ya da gereksiz yere görüşülürse, örgütsel düzen yerini örgütsel düzensizliğe kolaylıkla bırakabilir (Sabuncuoğlu; 1984, s.124-125).

c. Biçimsel İletişim Kanallarının Olumsuz İşlevleri

Biçimsel iletişim kanalları, örgütsel aktivitelerin koordinasyonunu sağlamada, örgütün tüm düzeylerine önemli iletileri taşımada ve bölümler arasındaki düzenli ilişkileri yerleştirmede çok önemli bir yardımcı olmasına karşın, doğası gereği birtakım sınırlılıklara ve sorun yaratıcı öğelere de sahiptir. Biçimsel iletişim kanallarının olumsuz işlevleri şu şekilde sıralanabilir:

- * Biçimsel iletişim kanalları, bazen önemli bilgileri çok yavaş yayarlar. Oysa aktarılan bilgi ve onun hızı, örgütteki tüm bölümleri veya çeşitli rollerdeki üyeleri etkileyerek verimlilik ve etkinliği arttırmada çok önemlidir. (Champion; 1975, s.178). Biçimsel iletişim kanallarındaki basamakların uzunluğu, iletişimin hızını azaltacağından, zaman zaman çok önemli bilgilerin hayata geçirileceği bölümlere zamanında ulaşamamasına neden olarak, o anda veya gelecekte, örgütün atıl bir çıktı yaratmasına yol açabilir.
- * Biçimsel iletişim kanalları bilgiyi genellikle basamaksal olarak taşırlar. Yani bilgi, genellikle ilk elden ast pozisyonunda olan örgüt üyelerine ulaştırılmaz. Oysa örgüt üyelerinin çoğu kendi işlerinin ayrıntılarını, nasıl gittiğini, üstünde yer alan kişilerden daha çok ve anında bilmek isterler. Fakat biçimsel iletişim kanalları, ast pozisyonunda yer alan örgüt üyelerinin kendilerine ulaştırılması gereken bu iletileri geciktirir. Ayrıca, işinde uzman örgüt üyeleri tek yönlü yöneltmelerden de hoşlanmazlar (Champion; 1975, s.179). Tüm bunlar, örgüt üyelerinin bilgi yönünden tatminsizliklerine ve astlar açısından işten soğumaya, örgüt açısından ise etkinsizliğe ve verimsizliğe neden olabilir.
- * Örgüt yapısı ve biçimsel iletişim kanalları, örgüt üyelerinin -bazı örgütlerde yüzlerce kadroyu dolduran- birbirleriyle ayrı ayrı ilişki kurmalarına imkan vermez (Dicle; 1975, s.85). Bu durum ise, örgüt üyelerinin kendilerini önemsiz hissetmelerine ve dolayısıyla iş doyumunda azalmalara yol açarak, örgüt ve örgüt üyelerinin amaçlarına ulaşmalarını güçleştirebilir.

* Biçimsel iletişim kanalları genellikle iletileri süzer. Örgütlerde bölümler arası ilişkiler genellikle kaçınılmazdır ve sürekli bir iletişim söz konusudur. Bu süreçlerde yansıma ögesinin de kullanılmasına rağmen, bilginin büyük bir miktarı çoğu örgütlerde süzülür (Champion; 1975, s.179). Yani, iletişim esnasında aktarılan bilginin bir miktarı çeşitli faktörler sonucu -zaman baskısı, algı, konuya yaklaşım, teknik ve bireysel sınırlılıklar, ...vb.- iletilemez. Bu ise örgütsel etkililik açısından olumsuz bir faktördür.

Biçimsel iletişim kanalları bu gibi olumsuz işlevlerine rağmen, örgütlerde çok önemli rollere sahiptirler. Örgüt ve örgüt üyelerinin amaçlarını elde etme, bölümler arası koordinasyonun sağlanması, biçimsel otorite ve düzenlemeleri kuvvetlendirmesi gibi bir dizi örgüt için hayati fonksiyonu yerine getirir. Bu yüzden, biçimsel iletişim kanalları günümüz örgütlerinin verimlilik ve etkinliği için gerekli ve kaçınılmazdır. Fakat biçimsel iletişim kanallarını örgütsel iletişimi meydana getiren tek faktör olarak düşünmek yanlıştır. Çünkü örgütsel iletişim, biçimsel iletişim kanallarının yanı sıra biçimsel olmayan iletişim kanallarından oluşan bir bütündür.

B. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Biçimsel olmayan iletişim kanalları aracılığıyla bilgi, biçimsellikten, zorunluluk ve yasaklardan uzak olarak örgüt içinde serbestçe paylaşılır. Paylaşılan bilgilerin örgüt üyelerinin işleriyle ilgili olması da gerekmez (Baron-Greenberg; 1990, s.349). Örgüt ile ilgili olabileceği gibi sanatsal, toplumsal, politik, ekonomik, kişisel, ...vb. içerikli konular hakkında da biçimsel olmayan iletişim kanalları vasıtasıyla bilgi alış-verişi yapılabilir.

Biçimsel olmayan iletişimin doğuş nedenlerinden en önemlisi hiç kuşkusuz biçimsel iletişimin iyi örgütlenmeyiştir. Dikey ya da yatay kanallarda sık sık meydana gelen tikanlıklar, kişiler, gruplar veya bölümler arasında görülen kopukluklar derhal biçimsel olmayan iletişim kanallarını zorlayacakları şüphesizdir (Sabuncuoğlu; 1984, s.143).

Örgütün iletişim gereksinmesinin karşılanabilmesi, genellikle iletişimin resmi kurallarla belirlenen biçimsel kanallarının dışına çıkılmasını gerektirir. Örgüt üyelerinin zamanla birbirlerini tanımaları sonucu arkadaşlığa, karşılıklı güvene, örgüt dışı ilişkilere dayanarak yaptıkları iletişim, hemen her zaman hiyerarşik yetke çizgisi ve doğallıkla biçimsel iletişim kanallarının dışına taşar. Bu yüzden, örgütlerdeki iletişimin çoğu, biçimsel olmayan kanallar aracılığıyla aktarılır. Kağıt üzerindeki resmi kurallara uymayan ve önceden belirlenmiş kanallardan geçmeyen her türlü iletişim akımını içine alan biçimsel olmayan iletişim, aynı zamanda örgütlerde biçimsel iletişimi tamamlamak gibi bir görevi de yerine getirir (Dicle; 1974, s.66). Bunun en önemli nedenlerinden biri, biçimsel olmayan iletişim kanallarında mesajların akış hızının, biçimsel kanallardakine oranla oldukça hızlı olmasıdır. Bir diğer neden ise, insanların psikolojik doğaları gereği, birbirleriyle direkt olarak iletişim kurma ihtiyacını hissetmeleridir. Bu durumda ise, örgüt üyeleri sadece biçimsel iletişim kanalları ile yetinemezler ve varolan iletişim ihtiyaçlarını gidermek için çevreleriyle biçimsel olmayan iletişim kurmaya yönelirler. Buna ise genel olarak dedikodu -grapevine- adı verilir (Longenecker-Pringle; 1984, s.467). Görüldüğü gibi, biçimsel olmayan iletişim kanalları, tüm örgütlerin en az biçimsel iletişim kanalları kadar zorunlu ve kaçınılmaz bir unsurdur.

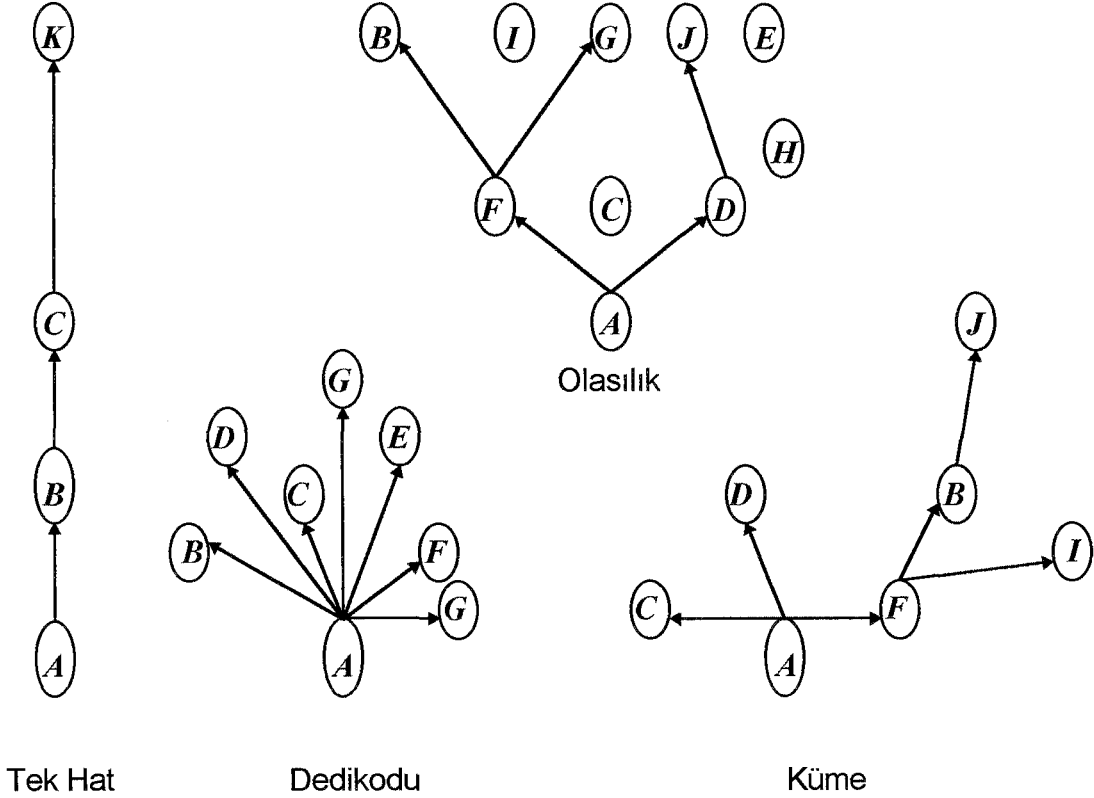
Dedikodu iletişimiyle ilgili yapılan araştırmalar, örgüt içindeki bu iletişim biçiminin bazı modellere sahip olduğunu göstermiştir. Sözü edilen bu modeller Şekil-6' da gösterilmiştir. Bu şekiller aşağıdaki gibi açıklanabilir (Williams-Eggland, 1991, s.135):

Tek hatlı model: A, B'ye; B, C'ye söyler ve iletişim böyle sürer gider. Tek hatlı model, en fazla değişime uğramış bilgiyi yaratır.

Dedikodu modeli: A herkese söyler. Dedikodu modeli bazen gerçekleşmesine rağmen, bir mesajın A dışında başka biri tarafından iletilmemesi çok ender görülür.

Olasılık Modeli: A tesadüfen F ve D ile iletişime geçer. F ile D'de, A'dan aldıklarını çevrelerinde kime rastlarsa onlara aktarır. Bu model oldukça gerçekçidir.

Küme Modeli: A, üç seçkin üyeye söyler. Bunu duyan kişilerden bir ikisi bunu başkalarına anlatır; bundan sonra duyanların da başka kişilere ulaştırmasıyla mesaj geniş bir çevreye yayılmış olur. Küme modeli örgütlerde en yaygın dedikodu modelidir. Hemen hemen her örgütte bulunur.



* Şekil-6: Dedikodu İletişim Modelleri

a. Dedikodu ve İşlevi

Örgüt üyeleri arasındaki resmi olmayan ileti alış-verişi genel adıyla “dedikodu iletişimi” olarak bilinir. Bu iletişim kanalına aynı zamanda “söylenti, fısıltı gazetesi” gibi isimler de verilir. Dedikodu iletişimi, tamamen uydurma bilgilerin aktarımı olmamakla birlikte, genellikle doğrulanmamış bilgilerden oluşan iletilerdir (Kapferer; 1992, s.14). Bu nedenle

* Williams-Eglland; 1991, s.135’den uyarlandı.

dedikodu iletişimi çoğu örgütte kötü bir üne sahiptir. Birçok insan dedikodunun söylentileri yaymaya yarayan bir sistem olduğuna inanır. Bu kısmen doğrudur. Çünkü dedikodu iletişimi zaman zaman iyi, doğru haber ve bilgileri içererek örgüt üyelerine yardımcı olan bir iletişim türüdür de (Williams-Eggland; 1991, s.134).

Resmi olmayan herhangi bir kaynaktan bir bilgi elde eden örgüt üyesi, zaman zaman bu bilgiyi kendi kişisel amaç ve gereksinimlerine göre biraz değiştirerek ve ona kendiliğinden birşeyler ekleyerek başka bir örgüt üyesine aktarır. Bu örgüt üyesi, biraz bozulmuş olarak aldığı bu bilgiyi, kendi amaç ve gereksinimlerine göre yeni bir anlam kazandırdıktan sonra, başka bir örgüt üyesine aktarır ve iletiler bu şekilde örgüt üyeleri arasında bazen anlam değiştirerek hızla yayılır. Fakat araştırmalar dedikodu iletişiminin çok meydana gelmediğini ve biçimsel olmayan kanallar aracılığıyla aktarılan dedikodu iletişimine ait bilgilerin tam olmasa da oldukça doğru olduğunu göstermektedir (Longenecker-Pringle; 1984, s.267).

Dedikodu iletişiminin örgütün verimlilik ve etkinliği bakımından, bazı sakıncaları olduğu gibi, örgüte sağladığı birtakım yararları da vardır. Bu yüzden dedikodu iletişimini, örgüt için her zaman kötü ve zararlı birşey olarak düşünmemek gerekir.

Dedikodu iletişiminin örgütlere sağladığı yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dicle; 1974, s.68): Dedikodu iletişimi,

- * Örgütteki iletişim yükünün önemli bir kısmını taşıyarak, örgütün iletişim gereksinimini karşılamak bakımından biçimsel iletişime yardımcı olur ve onu tamamlar;
- * Örgüt üyelerinin moralinin yükselmesini ve örgüt ruhunun gelişmesini sağlar;
- * İyi kullanıldığı zaman, yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olabilir;
- * Özellikle dilek ve yakınmaların üstlere ulaştırılmasında, aşağıdan yukarıya iletişimin etkin bir aracıdır;
- * Örgütlerde bazı önemli kararların zamanında alınması ile

- * Örgütün çevresindeki değişiklikleri zamanında haber almasını ve değişen koşullara uydurmak üzere iç yapısında gerekli değişiklikleri devamlı ve etkin bir biçimde yapmasını sağlar ve
- * Örgütlerde takım çalışması ile görevlerin etkin ve verimli şekilde yerine getirilmesine yardımcı olur.

Daha önce de belirtildiği gibi, her örgütün ayrılmaz bir parçası olan biçimsel olmayan iletişim kanalları, toplumsal ve örgütsel hayatın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmasına rağmen, örgütlerde bu tür kanalların zararlı olduğuna inanmış yöneticiler tarafından kullanımının azaltılmasına çalışılır. Bunun nedeni, yöneticilerin biçimsel olmayan kanalları tam olarak denetleyememelerinden ve onların yanlış bilgiler aktardıklarına inanmalarından kaynaklanmaktadır. Oysa bir örgütte biçimsel olmayan kanalların ve dolayısıyla dedikodu iletişiminin yararlı ya da zararlı olması, büyük ölçüde yöneticilerin bu konudaki tutumlarına bağlıdır. Yöneticilerin örgüt sorunlarını örgütün üyeleriyle açıkça tartıştıkları ve örgütte olup bitenleri günlük bültenler halinde üyelere duyurdukları örgütlerde, biçimsel olmayan iletişim kanallarında akan dedikodu iletişiminin olumsuz etkileri azalarak, örgütün verimliliği ve etkinliği artmaktadır (Dicle, 1974, s.69; Newman vd.; 1967, s.350). Örgüt yöneticilerinin buna özen göstermemeleri durumunda, örgütte aslı ve doğruluğu belirsiz dedikoduların daha çok olacağı ve dolayısıyla örgütün verimliliğini ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyeceği şüphesizdir. Bu nedenle, örgüt yöneticileri biçimsel olmayan iletişim kanallarının olumsuz etkilerini azaltmak için örgüt üyelerinin iletişim gereksinimlerini tatmin etmeli ve örgütte olup bitenler konusunda onlara bilgi vererek, onları ilgilendiren konularda görüşlerine başvurmalıdır. Böylece, biçimsel olmayan iletişim kanalları daha etkin biçimde kontrol edilerek, olumsuzlukları en aza indirilebilecektir.

b. Biçimsel Olmayan İletişim Kanallarının Olumsuz İşlevleri

Biçimsel olmayan iletişim kanallarının da biçimsel iletişim kanalları gibi birtakım olumsuz işlevleri vardır. Bireylerarası ilişkilerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan biçimsel

olmayan iletişim kanallarının belirli bir yönü ve amacı yoktur. Küçük veya büyük her örgütte varolan bu iletişim kanallarının birçok yararı olmasına rağmen, bazı olumsuz işlevleri de vardır.

Öncelikle, biçimsel olmayan iletişim kanalları örgüt içindeki iletilerin aktarımında biçimsel iletişim kanalları ile bir rekabet içindedir. Bu yüzden, örgüt içinde bazı iletişim bozukluklarının veya engellerinin açığa çıkması kaçınılmazdır. Biçimsel olmayan iletişim kanallarının kullanımı sonucu ortaya çıkan belli başlı olumsuz işlevler aşağıda ele alınmıştır.

*Biçimsel olmayan iletişim kanalları, bozulmuş veya aslı olmayan bilgileri örgüt üyelerine kolayca yayabilir. İletişimin bir kişiden diğerine aktarımı esnasında, kişiler iletiyi farklı algılayabilirler. Her insanın çevresi, olaylara bakışı kendi kişiliğine bağlı olduğundan, ileti de, bunu duyan kişinin kendi anlayışına göre yorumlanarak başkalarına o şekilde aktarılır (Sabuncuoğlu; 1984, s.146). Böylece, iletinin başka birine aktarımında doğrulukla birtakım bozukluklar açığa çıkabilir. Bozulmuş iletilerin biçimsel olmayan iletişim kanalları ile örgüt üyelerine aktarımı ise örgüt için ciddi sorunlara neden olabilir. Ast ve üst arasında yanlış anlaşılmalarda sonucunda, örgüt üyeleri arasında soğukluk -apathy- doğabilir. Yine bozulmuş ileti sonucu, örgüt üyesinin yaptığı işte meydana getirdiği değişiklikler, onun korku ve endişelerini uyandırabilir, diğerlerine karşı olan güvenini azaltabilir. Bunun yanında, bozulmuş ileti sonucunda, yönetim tarafından yerleştirilmek istenen değişim ve yeni programlara karşı direnç de oluşabilir (Champion; 1975, s.190).

.,Bundan başka, örgütün bazı üyeleri, örgüt içinde ve dışında önemli yerleri olan kişilerle bazı biçimsel olmayan iletişim kanalları kurarak, kendi pozisyonlarının sağlayabildiğinden daha fazla statü kazanmak isterler. Bu yolla geniş ölçüde sözü geçerlik kazanan üyeler olabilir. Bunun sonucunda elde edilen gücün, kişisel çıkarlar için kötü yollarda kullanılması her zaman mümkündür ve bu biçimsel olmayan iletişim kanallarının örgütler için doğurabileceği sakıncalardan biridir (Dicle; 1974, s.69).

Biçimsel olmayan iletişim kanallarının tüm bu belli başlı olumsuz işlevleri sonucu açığa çıkan bir diğer olumsuz fonksiyonu, örgüt içinde sadece bu tür iletişim kanalları aracılığıyla, bir bilginin tam ve doğru olarak aktarılamayacağıdır.

7. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM YÖNTEM VE ARAÇLARI

Örgütsel iletişim, örgütsel gelişme ve değişmeyi gerçekleştirmede önemli bir rol oynar. Dolayısıyla, örgüt içi iletişimde kullanılan yöntem ve araçların önemi de büyüktür. Çünkü etkili iletişimin meydana gelmesi genellikle kullanılacak yöntem ve araç veya araçların uygun seçimlerine bağlıdır.

Örgütlerde birçok iletişim yöntemi ve dolayısıyla bunların araçları kullanılmaktadır. Tüm bu yöntem ve araçların bu çalışmada incelenmesi hem çalışmanın temel amacı bakımından gereksiz hem de süre ve olanaklar bakımından imkansızdır. Bu sebeple, bu bölümde örgüt içi iletişimde sadece yaygın olarak kullanılan yöntem ve araçlar üzerinde durulacaktır.

A. Yazılı İletişim Yöntemi ve Araçları

İletinin, çeşitli araçlar kullanılarak yazılı olarak iletilmesine yazılı iletişim yöntemi, bu esnada kullanılan iletişim araçlarına ise yazılı iletişim araçları denir.

Örgütlerde iletilerin kalıcı olması isteniyorsa yazılı iletişim yöntemi kullanılır. Ayrıca, birkaç örgütsel basamaktan geçerek aktarılan bir ileti sözkonusu ise, gönderilmek istenen bilginin gerçek nitelik ve içeriğini yitirmeksizin iletilmesinde yazılı iletişim araçları kullanılabilir. Bununla birlikte, bir diğer neden olarak, örgüt üyelerinin sorumluluk yüklenmesi yazılı araçları gerektirebilir (Sabuncuoğlu; 1984, s.126). Yazılı iletişim yönteminde gösterimin tekrarı mümkündür. Başka bir deyişle, yazılı iletişim yöntemi alıcıya sadece bir kere ulaşma olanağı ile sınırlı değildir; referans için her zaman el altında bulunabilirlikleri de bir avantaj sağlamaktadır. Sözü edilen iletişim yöntemiyle, herhangi bir konuyu gerektiği uzunlukta ve derecede ele almak mümkündür; her konuda uzmanlaştırılmış sunuma elverişli olup, yüksek saygınlığa sahiptir (Yüksel; 1994a, s.116-117). Yazılı iletişim araçları arasında önem taşıyan başlıcaları aşağıda sıralanmıştır.

a. Örgüt gazeteleri

Son yıllarda örgütlerde kullanılan iletişim araçları arasında en çok dikkati çeken, örgüt gazeteleri olmuştur. Bu yayın aracı ile üyeler, örgütün ekonomik, sosyal ve teknik sorunlarını öğrenme ve özellikle kendilerini yakından ilgilendiren konuları bilme olanağı elde ederler. Ayrıca eğitici ve eğlendirici öğelere de yer verilmektedir. Örgüt gazetelerinin tipik içeriklerini şu konular oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu; 1977, s.58):

- * Ekonomik haberler;
- * Teknik haberler;
- * Çalışma koşullarına ilişkin haberler;
- * Toplumsal ve kişisel haberler ve
- * Diğer haberler.

Örgüt gazetesinin örgüt üyelerinin ilgisini çekmesi için, içerikleri onların ilgileri doğrultusunda oluşturulmalı; konular her düzeydeki üyelerin bilgi gereksinimine karşılık verecek biçimde işlenmeli ve bu esnada örgüt üyelerinin anlayabileceği bir dil kullanılmalıdır.

Bu tür etkinliklerin örgütsel iletişim açısından yararlı olacağı şüphesizdir. Fakat örgüt gazetelerinin hazırlanması, yayınlanması bir ekip işini gerektirir. Bu yüzden, özellikle az üyesi olan örgütler için oldukça külfetli bir faaliyettir.

b. Broşür ve El kitapları

Broşürler, örgüt el kitaplarına oranla genellikle daha az sayfalı, resimli yayınlardır. Broşürlerin renkli olması, sayfaların sunulan konu bakımından belli bir sıra izlemesi, anlaşılmasını kolay olması ve dikkati kuya odaklaması gerekir (Asna, 1975, s.154).

El kitapları ise broşürlere oranla daha çok sayfalı ve resim yerine yazıya ağırlık veren yayınlardır. Bunlar, bazı konuların anlatımı, açıklanması için hazırlanmıştır ve heran el altında bulundurulup bilgi alınacak kaynak niteliğindedirler (Asna; 1975, s.155).

Broşür ve el kitapları, daha çok örgütü tanıtmaya amacı güder. Örgüte yeni katılanlara bu iletişim araçları aracılığıyla, örgüte yönelik tanıtıcı bilgiler, toplu olarak ve ilgi çekici nitelikte sunularak, bu yeni üyelerin şu konularda bilgi edinme gereksinimleri büyük ölçüde karşılanabilir (Sabuncuoğlu; 1977, s.60):

- * İşletmeyi bir bütün olarak tanıyabilme -tarihsel gelişim, yapı, yan kuruluşlar...vb.-;
- * Ücret politikası;
- * İzin politikası;
- * Ceza politikası;
- * Sunulan olanaklar -yemekhane, lokal, sportif faaliyetler, ...vb.-;
- * Çalışma düzeni ve koşulları ve
- * Eğitim faaliyetleri gibi.

Görüldüğü gibi, örgüt elkitapları ve broşürleri daha çok örgütü tanıtmaya amacı güderler ve özellikle örgüte yeni katılan üyelerin uyumu için gerekli temel bilgileri içerirler.

c. İlân Tahtaları

İlân tahtaları, örgütün belirli yerlerine konularak, çok sayıda örgüt üyesinin çeşitli bilgilere çabuk ve ucuz bir şekilde ulaşmasını sağlayan iletişim araçlarıdır. Örgüt üyesinin ilgisini çekecek şekilde ve güncel olarak hazırlandığı takdirde, güçlü bir iletişim aracı durumuna gelebilirler. (Sabuncuoğlu; 1977, s.60-61).

İlân tahtalarının yararlı olabilmesi için, şu noktalara dikkat edilmesi gerekir (MPM; 1970, s.41):

- * Herkesin görebileceği yerlere yerleştirilmelidir;
- * İlgı çekici olmalıdır;
- * Metin ve resimler arasında uyum sağlanmalıdır;
- * Metin kısa fakat ilgi çekici olmalıdır;
- * Yazılar iri ve okunaklı olmalıdır ve
- * İlân, konuyu açık bir şekilde yansıtabilmelidir.

İlân tahtalarının avantajları ise şöyle özetlenebilir:

- * Ucuzdur;
- * Ulaşan herkişi aynı bilgiye sahip olur;
- * İlân tahtasına asılı olanlar belge niteliğindedir ve arşivlenmeyene olanak sağlar;
- * Hızlıdır;
- * İleti, ilân tahtasında yer aldığı sürece, alıcının iletiyi kontrol etmesine imkân verir.

d. Raporlar

Örgütte üst düzey üyelerin, aslarını veya danışmanlarına belirli konularda çalışma ve araştırma yaptırarak, bunlardan elde edilen sonuçları yazılı, yazılı/sözlü ve/veya görsel olarak kodlamalarıyla oluşturulan belgelere “rapor” adı verilir (Sabuncuoğlu, 1984, s.127).

Raporlarda işlevsellik, ele alınan sorunun bütün yönlerini, verilere dayanarak analiz etmek, değerlemek, sentez , çözüm ve sonuçlara varmak şeklinde bir yöntem izlendiğinde gerçekleşir (Sabuncuoğlu, 1984, s.127). Ancak bu şekilde hazırlanan bir rapor sorunla ilgili gerçekleri yansıtabilir.

Raporlar isteksiz ve inançsız olarak hazırlanırsa, kırtasiye ve zaman harcamasına yol açar. Bunun yanında, genellikle tek yönlü bir iletişim aracı olduğundan, yalın, eksiksiz ve kısa hazırlanmadığında, okuyucu tarafından raporu anlamlandırmada sorunlar yaşanabilir.

e. Anketler

Özellikle büyük örgütlerde üst düzey örgüt üyelerinin, astların çeşitli konularda duygu, düşünce ve tutumlarını öğrenmek için kullandıkları bir yazılı iletişim aracıdır. Anketler kısa, kolay cevaplanabilir soru cümlelerinden oluşur ve soru sayısı az veya çok olabilir.

Örgüt içinde anket uygulamanın avantajları şunlardır:

- * Anket, üyelerin cevaplarında daha samimi olmasına fırsat verir;
- * Anket aracılığıyla kısa sürede birçok soruya cevap verilebilir;
- * Anketin uygulanışı zaman zaman oldukça ucuz olabilmektedir (Karasar; 1991a, s.175).

Anketlerin hazırlanması ve çözümlenmesi ise uzman bir kadroyu gerektirir. Çünkü kaynak ile alıcı arasında tek iletişim aracı anket sorularıdır. Bu nedenle, soruların her türlü yanlış anlaşılmayı önleyecek nitelikte profesyonelce hazırlanması gerekir.

f. Dilek Kutuları

Örgütün tüm örgüt üyeleri tarafından kolayca ulaşabileceği yerlerine konulan kutulardır. Örgüt üyelerinin örgüte ve örgütün yönetimine ilişkin görüş öneri ve yakınmalarını dile getirmek için kullanılan dilek kutuları, oldukça etkili bir örgütsel iletişim aracıdır. Sistemin iyi işlemesi, örgüt üyelerinin bu kutulara bıraktıkları yazılı iletilerin, üst düzey örgüt üyelerince ciddi şekilde değerlendirilmesine ve sonuçlarının açıkça görülmesine bağlıdır (Gürgen; 1994, s.47).

Örgütsel iletişimde dilek kutuları kullanımının avantajları şöyle sıralanabilir:

- * Görüşlerinin değerlendirildiğini bilmek, üyelerin morallerini artırır;
- * Ucuzdur;

- * Uygulanması kolaydır ve
- * Samimi görüşlerin ifade edilmesine olanak tanır.

B. Sözlü İletişim Yöntemi ve Araçları

Bir iletinin, iletiye katılanlar tarafından sözlü olarak karşılıklı paylaşılması yöntemine “sözlü iletişim” denir. Örgüt içindeki iletişimin büyük bir kısmı ise sözlü olarak meydana gelir. Bu da, sözlü iletişimin örgütlerdeki önemini göstermektedir (Koontz vd.; 1986, s.427). Sözlü iletişim yönteminin önemi, bu süreç içerisinde meydana gelen yansımanın çoğunlukla etkin ve gecikmesiz gerçekleşmesinden kaynaklanmaktadır (Sisk; 1973, s.522). Başka bir deyişle, sözlü iletişim yönteminde iletiler genellikle çift yönlüdür ve oldukça süratlidir. Bu yüzden, sağlıklı ve etkili bir iletişim, çoğunlukla sözlü iletişim yöntemiyle daha kolay gerçekleştirilebilir.

Sözlü iletişim yönteminin temel olumsuzlukları şöyle sıralanabilir (Evans, 1978, s.9):

- * Birden fazla kişi katıldığı zaman iletişimin kontrolü güçleşir;
- * Zaman sınırlılığı söz konusu olduğunda “karar verme kalitesi” düşebilir;
- * Çoğu zaman ne söylendiğine dair yazılı kayıt tutulmaz, dolayısıyla bağlayıcılığı zayıftır.

Sözlü iletişim yönteminde örgüt içinde yaygın olarak kullanılan iletişim araçları aşağıda sıralanmıştır.

a. Konferans ve Seminerler

Herhangi bir konuda, örgüt üyelerini aydınlatmak amacıyla geniş bir dinleyici kitlesine dönük olarak yapılan sözlü bilgi akışını sağlayan araçlardır. Seminerler ise konferanslara göre

daha uzun süreli ve çoğu kez eğitim amacına dönük olarak kullanılan sözlü iletişim araçlarıdır. Seminerler ile üyelerin mesleki, teknik, sosyal ve davranışsal bilgileri genişletilmeye çalışılır.

Konferanslar, yazılı olarak veya teker teker karşılıklı ilişki kurmak yoluyla çok zaman kaybı gerektirecek bir iletiyi birkaç saat içinde geniş bir alıcı kitlesine iletmek için ideal bir sözlü iletişim aracıdır. Ancak, konferanslarda yansıma ögesine oldukça az yer verilmesi, sunulan konunun alıcılar tarafından ne ölçüde alındığının bilinmemesine bir engel teşkil eder. Aynı zamanda, konuşmacının kullandığı dil ve anlatım biçiminin anlaşılır nitelikte olup olmaması, kaynak tarafından dinleyici psikolojisinin iyi bilinip-bilinmemesi, konferansın uzunluğu-kısalığı gibi özellikler konferansın etkinliğini belirleyen faktörler arasında yer alır (Sabuncuoğlu; 1984, s.127).

Seminerler ise konferanslara göre daha uzun süreli ve çoğu kez eğitim amaçlarına dönük biçimde gerçekleştirilir. Örgütlerde gerçekleştirilen seminerler birkaç gün sürebileceği gibi birkaç hafta veya daha da uzun sürebilir. Seminerlerin belirgin niteliği iknaya değil, çözümlemeye dayanıyor olmasıdır.

b. Görüşmeler

Sözlü iletişim araçları içinde en yaygın ve en etkin olarak kullanılan “görüşmeler”dir. Örgüt içi görüşme en kısa anlatımla, örgüt üyeleri arasındaki örgütsel, kişisel ve herikisi hakkındaki olgu ve olayların aktarımına denir (Peterson vd.; 1966, s.294). Genellikle iş veya pozisyona bakmaksızın, örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle sık sık görüşmelerde bulunmaları doğallıkla kaçınılmazdır. Bu yüzden, örgüt içindeki görüşmeler insanın doğası gereği oldukça fazla meydana gelir.

Biçimsel görüşme biçimleri ise, “şikayet görüşmeleri, disiplin görüşmeleri, takdir etme-değer biçme görüşmeleri ve ayrılma görüşmeleri” olarak dört gruba ayrılarak incelenebilir (Yaktıl; 1997):

Şikayet görüşmeleri, örgüt üyelerinin işleri, çalışma koşulları veya onları memnuniyetsizliklere iten diğer sorunları bildirmeleri için düzenlenir. Giderilmeyen şikayetler moral zayıflatarak, çalışma verimlilik ve etkinliğini olumsuz yönde etkiler. Bu yüzden, ilgili şikayetlerin görüşmeler yoluyla alınarak, değerlendirilip düzeltilmesinin, örgütün performansı açısından önemi büyüktür.

Disiplin görüşmeleri ise çalışanların herhangi bir kuralı veya davranış sorumluluğunu ihlal ettiği zaman, örgüt üyelerini ikaz etmek için kullanılır. Örneğin geç kalma, gelmeme, emirlere itaatsizlik, örgütte uyulması gereken güvenlik kuralları ve düzenlemelerine uyulmadığı durumlarda bu tip görüşmelere ihtiyaç duyulur.

Takdir etme-değer biçme görüşmelerinde temel amaç, örgüt üyesinin işteki performansını değerlendirmek, zorluk alanlarını tanımlamak, çalışan tarafından gelecekte gösterilecek davranışta ortak bir nokta belirlemektir. Bu esnada, taraflar birbirlerine objektif ve arkadaşça yaklaşmazlarsa, bu görüşmeler çalışanın gelişimini teşvik edici olmaktan çok bir çatışma kaynağı durumuna gelebilir.

Ayrılma görüşmeleri -adından da kolayca anlaşılacağı gibi-, örgütteki bir üyenin örgütten istifa ederek ayrılmayı düşündüğünde söz konusudur. Eğer istifaya neden olan sebepler örgüt üyesi ayrılmadan önce bilirse, bu sebepler ortadan kaldırılarak üyenin ayrılmaması sağlanabilir.

Görüldüğü gibi, hangi konuda olursa olsun görüşmenin belli bir düzen, amaç ve ilkeler doğrultusunda gerçekleşmesi gerekir. Aksi halde, görüşme zaman kaybına yol açabilir ve bireyler arasında anlaşma yerine çatışmalara neden olabilir.

c. Toplantılar

Toplantılar -kısaca-, görüşmelerin daha genişletilmiş modelleridir. Toplantıların düzenlenme amacı, örgütlerde işbirliği ve anlayış ortamının yaratılarak sorunlara ortak çözüm

yollarının araştırılmasıdır. Ancak bu toplantıların verimli olması için herşeyden önce sorunun içeriği üzerinde taraflar tartışmaya girebilmelidir. Toplantılara katılanların düşünce, amaç ve inançlarını söylemesine fırsat verilmeli, ancak bu esnada başkalarının görüş ve düşüncelerine de saygılı olmaları sağlanmalıdır. Ayrıca toplantılara katılanlara tartışılacak konuya ilişkin önceden bilgi verilmeli, gerekli veriler sağlanmalıdır. Böyle yapıldığı takdirde bilinçli ve belirli amaçlara dönük toplantılar gerçekleşerek, örgütte demokratik bir ortamın yaratılması, katılnalı yönetime geçiş, örgüt üyelerinin eğitilmesi, etkin kararların alınması, katılanların davranış yapıları ve moral düzeylerinin olumlu yönde geliştirilebilmesi sağlanabilecektir (Sabuncuoğlu; 1984, s.128). Örgüt için olumlu olan tüm bu faaliyetlerin gerçekleşmesinde “toplantılar”ın önemi büyüktür. Çünkü toplantılar, başka bir araçla kolay kolay elde edilemeyecek üstünlükler taşır.

Toplantılar da kendi aralarında ikiye ayrılabilirler: Kısa bilgi verici toplantılar ve büyük grup toplantıları. Kısa bilgi verici toplantılar, takım lideri -ustabaşı, bölüm lideri, ofis uzmanı vb.- ve ona doğrudan bağlı olan örgüt üyeleri arasında meydana gelir. Üç yüz veya daha fazla kişiden oluşan toplantılara ise büyük grup toplantıları adı verilir (Güler; 1997).

Toplantıların düzenlenme yerine, zamanına, süresine, amacına dikkat edilmediğinde, toplantıya katılanların düşünce ile inançlarına saygı gösterilmediğinde ve bunları söylemelerine fırsat verilmediğinde, toplantılar doğallıkla zaman kaybına yol açan bir araç olmaktan öteye geçemeyecektir (Geylan; 1994, s.123-124).

d. Sohbetler

Örgüt üyeleri arasında, çeşitli konular hakkında meydana gelen ileti paylaşımına “sohbet” adı verilir. Örgüt içinde iş veya pozisyona bakmaksızın sık sık sohbetler meydana gelir. Örneğin, bin üyesi bulunan bir örgütte, herbir örgüt üyesinin haftada yüzelli sohbet ettiği farzedilirse, bu örgütte toplam olarak haftada yüzelli bin, yılda ise yaklaşık olarak sekiz milyon sohbet meydana gelecektir. Görüldüğü gibi örgütsel iletişimde sohbetler oldukça geniş bir yer

tutar (Peterson vd.; 1966, s.294). Sohbetler “dedikodu iletişimi” ne oldukça benzerlik gösterir. Aralarındaki fark, dedikodu iletişiminde iletilerin zincirler halinde yayılmasından kaynaklanır. Oysa sohbetlerde böyle bir durum sözkonusu değildir. Sohbetler, biçimsellikten uzak olarak iki kişi arasında gerçekleşen bilgi paylaşımı olduğu için, örgüt üyelerinin psikolojik bakımdan rahatlamalarına ve dolayısıyla morallerinin yükselmesine yardım eder.

e. Telefon ve Düafon

Telefon ve düafon gibi sözlü iletişim araçları, yüzyüze görüşmelerin zaman alacağı durumlarda yararlanan; ses dalgalarını elektrik sinyallerine ve bunu yine ses dalgalarına çevirerek iletişimde bulunulmasını sağlayan araçlardır.

Sözlü iletişim, kaynak ve alıcının iletişimde bulunması için biryerden biryere gitmesine gerek kalmadan bunlar aracılığıyla anında yapılabilir. En önemli avantajlarından biri de, bu araçların iletiyi aktarmada çok hızlı olmasıdır. Ancak, sözlü iletişimi mümkün kılan bu araçların sınırlılıklarını da iyi bilmek gerekir. Örneğin bu gibi araçlarla jest ve mimikleri aktarma imkanı olmadığından; düafonla yansıma elde edilemediğinden iletişim yarım kalmaktadır denilebilir (MPM; 1970, s.42).

C. Görsel/İşitsel İletişim Yöntemi ve Araçları

Hem göze hem de kulağa seslenerek yapılan iletişime, görsel/işitsel iletişim yöntemi adı verilir. Görsel/işitsel araçlar aynı anda birden fazla duyuya seslendiği için iletilerin daha kalıcı olmasını sağlar. Çünkü, kişiler olayı oluş halinde ve yerinde saptayan bir gerçek-yaşam deneyimi izlemiş olurlar; olayı görür ve duyarlar. Böylece, fiilen olay yerinde olmasalar bile, kendilerini öyle hissederler. Ayrıca, herhangi bir ileti ne kadar fazla duyuya seslenirse, kalıcılığı da o oranda arttığından, bu araç ile gerçekleştirilen iletişimin iletileri oldukça kalıcıdır (Özdil; 1985, s.95).

a. Kapalı Devre Televizyon

Kapalı devre televizyon , kablo veya mikro dalga bağlantısı aracılığıyla bir video veya stüdyodan doğrudan doğruya örgüt üyelerine gönderilen görsel/işitsel iletilerdir (Demirel; 1993, s.71).

Kapalı devre televizyon, örgüt içi bilgi akışının sağlanması, dayanışma ruhunun geliştirilmesi bakımından son derece yararlı bir iletişim aracıdır. Bununla birlikte, kapalı devre televizyondan, örgütü ilgilendiren yeni teknoloji ve becerilerin öğretilmesinde, örgüte yeni katılan örgüt üyelerinin tanıtılmasında, örgütün yeni ürünleri hakkında bilgi verilmesinde, genel ve özel prosedürlerin hatırlatılmasında ...vb. konularda etkili olarak yararlanılabilir (Gürgen; 1994, s.41). Kapalı devre televizyon yayınlarının olumlu fonksiyonları şöyle sıralanabilir (Özgül; 1985, s. 88-93; McQuail; 1994, s.14):

- * İletişimden aynı anda birçok örgüt üyesi yararlanabilir;
- * İletilere ilk elden ulaşma imkanını sağladığından oldukça güvenilirdir;
- * Üyelerin bireysel olarak doğrudan etkileşim olanağı bulamadığı olay ve olgular üzerine görsel/işitsel iletiler sunabilir;
- * İletişim açısından her üyeye, bir anlamda “ön sırada bir yer” verir
- * Örgüt içi önemli yaşantıları canlı olarak örgüt üyelerine sunabilir.

Kapalı devre televizyon yayınlarından yalnızca üst düzey örgüt üyelerinin görüş ve beklentileri, emir veya direktifleri değil, diğer üyelerinde çeşitli konulardaki görüşlerinin, beklentilerinin yayınlanmasına özen gösterildiğinde, araç daha işlevsel ve etkili bir duruma gelmektedir (Gürgen; 1994, s.41).

Kapalı devre televizyon yayınlarının olumsuzlukları şöyle özetlenebilir:

- * Sistemin kurulması oldukça pahalıdır;
- * İletinin hazırlanması ekip işini gerektirir, dolayısıyla bu da pahalıdır;

- * İleti tek tip olduğundan, herkes tarafından aynı şekilde algılanması imkansızdır;
- * Alıcıların tepkileri anında ölçülerek iletiler yeniden biçimlendirilemez ve
- * Alıcıların iletileri tekrar kontrol etmesine genellikle izin vermez.

b. Bilgisayarlar

Bir bilgisayar ağı sistemi içinde, kişisel bilgisayarlar aracılığıyla dijital elektronik sinyallerine dönüştürülen iletilerin ana bilgisayara, buradan da gerek duyulan yerlere aktarılmasına bilgisayar iletişimi adı verilir (Williams; 1984, s.171).

Bilgisayara verilen iletiler -emirler, programlar veya çeşitli veri biçimleri- dijital iletişim kodlarına dönüştürülerek gereken yerlere aktarılır ve genellikle bu süreçlerin sonunda bu iletiler ana bilgisayarın hafızasında -terminal- depolanır (Williams; 1984, s.171). Bilgisayarlar ekran üzerinde görsel bir etkileşim gerçekleştirirken bir “modem” aracılığıyla telefonlara da bağlanarak aynı zamanda işitsel bir iletişime de olanak sağlayabilirler. Bu şekilde gerçekleşen bir iletişim, binlerce kilometre uzağa bile kolayca aktarılabilir.

Örgütsel iletişimde bilgisayarlar sicil takip, atama, muhasebe, stok kontrol, üye kayıt ve izleme ile demirbaş takibi gibi işlemlerde etkinlik, çabukluk ve ekonomi sağlayabilir. Bu gibi ve örgüt ile ilgili diğer konular hakkındaki iletilerin bölümler veya kişiler arasındaki paylaşımı da bilgisayar ile oldukça kolay meydana gelir. Bunun yanında bilgisayarla iletişimin genel olanakları şöyle sıralanabilir (Taşçı; 1984, s.17; Drucker; 1994, s.254): Bilgisayarla iletişim;

- * Hızlıdır;
- * Etkilidir;
- * İletilerin tekrarı ve depolanabilmesine olanak sağlar;
- * Kullanıcı dostudur;
- * Sabrının sınırı yoktur;

- * Zaman tasarrufu sağlar;
- * Belge niteliği taşır ve
- * Sistemin kurulması ile işletilmesi sanıldığı kadar pahalı değildir.

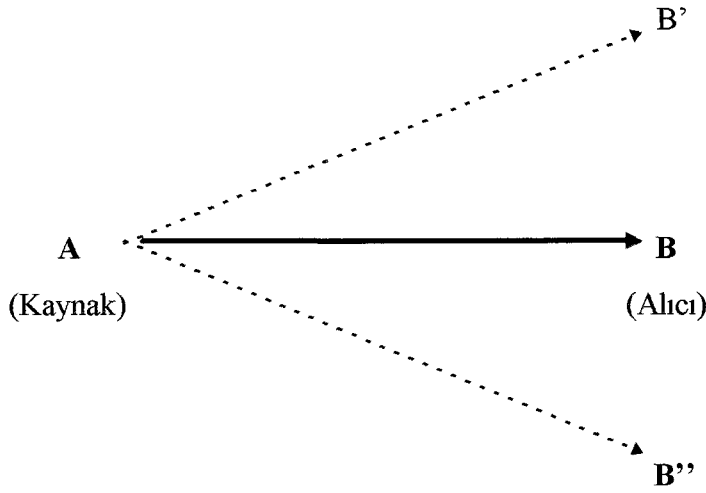
Bilgisayarın örgütsel iletişim açısından direkt olumsuzlukları pek olmasa da, örgüt üyeleri üzerinde psikolojik ve sosyal etkileri olabilir. Örneğin, bilgisayar birkaç örgüt üyesinin yapabileceği işleri tek başına yapabilir. Bu ise örgütlerin daha az insan kaynağı kullanmalarına; üyelerin de dolayısıyla insanlardan daha çok makinalarla iletişimde bulunmalarına neden olabilir (Taşçı; 1984, s.17). Bu durumun olumsuz etkileri, üyelerde iş doyumunu azalması ve düşük moral olarak açığa çıkabilir.

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE ENGEL VE BOZUKLUKLAR

Türlü nedenlerle iletişim süreçlerinde meydana gelebilen engel ve bozukluklar, insan ilişkilerini olumsuz yönde etkiler. Bu süreçler örgütlerde meydana gelirse, doğallıkla örgütleri de olumsuz yönde etkiler. İletişimde engel ve bozukluklara yol açan nedenlerin bazısı farkında olarak, bazısı da farkında olmadan yapılan davranışların sonucudur (Cüceloğlu; 1994, s.167).

İletişim süreçlerinde kaynak tarafından gönderilen iletiler, çeşitli öğelerin etkisinde, anlamlarını kaybetmeden ve eksiksiz bir şekilde genellikle alıcıya ulaşamazlar. Özellikle iletişimde bulunan kişilerin sahip oldukları çeşitli özellikler, örgütün yapısı ve teknik yetersizlikler sonucu, alıcı kaynaktan gelen iletileri ve kaynak alıcıya göndereceği iletileri arzu edilen biçimde kodlayamaz/kodaçımını yapamaz. Aktarılmaya niyet edilen ileti ile algılanan ileti arasında çoğu zaman bir fark oluşur. Aradaki bu farkın büyüklüğü örgütsel iletişimde yaşanan engel ve bozuklukların derecesini gösterir.



* Şekil-7: İletişim Süreçlerinde İletinin Taşıdığı Üçlü Görünüm

Şekil-7'de görülebileceği gibi, her iletişim sürecinde kaynaktan alıcıya aktarılmaya çalışılan ileti, üç yönlü bir görünüm taşır (Dicle; 1974, s.104-105):

* Dicle, 1974, s.106'dan uyarlandı.

- a) İletinin, A'nın gerçekten B'ye aktarmak istediği şekli ($A \longrightarrow B$);
- b) İletinin, A'nın gerçekten B'ye aktarmak istemediği, ancak iradesi dışında doğal olarak iletmekte olduğu şekli ($A - - \blacktriangleright B'$);
- c) İletinin, A'nın B'ye aktarmak istediği ancak B'nin bağıntı düşünce çerçevesinin etkisiyle aktarılmak istenenden farklı olarak algılandığı şekli ($A - - \blacktriangleright B''$).

Örgütsel iletişimde herhangi bir engel ve bozuklukla karşılaşmamış iletişimde ideal olan durum, A'nın aktarmak istediği ileti ile B'nin algıladığı iletişimin her bakımdan aynı olmasıdır. Böyle bir durumda, şekilde görülen üç çizgi, tek çizgi olarak üst üste çakışacaktır ve örgütsel iletişimin etkinliği de en yüksek düzeyine ulaşmış olacaktır. Başka bir deyişle ileti eksiksiz ve anlamını kaybetmeden alıcıya ulaşacaktır. Örgütsel iletişimde engel ve bozukluklar arttığı ölçüde çakışma gerçekleşmeyecektir. Çizgiler arasındaki açıklık, iletişimdeki sapmayı veya örgütsel iletişimdeki engel ve bozukluğu gösterecektir. Sapma -gönderilen ileti ile algılanan ileti arasındaki fark- büyüdüğü veya çizgiler arasındaki açıklık genişlediği ölçüde, örgütsel iletişimdeki engel ve bozukluklar artacaktır.

Örgütsel iletişimde sıklıkla karşılaşılan engel ve bozukluklar -bireyler ve örgütün yapısından kaynaklanan engel ve bozukluklar- bu bölümde ele alınarak incelenmiştir.

8. BİREYLERDEN KAYNAKLANAN ENGEL VE BOZUKLUKLAR

Örgütsel iletişim sürecinde karşılaşılan engel ve bozuklukların bir kısmı, örgütü oluşturan üyelerin kendi birtakım önemli özelliklerinden kaynaklanmaktadır. İletişim sürecinin iki temel ögesi olan kaynak ve alıcı, aynı zamanda etkin bir iletişimi engelleyen ve bozan birtakım roller oynayabilirler (Güler; 1997). Konu ile ilgili araştırmacıların belirttikleri gibi “genel olarak, iletişim süreçlerinin %20’si teknolojik, %80’i psikolojiktir” (Burton; 1980, s.3). Başka bir deyişle, diğer iletişim süreçlerinde olduğu gibi örgütsel iletişim süreçlerinde karşılaşılabilen engel ve bozuklukların ortaya çıkmasında kişilerin, dolayısıyla kişisel özelliklerin önemli bir rolü vardır. Örgütsel iletişim süreçlerinde sıkça karşılaşılan bireylerden kaynaklanan engel ve bozukluklar şunlardır: Genel iletişim engel ve bozuklukları, kültürel faktörlerden kaynaklanan engel ve bozukluklar, semantik engel ve bozukluklar, iletişimde planlama eksikliği, dinleme yoksunluğu, empati yoksunluğu, üstlerden kaynaklanan engel ve bozukluklar, astlardan kaynaklanan engel ve bozukluklar, yetersiz hafıza ve aktarım eksikliği, iletişim zincirinde varolan kişileri atlama, iletişimin zamanında yapılmaması, alıcı ve kaynağın herikisi açısından iletişim sürecinin tamamlanmaması, statü farklılıklarının iletişim süreçleri üzerine olumsuz etkileri biçiminde ele alınarak incelenebilir.

A. Genel İletişim Engel ve Bozuklukları

Bireylerden kaynaklanan genel iletişim engel ve bozukluklarının bazıları, kalıplaşmış düşünceler, duygular, bilinçdışı, ihtiyaçlar, cinsiyet, fiziksel görünüm, tutumlar ve birtakım savunma davranışlarından kaynaklanmaktadır.

a. Kalıplaşmış Düşünceler

Düşünceler, örgüt üyelerinin duygu ve davranışlarını etkiler, yönlendirir. Örgütsel iletişim sürecinde oluşan bozukluk ve engellerin bir kısmı da, kişi-içi iletişim sonucu açığa

çıkan, aslında çoğu akılcı ve gerçekçi olmayan birtakım negatif düşüncelerden kaynaklanır. Söz konusu olan bu akılcı ve gerçekçi olmayan düşünceler değiştirilebilir; böylece, bunların yol açtığı iletişim engel ve bozuklukları giderilebilir.

Bu tür gerçekçi ve akılcı olmayan düşünce yapılarına “kalıplaşmış düşünceler” adı verilebilir. Kalıplaşmış düşünceler, “insanların kafasında kalıplaşmış, katılaşıp, -çoğunlukla farkında olunmadan taşınan- birtakım kesin düşünceler” olarak tanımlanabilir. İnsanlar bu tür düşüncelerinin doğru olup-olmadığını denemeye genellikle yönelmezler ve bu düşüncelerini değiştirebilecek nitelikteki her türlü yeni bilgiden çoğunlukla uzak dururlar. Yani bir anlamda, önyargılı ve tümenden reddedici tavır takınabilirler. Kalıplaşmış düşüncelerin temel özelliği, akılcı ve gerçekçi olmamaları ile değişmeye karşı dirençli oluşlarıdır (Dökmen; 1996, s.86). Bu durum ise doğallıkla örgütsel iletişim sürecinde üyelerin birbirlerini tam olarak veya yeterince anlayamaması gibi birtakım çok önemli iletişim engel ve bozukluklarına engel ve bozukluklarına yol açabilir.

Günlük yaşantıyı etkileyen kalıplaşmış düşüncelerin önemli olanlarından bazıları aşağıda sıralanmış ve incelenmiştir.

a.a Kutuplaştırma

Kalıplaşmış düşünce türlerinden biri “kutuplaştırma”dır. Kişinin olaylara ve insanlara yönelik tutumu sadece uç noktalarda olduğunda kutuplaştırmış sayılır. Belli bir olayı kutuplaştıran kişi ise o olayı ya siyah ya da beyaz olarak algılar. Çünkü kutuplaştırmada “gri” yoktur, “kısmen” yoktur; “ya hep ya hiç” vardır (Dökmen; 1996, s.89). Aslında birçok durumda gri yoktur. Örneğin bir kişi ölü veya canlıdır. Fakat ekonomik, politik, ve sosyal problemlerin büyük bir çoğunluğu örnekte olduğu gibi sadece iki yönlü değil, çok yönlüdür.

Eğer bir işveren, tüm sendikaların kötü olduğunu düşünür ve onlara karşı bir pozisyon alırsa, bugünün dünyasında gerekli olmayan bir sıkıntıyı davet ediyor demektir. Buna karşın, sadece bazı sendikaların kötü yönetildiğini düşünür veya sendikaların

yalnızca bazı üyelerinin art niyetli olduğunu düşünerek ona göre bir pozisyon alırsa, bu kişi için hayat daha kolay olur ve gerçek durumlarla daha sık yüzyüze gelerek gerçeklere yaklaşır (Chase; 1972, s.214).

Örneğin, kutuplaştırma eğilimi içinde olanlar, ya çok fazla severler ya da tamamen nefret ederler. Örgüt içindeki kişilerin böyle bir tutum içine girmeleri, örgütsel iletişimi zayıflatır. Böyle kişilerin sevmedikleri diğer üyelerle iletişime girmeleri oldukça zordur. İletişime girilmiş olsa bile bu iletişim sürecinin olumlu ve etkili gelişeceğini söylemek hemen hemen imkansızdır. Belki görünürde etkili bir iletişimin gerçekleşebilir. Fakat gerçekte bu iletişim süreci sonucunda açığa çıkması beklenenlerin çoğu veya tamamı gerçekleşmeyebilir.

a.b Kişiselleştirme

Eğer bir insan, aslında hiçbir etkisi olmadığı halde, başkalarının uğradığı sıkıntılardan, ortaya çıkan sorunlardan kendisini sorumlu tutuyorsa, kişiselleştiriyor demektir. Kişiselleştirmede, kendi kendini suçlama, alınganlık söz konusudur. İnsanların kişiselleştirme ihtimallerini arttıran faktörlerden en önemlisi, Türk toplumunda açık iletişimin az görülmesi, bunun yerine imalı iletişimin yaygın olmasıdır. İmalı iletişimin yaygın olduğu ortamlarda insanlar “Acaba ne demek istedi? Yoksa bana farklı birşey mi anlatmak istiyor?” gibi soruları kendilerine sık sık sorarlar. Gerçekten de bazen üstü kapalı biçimde suçlanırlar (Dökmen; 1996, s.89-90). Böylece örtük suçlamaların yaygın olduğu örgütlerde üyeler, küçük ip uçlarından büyük sonuçlar çıkarmaya ve kendilerini suçlamaya başlarlar. Çoğu iletişim süreçlerinin ardında kendilerine gerçekte aktırılmayan iletiler aramaya başlarlar. Bu durum ise bir kısır döngüye girerek, onların kişiselleştirme eğilimlerini, alınganlıklarını arttırır. Dolayısıyla gerçekleştirdikleri çoğu iletişim süreçlerinin de başarısızlığına neden olurlar.

a.c Mutlakçılık

Kalıplaşmış düşüncelerden bir diğeri de, kişinin edindiği birtakım kuralları asla değişmeyeceğini düşünmesidir. Bireyin sosyalleşmesi sırasında öğrendiği ve benlik durumunun bir parçası haline getirdiği bu iç kurallara sıkı sıkıya sarılır. İç kuralların

mutlak olduğunu, yere ve zamana göre değişmeyeceğini düşünerek esneklikten uzaklaşır. Fakat günlük hayatta kişinin kendine ilişkin koyduğu kuralları her zaman yürürlükte tutması oldukça güçtür ve zamanla kaldırılması güç bir yük haline gelebilir. (Dökmen; 1996, s.90-91). Bu durum, kişinin iletişimini de olumsuz yönde etkileyerek, iletişimde buldukları kişi veya kişilerin kendi kurallarına uymalarını istemelerine, bunun için onları zorlamalarına kadar gidebilir. Tabii ki böyle bir iletişim çoğunlukla gerçek amacından uzaklaşarak, kişilik savaşına dönüşür.

a.d Değişirme gayreti

Kişi, çevresindeki insanların kendisi gibi düşünmesini, kendi isteklerini onların istekleriymiş gibi yapmalarını istediğinde “değişirme gayreti” içine girmiş demektir. İnsanları değiştirmeye hakkı olduğunu düşünen kişilerin bu oranda onlarla çatışmaya girme ihtimalleri de ortaya çıkar. Bununla birlikte, çevrelerini değiştirme gayreti içinde olanların çoğu, başkalarını değiştirmeye hakları olduğunu düşündükleri halde, kendileri değişmeye direnç gösterirler (Dökmen; 1996, s.91). Dolayısıyla bu, kişiler arasında iletişim sürecindeki engel ve bozukluklarda bir artış meydana getirebilir. Oysa, kişiler başkalarını değiştirmekten biraz fedakarlık ederler, biraz da kendilerini değiştirmeye çalışırlarsa, “değişirme gayreti”nden kaynaklanan çatışma ile iletişim engel ve bozuklukları da büyük ölçüde azalabilir.

a.e Aşırı fedakarlık

Aşırı fedakarlık, değiştirme gayretinin tam tersidir. Aşırı fedakarlık edenler, kendi isteklerini bir yana bırakarak, başkalarının onlardan istediği gibi davranmaya çalışırlar. Aşırı fedakar kişiler, çevrelerinde “uyumlu” izlenimini bırakırlarsa da, görünürdeki bu uyumluluk, günü geldiğinde birtakım patlamalara, çatışmalara ve bozukluklara yol açabilir (Dökmen; 1996, s.91). Oysa, aşırı fedakarlıkta bulunulmazsa, olası çatışma nedenlerinden ve dolayısıyla iletişim engel ve bozukluklarından birisi ortadan kaldırılmış olur.

a.f Keşkecilik

Geçmişte yaşanan birtakım olayların zaman zaman hatırlanıp pişmanlık duyulmasına “keşkecilik” denir. Bu düşünceler kişileri rahatsız eder, yaşamını engeller, bugünün tadını çıkarmasını güçleştirir (Dökmen; 1996, s.91). Keşkecilik, kişinin kendi kendisini kıskırtmaya yönelik bir kişi-içi iletişim sürecine girmeye zorlar. Fakat içsel bir sorun olarakta kalmaz; diğer insanlarla olan iletişim süreçlerini de olumsuz yönde etkiler.

a.g Toptancılık

Bir insanın birden çok özelliği vardır -güzel, duygusaldır, kıskançtır, uzun boyludur, ...vb.- ve birden fazla role sahiptir -annedir, devlet memurudur, müdürdür, ...vb.-. Eğer kişi, sahip olduğu özellikleri ve rolleri toptan/yekpare olarak algılıyorsa, bu özellikler ve roller arasında bir ayırım yapmıyorsa, bu kişinin “toptancılık” eğilimine sahip olduğu söylenebilir. Örneğin, bir örgüt üyesi işinde yaptığı bir hatadan dolayı ceza aldığı anda, kendini işe yaramaz bir kişi olarak görürse, toptancılık yapmış olur. Yine aynı şekilde, arkadaşları tarafından burnu eleştirilen kişi, “ben çirkinim” sonucunu çıkarırsa, toptancılık yapmış olur. Başka bir deyişle, toptancılık yapan bir kişi, bir tek özelliği eleştirildiği zaman tüm özellikleri eleştirilmiş gibi hisseder; ya da bir rolde başarısız olduğunda, yaşamındaki bütün rollerinde başarısız olduğu duygusunu yaşar. Bu durum, kişiliğin, tek ve muhteşem bir “ben” olma durumundan kaynaklanmaktadır. Böyle kişiler, tek bir başarısızlıkla büyük hasar görebilirler. Oysa kişilik, pek çok küçük “ben”in bir toplamı olduğunda, bu benlerin herhangi bir tanesinde ortaya çıkacak değersizlik duygusu, diğer benlerin duygusunu düşüremeyecektir (Dökmen; 1996, s.95-96).

Toptancılık, günlük ve örgütsel yaşamda iletişim ve ilişkileri bozan önemli bir faktördür. Toptancı insanlar, çoğunlukla farkında olmadan, kafalarında taşıdıkları toptancılık yüzünden acı çekerler ve sahip oldukları o muhteşem (!) “ben”e gelen zararı kapatmak için sık sık iletişim kavgalarına girerler (Dökmen; 1996, s.96). Oysa bu durum, genellikle yaşamlarındaki başarısızlıklara yenilerini eklemekten başka bir işe yaramaz.

Kişilerin sahip oldukları düşünce yapıları, onların kuracakları iletişim üzerinde etkili olmaktadır. Eğer kişi, yukarıda anlatılan kalıplaşmış düşüncelerden birine veya

birkaçına sahipse, bu düşünceler, o kişinin iletişim engel ve bozukluklarıyla karşılaşma ihtimalini de arttıracaktır. Bu durumda, kalıplaşmış düşüncelerden kaynaklanan iletişim engel ve bozukluklarını azaltmanın bir yolu, uzman kişiler aracılığıyla kalıplaşmış düşünceleri değiştirmektir (Dökmen; 1996, s.96).

b. Algı

Algı, duyu organlarından beyne ulaşan verilerin örgütlenmesi, yorumlanması, anlamlandırılması sürecine verilen addır. Duyu organlarına ulaşan veriler, algılama olmaksızın tek başlarına fazlaca bir anlam taşımazlar. Duyusal verilerin algılanması, başka bir deyişle anlamlandırılması gereklidir. Kişi, kendisine ulaşan duyuumlara ne tür tepkilerde bulunacağı ancak algılama sonrasında kararlaştırabilir. Örneğin, oturmakta olan üç kişinin arkasında iki cismin birbirine çarpılması, üçünün kulağına da yaklaşık aynı duyuusal verilerin ulaşmasına neden olur; fakat algılamaları farklı farklı olabilir. Bu kişilerden birincisi bir kalemin tahtaya vurulduğunu, ikincisi iki madeni paranın birbirine çarpıldığını, üçüncüsü ise bir anahtarın masaya vurulduğunu söyleyebilir. Görüldüğü gibi, aynı duyuusal veriler farklı kişilerce farklı şekillerde algılanabilirler. Bu durum, çeşitli iletişim süreçlerinde olduğu gibi, örgütsel iletişim süreçlerinde de birtakım engel ve bozuklukların ortaya çıkmasına neden olabilir. Örneğin, belli bir davranış bir kişi tarafından “şaka” kabul edilirken, başka birisi tarafından “hakaret” sayılabilir. İnsanların neyi, nasıl algılayacaklarını, büyük ölçüde, içinde yaşadıkları kültür ve geçmiş yaşantıları belirler (Dökmen; 1996, s.98).

Algı, tüm iletişim süreçlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. İletişim sırasında çok karmaşık algısal yaşantılar geçirilir. Kişi, kendi davranışlarını algılamakta, karşısındaki kişinin de davranışlarını algılamaya çalışır. Ayrıca, karşısındaki kişinin onu nasıl algıladığını da algılamaya çalışır. Aynı şeyler diğer kişi içinde geçerlidir. Bu durumda çok karmaşık bir algı trafiği söz konusudur (Dökmen; 1996, s.99). Bu yüzden, yanlış algılamalar sonucu zaman zaman bir takım iletişim engel ve bozukluklarının ortaya çıkması doğaldır. Başka bir deyişle, algılama farklılıkları başlıca iletişim engel ve

bozukluklarından biridir ve kişilerarasındaki algılama farklılıkları arttığı ölçüde iletişimin sağlığı bozularak, etkinliği azalır.

c. Duygu

Tüm iletişim süreçlerinde olduğu gibi, örgütsel iletişimde engel ve bozukluklara yol açabilecek faktörlerden birisi de iletişim sürecine katılan kişilerin duygularıdır. Çünkü iletişim duygularla da ilgilidir ve örgütsel iletişimde çok önemli bir rol oynar (Koontz vd.; 1986, s.432). Kişinin iletişimde bulunduğu kişiye duygusal olarak yaklaşması sonucu beslediği olumlu/olumsuz duygular -onu sevip/sevmemesi, güvenip/güvenmemesi, inanıp/inanamaması ...vb.- iletişim sürecini etkiler. Eğer bu duygular olumlu ise iletişim süreci olumlu olarak, olumsuz ise olumsuz olarak etkilenir.

Örgütsel iletişime üyelerin duygusal olarak yaklaşması, hem iletişim sürecini hem de dolayısıyla örgütsel etkinliği hem olumlu hemde olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin, örgütsel iletişimde bulunan kişilerin duygusal olarak birbirlerine olumlu yaklaşması sonucunda bile, herhangi bir işle ilgili olarak yapılması gereken prosedürler atlanarak, o işin daha kısa sürede yapılmasına neden olabilirler. Bu davranış, olumlu bir yaklaşım olarak gözükse de, atlanan prosedürler daha sonra karşılarına daha sorunlu bir iş olarak çıkabilecektir. Kişiler veya kişilerden biri bu sürece olumsuz olarak yaklaştığında ise, prosedürlerin uygulanmasının yanında, inançsızlıktan veya güvensizlikten kaynaklanan bir takım eksel görevlerin de yerine getirilmesi söz konusu olabilecektir. Her iki durum da bir etkinlik ve dolayısıyla verimlilikten söz etmek mümkün değildir. Bu sebeple, örgütsel iletişim süreçlerinde mümkün olduğunca örgüte ve sürece zarar verebilecek duygulara yer verilmemesi; gerekli prosedür ve uygulamalar gerçekleştirilerek, örgütün etkinliği ve verimliliği için daha çok tarafsızlığın ve mantığın ön plana çekilmesi önemlidir.

Güvensizlik, endişe ve korku, örgütsel iletişimi zayıflatan önemli duygulardır. Sözü edilen duyguların hakim olduğu bir örgütte aktarılan iletilerin çoğu kuşku ile karşılanabilir. Gerçekte olmayan iletiler varmış gibi veya mevcut bir olay hiç olmamış

gibigösterilmeye başlanır (Sabuncuoğlu; 1977, s.124). Güvensizlik, genellikle üst pozisyonundaki kişilerin tutarsız davranışları sonucu veya astın yönetime, doğru fakat olumsuz iletiler sunmasıyla üst pozisyonundaki kişiler tarafından cezalandırılması sonucu oluşabilir (Koontz vd.; 1986, s.430). Üyeler arasında güven yaratmamış, onlar üzerindeki otoritesini korku, tehdit ve cezalandırma ile yürütmeye çalışan kişiler, bu tutumları ile örgütsel iletişimi engelleyici bir rol oynar. Araştırmalar, kişilerin daha çok güven ve saygı duydukları kimselerle iletişimde bulunmayı istediklerini ortaya çıkarmıştır (Likert; 1961, s.46-47; Aktaran; Dicle; 1974, s.120). Benzer olarak, gerçek veya hayali endişe içindeki insanlar gerginleşerek savunmacı olurlar ve böylece iletileri bozarlar veya onlara yanlış anlamlar verebilirler. Bu sebeple, herhangi bir örgütte güvenin hakim olabilmesi için, bu gibi olumsuz duyguların olmadığı, açık ve doğru bir örgütsel iletişime ihtiyaç duyulur (Koontz vd.; 1986, s.430).

d. Cinsiyet

İlkel ortakçı toplumdaki çağdaş sosyalist toplumlara kadar, insanoğlu her dönem ve ortamda kendisini ve ötekileri farklı görmüş, farklılaşmış ve farklı gruplara koymuştur. Bu farklardan biri de “cinsiyet”tir. Cinsiyet kavramı, dünya üzerindeki bütün insanları, sayıca birbirine eşit iki gruba ayırır. Gruplardan birisine “erkek” diğerine “kadın” adı verilir. Bazı toplumlar, “kadın” ile “erkek” arasındaki biyolojik farkı o denli abartırlar ki, kadın ve erkek birbirine yabancı iki yaratık haline gelebilir (Güvenç; 1991, ss.219-224).

Türkiye gibi nüfusunun çoğunluğunu müslümanların oluşturduğu ülkelerde, özellikle yüzyüze iletişim süreçlerinde cinsiyet oldukça önemli bir öge olabilmektedir. Sözü edilen durum, sadece müslüman ülkelere özgü bir öge olmamakla birlikte, bu ülkelerde din ve kültürün baskı ile sınırlandırmaları sonucu daha yoğun bir şekilde hissedilebilmektedir. Bu sebeple, örgütsel iletişimin niteliğini belirleyen öğelerden birisinin cinsiyet olduğu düşünülebilir.

Örgütsel iletişim süreçlerinde kişiler karşı cinsleriyle iletişimde bulunmaktan çekinirlerse veya bu tür iletişimlerden uzak durmaya gayret ederlerse, kendilerini çeşitli şekillerde sınırlandırılırsa -hayır diyememe, cevap verememe, yüzüne bakamama ...vb.- örgütsel iletişim bundan olumsuz yönde etkilenebilecektir. Bu sebeple, örgütsel iletişim süreçlerinde zaman zaman “cinsiyet” bile bir iletişim engeli olarak ortaya çıkabilir.

e. Fiziksel Görünüm

Örgütsel iletişim süreçlerini etkileyen öğelerden birisi de “fiziksel görünüm” dür. Karşı karşıya gelen iki kişi arasındaki ilk etkileşim, iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisidir (Baltaş-Baltaş; 1992, s.19). Bu yüzden, iletişimde ilk dakika oldukça önemlidir (Yüksel; 1994b, s.31; Ailes; 1996, s.5). Yüzyüze iletişimde kişiler arasındaki ilk etkileşim ise fiziksel görünüm aracılığıyla meydana gelmektedir. İki kişi karşılaştıklarında, bu yalnızca bir anlık karşılaşma bile olsa birbirlerinin birer izlenimini oluştururlar (Freedman vd.; 1989, s.65). Kaynağın karşısındaki kişinin fiziksel görünümü, kaynağın en azından iletişime nasıl başlayacağını belirleyebilir. Hemen her durumda, insanlar, tanımadıkları kişilerle karşılaştıklarında, bilgi eksikliklerini gidermek için kolay bir ipucu olan fiziksel görünümünden yararlanırlar. Böylece o kişileri zihinlerindeki bilişsel kalıplardan birine yerleştirerek, iletişimlerini bu kalıplara dayanarak sürdürebilirler. Fakat fiziksel görünümün örgütsel iletişim süreçlerinde önemli bir öge durumuna getirilmesi bazı sorunlar da yaratabilir. Üyelerin birbirlerini etnik köken, cinsiyet, güzel/çirkin veya kıyafetlerine göre birtakım katı sınıflara ayırmaları, fiziksel görünümün ipucu olmaktan çıkıp bir iletişim engeli ve bozukluğu durumuna gelmesine yol açabilir (Dökmen; 1996, s.109).

Başka insanlara ilişkin yargılarda bulunurken birçok türden bilgiye dayanmak zorunluluğu vardır (Freedman vd.; 1989, s.88). Örgüt üyeleri iletişimde buldukları kişilerin iç dünyalarını gözardı ederek, sadece dış görünüşleri sonucu onlara ilişkin tutumlar geliştirirlerse, örgütsel iletişimin sağlığı ve etkinliği bundan doğallıkla olumsuz olarak etkilenecektir. Bu sebeple, örgütsel iletişim süreçlerinde örgüt üyeleri,

karşlarındaki kişileri sadece fiziksel görünümlerine göre olumlu/olumsuz kalıplara oturtmamaya çalışmalıdır.

f. Tutumlar

Örgütsel iletişim süreçlerini etkileyen bir başka öge ise, örgüt üyelerinin sahip oldukları tutumlardır. Çünkü tutumların iletişim süreçlerinin etkinliğinde oldukça önemli bir yeri vardır (Berlo; 1960, s.45; Knapp; 1984, s.350). Tutum şöyle tanımlanabilir: Kişilerin çeşitli objelere yönelik düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını düzenli bir şekilde oluşturan eğilimlere "tutum" adı verilir (Kağıtçıbaşı; 1992, s.84). Bu tanıma göre tutumlar, düşünce, duygu ve davranış olmak üzere üç boyuta sahiptir.

Tutumlar şu yollarla oluşmaktadır (Yüksel; 1994a, s.22-23):

- * Büyüme boyunca ailede öğrenilen tepki tarzlarının birikmesi;
- * Kişinin başından geçen tecrübelerden çıkardığı genel sonuçlar;
- * Bazı durumlarda çok şiddetli etki eden bir olaya dayanarak, buna benzeyen olayları da aynı şekilde değerlendirmek;
- * Başkalarının tutumlarını taklit yoluyla benimsemek.

Kişilerin eşyalara, kurumlara, düşünce sistemlerine, kişilere ...vb. yönelik çeşitli tutumları vardır. Fakat bunları gözle görmenin imkanı yoktur. Onlar ancak objelere karşı gösterilen düzenli davranışlarla gözlemlenebilir veya yordamlanabilir (Özkalp-Kirel; 1996, s.94; Hartley vd.; 1992, s.7). Bu tutumların bazıları olumlu bazıları olumsuzdur. Şu kişi veya markanın iyi -olumlu tutum-, diğerinin ise kötü -olumsuz tutum- olduğunu ileri sürmeye yol açan özellik, kişilerin bu objelere karşı tutumlarıdır. Dolayısıyla, günlük ve örgütsel yaşantıda, insanlarla kurulan dostluklarda veya kavgalarda da tutumların önemli bir rolü vardır.

İletişim kaynağı iletişim süreci içerisinde kendine, aktarılan konuya ve alıcıya karşı üç çeşit tutum geliştirir ve bu durumdan iletişim süreci tamamen etkilenir. Dolayısıyla, kaynağın tutumları iletişim sürecinin etkinliğinde önemli bir rol oynar. Kaynağın geliştirdiği bu tutumlar şöyle özetlenebilir (Berlo; 1960, s.45-48):

- a) *Kaynağın kendisine karşı tutumu:* İletişim kaynağı iletişim konusunda yetenekli ve kendine güveniyorsa, dolayısıyla kendine karşı geliştirdiği tutumu olumlu ise, iletileri aktarmadaki başarı da artacaktır.
- b) *Kaynağın konuya karşı tutumu:* Aktarılmak istenen iletinin içeriğine karşı ilgi duymayan, olumlu bir tutumu olmayan bir kişinin iletişimde başarılı olması da beklenemez; böyle durumlarda genellikle başarısızlık kaçınılmazdır.
- c) *Kaynağın alıcıya karşı tutumu:* Kaynak alıcıya karşı olumlu bir tutuma sahipse istediği iletiyi aktarması daha kolay olacaktır.

Tutum belirten her cümle bir önermedir. Örneğin, “sekreter Aylin hanım iyi bir insandır” denildiğinde doğru veya yanlış olsun ortaya bir önerme konulmuş olur. Tutumların düşünce boyutunu oluşturan bu önermeler, kişinin duygu ve davranışlarını değiştirme gücüne sahiptir. Yeterli bilgiye sahip olunmadığı durumlarda söz konusu önermeler -başka bir deyişle tutumlar- kişiye özet bilgi sağlayarak çevreye uyumlarına katkıda bulunur. Tutumların bu işlevi oldukça önemlidir. Ancak, tutumların düşünce boyutunu oluşturan önermeler/bilgiler, bazen bir gerçeğin ifadesi bazen de yanlış olabilir. Tutumların yanlış bilgilere dayanması ise olası iletişim engel ve bozukluklarından biridir. Özellikle, geçerliği kuşkulu bilgilere dayanan kalıplaşmış tutumlar, örgütsel iletişim süreçlerinde sorun yaratabilir (Dökmen; 1996, s.111).

Kişilerin tutumları zaman içinde değişebilir. Fakat “kalıplaşmış tutumlar” adı verilen bir grup tutum durağandır; kolay kolay değişmez. İnsanlar, birtakım olumsuz kalıplaşmış tutumları, etnik kökenlerini, mezheplerini, ...vb. beğenmedikleri kişilere karşı geliştirebilirler (Dökmen; 1996, s.112). Tarihi, kültürel, ekonomik, dinsel, politik ve coğrafi öğelerin etkisiyle ortaya çıkan ve insanların zihinlerinde kök salmaya başlayan bu kalıplaşmış tutumlar, örgüt içindeki kişilerin birbirlerine karşı olumsuz tavır almalarına

neden olabilir. Dolayısıyla, örgütsel iletişim süreçleri de bu durumdan olumsuz yönde etkilenerek, örgütsel verimlilikte azalmalar görülmesine neden olabilecektir.

g. Savunma Davranışı

Çoğu insan gibi, örgüt üyelerinin de çoğu olumsuz tepki almayı sevmez. Bu kişiler eleştirilere karşı savunmaya geçerler veya eleştirilerin yanlış olduğunu söylerler. Hatta olumsuz tepkide bulunan kişilerden kaçarlar. Bu tür savunma davranışı içine girilmesinin amacı, hataları veya zayıflıkları gizlemektir. Tepkileri gerçeklere veya yorumlara kaşı olsun, sonuç değişmez (Williams-Eggland; 1991, s.41).

Savunma davranışı, çeşitli iletişim süreçlerinde olduğu gibi örgütsel iletişim süreçlerini de olumsuz yönde etkileyerek, örgütün ve dolayısıyla üyelerin amaçlarına ulaşmalarını güçleştiren bir özellik taşır. Bu sebeple, savunma davranışları örgütsel iletişim süreçlerinde “arzu edilmeyenler” arasında yer alır.

Savunmaya dönük davranışların üstesinden gelebilmek için onları tanımak ve kabullenmek gerekir. Örgütsel iletişim süreçlerinde ise savunma davranışı aşağıdaki davranışlardan birini veya birkaçını içerebilir (Williams-Eggland; 1991, s.41-42):

g.a Suçu başkasına atma

Örgüt üyesi suçu başkasına attığında birşeylerin yanlış olduğunu kabul etmekte ama bunun kendi kabahatinden kaynaklanmadığını savunmaktadır. Suçu başkasına atmanın pek çok yolu vardır. Kuşkusuz bazı diğerlerine bilerek yanlış bilgi verirler. Bazen kullanılan araçlar hata yapabilir bazen de iletişimde bulunan insanlar birbirlerini sevmeyebilir. Bu sebeple, insanlar kendilerini korumak için sık sık suçu başkalarına atabilirler. Bu durum ise, örgütsel iletişimin sağlığını çoğunlukla olumsuz yönde etkiler.

g.b Özürl dileyerek geçiştirme

Örgüt üyeleri bazen yanlış yaptıklarını kabul ederek, bu durumu özür dileyerek geçiştirmeye çalışırlar. Bunu diğler örgüt üyelerinin hoşgörmesi için çaba harcarlar. Bu tür insanlar diğler kişilerin kendilerini hoşgörmelerini beklerler. Hoşgörü sağlamanın bir yolu insanlardan anlayış göstermelerini veya yardımcı olmalarını istemektir. Zaman zaman herkesin zihni karışabilir veya ne yapacağını bilemez hale gelebilir. Ancak her zaman hoşgörü veya yardım istemekte sorunu çözemez. Yine de bazı insanlar bu yolun kendilerini gizlemeyi mümkün kıldığına inanarak, işin doğrusunu öğrenmek için ilgili kişilerle iletişime girmekten kaçınırlar. Özürl dileyerek geçiştirme tutumunda olan kişilerin örgütsel iletişim ve verimliliğe olumsuz yönde katkıları vardır.

g.c Sorunu ciddiye almama

Örgüt üyelerinden bazıları bir hatanın yapıldığını onu önemsemeyerek inkar edebilirler. Başka bir deyişle, sorunu ciddiye almamak, o sorun hakkında kasıtlı olarak önlem almamaktır. Bunun sonucunda ise herşey yolundaymış gibi davranılarak, sorun gereken şekilde ve yerlere aktarılmayabilir; bundan kaçınılabilir. Sözü edilen bu iletişim engeli ise örgütsel etkinliği zayıflatan nedenlerden biridir.

g.d Kendini suçlu bulma

Kişi, kendini suçlu görmeye başladığında duygusal olarak kendinde bir "güçsüzlük" hisseder. Hatalara karşı bu tür tepkiler diğlerlerinden farklıdır. Çünkü bu tür tepkide başkaları yoktur. Kişi, "her zaman hatalıyım galiba" veya "sanırım yeterince kabiliyetli değilim" şeklinde bir düşünce geliştirebilir. Böyle düşündüğünde ise kendine duyduğu güvene zarar vermeye başlayabilir. Kendine güvensizlik ise hem örgütsel iletişim süreçlerini hem de verimliliği olumsuz yönde etkileyen önemli faktörlerden biridir.

h. Bilgi Düzeyi

Kaynağın, aktaracağı konu hakkında sahip olduğu bilgi, kuşkusuz iletiyi etkileyecektir. Bu sebeple bilgi düzeyi, herşeyden önce, iletişim sürecine katılanların

eğitim durumu ve iletinin konu ve kapsamı hakkında sahip oldukları bilgilerle ilgilidir ve iletinin etkinliğinde önemli bir rol oynar. Kaynağın bilmediği bir konu hakkında başkalarına bilgi vermesi olanaksız olduğu gibi, hakkında az şey bildiği bir konuda da bilgi vermeye çalıştığında başarılı olma şansı çok azdır (Berlo; 1960, s.48; Dicle; 1974, s.111).

Bununla birlikte, iletişim sürecine katılan tarafların iletişimin meydana geldiği zaman ve ortamın özellikleri, iletişim araç, yöntem ve kanalları ile bütün bunların iletilerin aktarılması ve algılanması üzerindeki etkileri hakkında da bilgi sahibi olmaları, örgütsel iletişim süreçlerinde meydana gelebilecek engel ve bozukluklarını azaltması bakımından büyük önem taşır.

i. Gereksinimler

Psikolojide “güdü”, istekleri, dürtüleri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler çoğunlukla iki ana bölüme ayrılır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere “dürtü” veya “birincil güdüler” adı verilir. Merak, başarma gibi daha üst düzeyde sayılabilecek güdülere ise “sosyal güdüler” adı verilir. İsimlendirme ne olursa olsun, güdünün kişiyi davranışta bulunmaya iten güç olduğu söylenebilir. İnsanlar susadığı zaman su arar, para ve statü elde etmek istediğinde iş arar, yakınlık kurmak istediği zaman da dost arar. Kısaca kişi, sahip olduğu güdüler doğrultusunda birtakım davranışlarda bulunur. Güdüler davranışları yönlendirdiğine göre, insanlarla kurulan iletişimin ve bu esnada meydana gelebilecek engel ve bozuklukların niteliğini belirleyen öğelerden biri de doğallıkla güdüler olmaktadır (Dökmen; 1996, s.103-104).

Etkili bir ileti, alıcıda birtakım gereksinimleri uyandırmalı ve bu gereksinimlerin karşılımp giderilmesi için birşeyler önermeli, yol göstermelidir. Başka bir deyişle, alıcının ilgisini çekmeli, iletişimde bulunması için onu motive edebilmelidir. Çünkü insanın bir eylemde bulunması gereksinimleri yüzünden olup, bunlarla ilgili amaçlar yönündedir. Öyleyse, etkili ileti için bir gereklilik, kişisel gereksinimlerden birisine -fizyolojik,

güvenlik, ait olma, statü, kendini gerçekleştirme- sesleniyor olmasıdır. Başka bir deyişle, etkili bir iletinin, bir güdüyü canlandırıp harekete geçirmesi; gereksinim duymaya veya bir gerilim duymaya itmesi ve bunları ancak bir eylemle tatmin edebileceğini düşünmeye zorlaması gerekir. Bunun ardından ise, ileti, ne gibi bir eyleme geçilmesi gerektiğini önererek; hem sonuçta çıkacak eylemi yönlendirebilmeli hem de bu süreç içerisinde meydana gelebilecek çeşitli iletişim engel ve bozukluklarına -çoğunlukla yanlış anlamalara- fırsat vermemeye çalışmalıdır (Schramm, 1992, s.116).

Buna karşılık, çevrenin hoşgörüsüz, ödün vermez, kesin iletileri ve kısıtlamaları, örgüt üyelerinin gereksinimleri gözönünde tutulmaksızın uygulandığında, kişinin hem kendi yapısındaki iletişim -öz-kişisel iletişim- hem de çevreden bu iletileri gönderenler ile bir iletişim bozukluğu meydana gelmesi her zaman söz konusu olmaktadır (Barkan; 1991, s.17).

B. Semantik Engel ve Bozukluklar

Semantik, en yalın anlatımı ile “anlam vermenin sistematik çalışması”dır (Chase, 1972, s.21). Başka deyişle, “kelimeler ile temsil ettikleri nesne, olay, durum ve süreçler arasındaki ilişkilerin incelenmesi” olarak tanımlanabilir (Blankenship; 1974, s.58). Bu tanımlar açılacak olursa; semantik, çeşitli kelime ve ifadelerin ne anlama geldiğini ve ifade edilmek istenen anlamların nasıl daha iyi ifade edilebileceği ile alınan iletilerin sağduyulu bir biçimde nasıl daha iyi yorumlanabileceğine yönelik sistematik bir çalışma alanıdır. Çoğunlukla semantik, “kelime ve ifadelerle” ilgili olmasına rağmen, aynı zamanda jestler, yüz ve vücut hareketleri gibi sinyal ve sembolleri de içerir. Genç bir bilim dalı olan semantik ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki olmasına karşın, iletişimi geliştirmek için bu bilim dalından yeni yeni yararlanılmaya başlanmıştır (Chase; 1972, s.210-217).

“Semantik” sözlük anlamının ötesinde birşeydir. Çünkü semantik, bir konuşmacının söylediklerinin aksine, gerçekten ne anlattığını değerlendirmeye çalışır. Örneğin bir kişiye “at hırsızı” olarak seslenmek, onu ciddi bir suçla itham etmek olmasına

karşın, iki arkadaşın birbirlerine böyle seslenmeleri bir itham olmamakla birlikte, oldukça samimidir (Chase, 1972, s.210). Görüldüğü gibi burada “at hırsızı” diye seslenmedeki niyet suçlamak değil, samimiyeti, dostluğu dile getirmektir. Fakat tanınmayan başka birine böyle seslenildiğinde ifade diğer anlamını yüklenerek, önemli bir suçlamaya dönüşecektir.

Dış dünyadan ısı, ışık, ses ve şok dalgaları biçiminde göze, kulağa, parmak uçlarına, ...vb. organlara sinyal ve iletiler gelerek beyne ulaştırılır. Eğer kişi, bunları doğru olarak yorumlayamazsa rahatsız olur. Semantiğin amacı da, dışarıdan gelen ve dışarıya gönderilen bu iletileri daha iyi anlamlandırmak ve anlamak; böylece kişinin çevresi ile daha iyi bir uyum elde etmesine yardımcı olmaktır. Başka bir deyişle, semantiğin amacı anlamları berraklaştırmaya yardım etmektir (Chase; 1972, s.210-211).

Semantikte belki de temel prensip, beyne gelen kodlanmış iletinin duygusal bir tepkiye yol açmasına izin vermeden onu durdurmak, bakmak ve irdelemektir. Böylece, -eğer zaman varsa- bu belirli kaynaktan gelen belirli ileti ne anlama geliyor diye düşünmek gerekir. (Chase, 1972, s.212). Bununla birlikte, uygun bir iletiyi göndermek de önemlidir. Kaynağın kelime ve ifadeleri, alıcının geçmiş deneyimlerine yeterince uygun gelerek onun ne söylediğini anlayıp-anlayamaması, iletişim süreçlerinde tabii ki çok önemlidir. Çünkü, kaynak ve alıcı arasında geniş bir bağını çerçevesi olmazsa, iletişimin başarısızlığı kaçınılmaz olacaktır.

Örgütsel iletişim süreçlerinde başarısızlığa neden olan önemli bir dizi semantik sorun aşağıda ele alınarak incelenmiştir.

a. Soyut Kavramların Karmaşıklığı

İnsan ilişkilerinde kelimeler o kadar önemlidir ki, her kelimenin arkasında ona karşılık gelen fiziksel birşey olduğu farzedilmeye çalışılır. “İşsizlik” kelimesi ele alıncak olduğunda, bu belirli bir kelime olmasına rağmen, bir semantist açısından son derece

bulanık, belirsiz; başka bir deyişle, birden fazla anlamı veya birden fazla anlam yüklenebilecek olan bir kelimedir. Bir semantist, “işsizliğin” çeşitli kullanım biçimlerinin bir listesini şöyle oluşturabilir (Chase; 1972, s.212):

- * *İşsizlik*, bir kişinin işini kaybetmesi ve diğerini aramasıdır.
- * *İşsizlik*, bir kişinin işini kaybetmesi fakat diğerini aramamasıdır. Eşi harcamaları karşılayabilir.
- * *İşsizlik*, bir kişinin işe ihtiyaç duyması, iş araması fakat fiziksel yetersizlikler sonucu yapılacak işin gereklerini yerine getirememesidir.
- * *İşsizlik*, kişinin geçici olarak -kriz nedeniyle- işten çıkarılmasıdır.
- * *İşsizlik*, kişinin part-time çalışması ve harcamalar için diğer bir part-time iş aramasıdır.

Bir parça semantik deneyimine sahip olan kişiler, özellikle soyut kelimelerin sadece birşeye karşılık gelmediğini; başka bir deyişle, kelimelerin sadece tek bir anlamı olmadığını, onlara birden fazla anlam yüklenebileceğini bilirler. “İşsizlik” gibi oldukça soyut bir kelime, kişilerin kafasında kesin bir karşılığı olmayan bir kelimedir ve birden fazla anlam yüklenebilir.

“Atakule” ise “işsizlik” kelimesine karşın daha somut bir kelimedir. “Atakule” bir binanın adı olup, fiziksel birşeydir; gösterilebilir, dokunulabilir. Bu sebeple, “Atakule”ye karşılık gelen terim üzerinde, “işsizlik” terimine oranla çok daha fazla kişi uyuşabilir. Buna rağmen, bu binanın mimari güzelliği tartışıldığı zaman varolan bu uyum azalabilir. Çünkü, “mimari güzellik” kişiler için soyut bir kavramdır ve kişiden kişiye değişir.

Uluslararası ilişkilerle ilgili herkes bugün “saldırganlık” hakkında konuşuyor. Bu kelimeyi İngilizler Mısırlılara, Ruslar Moğollara, Çinliler Korelilere atfetmektedirler. Birleşmiş Milletlerin bir komisyonu iki yıllık yoğun bir çalışma sonucunda bu kavramı tanımlamakta başarısız olmuşlardır. Komisyonun başarısız olması kendisinde bir üzüntü yaratmasına rağmen, semantikle ilgilenen hiçbir kişi için bu sonuç bir sürpriz olmamıştı. “Saldırganlık” birkaç değişik kullanımıyla birlikte, oldukça soyut bir kavramdır.

“Saldırganlık” uluslararası politikada “kötü” bir anlama sahipken, iş dünyasındaki anlamı oldukça farklıdır. İyi bir yöneticinin dikkatli ve saldırgan olması gerektiği düşünülür. Fakat yöneticinin astlarına karşı “saldırgan” olmasından hoşlanılmaz (Chase; 1972, s.213).

Bir diğer örnek şöyle verilebilir: Bir yönetici astından “mümkün olduğu kadar çabuk” birşey yapmasını istediğinde, onun derhal yapılmasını istemektedir. Oysa ast bu ifadeyi farklı bir şekilde yorumlayarak, yapmakta olduğu işler bitince veya fırsat bulduğunda onu yerine getirmesi, iletişim sürecinde yaşanan sözü edilen engel ve bozukluktan kaynaklanmaktadır (Dessler; 1985, s.324).

Bazı insanlar için “devlet” kelimesi “müdahale, kalkınmayı yavaşlatma” anlamlarına gelmekteyken, bazı insanlar için de “yardım, eşitlik ve adalet” anlamına gelmektedir (Scanlon; 1973, s.429). Görüldüğü gibi, özellikle soyut kavramlara birden fazla anlam yüklemek mümkündür. Soyut kavramlar iletişim süreçleri için gereklidir. Çünkü soyut kavramlar olmadan düşünülemez. Fakat, etkili ve sağlıklı bir iletişim için, soyut kavramların kullanımı esnasında -yukarıdaki örneklerde olduğu gibi- onların sınırlılıklarından haberdar olunmalı ve dikkatsizce kullanılmamalıdır. Gerekli görülen durumlarda ise kelimenin hangi anlamda kullanıldığına yönelik ek açıklamalar yapılmalıdır.

b. Kişisel Düşüncelerin Olgulara Dayandırılmaması

Bir araştırmada üçyüz kişiye “komünist nedir?” diye sorulmuş ve bir çiftçi tipik bir cevap vermiştir: “Onların ne olduklarını bilmiyorum fakat fikrimce iyi insanlar değil”. Görüldüğü gibi, bu kişi konu ile ilgili hiçbir olguya sahip değildir; herhangi bir somut sonuç da ortaya koyamamış fakat fikrini açıklamada hiç tereddüt etmemiş ve ahlâki bir yargıda bulunmuştur. Oysa, bir olay hakkında gerçeği öğrenme ve yargıda bulunmak için en doğru yol, ilk önce ilgili olguları toplamak, onlardan mantıksal sonuçlar çıkarmak ve

son olarakta varılan sonuçlar olayı açıklamaya yardım ediyorsa, kişisel fikirleri açıklamaktır (Chase; 1972, s.213).

Önemli olan olguları gözden kaçırmamaktır. Bir karar verilirken veya fikir açıklanırken ilgili olgulara dayanmak, kişisel fikirlerin daha sağlam temellere oturmasına, makul ve mantıklı olmasına yardımcı olacaktır. Örgütsel iletişim süreçlerinde, karar alma, yöneltme, açıklama yapma, fikir bildirme, ...vb. gibi durumlarda bunların olgulara, prosedürlere, yönetmeliklere, koşullara, ...vb. dayandırılması, üyeler arasındaki iletişimin daha kolay, etkili ve sonuçta sağlıklı olmasına yardımcı olacaktır.

c. Bölümsel Dillerin Dikkatsiz Kullanılması

Örgütlerde çeşitli bölümlerin üyeleri, kendi aralarındaki iletişimi kolaylaştırmak için sık sık “jargon veya lingo” adı verilen kendi dillerini, sözcüklerini icat ederler. Örgütlerdeki üyelerin birbirleriyle iletişimlerinde jargonu kullanmaları kaçınılmazdır. Bu özel dillerin kullanılması, kompleks fikirlerin daha kolay anlaşılmasını ve anlatılmasını destekler, hızlandırır. Jargon, örgütsel iletişimin sağlığını ve etkinliğini arttırabilmesine rağmen, “dışarıdakiler” için sık sık bir şaşkınlık, anlaşmazlık veya çatışma kaynağı olabilmektedir. Çünkü jargonu kullanan bireyler, çoğu zaman, diğer örgüt üyelerinin onların özel terminolojilerini anlamayabileceklerini unuturlar (Longenecker; 1984, s.471; Baron-Greenberg; 1990, s.355). Bu durum ise, üyelerin örgütsel iletişim süreçlerinde birbirlerini anlayamamalarına ve sonuçta başarısızlıkla karşılaşmalarına neden olabilmektedir.

Jargonun iletişim engel ve bozukluklarına yol açmaması için, örgüt içindeki üyeler, kendi bölümleri dışındaki diğer üyelere iletilerini gönderirken dikkatli olmalı; mümkün olduğunca jargon kullanmaktan kaçınılmalı veya jargon kullanıldığında gerekli açıklamalar da yapılmalıdır (Peterson vd.; 1962, s.292). Bu sebeple her üye, hangi kelime ve ifadelerin kendi jargonları olduğundan haberdar olmalı ve ihtiyaç duyulduğunda onu

açıklayabilmelidir. Böylece, jargondan kaynaklanan iletişim engel ve bozuklukları ortadan kolayca kaldırılabilir.

d. Aşırı Genellemeler

Belli bir durumun veya belli bir özelliğin her yerde, her zaman, herkes için geçerli olduğunu düşünmek, genelleme yapmaktır. Genelleme yapan kişiler, bütün ile parça arasındaki farklılığı gözden kaçırlar; “daima, asla, hepsi, herkes” gibi sözcükleri çok sık kullanırlar (Dökmen; 1996, s.87). Aşırı genellemelerin ortaya çıkmasında genellikle şöyle bir mantık hakimdir:

İdealistler realistlere karşıdır.

Volkan Sarı realistlere karşıdır.

Öyleyse Volkan Sarı bir idealisttir.

“Aynı şeylere benzer şeyler birbirine eşittir” şeklinde varsayım, çok kaba bir kıyaslama durumunda belki doğru olabilir fakat gerçek durumu yansıtmaktan oldukça uzaktır. Kelime, ifade veya varsayımların yanlış temellendirilmesi, oldukça eski olan “düşmanımın düşmanı benim dostumdur” deyimine dayanmaktadır. Bu şekilde mantık yürüten insanlar, gerçek durum, koşul, olgu ve olayları anlamakta ve açıklamakta güçlük çekerler. Çünkü çoğu durumda, aşırı genellemeler sonucu, yanlış temellendirilmiş varsayımlardan hareket etmektedirler. Bu durum, onları iletişim süreçlerinde çoğunlukla başarısızlığa götürür (Chase; 1972, s.215).

Başka bir ifadeyle, örgütsel iletişim süreçlerinde engel ve bozukluklara neden olan bir etmen, iletişimcilerin kavramlar, kişiler, olaylar, ..vb. arasında bir özellik bularak, buradan hareketle onların söz konusu edilen özelliklerinin özdeş olduğu sonucunu çıkarmaya çalışmalarıdır. İnsanlar söz konusu edildiğinde, hepsi binlerce ortak özelliğe sahiptir -cinsiyet, boy, kilo, göz rengi, ırk, din, dil, ...vb.-. Varolan bu ilişkilerden birtakım genel sonuçlar çıkarmak mümkündür. Bu sebeple, böyle düz bir mantıkla

yukarıda örnekte verilen, Volkan Yıldırım'ın bir idealist olduğu varsayımına ulaşılabilir. Fakat büyük bir olasılıkla bu da yanlış olabilir. Çünkü Volkan Yıldırım bir pragmatist veya varoluşçu da olabilir. Hatta bunların hepsine karşı da olabilir. Görüldüğü gibi, iletişim süreçlerinde yanlış temellendirilmiş varsayımlar çeşitli engel ve bozukluklara kolayca neden olabilmektedir.

Aşırı genellemeler yapan bir kişinin örgütsel iletişim süreçlerinde başarılı olacağını söylemek mümkün değildir. Çünkü, varsayımlara dayalı kesin önyargıları olanların fikirlerini, tutum ve davranışlarını değiştirmek hiç kolay değildir. Oysa örgütlerde iletişimin temel amacı “değişimi başarmak” tır. Bu sebeple, aşırı genellemelere sahip bir üye ile başlatılan iletişimi başarmak, başka bir deyişle, etkili bir iletişim gerçekleştirmek oldukça zordur.

C. İletişimde Planlama Eksikliği

İnsanlar düşündüklerini genellikle tam anlamıyla karşılarındakilere aktaramazlar; düşündükleri ile bunları aktarmaları arasında çoğu zaman bir fark ortaya çıkar. İletişimde planlama eksikliği, iletişime katılanların düşüncelerini tam ve açık bir şekilde ifade etmelerine engel olabilen öğelerin başında gelmektedir (Berlo; 1960, s.42).

İyi bir iletişim şans eseri meydana gelmez. Oysa insanlar iletişime çoğunlukla düşünmeden, planlama yapmadan ve iletişimin amacını belirlemeden başlarlar. Örgütsel iletişimde direktiflerin nedenlerini açıklama, en uygun iletişim aracını belirleme, iletiyi anlamayı oldukça kolaylaştırır ve değişime karşı olan direnci büyük ölçüde azaltır (Koontz vd.; 1986, s.428). Bunların sağlanması ise ancak iletişimin planlanması sonucu elde edilebilir. İletişimde planlama eksikliği aşağıdaki gibi dört başlık altında incelenebilir:

a. İletişimin Amacını Belirlememe

İletişim süreçlerinde karşılaşılan diğer bir engel ve bozukluk, iletişimin amacını net olarak belirleyememekten kaynaklanır. Çünkü örgütsel iletişimin etkinliği, herşeyden önce, iletişimin yöneldiği amacın daha başlangıçta açıkça belirlenmiş ve benimsenmiş olmasına bağlıdır. İletişimi başlatan veya iletileri gönderen durumunda bulunan kaynak, bir sonuca ulaşmak istiyorsa, iletileri göndermekteki amacının ne olduğunu açık bir biçimde belirlemek durumundadır (Dicle; 1974, s.107). Bunun için iletişime başlamadan önce, aktarılacak iletişimle ilgili olarak “ne, ne zaman, nasıl, kim ve niçin” gibi sorulara cevaplar verildikten sonra başlanması gerekir. Daha açık bir ifadeyle, iletişimin amacını belirlemek için, iletişime başlamadan önce şu sorular cevaplanmalıdır (Scanlon-Keys; 1983, s.213-214):

- * Aktarılmak istenen fikir veya ileti nedir?
- * İletiyi aktarmak için en uygun zaman nedir?
- * İletiyi aktarmak için en uygun araç hangisidir?
- * İleti kime aktarılacaktır?
- * Söz konusu iletişim niçin gereklidir?

Etkili bir iletişim sağlayabilmek için görüldüğü gibi onun amacını belirlemede birtakım planlamaların yapılması gerekmektedir. Çünkü etkili bir iletişim “kazara” meydana gelmez. Bu sebeple, iletişim süreçlerinde karşılaşılan engel ve bozuklukların bir kısmı, iletişimin amacının belirlenmemesinden, eksik veya yanlış olarak belirlenmesinden kaynaklanmaktadır.

Özetle, etkili bir iletişim için, iletişimin ilk basamağı kaynağın kişi-içi iletişim sürecinde başlamalıdır. Alıcıya iletilmek istenen iletilerin benimsetilmesini başarmak için de, kaynak bir plan yaparak iletişimin amacını belirlemelidir. İletişimin amacının açıkça ortaya konması, iletişim sürecinin bütün aşamalarında ne yapılması ve nasıl hareket edilmesi gerektiği konusunda kaynağa etkili bir iletişim için yardımcı olur.

b. İletişimi Kontrol Edememe

İletişim, her zaman amaçlandığı biçimde yürütülemez. Çünkü iletişimin varlığını ve devam etmesini engelleyen birçok öge vardır. İletişim sürecinde, kaynağın iletileri çeşitli sebepler sonucu kontrol edememesi de bir iletişim engel ve bozukluğu olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, amacı planlanmış bir iletinin bu amaçtan sık sık saptması -belli bir konu hakkında konuşurken, başka bir konuya girilmesi sonucu oluşan dağınıklık, alıcının ilgisinin dağılması, ...vb.- iletişimin etkinliğini azaltabilmektedir.

Öncelikle ileti alıcı tarafından kolayca elde edilebilir, erişilebilir olmalıdır. Örgütsel iletişim süreçlerinde, yüzyüze sözlü bir iletişimde kaynak yeteri kadar yüksek sesle konuşmazsa; dilekçe, rapor, duyuru, ..vb. gereken yerlere ulaştıramazsa, iletişim diye birşey gerçekleşemez. Gereksinimlere ve ilgilere uygun olup-olmadığı kontrol edilmemiş iletiler de istenilen değişimi sağlamakta yetersiz kalırlar. Bu sebeple, örgütsel iletişim süreçlerinde alıcının tutarlı bir şekilde seçilip seçilmediğinin kontrolü oldukça önemli bir öge olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, iletinin başka bir uyaran tarafından gölgelenmesinin engellenememesi de iletişimde başarısızlığa neden olabilir. Bu gibi engel ve bozuklukları çoğaltmak olasıdır. Fakat önemli olan, iletinin çeşitli nedenler sonucu alıcı tarafından dikkate alınıp-alınmadığının kontrolü yapılarak, alıcının iletiyi dikkate almasını sağlamak için ona kolayca ulaşmasına yardımcı olmaktır (Schramm; 1992, ss.114-115).

c. Gereksiz Kelime ve İfadeleri Kullanma Eğilimi

Örgütsel iletişimde dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de aktarılmak isteneni kısa şekilde ifade edebilmektir. Gereksiz kelime ve ifadelerden arındırılmış bir ileti, alıcının konuyu kolay anlamasını; zaman, emek ve malzeme tasarrufunu sağlayacaktır.

Bazı insanlarda gereksiz kelimeleri kullanmanın yanında, bir de anlatmak istediğini dolambaçlı yoldan anlatma eğilimi vardır. İyi bir gözden geçirme ile gereksiz kelimeler

giderilebilir. Gereksiz ifadelerin yer aldığı bir anlatım ise daha ciddi sonuçlar doğurabilir. Alıcı asıl iletilmek isteneni anlamayabilir (MPM; 1970, s.24). Gereksiz ifadeler amaca doğrudan doğruya varmayı önleyerek, asıl aktarılmak istenen iletimden uzaklaşılmasına neden olabilir. Bu sebeple, birbiriyle ilgisi olmayan gereksiz kelime ve ifadelerin biraraya getirilmesiyle oluşturulmuş bir ileti amaca hizmet etmeyecektir.

d. Bağını Çerçevesini Dikkate Almama

Örgütsel iletişimi engelleyen öğelerin en önemlilerinden biri, iletişimi başlatan ve alan kişilerin, sahip oldukları bağını çerçevelerini dikkate almadan iletişimde bulunmaya çalışmalarıdır. İnsanlar, içinde büyüdükleri sosyo-kültürel sistemin etkisinde, zamanla birtakım düşünce kalıpları, tecrübe, bilgi ve değerlere sahip olurlar. Kısaca, kendi bağını çerçevelerini, başka bir deyişle “yaşam-denemeleri” ni oluştururlar.

Kişilerin bağını çerçevelerini geliştirmelerinde en önemli etmen, içinde büyüdükleri sosyo-kültürel çevredir. İnsanlar, sosyal varlıklardır; düşünce ve davranışları hep bu çevre tarafından biçimlendirilir. Kişilerin iletişimde kullandığı sembollerin seçiminde ve bunlara anlam verilmesinde bu çevrenin etkisi büyüktür. Bir Amerikalı, bir Endonezyalı gibi iletişimde bulunmaz veya bir Alman ile Japon aynı amacı ifade etmek için oldukça farklı iletiler oluştururlar. Bu sebeple, farklı sosyo-kültürel çevrelerde büyüyen kişiler arasındaki iletişim, benzer çevrelerde yetişenler arasındaki iletişimden çok daha güçtür (Berlo; 1960, s.49-50). Örneğin, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde değişik şiveler ve ağızlar konuşulmaktadır. İki karadenizlinin birbiriyle iletişimde bulunması ile, bir karadenizli ile güneydoğulunun iletişimde bulunması büyük bir olasılıkla, oldukça farklı olacaktır. Bu farklılık, hem dilden hem de dünyaya bakış tarzlarından kaynaklanacaktır. Bunun nedeni ise, her ikisinin de birbirinden oldukça farklı bir sosyo-kültürel çevreden gelmeleridir.

İnsanların içinde yetiştikleri kültür ortamları dünya görüşlerini etkiler. Farklı kültür ortamlarında yetişen insanlar, belli bir konuda farklı farklı düşünebilirler. Dilleri,

anlatım şekilleri, düşünce ve davranışları değişik olabilir. Bu farklar arttığı ve iletişim süreçlerinde bunları dikkate almadıkları zaman, aralarındaki iletişim engel ve bozuklukları da artacaktır (MPM; 1970, s.26).

İletişimde bulunan kişiler arasında bağıntı çerçeveleri birbirlerine ne kadar benzer olursa ve ne oranda çakışır, iletişim sürecinde meydana gelebilecek engel ve bozukluklar da o oranda azalacaktır. Bunun sağlanması için, iletişim süreçlerinde kaynak ve alıcı, birbirlerinin dillerini, düşünce ve davranışlarını, dünyaya bakış tarzlarını; kısaca bağıntı çerçevelerini dikkate alarak, iletişimde bulunmaya çalışmalıdırlar. Böylece, bağıntı çerçevelerinden kaynaklanabilecek engel ve bozukluklar mümkün olduğunca asgari bir seviyeye çekilerek, etkili iletişime katkıda bulunulacaktır.

e. İletişimde “Niçin”in Açıklanmaması

İletişim süreçlerinde “niçin” sorusu önemlidir. Çoğu insan, birşeyin “niçin” olduğunu veya belirli bir harekete “niçin” ihtiyaç duyulduğunu bildikleri zaman, yardımlaşma ve işbirliğinde bulunma istekleri artmaktadır. Örgütsel iletişimde “niçin” olduğu açıklanmadan verilen emirler, yönlendirmeler ve istemler, üyelerin kullanabilecekleri performansı aşağıya çekebilir. Buna karşı, örgütsel iletişim süreçlerinde “niçin” in yer alması, sürece katılanlara karşı bir ilginin olduğunu gösterir ve onların yardımlarının değerlendirileceğine yönelik bir işarettir (Scanlon-Keys; 1983, s.213).

D. Dinleme Yoksunluğu

Bütün insanlar söyleyeceklerinin önemli ve değerli olduğuna inanırlar. İletişimde, karşıdaki kişiye verilen değer en önemli göstergesi, onu dinlemek için ayrılan süre ve dinleme biçimidir (Baltaş-Baltaş; 1992, s.160).

Konuşma konusunda beceri geliştirmek için bazı okullar ve programlar vardır. Ancak bunun bir parçası olan dinleme konusunda daha becerili olabilmek için hiçbir yerde kurs verilmez. Başarılı bir iletişim açısından gerekli olan “anlayabilmek için dinleme” kişinin rastlantılar sonucu kendi kendisini eğitmesine bağlıdır. Bazı kişiler doğuştan iyi dinleyici doğabilir; ancak bu kişilerin sayısı azdır. İyi bir dinleyici olabilmek için, çoğu insanın bilinçli bir çaba harcaması ve yeni beceriler geliştirmesi gerekir (Cüceloğlu, 1994, s.167).

Çift yönlü iletişim, karşılık vermek için dinlemekten çok, “anlama arzusu içinde dinlemeyi” gerektirir. Başka bir deyişle iletişim, değişmek ve değiştirmek için bir gönüllülüğe ihtiyaç duyar. Diğerlerinin ne söylediğini dinlemek, onların fikirlerini öğrenmek için önyargılardan tamamen uzak bir açıklığa gerek vardır (Scanlon-Keys; 1983, s.211).

Etkili dinlemede alıcı, söylenenleri bir de kendi içinde özetlemeye çalışır. Eğer kaynağın açıklamaları çok uzunsa ve/veya iletinin doğru olarak anlaşılması çok büyük önem taşıyorsa, aktarılanları özetlemeye çalışmak özellikle önemlidir. Bu yolla, iletişim süreçlerinde meydana gelebilecek yanlış anlamalar büyük ölçüde önlenir ve kaynak, dinleyicilerin kendisini ciddiye aldıkları ve doğru olarak anladıkları duygusunu kazanır (Diemer; 1994, s.101).

Herhangi bir konuyu anlamak için, onunla ilgili hikayenin tamamının dinlenmesi gerekir. Bu sebeple, dinlemede “zaman” önemli bir öğedir. Ayrıca, dinlemede kopukluklarla karşılaşmamak için, iletişime başlamadan önce, uygun zaman ve yer ayarlamalarının yapılması ile bunlara özen gösterilmesi gerekir. Eğer karşıdaki kişiyi dinlemek için yeterince vakit yoksa, onun sözünün kesilmesi veya baştan savılması yerine, bunun kendisine açıkça söylenmesi ve konuşulan konunun uygun bir zamanda görüşülmesi için davet edilmesi gerekir. Ayrıca, söylenen kelimeler ile oluşturulmuş ifadelerin arkasındaki duygu ve heyecanların da önemi büyüktür. İyi bir dinlemenin gerçekleşmesi için, kaynağın kızgın, endişeli, heyecanlı, istekli, ...vb. duygularının anlaşılmasına

çalışılarak, iletişim ona göre yönlendirilmelidir (Baltaş-Baltaş; 1992, s.161; Sisk; 1973, s.535-536).

a. Yetersiz Dinleme Alışkanlıkları

İnsanların çoğu konuşur, fakat çok azı dinler. Konu ile ilgisi olmayan bazı insanlar o konu hakkında birşeyler söylemek için zaman zaman çaba harcarlar. Bu gibi insanların böyle davranmalarındaki neden, çoğu zaman egolarını tatmin etmeye çalışmaktan ve kişiler üzerinde iyi bir izlenim oluşturma gayretinden kaynaklanmaktadır (Koontz vd.; 1986, s.429).

Dinleme, tam bir dikkat ve kişisel disiplin gerektirir. Başka bir deyişle dinleme, kişilerin ne söylediklerini, yetersiz değerlendirmelerden kaçınmaktır. Fakat çoğu insanın yaptığı, kaynağı anlamaktan çok, söyleneni hemen yargılamak, kabul etmek veya etmemektir. Bu durum, kişilerin yetersiz dinleme ve değerlendirme alışkanlıklarından ileri gelmektedir. Dinleme, anlamamanın anahtarıdır ve geliştirilebilir bir beceridir. Dinlemeyi geliştirmede yol göstericiler şöyle sıralanabilir (Koontz vd.; 1986, s.423-429):

- 1) Konuşmanızı durdurun;
- 2) Konuşmacının rahat etmesini sağlayın;
- 3) Konuşmacıyı dinlemek istediğinizi gösterin;
- 4) Dikkati başka yöne çekmemeye, dağıtmamaya çalışın;
- 5) Konuşmacı ile empati kurun;
- 6) Sabırlı olun;
- 7) Durumunuzu muhafaza edin, sinirlenmeyin, aşırı heyecanlanmayın;
- 8) Tartışmaları sakın bir şekilde sürdürün;
- 9) Sorular sorun ve
- 10) Konuşmanızı durdurun.

İlk ve son yol gösterici çok önemlidir; dinlemeye başlamadan önce konuşmanın mutlaka durdurulması gerekir. Aksi takdirde ne kaynak etkili bir ileti kodlayabilir ne de alıcı etkili bir kod açımı gerçekleştirebilir.

Karşıdaki kişinin ne söyleyeceği kelimesi kelimesine bilindiği durumlarda bile, sözünün kesilmeyerek dinlenmesi gerekir. Eğer dinlenen konunun kısa bir özeti yapılırsa, karşıdaki iletişimci rahatlayacaktır. Çünkü insanlar kendi söylediklerini karşılarındakinin ağzından duyarsa rahatlar ve “anlaşıldım” duygusunu yaşarlar. Karşıdaki kişi daha önce söylediği birşeyi tekrarlıyorsa, genelde bunun iki sebebi olabilir. Ya kendisinin anlaşıldığından kuşkuya kapılmıştır veya o konu üzerinde duygusal enerjisi çok yoğundur ve bunu tekrar konuşma ihtiyacı duymaktadır. Bu ihtiyaca karşı ise duyarlı olmak gerekir (Baltaş-Baltaş; 1992, s.161).

b. Yöneticilerin Dinlemeyi “Zaman Tüketicisi” Olarak Görmesi

Modern yönetim bilimcilere göre, örgütlerde yönetici pozisyonundaki üyelerin iyi bir iletişimci de olmaları gerekmektedir. Çünkü, örgütün yönetiminde kullanılan en önemli araç iletişimdir. Bu sebeple, yönetici hem dinleyen hem konuşan hem ileti aktaran hem de ileti alandır. Fakat dinleme ve konuşmayı aynı oranda yapmamalıdır. “İki dinleyip bir konuşalım diye doğa bize, iki kulak bir ağız vermiş” atasözünü gözönünde bulundurarak, örgüt üyelerinin fikirlerini ortaya koymasını için iki dinleyip bir konuşmalıdır. Dinleme, problemlerle ilgili gerçeklerin çabuk ve kolaylıkla ortaya çıkmasını sağlayacak atmosferi yaratmak için iyi kullanılmalıdır (Keefe; 1981, s.64).

Örgütlerde, etkili dinlemenin performans etkisi yeterince vurgulanmamıştır. Yöneticiler, bir çalışma gününün %40’ını dinleyerek geçirmektedirler. Fakat ne yazık ki, bu yöneticiler ancak %25 oranında etkili bir dinleme gerçekleştirebilmektedirler (Scanlon-Keys; 1983, s.211).

Günlük hayatta olduğu gibi, örgütlerde de insanlar konuşacakları ve kendilerini dinleyecekleri bir kimseye gereksinim duyarlar. Örgütlerde üst pozisyonunda olan kişilerin dinlemeye karşı olan tutumları, astların onlarla iletişimde bulunmalarını teşvik edici veya vazgeçirici bir rol oynar. Hatta örgüt üyelerinin işlevsel bakımdan etkililik derecelerinin kendilerinin dinlenip-dinlenmediklerine bağlı olduğuna inanan yönetim bilimciler vardır. Bu görüşe göre, dinlenilmek; üyede herhangi bir ödülde daha fazla takdir edilmekte olduğu hissini uyandırır (Keefe; 1981, s.65). Oysa örgütsel iletişimde, üst pozisyonunda yer alan birçok, üye günlük problemler ve sorumluluklarla kuşatıldığını, yapılacak plan ve çözülecek birçok sorunları olduğunu söyleyerek, astların fikirlerini, eleştirilerini ve raporlarını dinlemek için yeterli zamanlarının olmadıklarını belirtmektedirler. Aslında, astları dinlemeye ayrılan zaman, boşa gitmiş sayılmamalıdır. Üstler ancak aşağıdan yukarıya iletişimin varlığı ile, başka bir deyişle astlarını dinlemeye zaman ayırarak, alt kademelere ilettikleri bilgi, istek ve yönlendirmelerin ne ölçüde anlaşıldıklarını, nasıl bir tepkiyle karşılaştıklarını ve sonuçlarının ne olduğunu öğrenebilirler. Başka bir deyişle, üstler ancak astlarını dinleyerek yaptıkları veya yapmış oldukları iletişimlere yansıma sağlayabilecekleridir (Dicle; 1972, s.84). Ayrıca, birçok sorunun etkili bir biçimde çözümü için gerekli ipuçları, astları dinleyerek elde edilebilir. Astların, dinlenildiklerini, görüşlerine önem verildiğini görmeleri, onları düşünmeye, daha yaratıcı ve yenilikçi olmaya isteklendirebilir. Astların yaratıcı düşüncelerine dayandırılarak alınacak kararlar da, daha yenilikçi olacak ve hızla değişen bir ortam içinde örgütün verimlilik ve etkinliğinin yükselmesi daha kolay sağlanabilecektir. Eğer üst, astının getirdiği bir konuyu dinlemek için ona anlayış göstermezse, kızar veya endişelenirse, bu tutum gelecekte aralarında üstesinden gelinemeyecek bir iletişim problemi olarak yer alabilecektir (Planty-Machaver; 1972, s.222-223).

Astlar fırsat buldukça kişisel sorunlarını, gereksinimlerini, şikayet ve isteklerini de üstlerine duyurmak isterler. Oysa, çoğu zaman üstler, astlarının kişisel problemleriyle ilgilenmeye karşı da direnç gösterirler. Dinlemeye karşı olan bu direnç, astın işi ile ilgili iletişimde bulunma arzusunu etkileyebilir. Çünkü, kişisel ve iş ile ilgili problemler, çoğu zaman birbirleriyle yakından ilişkilidir ve birini diğerinden ayırarak ele almak oldukça güç veya çözümsel olmayan bir yaklaşım olmaktadır (Planty-Machaver; 1972, s.223).

Astların, sorunlarını üstleriyle serbestçe görüşebilmeleri, onların boşalmalarına, duygu dünyalarının durulmasına yardım eder ve örgütteki birçok gereksiz huzursuzluk ve uyuşmazlıklar böylece azaltılmış olur. Bu yolla, üstler astlarını dinleyerek, onların sorunlarını bizzat kendilerinin çözmelerini de sağlamaya yardımcı olabilirler (Dicle; 1972, s.85).

Aslında, zaman alıcı bir çok problem, iletişim süreçlerinde tarafların birbirlerini dinlemeleriyle azaltılabilir veya ortadan kaldırılabilir. Çünkü, dinleme esnasında o anda veya ileride meydana gelebilecek problemlere yönelik çözümler bulunabilir. Diğer yandan, tarafların birbirlerini dinleyerek yapacakları yöneltmeler sonucu, birçok problem karmaşık ve içinden çıkılmaz bir duruma dönüşmeden çözüm bulunarak, ortadan kaldırılabilir (Planty-Machaver; 1972, s.223).

E. Empati Yoksunluğu

Kısaca empati, olaylara başkasının açısından bakabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Koçel; 1984, s.228). Daha açık bir ifadeyle empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır. Bir insanın empati kurabilmesi için -tanımda da belirtildiği gibi- gerekli olan öğeler şöyle sıralanabilir (Dökmen; 1996, s.135-138):

- * Empati kuracak kişi, kendisini karşısındakinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır. Başka bir ifadeyle, empati kurmak isteyen kişinin, karşısındaki kişinin bağıntı çerçevesinin oluşturduğu fenomenolojik alana girmesi gereklidir. Her insanın bir fenomenolojik alanı vardır ve her insan gerek kendisini gerekse çevresini kendine özgü bir biçimde algılar; bu algısal yaşantı kişiye özgüdür. Eğer bir insan diğerini anlamak istiyorsa, dünyaya onun bakış tarzıyla bakmalı, olayları onun gibi algılamaya ve yaşamaya çalışmalıdır. Bunun gerçekleştirmek için de empati kurmak istenilen kişinin rolüne girilmeli, olaylara onun gözlüklerinin gerisinden bakılmalıdır. Karşıdaki kişinin rolüne girerek empati kurulduğunda, o kişinin rolünde kısa bir süre

kalınmalı, daha sonra bu rolden çıkarak kendi yerine geçebilmelidir. Aksi halde empati kurulamaz. Karşıdaki kişiye benzemeye çalışmak veya ona sempati duymak, empatiden farklı şeylerdir. Empati kurulmaya çalışılan kişinin rolüne kısa bir süre için geçilmeli “sanki o kişi imişçesine” düşünmeye ve hissetmeye çalışılmalıdır.

- * Empati kurmuş sayılmak için, karşıdaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamak gereklidir. Karşıdaki kişinin yalnızca duygularını veya düşüncelerini anlamış olmak yeterli değildir. Empati tanımlanırken her iki öge de birlikte vurgulanarak, empatinin iki temel bileşeninden söz edilmiştir. Bunlar, empatinin bilişsel ve duygusal bileşenleridir. Karşıdaki kişinin rolüne girerek onun ne düşündüğünü anlamak, bilişsel nitelikli bir etkinlik; hissettiklerinin aynısını hissetmek ise duygusal nitelikli bir etkinliktir. Bilişsel rol alma, duygusal rol almanın ön şartı sayılabilir.
- * Empati kurabilmek için gerekli son öge ise, empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın, karşıdaki kişiye iletilmesi davranışdır. Karşıdaki kişinin duyguları ve düşünceleri tam olarak anlaşılabilirse bile, eğer anlaşıldığı ona ifade edilmezse, empati kurma süreci tamamlanmış sayılmaz. Karşıdaki kişinin duygu ve düşünceleri doğru anlaşılabilirse bile, zaman zaman uygun empatik tepki vermekte, başka bir ifadeyle içindekini aktarmada güçlük çekilebilir. Bu durumda, doğru empati kurulmuş fakat bu karşıdaki kişiye yeterince iletilmemiş olur. Karşıdaki kişilere empatik tepki vermenin başlıca iki yolu vardır: Yüzü/bedeni kullanarak ve sözlü olarak onun anlaşıldığını ifade etmektir. Empatik tepki vermenin en iyi yolu, tabii ki her ikisini birlikte kullanmaktır.

Örgütsel ve günlük yaşamın hemen her kesiminde empati yoksunluğu, insanları birbirinden uzaklaştırma ve iletişimi güçleştirme özelliklerini ortaya çıkarır. İnsanlar, kendileriyle empati kurulmadığında, anlayamadıklarını ve kendilerine önem verilmediğini hissederler. Oysa diğer insanlar tarafından anlaşılma ve önem verilme kişiyi rahatlatır; kendilerini iyi hissetmelerini sağlar. Empati, sadece kendisiyle empati kurulana yararı olan bir etkinlik değildir. Empati, empatiyi kuran kişi için de önemlidir. Empatik becerileri ve eğilimleri yüksek olan, bu yüzden de diğer insanlara yardım eden kişilerin, çevreleri

tarafından sevilme ve takdir edilme ihtimalleri de artar. Bunun yanında, diğer insanlara kişisel duygu ve düşüncelerini iyi ifade edebilen, topluma uyumlu ve sosyal duyarlılığı yüksek olan kişiler, aynı zamanda empati kurma becerisine de sahiptirler. Oysa, kaygılı ve depresyon düzeyi yüksek olanların -muhtemelen ilgileri kendilerine yönelik olduğu için- diğer insanların iç dünyalarına ilgi göstermeleri ve onlarla empati kurma ihtimalleri düşüktür. Çevresine kötü davranan, genelde saldırgan olan kişiler ile suç işlemiş kişilerin çevrelerindeki insanlarla empati kurma ihtimalleri ile buna yönelik ilgi ve becerileri de düşüktür (Dökmen; 1996, s.148-150).

F. Yetersiz Fizyolojik Özellikler

Örgütlerde iletilerin birkişiden diğerlerine aktarımı esnasında özellikle sözlü iletişimde, her basamakta ileti gerçekliğinden uzaklaşır. Bunun bir nedeni, yetersiz hafıza sonucu iletinin tamamının hafızada tutulamamasından veya yetersiz fizyolojik özelliklerden kaynaklanmaktadır.

Özellikle sözlü iletişim süreçlerinde “hafıza”nın çok önemli bir yeri vardır. Zayıf bir hafıza, iletişimi engeller ve bozar. Yetersiz hafızaya sahip kişilerin iletiyi bir bütün olarak algılayamamasına neden olarak, bu iletinin başka birine aktarımında aslından oldukça uzaklaşmasına yardım eder. Böyle bir durumda sağlıklı bir örgütsel iletişimden söz etmek oldukça zordur. Bir araştırma, astların aldıkları iletilerin sadece % 50’sini, üstlerin ise % 60’ını hafızalarında tutabildiklerini göstermiştir (Bellows vd.; 1962, s.60-61; Aktaran; Koontz vd.; 1986, s.429).

Bunun yanında, herhangi bir iletinin tam ve bir bütün olarak alınmasını engelleyen bir diğer etken, yetersiz fizyolojik özellikler sonucu açığa çıkan “fizyolojik parazit” dir. Fizyolojik parazit, iletilerin kaynaktan hedefine ulaşmasına karşın, alıcının duyu organlarında ortaya çıkan veya varolan herhangi bir işlev bozukluğu sonucu oluşur. Fizyolojik parazitin varlığından sözedebilmek için işlev bozukluğunun sadece duyu organları adı verilen pencerelerde veya algılamının gerçekleştiği zihinsel süreçlere katılan

herhangi bir organda ortaya çıkma koşulunun yanında, öz-kişisel veya örgütsel iletişimde bir bozulmaya neden olması gerekir (Barkan; 1991, s.22).

Tüm bunlar gözönüne alındığında, etkin bir örgütsel iletişim için ileti tekrarının gerekliliği ve iletinin birkaç değişik araç kullanılarak diğer üyelere aktarılması ihtiyacı açıkça ortaya çıkmaktadır.

G. Yansıma Sürecine Gerekli Önemin Verilmemesi

İlk bölümde de değinildiği gibi, iletişim süreçlerinde yansıma ögesinin büyük bir önemi vardır ve etkili iletişim süreçlerinin vazgeçilmez bir ögesidir. Yansıma ögesiyle, gönderilen iletinin anlaşılıp-anlaşılmadığı veya ne kadarının tam ve doğru olarak anlaşıldığı öğrenilebilir. Böylece, ardından gelecek iletilerin süreci destekleyecek biçimde oluşturulmasına olanak sağlar. Başka bir deyişle, yansıma ögesinin yer almadığı iletişim süreçlerinde iletinin alınıp-alınmadığı denetlenemez. Bu sebeple, gerekli düzeltici önlemler alınmadığı için, etkili bir iletişim gerçekleştirilemez.

Örgüt üyelerinin amaçlarına ulaşabilmeleri için, iletilerin alıcıya tam ve doğru olarak ulaşmış-ulaşmadıklarını izlemeleri gerekir. Bu durum ise, örgütsel iletişim süreçlerinde yansıma ögesinin gerektirir. Otoriter veya kaynağın alıcıya karşı ilgisiz tutumları, genellikle iletişim süreçlerinde yansımanın meydana gelmesini önleyerek, bu süreçlerde engel ve bozuklukların ortaya çıkmasını destekler.

Yansıma ögesinin kullanılmasında da dikkat edilmesi gereken birtakım özellikler vardır. Bunlar şöyle özetlenebilir (Eren; 1989, s.290-291):

- * Yansıma, alınan iletiyi değerlendirme işlemi değil, alınan iletiyi tanımlama işlemidir. Tanımlamaktan çok değerlendirmeye bir ifade kullanmak, kaynağın alıcıya tepki göstermesine ve kendisini savunucu bir tutum içine girmesine neden olacaktır.

- * Yansıma sürecinde genelleme yapmaktan çok, kişinin gönderdiği ileti ile ilgili özel durumu açıklamak daha yararlıdır.
- * Yansıma sürecinde hem alıcının hem de kaynağın iletişimden bekledikleri yararlar ile ihtiyaçlar gözönünde bulundurulmalıdır.
- * Yansıma ilk fırsatta gerçekleştirilmelidir. Böylece, kaynak iletilisinin sonuçlarını duymaya daha çok hazır olacaktır.

Özetle, yansıma olmadan veya bu öğeye gereken önem verilmeden, bir iletinin etkili olarak kodlandığından, aktarıldığından, kod açımının yapıldığından ve anlaşıldığından emin olunulamaz. Benzer olarak, yansıma, iletişimin bir sonucu olarak üyelerin veya örgütsel değişimin meydana gelip-gelmediğini gösteren çok önemli bir örgütsel iletişim ögesidir. Örgütsel iletişim süreçlerinde bu ögenin yer almasına özen gösterilmemesi, süreçte çeşitli engel ve bozuklukların ortaya çıkmasına neden olur.

H. İletişim Zincirinde Varolan Kişileri Atlama

Örgütsel iletişim süreçlerinde yaşanan engellerden biri de, iletişim zincirinde yer alan kişileri atlamaktan kaynaklanır (Scanlon-Keys; 1983, s.212). Örneğin, bir örgütün X bölümünde sırasıyla aşağıdan yukarıya veya yatay iletişimde A, B, C, D, E, F, G ve H üyelerinin yer aldığı düşünülün. A' dan başlayıp H' ye aktarılacak bir iletinin D ve F atlanarak H' ye ulaştırılması sonucunda D ve F üyeleri iletişim sürecinde “atlanmış” olur.

Örgüt içinde iletişim zincirlerindeki üyelerin atlanması, onların iletişimde bulunma isteklerinin azalmalarına; moral ve çeşitli duygu sorunları yaratarak, kişilerin işbirliğinde bulunmama tutum ve davranışını içerisine girmelerine neden olacaktır (Scanlon-Keys; 1983, s.212). Çünkü, örgütsel iletişim süreçlerinde kendisinin atlandığını farkedene üye, artık bu örgüt için kendisinin gereksiz olduğunu veya örgütün artık kendisini gözden çıkardığını düşünecektir. Ayrıca, bu endişelere sahip örgüt üyesi kendisine yakın bulunduğu diğer örgüt üyelerine de bunları aktararak, onların kafasında da örgütün kendisini bir gün

gözden çıkarabileceği ihtimalinin yerleşmesine neden olarak, morallerinin bozulmasına sebep olabilirler.

İletişim zincirindeki üyelerin atlanması, çeşitli duygu ve moral sorunlarının yaşanmasına neden olarak onların performanslarını düşürmesinin yanında, söz konusu iletilerin kendilerine ulaşmamasından kaynaklanan sorunlarla ve performans düşüşleriyle karşılaşabilirler. Örneğin, örgütte bir işin yerine getirilmesi için -yukarıdaki örnekte olduğu gibi- H' den A'ya bir ileti aktarılın ve bu aktarım esnasında D ve F üyeleri atlansın. İş, yerine getirilmeye başlandığında ve görev sırası onlara geldiğinde, onların bir şok yaşaması doğaldır. Büyük bir olasılıkla, işin yerine getirilmesinden önce, birtakım duygusal hesaplaşmalarla meşgul olurlar. Bu hesaplaşma bittikten sonra veya bununla beraber, görevi yerine getirmeye çalışırlar. Fakat buna hazırlıksız oldukları ve hâlen hesaplaşmalarla uğraştıkları için, büyük olasılıkla performansları normalden düşük olabilir. İşin nasıl ve ne kadar süreyle yerine getirileceği ve birtakım özel ölçütlerinin olup-olmadığına dair ayrıntılı bilgileri olmadığı için, herzamanki standart prosedürü uygulayarak, o zamana kadar gerçekleştirilen işin belkide tamamının, atıl bir çıktı olarak meydana gelmesine sebep olabilirler.

Örgütsel iletişim süreçlerinde iletilerin izlediği yol, gerekli kişilerin karar verebilmesi için mümkün olduğu kadar kısa, uygun bir şekilde belirlenmeli ve iletiler bu rotada akmalı, bunun dışına çıkılmamalıdır. Eğer resmi bir bilgi ilk önce kulaktan kulağa veya örgüt dışından kimseler tarafından duyulursa, üyeler şaşkın bir duruma düşecektir. Buna benzer olarak bir üst, ilk önce kendisinin bilmesi gereken bir iletiyi kendi astlarından alırsa, burada birtakım atlamaların meydana geldiği açıktır ve bu durum üstün otorite ve yetkilerini tehlikeye sokar (Massie; 1983, s.96).

Görüldüğü gibi, örgütsel iletişim süreçlerinde, iletişim zincirinde yer alan bazı kişilerin atlanması, onların iş ve duygusal dünyalarında birtakım bozuklukların meydana gelmesine neden olarak, iş performanslarını düşürebilmektedir.

İ. İletişimin Zamanında Yapılmaması

Örgütsel iletişimin etkinliğini belirleyen bir diğer öge de iletişimin zamanında yapılması ile ilgilidir. Başka bir deyişle, örgütsel iletişim süreçlerinde, iletişimin erken veya geç yapılması bir takım sorunlara neden olmaktadır.

Etkin iletişim, olaylar ve faaliyetlerden önce gelen iletişimdir. Gecikmiş iletişim, amaçlanan sonuçların elde edilebilmesi için daha fazla uğraşı gerektirir ve böyle durumlarda örgüt üyeleri arasında işbirliği nadiren görülür (Scanlon-Keys; 1983, s.212).

Örgüt üyeleri örgütte meydana gelen bazı gelişme ve değişmeler konusunda zamanında bilgilenebilmek isterler. Örneğin, yönetici değişiklikleri, yeni yöneticilerle ilgili bilgiler, fiziksel ortamdaki değişiklikler gibi bilgilerin yönetim tarafından işgörelere zamanında ve açık bir biçimde verilmesi, çıkabilecek söylentileri ve bunun sonucunda oluşabilecek engel ve bozuklukları önleyecektir (Karakoç; 1989, s.86).

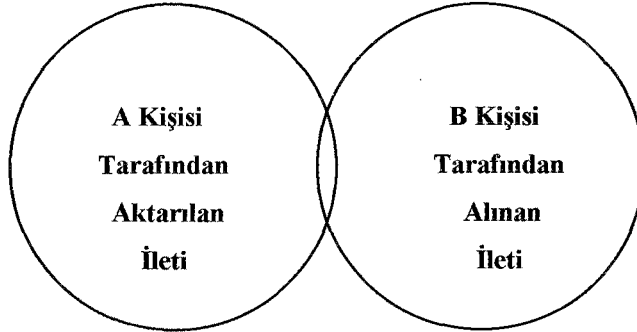
İletişimin zamanında yapılıp-yapılmaması, doğallıkla yönetim için de sorunlar çıkarabilir. Bazı iletilerin herkesin anında alabilmesi için hemen yayınlanması gerekir. Diğer tip iletiler ise, zaman sırasına göre iletilir. Böylece alıcılar o anda kendilerince önemsiz olan konularla meşgul edilmemiş olurlar (Massie; 1983, s.96).

Özetle, örgütsel iletişim süreçlerinde zamanlama büyük bir öneme sahiptir. İletişimin gereken zamandan önce yapılması, belkide unutulup bu işlerin yerine getirilememesine, sonra yapılması ise zaman zaman onun hiçbir öneme sahip olmamasına veya karışıklıklara neden olabilecek ve böylece örgüt üyelerinin iletişim süreçlerinden kaynaklanan birtakım engel ve bozukluklarla uğraşmaları sonucunda, bireysel performans ve örgütsel verimliliği düşürebilecektir.

J. Alıcı ve Kaynak Açısından Sürecin Tamamlanmaması

İletişim süreci, alıcı iletiyi kabul edinceye ve kendi kafasında kaynağın kullandığı sembollerin tamamını çözünceye kadar tamamlanmış sayılmaz ve mükemmel iletişim, iletinin bir kişiden diğerine tam olarak aktarılması ve alınmasıyla gerçekleşir. Fakat ne yazık ki, böyle bir iletişim çoğu iletişim süreçlerinde olduğu gibi, örgütsel iletişimde de çok az meydana gelir. Örneğin, B kişisi tarafından alınan ileti, A kişisi tarafından gönderilen iletiden çoğu zaman farklıdır. Bu durum, Şekil-8'de gösterilmiştir.

Sol taraftaki daire, A kişinin B kişisine gönderdiği iletiyi -olguları, duyguları ve tutumları- gösterir. Sağ taraftaki daire, B kişinin algıladığı, A kişisi tarafından aktarılan olguları, duyguları ve tutumları gösterir. İki dairenin üst üste getirilmesiyle biçimlenmiş alanın büyüklüğü, A kişinin aktardığı iletinin, B kişisi tarafından gerçekten ne kadarının anlaşıldığını yansıtmaktadır. Başka bir deyişle, iki daire arasındaki alan büyüdüğü ölçüde aktarılan iletinin anlaşılma oranı artmakta, alan küçüldüğü ölçüde ise, aktarılan iletinin anlaşılma oranı azalmaktadır (Longenecker-Pringle; 1984, s.470).



* Şekil-8: Alıcı ve Kaynağın Herikisi Açısından İletişim Sürecinin Tamamlanmaması

* Longenecker-Pringle; 1984, s.470'den uyarlandı.

Burada sorun odur ki, A kişisi gönderdiği iletinin B kişisi tarafından alındığını, B kişisi de A kişisi tarafından gönderilen iletinin alındığını anladığını düşünmektedir. Bu sebeple, heriki tarafta mükemmel bir iletişimin meydana geldiğini zannederek, gerçekleşen iletişim üzerine doğru olamayan önermelerden hareket etmektedirler. Aslında B kişisi A'nın kodladığı iletiyi, anlamını yitirecek derecede basitleştirmekte veya anlamını açık ve kesin olarak oluşturmamaktadır. Bu durumda, A kişisi tarafından oluşturulan iletiyle amaçlanan sonuçlar çoğu zaman elde edilemez ve bu durumdan genellikle alıcı olan B kişisi sorumlu tutulur (Scanlon-Keys; 1983, s.212).

Böylece, örgütsel iletişim süreçlerinde işbirliği ile iyi sonuçlar elde etmek zorunda olan iletişimciler, sürecin herikisi açısından tamamlanmamasından dolayı, bu süreçte ve bu sürecin ardından yerine getirilecek işlerde birtakım engellerle karşılaşılabilirler (Longenecker-Pringle; 1984, s.470).

Örgütsel iletişimde bu sorunun üstesinden gelmek için her üyenin bakış açısını genişletmek, böylece her üyenin diğer üyelerin ifade etmek istediklerini kolayca anlamasını sağlamak gerekir (Massie; 1983, s.96). Bu ise örgüt içinde üyelerarasındaki kişisel ilişkilerin kuvvetlendirilmesiyle mümkündür. Örgüt içindeki üyelerin birbirlerine karşı saygı eksikliği veya kişisel çatışmalar, etkin olmayan bir iletişimin ortaya çıkmasına; başka bir deyişle, iletişim sürecinin alıcı ve kaynağın herikisi açısından tamamlanmamasına neden olabilir. Bu soruna sahip olan örgütler, örgütsel iletişimi geliştirmek için hatırı sayılır paralar ödemektedirler (Scanlon-Keys; 1983, s.212).

K. Kültürel Etkenlerden Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar

İnsanın, sayısı belirlenemeyen çok çeşitli tanım ve açıklamalarından birisi de onun kültürel bir varlık olduğu biçimindedir. Buradaki kültürel varlık sözü, "insanın kültür yaratıcılığı"ndan ileri gelmektedir (Aşkun; 1995, s.6).

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir. Bu sebeple, kültür örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Bir örgütü oluşturan üyelerin değerleri ve aralarındaki farklar ile ayrılıklar, örgütsel iletişim süreçlerinde çeşitli sorunların kaynağını oluşturabilmektedir.

Kültürün önemi, örgüt üyelerinin karar ve davranışları ile bunun sonucu olarak da, çalışma derecesini, biçimini, yönetimini, yoğunluğunu ve çevresel -toplumsal, ekonomik, siyasal ve doğal- ilişkilerini biçimlendirmeye yönlendirmesi konusunda sahip olduğu güçten ileri gelir. Kişinin ne zaman, ne gibi ve nasıl kararlar alacağı ile bunları nasıl uygulayacağı konusu, onun kültürel nitelikleri ve değer yargılarıyla sıkı sıkıya bağlıdır. Örgütlerin faaliyetlerinde üyelerin çok önemli bir yerinin olması, kişilerle yakından ilgisi olan söz konusu bu değerleri daha da önemli bir duruma getirmektedir. Çünkü, bir örgütte görev alan bir üye, tüm kişilik özellikleriyle birlikte kültürel değer sistemini de birlikte getirir ve görevindeki karar ile davranışları bu sisteme göre oluşur. Ancak her kuruluşun kendi teknolojik, örgütsel, yönetsel ve toplumsal şartlarının eseri olan ayrı bir kültürü vardır. Bu nedenle örgüt, üyenin kültürü ile kendi kültürü arasında bir temas ve çatışma alanı oluşturur. Örgüt, amaçlarına en etkili ve en verimli bir biçimde hizmet edecek kültürel bir sistemin gerekli kıldığı bir uygulama düzenini üyelere kabul ettirmeye çalışırken; personel de, kendi değer sistemine uygun bir çalışma düzeni uygulamaya çaba harcayarak, ona karşı direnecek ve böylece bir kültürel çatışma -etki ve tepki- mekanizması harekete geçecektir (Fidan, 1996, s.25).

Kültür, kişilerarasındaki iletişimlere oldukça etkileme gücüne sahiptir. İnsanlar, içinde yaşadıkları (örgütsel) kültürden kaynaklanan birtakım iletişim engel ve bozukluklarına maruz kalabilirler. Burada, sözü edilen iletişim engel ve bozukluklarını çokça neden olan kültür öğelerinden “kurallar” ve “roller” ele alınarak incelenecektir.

a. Kurallar

Her örgütte, yazılı olmadığı halde çoğunluk tarafından bilinen ve üyeler arasındaki iletişimlerini etkileyen birtakım sosyal kurallar vardır. Kùltürlerin bir parçası olan bu kurallar, belirli durumlarda insanların nasıl davranacaklarını belirleyen öğelerden birisidir. Üyeler içinde yaşadıkları örgütte geçerli kurallara uymadıklarında, çevrelerinden gelen, doğrudan veya dolaylı baskılarla karşılaşrlar. Sosyal kuralların çiğnenmesi ise örgütsel iletişim süreçlerinde çoğunlukla iletişim engel ve bozukluklarına neden olur (Dökmen; 1996, s.113).

Örgütlerde birtakım sosyal kuralları benimseyen ve bunlara uyulmasını isteyen çoğunluk, bu beklentilerine aykırı davranılması halinde, diğer örgüt üyeleri ile çatışarak, iletişimlerini azaltırlar ve onları ortamın dışına itmeye çalışırlar. Örgüt kültürünün kurallarına uyulmamasından kaynaklanan bu iletişim engel ve bozuklukları ise kişisel ve dolayısıyla örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyen bir öge olarak açığa çıkabilmektedir.

b. Roller

Örgütsel iletişim engel ve bozukluklarının önemli kaynaklarından bir tanesi de üyelerin sahip oldukları rollerdir. "Rol" şöyle tanımlanabilir: Grup içinde belli bir pozisyondaki -statü- kişiden istenen ve beklenen davranışlara rol adı verilir (Tolan vd.; 1991, s.227). Rol toplum yaşantısındaki önemli değişkenlerden birisidir. Toplum/örgüt olmaksızın rol de olmaz. Bu rollere talip olanlardan, rolün gereğini yerine getirmeleri beklenir (Dökmen; 1996, s.120).

İnsanların girebilecekleri roller, mesleki ve sosyal roller olmak üzere iki ana gruba ayrılabilir (Dökmen; 1996, s.120). Bir örgütte ekip başılığı, şeflik, müdürlük, ...vb. birer mesleki roldür. Abla, abi, kardeş, arkadaş, ...vb. olmak ise birer sosyal rol sayılabilir. Bir insan çoğunlukla bu rollerden birkaç tanesini üstlenir. Fakat üstlendiği rollerin

niteliğinden dolayı veya bu rolleri üstleniş biçimlerinden dolayı bir takım çatışmalar yaşayarak, bazı iletişim engel ve bozukluklarıyla karşı karşıya kalabilir.

Örgüt üyeleri, üstlendikleri rollerden dolayı birbirleriyle çatışmaya girerek iletişim engel ve bozukluklarının ortaya çıkmasına neden olabilirler. Örneğin bir işi birlikte yapmak zorunda olan iki üye, bu işin bazı bölümlerinin kendi işleri olmadığını, diğer kişi tarafından yapılması gerektiğini ileri sürerek, bu işin kendi görevleri olmadığını düşünüyor olabilirler. Bazen de üyeler kendi rol alanları içinde tanımladıkları bazı işleri birbirleriyle paylaşmak istemediklerinde çatışmaya girerek, iletişim engel ve bozukluklarına neden olabilirler. Başka bir deyişle, “bu benim işim değil” diyenlerin aksine, birbirlerine “sen karışma” iletisini verirler. İşbirliği yapmak zorunda olan kişilerden birisinin performansının diğerinin beklentisinden düşük olması durumunda da çatışma meydana gelerek, iletişim engel ve bozuklukları ortaya çıkabilir. Örgüt üyeleri birbirlerinden “işleri hep benim üstüme yıkıyorsun” diye yakınabilirler (Dökmen; 1996, s.127). Rollerden kaynaklanan diğer bir iletişim engel ve bozukluğu ise sosyal ve mesleki rollerin çatışmasından doğabilir. Örneğin, aynı örgütte çalışan ve aralarında hem bir ast/üst hem de bir arkadaşlık ilişkisi olan üyeler arasında, üstün asta gereken emirleri verememesi veya verilen bu emirleri astın varolan ilişkiye dayanarak yerine getirmemesi veya geç getirmesi örgütsel iletişim süreçlerinde iletişim engel ve bozukluklarının doğmasına yol açarak, verimliliğin düşmesine neden olabilir.

L. Üstlerden Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar

Örgütlerde, iletişim engel ve bozukluklarının bir kısmı üst pozisyonunda olan üyelerden kaynaklanmaktadır. Bu engel ve bozuklukların yaygın olanları aşağıda ele alınarak incelenmiştir.

a. İletişime Karşı Olan Tutum ve Davranışlar

Üstlerin astları ile girdikleri iletişim süreçlerinde takındıkları tutumlar, örgütsel iletişimi destekleyen veya engelleyen öğelerin başında gelir. Astlarını dinlerken sabırsız davranan veya konuya ilgisiz kaldığını söz ve eylemleriyle belli eden üst, gelecek için astlarıyla aralarına aşılması güç iletişim engelleri koymuş olur (Dicle; 1974, s.87; Planty-Machaver; 1972, s.222). Aynı şekilde, üstlerin örgütte meydana gelen değişimler hakkında da astlarına gerekli bilgileri aktarmamaları onları yaptıkları işlerden ve örgütten soğutabilir.

Örgütlerle ilgili araştırma bulgularından en tutarlı olan birisi, astların üstlerinden özellikle onları örgüt ile ilgili olaylar, politikalar ve kendilerini veya işlerini etkileyen değişimler hakkında bilgilendirmelerini istemeleridir. Ayrıca astlar, çok fazla iletiyle uğraşma durumuna gelmeden, kendilerinin bilgilendirilmediğini ve üstlerinin kendileriyle ilgilenmediğini düşünmektedirler (Conrad; 1990, s.132). Açıkça görülmektedir ki, etkin bir örgütsel iletişim için üst pozisyonunda olan örgüt üyelerinin oldukça fazla çaba sarf etmeleri ve uygun durumlarda astlarıyla iletişim kurmaktan kaçınmayarak iletişimde bulunmaları için onları destekleyici bir tutum içine girmeleri gerekmektedir.

Ast pozisyonundaki örgüt üyelerinin görüş, istek, yakınma ve önerilerine üstlerin takınacağı açık bir tutum, ast-üst iletişim süreçlerinden doğan engel ve bozuklukların azalmasına yardımcı olacaktır. Çünkü her iki tarafta birbirini anlamaya daha fazla gayret gösterecektir. Bunun için üstlerin yeterli açıklığa ve demokratik anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. Ancak, örgütün alt düzeylerinden gelen iletilere sadece ilgi gösterilmesi yeterli sayılmaz. Bunun ötesinde, iletişim kanallarını açık tutmaya gayret göstermek ve mümkün olan iletişim engel ve bozukluklarını zamanında giderici önlemler almak, üst pozisyonunda olan örgüt üyelerinin sorumluluk sınırları içindedir (Sabuncuoğlu; 1977, s.39).

“Hiç ileti, iyi ileti” anlayışını benimseyen, alt kademelerden yakınmalar gelmediği zaman, işlerin yolunda gittiğini düşünen üstler de bu anlayış ile örgütsel iletişimi engelleyici bir rol oynarlar. Oysa örgütlerde, bu gibi durumlarda, çoğu zaman işler yolunda gitmemekte, hatta hoşnutsuzluk ve tatminsizlik en yüksek seviyesine ulaşmaktadır (Planty-Machaver; 1972, s.222). Hoşnutsuzluk ve tatminsizliğin yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel verimliliğin yeterli olduğundan söz etmek imkansızdır. Bu sebeple, örgütsel iletişim süreçlerinde üst pozisyonunda olan örgüt üyelerinin astlarıyla iletişimlerinde bu süreci desteklemeleri, iletişimde bulunmaktan kaçınmamaları gerekir.

b. Eleştiriyeye Karşı Olan Tutum ve Davranışlar

İnsanlar -doğal olarak- eleştirilmeyi pek sevmezler. Oysa, örgütlerde çeşitli konularda eleştiri veya şikayetlerin üstlere ulaşmaması, çoğu zaman, örgütsel iletişimin yeterince etkin çalışmadığına dair bir belirtidir.

Örgütlerde üst pozisyonunda olan kişiler, zaman zaman yanlış olan bir düşünceye kapılarak, astlarının ne düşündüklerini, ne hissettiklerini bildiklerinin sınırlar veya abartılı bir görev duygusu içinde özellikle yoğun bir şekilde örgüte, örgütün yönetmelik ve prosedürlerine, belirli bölümlerine, belirli üyelerine veya kendilerine yönelik yapılan şikayet ve eleştiriler hakkında iletişimde bulunmayı örgüte karşı bir vefasızlık olarak düşünürler. Örgütlerde pek çok üst düzey yetkili bu duygunun etkisinde kalarak samimi üyelerin şikayet ve eleştirilerini dinlemeyerek, onun yerine dürüst olmayan ve yükselmek için türlü oyunlara girişen astların, içerisinde eleştiri ve şikayetlerin yer almadığı bilgilere dayanmayı tercih etmektedirler. Bu tutum, samimi astların haklı ve savunulabilir şikayet ile eleştirilerini üstlerine aktarmada cesaretlerini kırabilir veya bundan tamamen vazgeçmelerini sağlayarak, örgütsel iletişimin gerçeklerden uzaklaşmasına neden olabilir. (Planty-Machaver; 1972, s.222).

Tüm insanlar, kendileri ve yaptığı işler hakkında doğal bir savunuculuğa sahiptirler. Her insanın olduğu gibi, örgütlerde üst pozisyonunda yer alan kişilerin de bazı

hareketleri, gerçekleştirdiği faaliyetler mükemmel değildir; bunlara yönelik iletişime karşı direnç gösterirler ve gücenmeye meyillidirler. Nerede böyle bir tutum varsa, üyelerin, üstlere çok yardımcı olacak iletileri bile aktarmayacakları açıktır (Planty-Machaver; 1972, s.222). Başka bir deyişle, üstler astlardan gelecek eleştiri ve şikayetleri serbestçe duymayı arzulamadıkları sürece, astların iletişimde bulunma davranışlarını ve dolayısıyla işleri ile örgüte karşı olan tutumlarını olumsuz yönde etkileyerek, örgütsel verimlilik istenilen düzeyde tutulamayabilecektir. Bu sebeple, üst pozisyonunda yer alan örgüt üyeleri eleştiri ve şikayetlere karşı mümkün olduğunca objektif yaklaşarak, onları yapıcı ve kabul edici bir tutumla karşılamaları gerekmektedir.

c. Üstlerin “İstenilmeyen Koşullara” Gerekli Özeni Göstermemesi

Örgütlerde iletişim engel ve bozukluklarına neden olan en önemli öğelerden biri de, üstlerin, örgüt üyeleri tarafından istenilmeyen koşulları -çeşitli yönetmelik maddeleri, prosedürler, örgüt politikası, çevre düzenlemesi, fiziksel ortam, ...vb.- dikkate alarak, gerekli özeni göstermemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, astlarda üstlerinin samimiyetine ve iletişimin değerine olan güvenlerinin kaybolmasına neden olabilir (Planty-Machaver; 1972, s.222).

Her örgütte, örgüt üyeleri tarafından istenilmeyen veya değiştirilmesi istenen birtakım koşullar vardır ve bu açıdan, aslında tüm örgüt üyelerini memnun etmek olanaksızdır; birinin memnun kaldığı bir durumdan, diğeri rahatsız olabilir. Fakat, üstlerin bu gibi durumlarla ilgilenmeleri, çözüm yolları aramaları, asgari müştereklerde buluşmaya çalışmalarını bile astların üstlerine karşı olan güvenlerini tazeleyerek, iletişimin bu gibi sebeplerden kaynaklanan engel ve bozukluklara mümkün olduğunca az takılarak çalışmasına yardımcı olacaktır. Üstleri tarafından bilindiği halde, sorunun çözümüne yönelik bir önlem alınmadığını gören astların da bu durumdan rahatsız olmaları son derece doğaldır.

M. Astlardan Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar

Örgütlerde, bir kısım iletişim engel ve bozuklukları da ast pozisyonunda yer üyelerin birtakım kişisel ve örgütsel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu engel ve bozuklukların yaygın olanları aşağıda ele alınarak incelenmiştir.

a. Yukarıya Doğru Olan İletişimin Zorluğu

Aşağıya doğru iletişim, genellikle yukarıya doğru olan iletişimden daha serbest olarak akar. Çünkü, üst pozisyonunda yer alan üyelerin, astlarıyla istedikleri zaman özgürce iletişimde bulunma yetkileri vardır. Oysa astlar, üstleriyle iletişimde bulunmak için böyle bir özgürlüğe veya yetkiye sahip değildirler (Dicle; 1974, s.88).

Astlar, çeşitli konularda üstlerinin düşüncelerini öğrenmek için, örgütlerde yaygın olarak kullanılan hiyerarşi zincirlerine başvurmak zorundadırlar. Oysa üstler, bu zincirleri kullanmada çoğu örgütte serbesttirler. Başka bir deyişle, üstler sözü edilen bu silsileyi istedikleri zaman takip ederler, istemedikleri zaman takip etmezler. Astların bu silsileyi takip etme zorunlulukları, çoğu zaman onların üstleriyle iletişimde bulunmalarında “vazgeçirici” bir özellik taşır (Planty-Machaver; 1972, s.223).

Bununla birlikte, üstlerin aşağıya doğru iletişimde bir otorite ve prestije sahip olmaları, astlara yönelik iletişimin yukarıya doğru iletişime oranla daha kolay akmasına yardımcı olur. Yukarıya doğru iletişimde ise, ast pozisyonundaki üyeler herhangi bir otorite ve prestije sahip olmadıklarından, üst pozisyonundaki üyelere açıklama yapmak ve onların onaylarını almak zorundadırlar. Bu sebeple, yukarıya doğru iletişim, aşağıya doğru iletişime oranla daha fazla güçlülere sahiptir (Planty-Machaver; 1972, s.222).

b. Yukarıya Doğru Olan İletişimin Özensiz Hazırlanması

Yukarıdan aşağıya iletişimde, üstler, astlarına aktaracakları ilgili konu hakkında önceden her türlü araştırmayı yapabilecek ve iletiyi astlara oranla daha iyi aktarabilecek olanaklara -birleştirilmiş düşünceler, iletinin aktarılmadan üzerinde düzeltme yapabilme şansı, iletinin görsel, işitsel ve görsel/işitsel araçlarla desteklenmesi, iletinin istenilen zamanda aktarılabilmesi, ...vb.- sahiptirler (Planty-Machaver; 1972, s.224). Aşağıdan yukarıya iletişimde astlar bütün bu olanaklardan yoksundurlar. Astlar, üstleriyle ilgili konu hakkında görüşebilme fırsatı buldukları zaman, çoğunlukla sözü edilen olanaklardan yararlanmazlar ve bu sebeple, aşağıya doğru olan iletişim, yukarıya doğru iletişimden daha özensiz hazırlanmış olur.

c. Astların Kötü İletileri Saklama Eğilimi

Araştırmalar astların, genellikle, üstlerini sevindirecek ve gelecekte yükselmeleri bakımından olumsuz rol oynamayacak iletileri yukarıya aktarma, diğerlerini üstlerinden saklama eğiliminde olduklarını göstermiştir. Aşağıdan yukarıya iletişimde astların bu davranışına yol açan etmenler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Read; 1962, s.3-16; Aktaran, Dicle, 1974, s.88-89).

Aşağıdan yukarıya iletişimin doğruluk derecesi, astın yükselme arzusu ile ters orantılıdır. Başka bir deyişle, yükselme isteği fazla olan astlar, yükselme düşüncesiyle, üstlerine daha çok olumlu ve kendilerinin yükselme olanaklarını arttırıcı özellikteki iletileri aktarma, diğerlerini saklı tutma eğilimi içindedirler.

Aşağıdan yukarıya iletişimin doğruluk derecesini etkileyen diğer bir etmende, astın üstüne karşı duyduğu güven derecesidir. Eğer astlar üstlerine güvenmiyor ve olumsuz iletileri gelecekte aleyhlerine kullanabileceklerini düşünüyorlarsa, kötü iletileri mümkün olduğu kadar değiştirerek ve olumlu şekle sokarak yukarıya doğru iletmeye çalışırlar.

Aşırı yükselme istekleri olan astlar, örgütte etkili olduklarına inandıkları üstlerinin kendileri hakkında olumlu düşüncelerini sağlamak amacıyla onlara iletileri ellerinden geldiği kadar olumlu yönde değiştirdikten ve olumsuz yönlerini attıktan sonra gönderme eğilimi içindedirler.

Astların örgüt ile ilgili kötü iletileri saklama eğiliminde olma nedenlerinden bir diğeri de, genellikle üstlerin kötü iletilere, uygun olmayan düşüncelere, hatalı veya yanlış raporlara karşı geliştirdikleri savunmacı davranışlarından kaynaklanmaktadır (Planty-Machaver, 1972, s.224). Bu sebeple astlar, bu gibi iletileri ellerinden geldiğince saklamaya çalışmakta veya yumuşatarak üstlerine aktarmaya uğraşmaktadırlar. Bu gibi durumlar, doğallıkla, iletilerin aslından uzaklaşmasına yol açarak, örgütsel iletişimin etkinliğini düşürmektedir. Örgütsel iletişimin sağlığı bakımından, üst pozisyonunda yer alan örgüt üyelerinin yalnızca duymak istediği iletileri değil, örgütle ilgili olumlu-olumsuz tüm iletileri aynen kabul etmesi, örgütsel verimlilik açısından vazgeçilmez bir özellik taşımaktadır.

N. Alıcının Yanlış Seçimi

Örgütsel iletişimin etkinliğinde önemli olan bir engel de, alıcının doğru bir şekilde seçilmiş olup-olmadığıdır. Kaynak olan kişi, grup veya örgütsel bölümün, alıcıyı doğru olarak belirleyememesi durumunda aktarılacak iletinin hiçbir önemi yoktur ve doğallıkla alıcı da herhangi bir olumlu değişim meydana getiremeyecektir.

İletilerin, ileti konusuna ilgi duymayan kişi ve yerlere aktarılması, bir yandan kaynak ve zaman kaybına diğer yandan gerçekten gereksinim duyulan yerlerde iletilerin gecikmesinden doğabilecek sakıncalara yol açacaktır. Özellikle, iletilerin birçok hiyerarşi kademesinden geçtikten sonra alıcısına ulaşabildiği durumlarda, iletinin yanlış yere gönderildiğinin anlaşılması çok fazla zaman alır. Örgütsel iletişimin etkinliğini azalatan bu engel, örgüt içinde sıklıkla meydana geldiği takdirde üyelerin ve dolayısıyla örgütün verimliliğini de olumsuz yönde etkileyecektir (Dicle; 1974, s.105).

O. Uygun Araç ve Kanal Seçimi Yoksunluğu

Kanal, örgütte iletilerin devamlı ve düzenli olarak izlediği yoldur. Araç ise iletilerin aktarılmasını kolaylaştıran tekniklerdir. Örgütsel iletişim süreçlerinde uygun kanal ve aracın seçimi, iletilerin tam ve doğru olarak aktarılmasına olanak sağlaması bakımından örgütsel iletişimin etkinliği bakımından büyük önem taşır (Dicle; 1974, s.114).

İleti, iletişim sürecinin temel ögesini oluşturur. İleti, yüzyüze iletişimde konuşma, çeşitli sesler, el-kol hareketleri ve yüzdeki ifadeler; yazılı iletişimde yazı, resim ve çeşitli sembollerden meydana gelir. İletin kapsamı, kullanılan dil veya işaretlerin şekli ve yapısı, iletinin açıklık ve sadeliği, ifadelerdeki uyum ve birlik ile amaçların gerçekleşmesine olanak sağlayacak derecede yeterli olması ve tüm bunların alıcıya aktarılmasında kullanılacak araç ve kanalın seçimi, iletişimin etkinliğinde rol oynayan önemli öğelerdir (Dicle; 1974, s.112).

İletişim kanallarının, genellikle, örgüt üyelerinin iletişim gereksinimlerine cevap veremeyecek ölçüde yetersiz olmaları ve güçlerinin üstünde yük taşımaları -aşırı ileti yükü-, örgütlerde sık karşılaşılan engellerden biri olup, çeşitli iletişim bozukluklarına neden olarak, örgütsel iletişimin etkinliğini azaltan bir sorun olabilmektedir.

Örgütsel iletişimde sayılamayacak kadar çok araç kullanılabilir. Ancak bu iletişim araçlarının niceliğinden çok niteliği, zamana, ortam ve koşullara göre uygunluğu ile örgüt üyeleri üzerindeki etkinlikleri, örgütsel iletişimin etkinliği açısından önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu; 1977, s.56).

Her iletişim aracı bir bilgi kaynağı olmasına rağmen, her bilgi kaynağı bir iletişim aracı olmamaktadır. Örneğin, bir örgüt gazetesi yalın anlamda bir bilgi kaynağıdır. Fakat etkili bir iletişim aracı olduğu söylenemez (Sabuncuoğlu; 1977, s.56). Çünkü burada kesinlikle belirlenmiş bir alıcı, aldığı bilgiler sonucu harekete geçmesi beklenen belirli bir kişi yoktur. Kaynağın hedefi geneldir. Gazete tüm örgüt üyelerine ulaştırılabilir fakat

gazeteyi alanlarda belli bir değişimin gerçekleşmesi beklenemez. Oysa, bir görüşme veya toplantı yöntemi birer bilgilendirme aracı olduğu kadar, birer iletişim aracı olarakta nitelendirilebilir. Çünkü belirli bir alıcı vardır ve bu süreç sonunda birtakım değişimlere uğraması beklenmektedir.

İleti hazırlanırken, alıcının onu hangi araç ve kanalla algılaması gerektiğine karar verilmelidir. Bu seçim iletinin içeriği ve alıcının özel durumu gözönünde bulundurulmadan yapılırsa, iletinin alıcıya tam ve doğru olarak ulaşma olanağı azalarak, örgütsel iletişimde bundan kaynaklanan engel ve bozukluklarla karşılaşılmasına olanak hazırlanabilir.

P. Statü Farklılıklarının İletişim Üzerine Olumsuz Etkileri

Örgütsel iletişim için önemli engellerden biri de, her örgütte varolan statü ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Örgütte yer alan herbir üye, farklı bir statüye sahiptir. Örgütlerde başkan başkan yardımcısından, başkan yardımcısı bölüm sorumlularından, bölüm sorumluları kendi yardımcılarından, ...vb. daha fazla statüye sahiptirler (Dessler; 1985, s.335). Örgütsel yapıda ast ve üst ilişkilerinde kişilerin sahip olduğu bu statü, bilginin, fikirlerin, önerilerin ve sorunların zaman zaman serbestçe akışını engeller (Hoslett; 1963, s.176).

Hiyerarşik düzen her örgütte, kendisiyle birlikte bir statü sisteminin de ortaya çıkmasına yol açar. Statü, örgüt içinde her üyenin diğer üyelerin gözünde sahip olduğu önem olarak ortaya çıkmaktadır. Bir üyenin örgütteki statüsünün ne olacağını, başkalarının düşünceleri, sahip olduğu ünvan, aldığı ücret, ...vb. belirler (Dicle; 1974, s.116-117).

Örgütsel iletişimde statü farklılıkları sürece katılanlar için hem iletileri süzgeçleyici ve anlam değiştirici hem de kısıtlayıcı bir rol oynar. Bu durum iletişim süreçlerinde

kendisini iki biçimde ortaya çıkarır: Astların statüye karşı olan tutum ve davranışları ile statü sahibinin tutum ve davranışları.

a. Astların Statü Sahibine Karşı Tutum ve Davranışları

Astların, statüleri yüksek olan ve önemli yetkilere sahip bulunanların hoşlarına gitme veya onlara yaranma çabaları, örgütlerde tam ve doğru bir iletişimin meydana gelmesini engelleyebilir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde çoğu zaman iyi iletiler aktarılır; hoş gitmeyeceği düşünülenler alkonur veya değiştirilerek aktarılır. İyi iletilerin tam ve doğru olarak yukarıya aktarılma olasılığı, kötü sonuçların aktarılma olasılığından çoğunlukla daha fazladır. Statüleri yüksek olan ve önemli yetkilere sahip bulunan örgüt üyelerine, genellikle, duymak istedikleri iletiler aktarılır; diğerleri ise ya saklanır veya dikkatli bir süzgeçten geçirildikten sonra verilir. Başka bir deyişle, astlar girdikleri örgütsel iletişim süreçlerinde statü sahibi kişilere, kendi pozisyonlarını kuvvetlendirecek veya onun gelişmesine yardımcı olacak ve başarılarını gösterebilecek iletileri aktarmaya çalışırlar. Bunun için zaman zaman iletileri bu yönde çarpıtırlar. Bu sebeple, üst düzey örgüt üyeleri, çoğu zaman özel bir çaba harcamadıkça, örgüt ile ilgili gerçek durumları öğrenemezler. Böyle iletiler sonucunda alınan kararlar da çoğu zaman hatalıdır (Dicle; 1974, s.117; Hoslett; 1963, s.176).

b. Statü Sahibinin Tutum ve Davranışları

Belli bir statüye sahip, üst pozisyonunda olan örgüt üyeleri, astları ile girdikleri iletişim süreçlerinde onlar üzerinde olan güç ve statülerini kaybetme korkusu yaşayabilirler. Çoğu zaman iletişim, insanları birbirine yaklaştıran ve bağlayan birşeydir. Astlarıyla aralarında bu yakınlığın arttığını hisseden üst, onlara tehditkâr davranabilir. Çünkü bu yakınlık sonucu oluşacak durum sonrasında, onlara emir veremeyerek veya verse bile uygulanmaması sonucu, çeşitli yöneltmeleri ve faaliyetleri gerçekleştiremeyebilecektir (Scanlon-Keys; 1983, s.214). Yüksek statüdeki örgüt

üyelerinin, genellikle, ast pozisyonundaki üyeleri küçük görmekten, dinlememekten hoşlanmaları; bu sebeple, daha düşük statüdeki kimselerin kendilerine sunduğu bilgi, düşünce ve önerilere saygı göstermemeleri, önemle üzerinde durmamaları veya böyle gözükmeye çalışmalarının nedenlerinden biri de bu olabilir.

Ayrıca, üstler kendi sınırlılık ve hatalı yargıları sonucu oluşan sorunları, olumsuz durum ve koşulları, astlarına tamamen ifade edemezler. Üst açısından bunu gerçekleştirmek, sahip olduğu statüyü, astların gözünde aşağıya çekecek ve ona karşı olan saygılarını azaltabilecektir (Hoslett; 1963, s.176).

Statüyü kaybetme korkusu, yüksek statü sahibi kişilerin örgütsel iletişimde astlarıyla veya astların onlarla iletişimde bulunmalarını yukarıda sözü edilen nedenlerden dolayı engelleyebilir. Örgütsel iletişim süreçlerinde astlarla üstler arasında bu gibi durumlarda çok fazla çatışma ve tereddütler yaşanabilir. Başka bir deyişle, astlarıyla iletişimde bulunan üstlerin, statülerini koruyabilmek için onlara tehditkâr davranmaları sonucu, astlar zaman zaman iletileri onlara göndermekte ikileme düşerler. Çoğu kez, üstlerine aktaracakları önemli bir iletileri veya önerileri olmadığını ileri sürerek, söz konusu umursamazlıklarını, daha doğrusu üstlerin tehditkâr iletişimleri sonucu onlarla iletişimde bulunmama isteklerini haklı çıkarmaya çalışırlar (Scanlon-Keys; 1983, s.214; Dicle; 1974, s.118). Böylece, örgütsel iletişim süreçlerinde statüyü kaybetme korkusundan kaynaklanan iletişim engel ve bozuklukları ortaya çıkar.

Statü farklılıklarının örgütsel iletişimde engel ve bozukluklara yol açmaması için, ast ile üst arasındaki ilişkilerde uygun bir iletişim atmosferi yaratılarak, üstlerin kendi biçimsel otoritelerini buna karıştırmadan öneri ve eleştirileri kabul etmeleri ile varolan sorunları tartışmaları gerekmektedir. Örgütsel iletişim süreçlerinde böyle bir etkileşim gerçekleştirilmedikçe, statü farklılıklarından kaynaklanan iletişim engel ve bozukluklarını ortadan kaldırmak oldukça güçtür.

9. ÖRGÜTÜN YAPISINDAN KAYNAKLANAN ENGEL VE BOZUKLUKLAR

Örgütsel iletişimin etkinliğinde rol oynayan diğer bir grup etmen de, örgütlerin kendi yapılarından doğmaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel yapı, örgüt üyeleri üzerinde birtakım etkilere neden olur. Aşağıda incelenecek olan ve örgütsel yapıdan kaynaklanan bu etkiler, örgüt üyeleri arasında bazı iletişim engel ve bozukluklarına yol açar.

A. Ast ve Üst Arasındaki Fiziksel Uzaklık

Ast ve üst arasındaki fiziksel uzaklık, iletişimi engeller; iletişim güçleşir ve seyrek meydana gelir. Örgütlerde benzer pozisyondaki üyeler, genellikle aynı tesis içinde ve birbirlerine oldukça yakın olarak yer alırlar. Büyük örgütlerde üstler, genellikle astlarıyla aynı ortamda çalışmazlar; merkez bürolarda veya yönetim binalarında yer alırlar. Böylece, astlardan uzaklaşarak, bir anlamda onlardan izole edilirler. Bunun sonucunda, çoğu zaman astlarıyla sık sık iletişimde bulunması ve yine onlarla beraber günlük işleri yerine getirmesi gereken üst pozisyonundaki üyeler, kendilerini onlardan fiziksel olarak ayrılmış bulurlar. Bu gibi durumlarda astların üstlerine ulaşması oldukça güç bir duruma gelir ve yüzyüze iletişimin yerini telefon, düafon ve çeşitli yazılı iletişim araçları olarak, ortaya yetersiz ve bozuk bir örgütsel iletişim çıkar (Scanlon-Keys; 1983, s.215; Newman; 1967, s.233).

Son yirmi-yirmibeş yıl içinde gerçi iletişim teknolojilerinde olağanüstü gelişmeler kaydedilmiştir. Bilgisayar, modem, faks, tele-konferans, ...vb. aracılığıyla iletişimde süreler ve uzaklıklar geniş ölçüde kısaltılabilmektedir. Hızlı iletişim beraberinde hızlı karar alma, hızlı denetim ve eşgüdüm olanaklarını da yaratmıştır. Ancak, özellikle fiziki uzaklıktan doğan iletişim sorunlarının tamamı henüz çözümlenememiştir. Çünkü, çağdaş iletişim teknolojilerinden hiçbirisi, özellikle örgütsel iletişim bağlamında, yüzyüze iletişimin sağladığı olanakları tamamiyle sağlayamamış; gerçekleştirilen iletişim, çoğu zaman iletişimde büyük anlam taşıyan jest ve mimiklerden yoksun kalmıştır.

Ast ve üstün fiziksel olarak birbirlerinden ayrı tesislerde çalışmaları, örgütsel iletişimi doğal olarak olumsuz yönde etkilemektedir. Bu gibi durumlarda ast ve üst arasındaki etkileşim daha az meydana gelir ve bunlar daha çok üstlerden gelen yöneltme ve emirler şeklindedir. Üstlerden gönderilen iletilere çoğunlukla ve istenmedikçe yansıma da anında elde edilemez; gönderilen iletilere karşı astların tutum ve davranışları anlaşılmadığından gerekli düzeltmelerde zamanında yapılamaz. Gerektiğinde astların üstlerine ulaşması; işin başından ayrılamama, üstün nerede olduğunu bilememe veya aranmasının güç gelmesinden dolayı, etkin bir örgütsel iletişim gerçekleşemez (Newman; 1967, s.233-234).

Zaman zaman da ast ile üstler arasındaki fiziksel uzaklıklar amaçlı olarak konulur. Üst pozisyonundaki kişilerin büroları, statüye dikkat çekmek için ayrılır. Fakat bu durum, çoğu zaman, astlar tarafından “üstlerin kendilerine olan ilgilerinin kapatılması olarak” görülmesine neden olmakta ve örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir (Scanlon-Keys; 1983, s.215).

Ast ve üst arasındaki fiziksel uzaklığın, örgütsel iletişim engel ve bozukluklarına yol açtığını bilen örgütler, ast ve üst pozisyonundaki üyelerini, aralarında fiziksel uzaklık bulunmayan ortamlarda çalıştırmaya özen gösterirler. Böylece, ast ve üst pozisyonundaki örgüt üyelerinin birbirleriyle sık sık dolaysız ve yüzyüze iletişimde bulunabilmelerine imkan sağlamaya çalışırlar (Newman; 1967, s.234). Gerçekten, aralarında fiziksel uzaklıklar bulunan ve yüzyüze ilişki olanakları bulunmayan kişiler arasındaki iletişim eğilimi oldukça düşüktür (Dicle; 1974, s.115).

B. Çevresel Etkenlerin Olumsuz Etkileri

Sosyal ve fiziksel çevre, insan davranışlarını ve dolayısıyla iletişim süreçlerini etkileme gücüne sahiptir. Fiziksel çevre ile kişilerin davranışları arasında bir takım paralellikler bulunması, çevre ile örgütsel iletişim arasında da birtakım paralelliklerin bulunduğu anlamına gelmektedir. İçinde yaşanan sosyo-fizik çevre, örgütsel iletişim

süreçlerini ve dolayısıyla bunlarda meydana gelebilecek engel ve bozuklukları da etkileyebilir (Dökmen; 1996, s.131). Örneğin bir örgüt üyesi örgütten atılacağını hissediyor ve bu korkusunu ifade etmek için bağırarak konuşuyorsa veya sosyal çevrenin kendisi üzerindeki tehdidi kaldırmak için tehditkâr cümleler kullanıyorsa, bu onun normal iletişim davranışı değildir (Eren; 1989, s.284). Bu sırada, aynı sosyal ve fiziksel ortamda anlaşmaya çalışan diğer iki iletişimcinin bu süreçte güçlük çekmeleri doğaldır. Çünkü, sürece hem fiziksel -bağırarak konuşma, gürültü- hem de sosyal -tehdid- çevre açısından engeller konulmaktadır. Bu sebeple, sosyal ve fiziksel çevrenin örgütsel iletişim süreçlerine etkileri büyük olabilmektedir.

Ele alınan örnek irdelenecek olursa; iletişim, alıcı iletiyi kabul edinceye ve kendi kafasında kullanılan sembolleri çözüncüye kadar tamamlanmış sayılmaz. Tüm iletiler kaynaktan alıcıya aktarılırken bir takım çevresel etkenlerin altında kalır. Örgütlerde de iletişim süreçlerinin engellenmesine ve bozulmasına neden olan birtakım sosyo-fiziki çevresel olaylar ve durumlar vardır. Bunların bir kısmı, alıcı veya kaynağı ilgilendiren, fakat varolan iletişim sürecini bozan diğer iletiler ve sosyal ortamın değişmesinden kaynaklanan durumlar olabileceği gibi, bir kısmında alıcı veya kaynağı ilgilendirmeyip sürecin bozulmasına veya engellenmesine neden olan iletiler veya başka bir deyişle gürültüler olabilir.

Bunların en başında geleni, alıcıların bir iletiyi alırken veya aldıktan sonra onu yanlış anlamasına ve yorumlamasına neden olan fakat onu ilgilendiren diğer birtakım iletilerin alıcıya ulaşmasından kaynaklanır. Örneğin, bir kişi bir saat içinde beşinci telefon görüşmesini yaparken, diğerlerine oranla, ne söylenildiğine daha az dikkat eder; önceki görüşmeleriyle ilgili düşünceler dikkatini dağıtabilir (Mitchell; 1978, s.219).

Örgütsel iletişim sürecini bozan veya engelleyen çevresel etkenlerden biri de, üyenin algılama ve iletişim sürecini yaşadığı andaki psikolojik durumunun bozmasıdır. Buna “psikolojik parazit” adı da verilir. Başka bir deyişle üye, psikolojik parazitlenmeye hedef olmuş bir iletişim sürecinde öz-kişisel iletişimi bozuk olduğundan çevre ile de sağlıklı ve uyumlu bir iletişime giremez (Barkan; 1991, s.22). Örneğin bu durum,

iletişimde bulunan örgüt üyelerinin yanına daha yüksek statülü kişilerin gelmesi sonucu, süreçte birtakım sıradışı değişikliklerin meydana gelmesi olarak açığa çıkabilir. Bu sırada, kaynak nasıl davranması ve iletişimde bulunması gerektiğini düşünürken, iletişim sürecinin kesilmesi gerekebilir veya bu sürece aslında süreçle ilgili olmayan konu ve durumlar eklenerek, etkinliği engellenebilir.

Örgütsel iletişim sürecini bozan veya engelleyen çevresel etkenlerden bir diğeri ise, ne alıcı ne de kaynağı ilgilendiren iletilerin, sürece verilmesi gereken dikkati engellemesi veya bozmasından kaynaklanır (Mitchell; 1978, s.219). Buna, “çevresel parazit” adı da verilir. Bu parazit, örgütün çevresel koşullarının hem öz-kişisel hem de örgütsel iletişimde yarattığı bozulmalardır. Böyle bir çevresel etki, iletinin kaynaktan çıktıktan sonra alıcının algılama süreci başlamadan önce onu bozması şeklinde gerçekleşir. Çevresel parazitin bozucu etkisi duyumsanan bir ileti ile diğer iletilerin eşleştirilmesinin ve algısal bütünlüğün oluşturulmasının engellenmesi olarak gözlenebilir (Barkan; 1991, s.22). Örneğin, bir ast üst iletişimi sürecinde, dışarıda meydana gelen ve onları ilgilendirmeyen bir tartışmanın varlığı bu süreci olumsuz yönde etkileyebilir. Veya fabrikalarda makinelerin meydana getirdiği gürültü, fiziki bir dış etken olarak iletişim sürecini engeller. İletinin, alıcı tarafından yanlış anlaşılmasına neden olur. Sözlü iletişime oranla yazılı iletişimde çevresel etkenlerin etkisi az olmakla birlikte, yine de böyle bir ortam kelimelerin seçilmesini güçleştirecektir (MPM; 1970, s.36).

C. Zaman Baskısı

Örgütlerde, “zaman baskısı” iletişim bozukluklarına neden ve engel olarak süreçte önemli bir rol oynar. Zaman baskısı yüzünden aktarılması istenen tüm iletiler aktarılamayabilir veya iletiler bir süzgeçten geçirilerek önemli kısımları aktarılmaya çalışılabilir. Bu sırada meydana gelen hatalar, sürece bozukluk ve engel olarak yansır.

Örgütlerde üst pozisyonunda olan üyelerin birçok ast pozisyonunda olan örgüt üyeleri ile meşgul olmak durumunda kalmaları, onların sorumlu olduğu astların hepsiyle

zaman baskısı yüzünden, arzuladıkları sıklıkta iletişimde bulunamamalarına neden olabilmektedir (Sisk; 1973, s.525).

Fakat zaman baskısı sadece üst pozisyonunda yer alan üyelerin bir sorunu olarakta açığa çıkmamaktadır. İşleriyle oldukça meşgul astlar da her sorunu tüm detaylarıyla üstlerine aktaracak ne zamana ne de isteğe sahip olabilirler. Çünkü, işleriyle ilgili yerine getirmeleri gereken belli ölçütlere göre oluşturulmuş -ki bu ölçütlerden biri de çoğunlukla zamandır- birtakım sorumlulukları vardır (Sisk; 1973, s.526).

Örgütlerde üyelerin sorumlulukları arttığı ölçüde, ast ve üst arasındaki iletişim azalmaktadır (Sisk; 1973, s.526). Aslında azalan iletişim ihtiyacı değil, sorumlulukların artması sonucu, iletişim süreçlerine ayrılan zamanın kısıtlanmasıdır. Başka bir deyişle, örgütlerde sorumlulukların zamanında yerine getirilmesi çabası sonucunda oluşan zaman baskısı, ast ve üst arasında meydana gelen iletişim sıklığını veya süresini azaltarak, örgütsel iletişim süreçlerinin karşısına bir engel ve bu durumun süreci çeşitli bakımlardan olumsuz etkilemesi -ileti süzülmesinin hatalı yapılması gibi- sonucu bir bozukluk olarak ortaya çıkabilmektedir.

Özetle, örgütsel yaşamda meydana gelen zaman baskısı, örgütsel iletişim süreçlerinde hem astlar hem de üstler için bir sorun oluşturarak, bu süreçlerde birtakım engel ve bozuklukların ortaya çıkmasına neden olabilmekte ve örgütsel iletişimin etkinliğini azaltabilmektedir.

D. Bölümlerarası Rekabet

Örgütsel iletişim süreçlerinde yaşanan engel ve bozuklukların bir kısmı da, örgütlerin kendi bölümleri arasında birbirlerine karşı yaşanan rekabetlerden kaynaklanabilir.

Bu tip iletişim engel ve bozuklukları, örgüt bölümleri arasındaki sorunlu ilişkilerden ve örgüt bölümlerinin kendilerini diğer bölümlere ispat etmek için birtakım bilgileri onlardan saklamaları sonucu ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarla kuşatılmış örgüt üyeleri, diğer bölümlere avantaj sağlamamak ve sorumlu bulunduğu üst pozisyonundaki örgüt üyelerinin kendilerine yönelik olan izlenimlerini bozmamak için, diğer örgüt bölümleriyle mümkün olduğunca az iletişimde bulunabilirler (Scanlon-Keys; 1973, s.214).

Bu durum, örgütsel iletişim ve dolayısıyla verimlilik açısından büyük bir engel ve kayıptır. Örgütü maddi ve manevi açıdan olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütlerin çeşitli bölümlerinde toplanan bilgilerin gerekli yerlere gerektiği şekilde, zamanında dağıtılmaması; belirli süreler içinde alınması gereken kararların gecikmesi, örgütün çevreye karşı uyum yeteneğini azaltarak, örgütün büyük zararlara uğramasına, hatta örgütün yok olmasına neden olabilir.

E. Öneri Sistemlerinin Yerleştirilmemesi

Çoğu örgüt yönetiminin içine en önemli yanlışlardan biri, biçimsel otoritenin sağlanması amacıyla, örgütsel iletişim trafiğini tek yönlü kanallarla yürütme isteğidir. Bu anlayışa bir tepki olarak ve özellikle aşağıdan yukarıya iletişime canlılık kazandırmak için öneri sistemi etkili ve yaygın biçimde birçok örgüt tarafından kullanılmaktadır. Modern örgütler öneri sistemini, örgütlerde kurulmak istenen demokratik düzenin ve etkili iletişim sistemlerinin yerleştirilmesinde ve geliştirilmesinde başarılı yöntemlerden biri olarak görmektedirler (Sabuncuoğlu; 1977, s.43).

Öneri sistemleri, örgüt içindeki üyelerin, örgütten veya bu yapıyı oluşturan üyelerden beklemedikleri çeşitli istemleri veya şikayetleri dile getirmek; örgütün çeşitli açılardan gelişmesine yardımcı olabilecek önerileri sunduğu ve bunların hayata geçirilmesi için gerekli olan çalışmaların yapıldığı sistemlerdir.

Öneri sistemlerinde dilek kutuları ve/veya öneri komiteleri görev alırlar. Bu sistemde üyelerin veya bölümlerin çeşitli istemleri bunlara aktararak, gerekenlerin yapılması beklenir. Uygulamada en çok ilgi gören, öneri komiteleri olmaktadır. Genellikle, örgüt üyeleri çeşitli konulardaki önerilerini bunlara sunmakta; bu öneriler komite tarafından değerlendirildikten sonra taşıdıkları değerlere göre ödüllendirilmektedirler (Dicle; 1974, s.82).

Öneri sistemlerinin yer almadığı örgütlerde üyeler, kendilerine yeterince önem verilmediğini, çalıştıkları yerde ve gerçekleştirdiği faaliyet üzerinde görüşlerinin alınmadığını ve kendisinin de bir makinanın dişlisi gibi görüldüğünü düşünerek örgüte karşı tavır alabilir ve bu onun çeşitli örgütsel iletişim süreçlerine girmesini engelleyici bir davranış geliştirmesini destekleyebilir.

Diğer yandan, öneri sistemi ile insancıl ilişkilerin geliştirilmesi arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Öneri sunma aracılığıyla örgütteki çeşitli düzeyler ile ilişki kurabilen üyeler, çoğu zaman bu durumdan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratarak, iletişim süreçlerine girmeye daha istekli bir duruma gelecektir. Sunulan öneri iyi karşılanır ve ciddiyetle incelenirse, örgüt üyesi bundan mutlaka psikolojik bir doyum sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini ve örgütün bir parçası olarak görüldüğünü hissettikçe, örgütle giderek kaynaşacak ve hiç kuşkusuz örgüt, istekli ve verimli çalışan bir üye kazanacaktır. Bu sebeple, nicelik ve nitelik yönünden yapılan önerilerin artması, örgütsel iletişimde iyi bir atmosferin oluşmasına yardım edebileceği gibi, örgütlerin temel amaçlarından biri olan verimin yükselmesine de katkıda bulunacaktır. Ancak, söz konusu sistemin örgütü olduğu kadar üyelerinin çıkarlarını da gözettiği veya gözetmesi kabul edilmeli, bu inanç içinde üyeler çeşitli konularda öneri sunmaya isteklendirilmelidir. Doğallıkla burada da en büyük sorumluluk yönetime düşmektedir. İyi bir yönetim üyelerinin özgür düşüncelerine ortam hazırlayan ve onların önerilerini saygıyla karşılayan, değer veren ve giderek güvenlerini kazanan yönetimdir (Sabuncuoğlu; 1977, s.45-46).

F. Örgütün Fiziksel Düzeni

Yönetim felsefecileri uzun zamandan beri, örgüt içindeki fiziksel düzenin, örgütsel iletişim üzerindeki öneminin farkındadırlar. Örgütün fiziksel düzeni, iletişim süreçlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek özelliğe sahiptirler (Baron-Greenberg; 1990, s.352; Dessler; 1985, s.324).

Eğer örgütün fiziksel ortamı, örgüt üyelerini birbirlerinden sosyal olarak izole edecek, yalnız bırakacak veya birbirlerine ulaşmalarını zorlaştıracak bir şekilde düzenlenmişse, üyelerin örgütsel iletişim süreçlerine girmesini veya süreçlerin rahatça gerçekleşmesini doğallıkla sınırlandıracaktır. Ayrıca, bu durum örgüt üyelerinin ruh durumlarını da olumsuz yönde etkileyerek, onların kendilerini bir makina gibi hissetmelerine neden olacak ve performanslarını düşürecektir. Oysa, en azından örgüt içinde aynı bölümdeki üyelerin birbirleriyle istedikleri zaman rahatça etkileşimde bulunabilmelerine imkan sağlayacak şekilde tasarlanmış bir çalışma ortamı, üyeler arasındaki örgütsel iletişim süreçlerinin meydana gelmesini kolaylaştırarak, onların morallerini ve dolayısıyla verimliliklerini de arttıracaktır (Baron-Greenberg; 1990, s.352-354).

Aynı şekilde, örgütsel iletişim süreçlerinde kullanılan araçların, varolan fiziksel ortamın özellikleri dikkate alınmadan kullanılması da birtakım engel ve bozukluklara neden olabilir. Örneğin, örgüt içinde duyuru panolarının, üyelerin sık uğramadığı veya geçmediği yerlere konulması; düafon sisteminde kullanılan hoparlörlerin gerekli yerlere yeterince konulmaması, hep örgütsel iletişim süreçlerini zayıflatan yanlış veya eksik yapılmış fiziksel düzenlemeler olup, örgütsel iletişimi zayıflatır ve verimliliği olumsuz yönde etkiler.

G. İletişim Zincirinde Çok Fazla Halka

İletişim zincirinde çok fazla halka olması, hiyerarşiye uyma sonucu bozulan ileti gibi, yatay veya biçimsel olmayan iletişim süreçlerinde de bu sorunların yaşanmasına neden olabilir.

İki kişi arasında sözlü bir ileti alış-verişinde yanlış bir anlama söz konusu olabilir. İki den fazla kişi arasında bu alış-veriş yapıldığında yanlış anlama olasılığı daha da artar. Örgüt içinde iletinin dört veya beşden daha fazla kişiye aktarılması durumunda bazı yanlış anlamların meydana gelmesi kaçınılmazdır; ileti genellikle bozulur (Williams-Eggland; 1991, s.45).

Örgütsel iletişim zincirinde çok fazla halka olmasından kaynaklanan bazı yanlış anlamalar çoğunlukla zaman ve emek, dolayısıyla örgüt için para israfıyla sonuçlanır. Örgüt içi iletişim süreçlerinde oluşan yanlış anlamalar sonucu, örgüt, müşterisini kaybedebilir, piyasayı rakiplerine kaptırabilir veya yanlış anlama sonucu meydana gelen sorun o denli büyüktür ki, bu süreci gerçekleştirmiş olan örgüt üyeleri veya bunlardan bazıları işlerinden olabilir. Bu örnekleri çoğaltmak olasıdır. Fakat önemli olan sorunun çözümüdür.

Örgütsel iletişim zincirinde çok fazla halka olmasından kaynaklanan yanlış anlamaları gidermek için ilk akla gelen çözümlerden birisi, halkalardan bazılarını çıkarmaktır. Fakat bu basit çözüm her zaman mümkün olmamaktadır. Çünkü örgütlerde birtakım işleri yapmak veya örgüt prosedürlerini uygulamak, birden fazla üyenin çalışmasını gerektirir. Dolayısıyla, bu süreçlerden bir veya birden fazla üyenin çıkartılması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Ayrıca, yedi-sekiz üyenin yer aldığı bir iletişim halkasından bir-iki kişinin çıkartılması, o süreçte meydana gelebilecek bozuklukları tamamen ortadan kaldıracak veya oldukça azaltacak değildir (Williams-Eggland; 1991, s.45).

Diğer bir çözüm yolu, içerisinde çok fazla halka barındıran iletişim süreçlerinin hem yazılı hem de sözlü iletişim araçlarının birarada kullanılmasıyla desteklenmesidir. Bilindiği gibi, sözlü iletişim her zaman güvenilir değildir. Fakat bu süreç yazılı iletişim araçlarıyla desteklendiğinde, oldukça güvenilir bir duruma gelir (Williams-Eggland; 1991, s.47).

Örgütsel iletişim zincirinde çok fazla halka olmasından kaynaklanan yanlış anlamaları gidermek için kullanılacak bir diğer çözüm yolu da “hemen tepkide bulunmak” tır. Başka bir deyişle, hemen tepkide bulunmak, alınan iletinin göndericiye hemen tekrar edilmesini gerektirir. Alınan iletiyi tekrarlamak ise genellikle birkaç saniye veya dakikayı geçmez. Fakat bu çoğunlukla yanlış iletişimi önleyebilir veya hiç olmazsa azaltabilir. Bunun ise örgüte paha biçilemez yararı olabilir (Williams-Eggland; 1991, s.47-49).

H. Fazla İleti Yükü

İletişim sistemleri sık sık örgütlerin kullanabileceğinden daha fazla bir ileti miktarını sağlarlar ki bu duruma “fazla ileti yükü” adı verilir. Özellikle yönetici konumunda olan örgüt üyeleri iletilerle sadece bilgilenecek kalmaz, zaman zamanda onların içinde boğulurlar (Longenecker-Pringle; 1984, s.472)

Örneğin, bazen -özellikle bayram ve dini günlerde- telefonla birisi arandığında sürekli “meşgul” sinyali ile karşılaşılır. Bu durum, hatların dolu olduğunu bildirmektedir. Aynı sorun zaman zaman örgütlerde de meydana gelmektedir. Birçok sorun ve karar verme durumuyla karşı karşıya olan örgüt üyeleri, bunları aşabilmek için çok fazla bilgiye gereksinim duyduklarından, aşırı ileti yüküne maruz kalırlar.

Üst veya yönetici pozisyonunda olan örgüt üyelerinin çalışma hayatı, aşırı ileti yüküne temel bir nedendir. Bu kişilerden, diğer örgüt üyelerinin faaliyetlerini koordine etmeleri ve karar almaları istenir. Bu gibi roller, diğer alt sistemlerle ve üyelerle yaygın bir

iletişimi gerektirir. Böylece, herbir alt sistemden gelen iletilerin tek bir noktada toplanması, sık kabaran bir ileti nehrinin meydana gelmesini sağlar (Longenecker-Pringle; 1984, s.472). Kuşkusuz sözü edilen kişilerin hepsi her zaman bu yoğunlukta yüklü değildir. Sorun, üstlerin aşırı yüklü olduğu bir anda diğer üyelerin ancak ondan alabilecekleri önemli bilgilere ihtiyaç duymaları ve iletişim engel ve bozukluklarının bu tür ortamlarda ortaya çıkmasıdır (Williams-Eggland; 1991, s.78).

Bunun yanında, iletilerin işlenmesinde ve aktarılmasında kullanılan yeni teknoloji ve yöntemlerde örgüt üyelerine akan ileti miktarını arttırmıştır (Massie; 1983, s.96). Bazı kişiler, sınırsız iletişim akışının, iletişim problemlerini yenmeye yardım edebileceğini düşünebilir. Fakat sınırsız iletişim, çok fazla iletiye maruz kalmakla sonuçlanarak, içinden çıkılmaz bir duruma yol açabilir (Koontz vd.; 1986, s.430). Böylece, ileti miktarını arttırmayı denemekle, onun niyet edilen işlevini yerine getirmesinden çok, üyelerin verimsizliğine katkıda bulunulabilir (Longenecker-Pringle; 1984, s.472). Bu durumun sonuçları kendini özellikle şöyle gösterir (Koontz vd.; 1986, s.430):

İlk olarak, belirli iletiler önemsenmeyebilir. Örneğin, çok fazla mektup alan birisi, hepsini cevaplamayabilir. İkinci olarak, örgüt üyeleri çok fazla iletiyle bunalırlarsa, bu süreçlerde hatalar yapabilirler. Örneğin, iletideki “değil” sözcüğünü kaçırarak, niyet edilmiş iletinin hükmünü değiştirebilirler. Üçüncü olarak, iletişim süreçlerini ya sürekli olarak geciktirirler veya bu süreçlere niyetlenenden sonra erişebilirler. Dördüncü olarak, aşırı ileti yükü sonucu, iletilerde süzme meydana gelebilir. Süzme, iletilerdeki çok acil ve önemli öğelerin ilk olarak ele alınmasında ve onlara göre daha az önemli öğelerin daha düşük bir öncelik sırasına alınmasında yararlı olabilir. Fakat bu sırada örgüt için kritik bir öğeye önem verilmeyip kaçırılması, örgüt için büyük sorunlar yaratabilir.

Fazla ileti yükünü farketmek her zaman kolay değildir. Örneğin, bir iletişim sürecinde kaynak konuşurken alıcının ona bakması, başını sallaması onu gerçekten dinlediğini göstermez. Çünkü alıcı bu sırada başka bir konuyu düşünüyor olabilir ve çoğu insan dinler gibi görünmekte çok başarılıdır. Bu sebeple, fazla ileti yükünü farketmek beceri gerektirir. Eğer üst düzey bir örgüt üyesi aynı anda bir rapor hazırlıyorsa, birisiyle

konuşuyorsa veya telefona cevap veriyorsa, fazla ileti yükünü farketmek kuşkusuz kolaydır. Ama çoğu kez fazla ileti yükü bu kadar yüzeyde olmaz ve bunu farketmek oldukça zordur (Williams-Eggland; 1991, s.78).

Fazla ileti yükü, özellikle örgütün içinde ve çevresinde önemli değişimler meydana geldiği zaman artar (Longenecker-Pringle; 1984, s.472). Örneğin, örgütün ürettiği hizmet veya ürüne karşı beklenmedik bir talep, yönetimin ve üst düzey örgüt üyelerinin ilk önce örgütün şu andaki talebe karşı durumu, gelecekte talebe karşı olacak durumu, ne kadar sürede ne kadar daha fazla ürün veya hizmet üretebileceği, ...vb. konulara yönelik örgüt alt sistemlerinden bilgi talep etmelerine neden olur ki, bu durum da onların iletilerle boğulmasına yol açabilir.

Fazla ileti yükünün en önemli nedenlerinden biri de, yapılan işin doğal olmayan sınırlarıdır. Örgütün ayrı bölümlerindeki üyeler sık sık birbirlerine telefon etmek, not göndermek, ...vb. zorunda kalıyorsa bu, doğal bir sürecin parçalara bölünmüş olduğu anlamına gelebilir. Bu tür bir iletişim bozukluğu ve engeline karşı gösterilen tipik bir tepki, fazla iletiden etkilenen üyelere daha çok iletişim hattı sağlamaktır (Hammer-Champy; 1993, s.113-114). Küçük değişiklikler büyük sonuçlar doğurabilir. Ancak etkili değişiklikler çoğu zaman en az göze görünür olanlardır (Senge; 1991, s.74). Dolayısıyla, üyelerin iletişim kapasiteleri arttırılarak fazla ileti yükü hafifletilemez; aksine bu yükü daha da arttırır. Yapılan işin doğal olmayan sınırlarından kaynaklanan sorunun çözüm yolu, o faaliyetin veya sürecin parçalarını yeniden biraraya getirmektir. Kimi süreçlerde işbirliği gerekli olabilir, ama aslında verimli örgütlerde üyeler birbirlerini daha çok değil daha az ararlar. Çünkü çoğu zaman herkes sorumluluklarını ve ne yapacağını bilir. Bu gibi bir sorunun üstesinden gelmek için önce, fazla ileti yükü altında kalan üyelerin hangi üyelerden fazla ileti yükü aldığı belirlenmeli ve eğer yaptıkları işler bu denli birbirlerine bağlıysa, işin tek bir üye veya bir ekip tarafından yapılması yoluna gidilmelidir (Hammer-Champy; 1993, s.113-114).

Fazla ileti yükünün meydana gelmemesi için uygulanabilecek diğer bazı taktikler oldukça işlevsel olabilir. Öncelikle, iletişim engel ve bozukluklarının nadiren tek taraftan

kaynaklandığı unutulmamalıdır. Bu sebeple, kaynağın iletilerini yüklenmeye neden olmayacak zamanlarda göndermesi, fazla ileti yüküne maruz kalabilecek alıcıyı rahatlatmada etkili bir yol olabilir. Fazla ileti yüküne karşı diğer bir yaklaşım, iletişim istemini azaltmaktır. Bir örgüt içerisinde bu sadeceönemli iletilerin işlemekonulması konusunda ısrar etmeyle başarılabılır. Harici iletişim istemlerini azaltmak daha güçtür. Çünkü bu tür istemler, yönetim tarafından daha az kontrol edilebilir niteliktedirler. Buna örnek olarak, devletin çoğu örgütten istediği örgüt faaliyetlerine ilişkin bilgiler gösterilebilir (Koontz vd.; 1986, s.430).

Fazla ileti yükünü aşmada kullanılabiləcək iki davranış tarzı önem taşır. İlk önce aktarılacak iletinin önemi vurgulanmalıdır. Bu davranış alıcının dikkatini çekmede yeterli olmayabilir; eğer şüphe varsa ısrar etmek gerekir. Bunun ardından, sorunun çözümüne yönelik alıcının ne yapacağını kesin ve net olarak alınması gerekir. Nazik bir tavırla genel veya açık olmayan cevaplar kabul edilmemeli, açık cevaplar alınmaya çalışılmalıdır (Williams-Eggland; 1991, s.79).

Fazla ileti yükü hemen hemen her örgütte iletişimi bozan ve engelleyen bir özellik olarak ortaya çıkmakta ve örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Fazla ileti yüküne sahip olan üyeler, bir işin başarıyla yapıp bitirilmesi için yetersiz bilgiye sahip olan üyelerden daha düşük bir iş performansına sahiptirler (Longenecker-Pringle; 1984, s.473). Fazla ileti yükü altında boğulmakta olan bu kişiler örgütsel iletişim süreçlerini engeller ve bozarlar. Bu sebeple, örgütte varolabilecek fazla ileti yükleri belirlenerek, çeşitli düzenlemeler ve önlemlerle ortadan kaldırılmalıdır.

İ. Biçimsel Kanallardan Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar

Biçimsel iletişim kanalları, örgütlerin hayati öneme sahip bir bileşendir. Biçimsel iletişim kanalları çalışma aktivitelerinin koordinasyonu, iletilerin örgütün bütün bölüm ve üyelerine aktarımı, bölümler arasındaki ilişkilerin geliştirimi, ...vb. konularda paha biçilemez öneme sahiptir. Fakat bununla birlikte, doğasında bulunan birtakım

sınırlılıklardan dolayı, iletişim süreçlerinde bazı engel ve bozukluklara da neden olabilmektedir.

Biçimsel iletişim kanallarının örgütsel iletişim süreçlerinde meydana getirebildiği bazı önemli engel ve bozukluklar aşağıda sıralanmıştır.

a. İletişimi Yavaşlatması

Biçimsel iletişim kanalları hiyerarşik bir yapı özelliği taşırlar. Hiyerarşi, geniş anlamda, örgütün görev, yetki, sorumluluk ve statü bakımından kademeleşmesi, bir alt kademenin bir üst kademenin denetiminde bulunmasıdır (Dicle, 1974, s.115).

Örgütlerde hiyerarşi basamaklarının uzun olması ve örgütsel iletişimde bunların izlenmesi, zaman zaman iletişimi geciktirir. Hiyerarşi basamaklarının iletişimi geciktirmesi sıklıkla meydana gelirse ve bu gecikme süresinin uzunluğu üyeleri rahatsız ediyorsa, bu durum örgütsel iletişim için bir engeldir ve örgütsel iletişimin etkinliğini azaltır.

Örneğin, ast pozisyonunda yer alan bir örgüt üyesinin belirli bir sorunu olduğu ve bunun en üst düzeydeki örgüt yetkilisi tarafından çözülebileceği farzedilsin. Sözü edilen örgüt üyesi, bu sorunu ilk olarak kendisinden sorumlu üste aktarır. Daha sonra bu kişi uygun bir zamanda astının sorununu bir üstüne aktarır. Bu bir veya iki gün alır. Ardından, sorun bölüm sorumlusuna aktarılır. Bölüm sorumlusu, sorun hakkında düşünmek ve başarabilirse bunu diğer üst pozisyonundaki örgüt üyelerine ulaşmadan çözmek için birkaç gün ister. Fakat başarılı olamaz ve sorunu bölüm yöneticisine aktarır. Bölüm yöneticisi sorunu araştırırken bir hafta geçer ve çoğu zaman istemiyerek bu sorunu en üst örgüt sorumlusu yardımcısına aktarır. Sorunun yukarıya doğru aktarımında kişilerin de isteksiz davranmaları sonucu, oldukça bir gecikme meydana gelir. Sorun en üst düzeye gelene kadar aylar geçebilir ve sorun artık bu yetkilinin de üstesinden gelemeyeceği bir boyuta ulaşmış olabilir (Planty-Machaver; 1972, s.222). Böyle bir durumda örgütsel iletişimin etkinliğinden söz etmek mümkün değildir. Hatta sorunun yukarıya aktarımı

sürecinde, ast, onun unutulduğunu veya hiç kimsenin sorunla ilgilenmediğini düşünerek, ilgili pozisyondaki kişilere veya örgütün tamamına karşı olumsuz tavırlar alabilir. Bununla da yetinmeyip, kendilerine yakın olan örgüt üyelerini de etkileyerek, onlara değer verilmediği izlenimini yaratabilirler.

Hiyerarşik yapıya aşırı derecede önem verilen örgütlerde, üstler iletilerin önceden saptanmış biçimsel iletişim kanallarından geçmesine büyük önem verirler. Bu durum, örgütsel iletişimin yavaşlamasına ve örgütte kırtasiyeciliğin artmasına neden olur. İletilerin üst düzey örgüt üyeleri tarafından onaylanması zorunluluğu, üstlerin masalarında dosyaların yığılması sonucunu doğurur. Sözü edilen durum, özellikle kamu örgütlerinde yaygın bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Dicle; 1974, s.116).

Özetle, biçimsel iletişim kanalları özellikle büyük örgütlerde zaman zaman iletileri yavaş yaydığı için eleştirilirler. Hiyerarşik basamak sayısının artmasına karşın, örgütte bu yolun ısrarla kullanılması, iletişimin yavaşlamasına ve zaman kaybına yol açmaktadır (Sabuncuoğlu; 1977, s.33). Örneğin, askeri örgütlerin üyeleri, biçimsel iletişim kanallarının ileti aktarımlarını geciktirmesine alışmışlardır. Bu örgütlerde üyeler, diğer görevlere, bölümlere, alanlara atanmak veya terfi etmek için, bunlara yönelik yapılan biçimsel iletişim kanallarındaki ileti aktarımını ve sonunda alınacak kararı aylarca beklemek durumunda kalmaktadırlar. Sözü edilen süreç içerisinde üyeler belli bir stres altında kalmakta ve performanslarında düşüşler yaşanabilmektedir. Bu sebeple, iletinin aktarılma hızı örgüt bölümlerinin veya üyelerin çeşitli rollerini etkilemede belirleyici olduğu zaman önem kazanmaktadır (Champion; 1975, s.178). Örgütlerde biçimsel iletişim kanalları boyunca iletilerin akış hızı, özellikle bazı kurum ve kuruluşlarda hayati öneme sahip olabilmektedir. Buna hastanelerde yaşanan durumlar iyi bir örnektir. Bir hemşire hastaya belirli miktarda ve belli bir cins enjeksiyon vermek için, ilgili doktordan çeşitli direktifler ve izin almak durumundadır. Buna yönelik olarak, hemşirenin ilgili doktoru bulması, hastanın durumunu anlatması ve ardından doktorun ona gerekli direktifleri iletmesi ve izini vermesi muhakkak ki zaman alıcıdır. Bu gecikme sırasında hastanın durumunun ağırlaşması ve hatta ölmesi bile söz konusu olabilmektedir.

b. Hiyerarşiye Uyma Sonucu Bozulan İleti

Örgütsel iletişim sistemlerinin çoğu, oldukça merkezileşmiş bir özellik taşır. Başka bir deyişle, örgütün farklı bölümlerinden toplanan iletiler hiyerarşik olarak merkezi bir noktaya aktarılır ve bu noktada çözümlenerek gereken kararlar alınır. Aynı şekilde, alınan kararlar da çoğunlukla bu noktadan başlayarak örgüt bölümlerine genelde hiyerarşik olarak aktarılır (Bavelas; 1964, s.321).

İletilerin hiyerarşi kademeleri boyunca hareketi, onları zaman zaman orjinalliklerinden uzaklaştırarak bozabilir; orjinal iletilere birşeyler eklenebilir veya eksiltilebilir. Her hiyerarşi düzeyinin yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimi süzgeçleyen ve sınırlayan yarı geçirgen bir tabaka olduğu düşünülebilir.

İletiler bir düzeyden diğerine geçerken, sıkı bir süzgeçten geçirilir ve zaman zaman değişikliğe uğrarlar. Bu, örgüt üyelerinin bilinçli veya bilinçsiz hareketleri sonucu oluşabilir. Her düzey kendisini ilgilendiren ve yararlı bulduğu iletileri alıkoyar ve üzerinde, onu algıladığı yönde düzeltmeler yapar; sakıncalı bulduğu kısımları saklar ve sonra diğer düzeylere gönderir. Böylece, birkaç düzeyi aştıktan sonra alıcıya ulaşabilen bir ileti, daha alıcısına vardığı zaman anlam ve kapsamından büyük bir kısmını kaybetmiş demektir. Bu durum, örgütlerin en alt düzeyinde bulunanlar ile en üst düzeylerindeki bazı konularda anlaşabilmelerinin ne kadar güç olduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Planty-Machaver; 1972, s.222).

Yukarıda belirtildiği gibi, özellikle aşağıdan yukarıya iletişim süreçlerinde hiyerarşiye uyma sonucunda iletiler zaman zaman bilinçli olarakta bozulurlar. Amaç, alıcının iletiye olumlu bakmasını sağlamaktır. Hiç kimse kendi hatalarını başkalarına, özellikle üstlerine aktarmak istemez. Diğer taraftan üstler, örgütte neler olup-bittiği hakkındaki bilgiye, özellikle kendi sorumlulukları altındaki faaliyetlere ilişkin bilgilere güvenmek isterler. Böyle durumlarda ise elde edilen bilgiler genellikle varolan durumu yansıtmaktan oldukça uzaktır. Bu sebeple, üstler, özellikle az bilgi içeren iletilere dikkatli yaklaşmak durumundadırlar (Massie; 1983, s.96).

Örgütsel iletişimde hiyerarşiye uyma sonucu ortaya çıkan engel ve bozukluklar sonucu, örgütlerde çatışma ve eşgüdüm güçlükleri ile karşılaşılabilir. Bu ise örgüt üyelerinin iş tatmini ve dolayısıyla örgütsel verimlilik üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Örgütlerde bu tür bir sorunla sıklıkla karşılaşılması, bireysel ve örgütsel performansı azaltabilir (Hall; 1972, s.278-281).

Örgütsel iletişimde hiyerarşiye uyma sonucunda bozulan iletilerle örgütsel iletişim süreçlerinde sıklıkla karşılaşılmaması için yapılması gerekenlerin en başında astlara anlayışlı bir şekilde kulak verilmesi, astların başarısızlık korkusunu azaltma ve yönetimin astların sorunlarına eğilmesi gerekmektedir (Massie; 1983, s.96).

“ Buradan, hiyerarşinin yapı olarak her zaman kötü olduğu sonucu çıkarılmamalıdır. Çünkü, iletişimi engelleyen tamamen hiyerarşik yapının kendisi değil, ast-üst ilişkilerinin niteliğidir. Bu sebeple, etkin bir örgütsel iletişim sisteminin sağlanmasında, hiyerarşik yapıdan doğan güçlükleri ortadan kaldırmak için yapılacak şey mutlaka hiyerarşik yapıyı değiştirmek değil, düzeyler arasındaki ilişkileri yeniden düzenlemek, iletilerin aktığı kanallarda kısaltmalar yapmak, iletişim kanallarındaki tıkanıklıkları gidermek ve formalitelere mümkün olduğu kadar az yer vermektir (Dicle; 1974, s.116) ” .

c. İletişimi Genellikle Tek Yönlü Yukarıdan Aşağıya Yayması

Örgütsel iletişimde biçimsel iletişim kanalları, iletileri dikey ve genellikle tek yönlü olarak yukarıdan aşağıya doğru taşırlar. Bu, Weber'in bürokratik örgüt modeline uyar ve iletişim ile emir ve yöneltmelerin üstlerden astlara doğru gelmesini ifade eder. Fakat bu durum, özellikle astların uzman pozisyonunda olduklarında, biçimsel iletişim kanallarının olumsuzluklarını ortaya çıkarır. Alanında uzman astlar, kendi işlerinin nasıl gittiğini, nelerin, ne zaman, nasıl yapılması gerektiğini orta düzey üstlerinden gelen emir ve yöneltmelerle değil, daha çok buna kendileri karar verip uygulamak isterler. Ayrıca, bu gibi durumlarda örgütsel iletişimin astlardan üstlere doğru yayılması da daha anlamlıdır. Çünkü, uzman astlara yukarıdan aşağıya iletişim kanalları boyunca aktarılan emir ve yöneltmeler onları işlerinden soğutmaya neden olabilmektedir (Champion; 1975, s.178).

Eğer üstler emir ve yönlendirmelerini aşağı kademelere gönderir ve ardından hiçbirşey duymak istemezlerse, gönderdikleri iletilerin anlaşılıp-anlaşılmadığına aldırmaz ve astlardan gelebilecek soru, istek, düşünce ve yeniliklere kapalı kalırlarsa, örgütün verimlilik ve etkinliğinin hızla düşmesine neden olabilirler. Bu tür örgütlerde, aşağıdan yukarıya doğru iletişimin yeri yoktur (Dicle; 1974, s.76).

Oysa yansıma süreçleriyle desteklenen çift yönlü bir iletişimle uzman pozisyonunda yer alan üyelerin işlerine olan katkıları daha çok artırılabilir. İletişimin aktarılma biçimi bu açıdan oldukça önemlidir. Çünkü, iletişimin yukarıdan aşağıya tek yönlü olarak aktarılması gerektiği kabul edilip uygulanırsa, bu durum olumsuz olarak ast pozisyonunda yer alan üyelerin işlerine yansiyacak ve örgütün ürettiği ürettiği ürün veya hizmetin niteliğinde ve niceliğinde düşüş olarak kendini gösterebilecektir.

Bu tür bir iletişim yalnızca, üstler ve astlar arasında büyük statü farklılıkları olduğu zaman -başka, müdür, bölüm sorumlu, ...vb. ile operatör arasındaki gibi- örgüte ve örgütsel iletişim süreçlerine zarar vermemektedir. Hatta böyle bir ilişki yüzyüze ve işlevsel sorunlara yönelik olarak gerçekleştiğinde oldukça yararlı olmaktadır (Champion; 1975, s.178).

d. Biçimsel İletişim Kanallarının Bölümlerarası İletişimi Süzmesi

Bir örgütün etkinliği, onun kendi bölümlerinin ileti gereksinimlerini karşılama yeteneğine bağlıdır. Görev ve çevredeki belirsizlikler ile karmaşa -complexity-, örgütün ileti gereksinimlerini arttırmaktadır (Blair vd.; 1985, s.66). Bu sebeple, örgütlerin etkinlik kazanması ve bunun sürdürülmesi, ancak bölümlerarası ilişkilerin kurulmasıyla meydana gelir. Bu ilişkilerin kurulması ise örgütsel iletişim süreçleriyle mümkün olmaktadır. Fakat bu süreçlerde, zaman zaman birtakım ileti süzölmeleri de meydana gelmektedir. İletişim süreçlerindeki yansımanın bir bölümden diğerine veya bir seviyeden diğerine olan iletişimlerdeki potansiyel süzmeyi azaltmasına rağmen, yine de çoğu örgütsel iletişim süreçlerinde süzölmeler görülür. Örgütte bölümlerarası süzölmeler, farklı bölümlerarasındaki gerginlik ve ortak stresten ibarettir. Örgütsel iletişim süreçlerinde

süzülmelerin meydana gelmesi, örgütün etkinliğinde önemli bir öge olabilmektedir (Champion; 1975, s.179).

Bir örgütteki herbir bölümün önemi diğerinden farklıdır. Bölümlerarasındaki biçimsel önemdeki farklılıklar, iletişimde süzülmelere neden olur. Süzme, örgütte iki bölüm arasında, onlardan biri diğerini yasal olmayarak kontrol etmeye çalıştıkça artar. Araştırmalar bu yargıyı kuvvetli olmasa da desteklemektedir. Bu sebeple, büyük bir olasılıkla tüm örgütlerde az veya çok, bölümlerarası bir süzme meydana gelir (Blair vd.; 1985, s.66; Champion; 1975, s.180).

Biçimsel iletişim kanalları, örgütlerin birtakım fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için gereklidir. Amaçlara ulaşma, bölümlerarası çalışma aktivitelerinin koordinasyonu, biçimsel otorite düzenlemelerinin kuvvetlendirilmesi, ...vb. biçimsel iletişim kanallarının olumlu sonuçlarıdır. Örgüt liderleri tarafından biçimsel iletişim kanallarına bağlanmaya salık verilmesi, örgütsel etkinlikte olumlu neden olur. Fakat bununla birlikte, yukarıda görüldüğü gibi, biçimsel iletişime refakat eden durumlar vardır. Bunlar, arzulanmış örgütsel etkinlik düzeyine ulaşılmasını bir dereceye kadar daima güçleştirir. Biçimsel iletişim kanallarının doğasında olan örgütsel iletişim açısından bu engel ve bozukluklar, iletişimin yayılma hızını azaltır, yansıma ögesinin ortaya çıkmasını sınırlandırır ve tabii ki, örgüt içi ve bölümlerarasında “kaçınılmaz” süzülmelerin meydana gelmesine yardım eder (Champion; 1975, s.178).

Örgüt üyelerinin doğal stratejik özelliklerinden birisi olan, biçimsel olmayan iletişim kanallarını meydana getirme, biçimsel iletişim kanallarının oluşturduğu bu engel ve bozuklukların aşılmasına bir dereceye kadar yardım eder. Fakat sözü edilen bu biçimsel olmayan iletişim kanallarının da örgütsel iletişim üzerinde birtakım olumsuz işlevleri vardır.

J. Biçimsel Olmayan Kanallardan Kaynaklanan Engel ve Bozukluklar

Örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanalları, iletilerin aktarımı ve güç ilişkilerinden dolayı rekabet halindedir. Biçimsel iletişimin dikey ve yatay kanallarında meydana gelen tıkanıklıklar, çeşitli nedenlerle kişiler veya bölümler arasında görülen kopukluklar, örgüt yapısında basamak sayısının artması sonucu biçimsel iletişimin bozulmaya başlaması doğal iletişim kanallarını harekete geçirir (Sabuncuoğlu; 1977, s.120). Başka bir deyişle, biçimsel iletişim kanallarının yerine getiremediği işlevleri, biçimsel olmayan iletişim kanalları yerine getirmeye çalışır ve böylece, örgüt içindeki iletişim ihtiyacı büyük ölçüde karşılanır (Aşkun; 1981, s.20). Biçimsel iletişim kanallarında olduğu gibi, biçimsel olmayan iletişim kanallarında da ileti aktarımı sırasında bazı engel ve bozukluklar ortaya çıkabilir. Bu engel ve bozuklukların başlıcaları aşağıda ele alınarak incelenmiştir.

a. Örgüt Üyelerine Bozulmuş ve Yanlış İletileri Aktarması

Biçimsel olmayan iletişim kanalları zaman zaman örgüt üyelerine, genelde “dedikodu” adı verilen, bazı bozulmuş ve yanlış iletileri aktarabilmektedir. Dedikodu bir kişiden diğerlerine biçimsel olmayan iletişim kanalları aracılığıyla aktarıldığında, iletiyi alan herkesi onu farklı yorumlayabildiği için, iletişimde bir değişme meydana gelebilmektedir. İlk ileti, niyet edilmiş alıcısına biçimsel olmayan iletişim kanallarıyla ulaşmaya kadar, ileti akışının doğasına bağlı olarak büyük olasılıkla birtakım bozulmalara uğrayabilir. Aslında bozulmalar hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim kanallarında meydana gelir. Ama biçimsel olmayan iletişimde kaynak, öncelikle resmi olmadığı ve zaman zaman iletileri kendi kişisel amaç ve gereksinimlerine göre ürettiği ve aktardığı için biçimsel iletişime göre doğruluk oranı daha azdır (Champion; 1975, s.178).

Örgütte yer alan her üyenin, kendi çıkarları doğrultusunda davranması doğaldır. Örneğin ücretinin artmasını bekliyorsa, bu konuda yapılacak her türlü konuşma ve yazışmalara duyarlı olacaktır. Bir bölümden diğerine atanması veya çıkarılması söz konusu ise aynı duyarlılığı yine gösterecektir. Bu durumda, kendisini ilgilendiren her iletiye kulak verecek ve daha önemlisi, benzer durumda bulunan kişilerle çıkar birliği ve dayanışma kuracaktır. Bu gibi nedenlerden dolayı doğal iletişim kanallarını harekete geçirerek, yanlış, kasıtlı, zararlı ve yıkıcı iletilerin yayılmasına neden olabilecektir (Sabuncuoğlu; 1977, s.122).

b. Otorite ve Norm Uygulamada Yarattığı Güçlükler

Biçimsel iletişim kanallarına alternatif bir iletişim kanalı, örgüt içindeki geçerli normları ve üstlerin otoritesini uygulamayı güçleştirebilir. Biçimsel olmayan iletişim kanalları, örgütsel olaylarla ilgili bilgileri bir araç olarak kullanarak diğer üyeleri yönlendiren bir dizi paralel güç ilişkisi olarak görülebilir. Bu bağlamda, biçimsel olarak otoriteye sahip üst düzey örgüt üyeleri, herhangi belli bir bilginin yalnızca kendi düzeyindeki örgüt üyelerini ilgilendirdiğini düşünerek, alt düzeydeki örgüt üyelerine bununla ilgili ileti aktarmayıp, üst düzey yetkililerin bilgisi dışında bu bilginin biçimsel olmayan iletişim kanalları aracılığıyla alt düzeydeki üyeler tarafından öğrenilerek kullanılması durumunda, üst düzey yetkililer beceriksiz, kabilyetsiz olarak itham edilebilirler. Bunun sonucunda ise, üst düzey örgüt üyeleri otoritelerinin zayıfladığını hissedebilirler (Champion; 1975, s.191). Bu gibi bilgileri yayan örgüt üyelerinin, örgüt içindeki biçimsel olmayan otoritelerinin artacağı ise kesindir.

Biçimsel olmayan iletişim kanallarının örgütün verimlilik ve etkinliği bakımından, bir takım sakıncaları olduğu gibi, örgüte sağladığı birçok yararlar da vardır. Genellikle biçimsel olmayan iletişim kanallarının çeşitli iftira, aslı olmayan söylentilerden oluştuğu düşünülür. Oysa biçimsel olmayan iletişim kanalları çok önemli bir görevi yerine getirmekte ve örgütlerin verimlilik ile etkinliğine büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır

(Dicle; 1974, s.68). Bu sebeple, biçimsel olmayan iletişim kanallarını her zaman kötü ve örgütler için zararlı bir iletişim yöntemi olarak düşünmemek gerekir.

BÖLÜM III

UYGULAMA

PROBLEM

Örgütsel yaşam, insanoğlu için vazgeçilmez bir gereksinimdir. İnsan, toplumsal olduğu kadar, örgütsel bir varlıktır. Tüm insanlar doğumdan ölüme kadar çeşitli örgütlerde yer alırlar. Amaçları, tek başlarına elde edemeyecekleri kendi ve örgüt gereksinimlerini güç birliği yaparak başarmaktır. Bu güç birliği ruhsal, fiziksel ve düşünsel anlamda gerçekleştirilebilir.

Örgütler hayatın tüm alanlarında -aile, çalışma, eğitim, din, sosyal, politik, ...vb.- yer alır ve insanları bünyelerinde barındırırlar. İnsan hayatının tümü çeşitli örgütlerde yer alarak geçer. Bunların arasında aile, çalışma ve eğitim-öğretim örgütleri önemlidir; insan hayatının önemli bir bölümü bu örgütlerde geçer. Örneğin bir öğrenci olarak, beş-altı yaşlarından itibaren, kompleks bir örgüte üye olur; onun politikaları, prosedürleri, beklentileri ve kültürü ile içiçedir. Burada eğitim-öğrenim gereksinimini karşılarken, örgüte ve topluma karşı sorumluluklarını öğrenmeye ve yerine getirmeye çalışır. Böylece, sözü edilen örgütlerde hayatın yaklaşık üçte birini geçirir. Bu sırada örgütsel birtakım çatışmalar, rakipler ve güç mücadeleleriyle uğraşır.

Örgütlerde üyeler, kompleks ilişkiler içinde örgüt ve kendi bireysel amaçlarını başarabilmek için çeşitli rol ve pozisyonlara sahiptirler. Bir örgüt, çeşitli rol ve pozisyondaki üyeleri ve onlar arasındaki etkileşimleri kapsar. Bir örgütün etkinliği ise, üyeler ve bölümler arasındaki ileti gereksinimlerini karşılama yeteneğine bağlıdır (Blair vd.; 1985, s.66). Örgütsel iletişim süreçleri, örgüt üyeleri ve bölümlerini birbirine bağlayan bir araçtır ve bu sebeple, tüm örgütlerin temel ve vazgeçilmez bir özelliğidir.

Örgütsel iletişim süreçlerinde görülebilecek çeşitli engel ve bozukluklar, örgüt ve üyelerinin amaçlarına ulaşmalarını güçleştirici bir özellik taşır. Başka bir deyişle, bir örgütün başarısı büyük ölçüde, örgütsel iletişim süreçlerinin başarısına bağlıdır. Örgütsel iletişim süreçlerinde meydana gelen iletişim engel ve bozuklukları iki kategori altında toplanabilir. Bunlar, "bireylerden ve örgütün yapısından kaynaklanan iletişim engel ve bozuklukları" dır. Birey, aynı anda birden fazla örgüte üyedir ve her örgütün kendi

yapısından kaynaklanan iletişim engel ve bozuklukları olmasına rağmen, bireyin sahip olduğu iletişim engel ve bozuklukları her örgütte hemen hemen aynıdır. Başka bir deyişle, örneğin X kişisi, aynı anda A, B, C, D, E ve F örgütlerinin üyesidir. Sözü edilen bu örgütlerin yapısından kaynaklanan iletişim engel ve bozuklukları farklı olmasına rağmen, sayılan bu tüm örgütlerde X kişisinden kaynaklanan iletişim engel ve bozuklukları hemen hemen aynıdır. Bu sebeple, örgütsel iletişim süreçlerinde meydana gelen engel ve bozuklukların araştırılmasına bireylerden başlanması daha yararlıdır.

İnsan hayatında önemli bir yer tutan eğitim örgütlerinin de başarısı doğallıkla bu örgütlerde bölüm ve üyeler arasında meydana gelen, örgütsel iletişim süreçlerindeki engel ve bozuklukların azlığına bağlıdır. Dolayısıyla, eğitim-öğretim örgütlerinin genel anlamda en son basamağı olan üniversitelerin de başarısı büyük oranda örgütsel iletişim süreçlerine dayanır. Çünkü, sözü edilen örgütler bir sistem olarak düşünülürse, bu örgütlerin hammadresi “insan”; bu süreç içinde yeralan, hammaddenin işlenmesinde kullanılan araç ise “örgütsel iletişimdir”. Bu sebeple, örgütsel iletişim süreçlerinde görülen engel ve bozukluklar, ürünün kalitesini doğrudan etkileyebilecektir.

Ayrıca üniversite, kişinin okul hayatından gerçek hayata adımını atacağı son basamaktır. Buraya kadar yaptığı yanlışlar, onun öğrenme sürecinin bir parçasını oluşturduğundan, mümkün olduğunca hoş karşılanmıştır. Fakat bundan sonra yapacağı yanlışlar, hiçbir zaman okul hayatındaki kadar hoş karşılanmayacaktır. Bu durum, iletişim süreçleri için de geçerli olacaktır. Kişinin bu aşamaya kadar geliştirdiği iletişim yeteneklerinde ve dolayısıyla örgüt üyeleri ve bölümleri arasında ne gibi iletişim engel ve bozuklukları olduğunu belirlemek bu gibi nedenlerden dolayı önemlidir.

Özellikle üniversitelerde “iletişimci” olarak yetişen insanların, kendilerinden kaynaklanan iletişim engel ve bozukluklarından haberdar olup, bunlara düşmemeleri gerekir. Bu, hem şu anda yer aldığı eğitim-öğretim hem de yer aldığı ve alacağı diğer örgütlerdeki başarısını etkileyecektir. Ayrıca, bir “iletişimci” olarak yetişmiş kişilerin bu gibi engel ve bozukluklara takılması, ileride yer alınacak çalışma örgütlerinde diğer bireylere oranla hoş karşılanmayacaktır.

Bu sebeple, Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi öğrencilerinde görülebilecek olan iletişim engel ve bozuklarının belirlenmesine yönelik bir gereksinim duyulmaktadır.

AMAÇ

Araştırmanın genel amacı, “Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesinde öğrencilerden kaynaklanan örgütsel iletişim engel ve bozuklukları nelerdir ? ” şeklinde ifade edilebilir. Bu amaçla cevaplandırılacak sorular şunlardır:

Örgütsel iletişim süreçlerinde: Öğrencilerden kaynaklanan;

1. Genel iletişim engel ve bozuklukları nelerdir ?
2. Semantik engel ve bozuklukları nelerdir?
3. İletişimde planlama eksikliği sonucu ortaya çıkan iletişim engel ve bozuklukları nelerdir ?
4. Dinleme yoksunluğu yaşanıyor mu ?
5. Empati yoksunluğu yaşanıyor mu ?
6. Yetersiz dikkat ve aktarım eksikliği yaşanıyor mu ?
7. Yansıma süreçlerine gerekli önemin vermemesiyle karşılaşılıyor mu ?

Öğrenciler;

8. İletişim zincirinde varolan kişileri atlıyorlar mı ?
9. İletişimi zamanında kurabiliyorlar mı ?
10. İletişimin tamamlanıp-tamamlanmadığına dikkat ediyorlar mı ?

Öğrencilerin;

11. Örgütsel kültürden kaynaklanan iletişim engel ve bozuklukları nelerdir ?
12. “Ast” pozisyonunda olmalarından kaynaklanan iletişim engel ve bozuklukları nelerdir ?

13. Alıcıyı hatalı seçmeleriyle karşılaşılıyor mu ?
14. Uygun araç ve kanal seçimi yoksunluğu ile karşılaşılıyor mu?
15. Kendisinden daha yüksek statülü kişilerden, aktarılması gereken olumsuz iletileri saklamaları veya değiştirmeleriyle karşılaşılıyor mu?

ÖNEM

Bu çalışmadan elde edilecek bulguların, sözü edilen bölüm yöneticileri tarafından dikkate alınarak iyileştirilmesi sonucu:

1. Örgüt üyeleri ve bölümler arasındaki iletişim engel ve bozuklukları azalabilecek;
2. Örgüt üyelerinin moralleri yükselerek, görev ve sorumluluklarına daha iyi motive olabilecek;
3. Örgüt daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmaya başlayabilecek ve
4. Örgüte yeni katılacak üyelerin, araştırma bulgularına ulaşmaları sonucu, örgüte daha çabuk uyumları sağlanabilecektir.

VARSAYIMLAR

Bu araştırmada;

1. Araştırmada kullanılacak yapılandırılmış bireysel görüşme aracı ile ölçme değerlendirme yönetiminin yeteri kadar geçerli ve güvenilir oldukları;
2. Bireysel görüşmeye katılan kişilerin yansız oldukları;
3. Alınacak örneklem grubunun evreni temsil ettiği;
4. Cinsiyet, yaş ve akademik kıdem gibi değişkenlerinin araştırma bulgularını farklılaşdırmadığı varsayılmaktadır.

SINIRLILIKLAR

Araştırma;

1. Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi;
2. Sözü edilen fakülte öğrencilerinin akademik personele yönelik iletişimleriyle;
3. Çalışmada ele alınan buna yönelik -asttan üste iletişim- konularla;
4. Yazılı, sözlü ve yazılı/sözlü iletişimleriyle;
5. Otuzaltı (36) hafta süre;
6. Nesnel olarak ölçülebileceğine inanılan konular ve
7. Konu ile ilgili ulaşılabilen kaynaklar ile sınırlıdır.

TANIMLAR

İletişim: Toplumun temelini oluşturan bir sistem olup, iletişimi yapan ve alan için anlamlı olan herşeyin değişimi ve paylaşımı.

Örgüt: İki veya daha fazla bireyin belli bir amacı gerçekleştirmek için çabaları ve araç-gereçleri belli bir düzenleme sürecinden geçtikten sonra meydana getirdikleri bir yapı (Aşkun; 1971, s.2-3).

Örgütsel iletişim: Örgütleri tesis etmede kullanılan ve örgütsel bağları devamlı olarak birarada tutmaya yarayan yapıştırıcı (Baron-Greenberg; 1990, s.334).

Örgütsel iletişimde engel ve bozukluklar: İletişim süreçlerinin tamamlanmaması ve bu süreç içerisinde istenilen değişimin yaratılamamasına neden olan çeşitli öğeler.

Etkinlik: Amaçların gerçekleştirilme derecesi.

Örgütsel iletişimin etkinliği: Örgüt içinde belirli amaçların gerçekleştirilmesine olanak sağlamak amacıyla gerekli iletilerin zamanında, tam ve doğru olarak ilgililere aktarılma derecesidir. Bu sebeple, etkin bir örgütsel iletişim sisteminin (Dicle; 1974, s.100) :

1. Yöneldiği amaçların gerçekleştirilmesine olanak sağlaması;
2. Bunun için gerekli iletileri zamanında ilgililere aktarması ve
3. Aktarılan iletileri hedefine tam ve doğru olarak ulaştırması gerekir.

Verimlilik: Belirli bir amacın en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi veya belirli bir miktar kaynakla amaca en iyi biçimde ulaşılması olarak tanımlanabilir. Verimlilik hem belirli amaçların gerçekleştirilmesi hem de maliyetlerle ilgili olduğu halde, etkinlik daha çok amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Bu sebeple, sözü edilen iki kavram aynı anlamı taşımamakla birlikte, aralarında yakın bir ilişki vardır (Dicle; 1974, s.100).

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ile süre ve olanaklar konularında bilgi verilmiştir. Yöntem bilim konusunda “Karasar” dan yararlanılmıştır (Karasar; 1991a; 1991b).

Araştırma Modeli

Araştırma, “örnek olay tarama modeli”ndedir. Araştırmayla, çalışma evreninin alt evreni olan Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi akademik personelinin, öğrenciler ile iletişimde karşılaştıkları öğrencilerden kaynaklanan örgütsel iletişim engel ve bozuklukları olup-olmadığı tekil tarama modeliyle belirlenerek, varolan durum

saptanacak ve böylece konu hakkında ayrıntılı bilgiler elde edilerek bir yargıya varılabilecektir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni, “Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesinin toplam altmışdokuz (69) kişiden oluşan akademik personeli”dir. Çalışma evreninin tam bir listesi EK I’ de verilmiştir.

Araştırma örnekleme ise, araştırmanın alt evrenleri olan “profesörler, doçentler, yardımcı doçentler, öğretim görevlileri, ve araştırma görevlilerinden oranlı eleman örnekleme -herbir alt evrenden %20 oranında örneklem alınarak- ile yansız atama sonucu oluşturulmuş toplam ondört (14) kişidir. Böylece, alınacak örneklemin, evreni, tüm alt dilimleri ile temsil etmesi güvence altına alınmıştır. Örneklem “ad çekme yöntemi” ile yapılmış olup, örnekleme girenler iki (2) profesör, iki (2) doçent, iki yardımcı doçent (2), üç (3) öğretim görevlisi ve beş (5) araştırma görevlisinden oluşmuştur.

Veriler ve Toplanması

Araştırma problemini tanımlamak, örgütsel iletişim engel ve bozukluklarına neden olan öğeleri belirlemek için geniş çaplı bir literatür taraması yapılmıştır. Bunun yanında çeşitli uzman görüşleri de alınmıştır. Türkçe ve İngilizce kaynaklar ile uzman görüşlerine başvurularak elde edilen bilgiler değerlendirilmiş ve ilgili bölümlerde sunulmuştur.

Araştırmada, Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin akademik personelle gerçekleştirdikleri iletişimlerde, öğrencilerden kaynaklanan örgütsel iletişim engel ve bozuklukları olup-olmadığını belirlemek için yargısal veriler toplanacaktır. Buna yönelik olarak, örnekleme oluşturan ve aynı zamanda konu uzmanları olan akademik personelle “yapılandırılmış bireysel görüşmeler” düzenlenerek, konu

hakkındaki görüşleri öğrenilecektir. Görüş ve değerlendirmeler için toplanacak veriler, “Herzaman Karşılaşıyorum - Olduça Sık Karşılaşıyorum - Karşılaşıyorum - Nadiren Karşılaşıyorum - Hiç Karşılaşmıyorum” gibi dereceleme ölçeği ile sayısallaştırılacaktır

Örnekleme giren akademik personelle gerçekleştirilecek yapılanmış bireysel görüşmelerde, görüşme kılavuzları aracılığıyla -EK II’ de verilmiştir- otuziki (32) soru sorularak, belirlenen amaç çerçevesinde yargısal veriler elde edilecektir. Bireysel görüşme kılavuzlarındaki soruların araştırma amaçlarını karşılama durumu şöyledir:

Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin akademik persenolle iletişimlerinde; araştırmanın ilk amacı olan “genel iletişim engel ve bozukluklarının neler olduğu” birinci sorudan sekizinci soruya kadar; ikinci amacı olan “semantik engel ve bozukluklarının neler olduğu” onuncu sorudan onikinci soruya kadar; üçüncü amacı olan “iletişimde planlama eksikliği sonucu ortaya çıkan iletişim engel ve bozukluklarının neler olduğu” onüçüncü sorudan onyedinci soruya kadar; dördüncü amacı olan “dinleme yoksunluğunun yaşanıp-yaşanmadığı” onsekizinci soru ile; beşinci amacı olan “empati yoksunluğunun yaşanıp-yaşanmadığı” ondokuzuncu soru ile; altıncı amacı olan “yetersiz dikkat ve aktarım eksikliğinin yaşanıp-yaşanmadığı” yirminci soru ile; yedinci amacı olan “yansıma süreçlerine gerekli önemin verilmemesiyle karşılışılıp-karşılışılmadığı” yirmibirinci soru ile; sekizinci amacı olan “iletişim zincirinde varolan kişilerin atlanıp-atlanmadığı” yirmiikinci soru ile; dokuzuncu amacı olan “iletişimin zamanında kurulup-kurulmadığı” yirmiüçüncü soru ile; onuncu amacı olan “iletişimim tamamlandığına dikkat edilip-edilmemesi” yirmidördüncü soru ile; onbirinci amacı olan “örgütsel kültürden kaynaklanan iletişim engel ve bozukluklarının neler olduğu” yirmibeş ve yirmialtıncı sorular ile; onikinci amacı olan “ast pozisyonunda olmalarından kaynaklanan iletişim engel ve bozukluklarının neler olduğu” yirmiyedi ve yirmisekizinci sorular ile; onüçüncü amacı olan “alıcıyı hatalı seçmeleriyle karşılışılıp-karşılışılmadığı” yirmidokuzuncu soru ile; ondördüncü amacı olan “uygun araç ve kanal seçimi yoksunluğu ile karşılışılıp-karşılışılmadığı” otuz ve otuzbirinci sorular ile; onbeşinci ve son amaç olan “Kendisinden daha yüksek statülü kişilerle tam ve doğru olarak iletişim kurmamalarıyla karşılışılıp-karşılışılmadığı” otuzikinci soru ile anlaşılmaya çalışılacaktır.

Görüşmeye başlamadan önce, görüşmeci kendini kaynak kişiye tanıtarak, görüşme amacının, öğrencilerden kaynaklanan örgütsel iletişim engel ve bozukluklarını belirlemek ve dolayısıyla örgütsel iletişimi daha etkin bir duruma getirmek olduğunu belirterek, kaynak kişilerin görüşmeye olan motivasyonlarını arttırmaya çalışacaktır. Bununla birlikte, görüşme süresince görüşmeci hem kendisinin hem de kaynak kişinin kullandığı her sözcüğe, davranışa, ifadelerdeki içtenliğe dikkat ederek yansızlık ilkesini koruyacak ve yöneltici sinyaller vermekten kaçınacaktır.

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Görüşme kılavuzundaki her bir soruya verilecek yanıt “Her zaman Karşılaşıyorum - Oldukça Sık Karşılaşıyorum - Karşılaşıyorum - Nadiren Karşılaşıyorum -Hiç Karşılaşmıyorum” gibi dereceleme ölçeği ile soldan sağa “1-2-3-4-5” puan değerleri ile sayısallaştırılacaktır -her bir sorunun dereceleme ölçeği buna olanak sağlayacak şekilde hazırlanmıştır-. Buradan elde edilecek verilerin çözümlenmesinde, istatistiksel çözümleme yöntemlerinden “tek değişkenli çözümleme” kullanılarak, yöneltilecek sorulara verilecek cevapların herbirinin frekans dağılımları çıkartılarak aritmetik ortalamaları alınacaktır.

Frekans dağılımı için aritmetik ortalama “X”:

$$X = \frac{f_1x_1 + f_2x_2 + f_3x_3 + \dots + f_n}{f_1 + f_2 + f_3 + \dots + f_n}$$

Her bir soruda ölçülmek istenen özelliğin olumlu sayılabilmesi için frekans dağılımı aritmetik ortalamasının üç buçuk (3,5) ve üstünde olması ölçüt olarak kullanılacak; yorumlar buna yönelik olarak yapılacaktır.

Süre ve Olanaklar

Araştırma, 20 Ekim 1996 tarihinde başlayıp 30 Haziran 1997 tarihinde bitecek şekilde toplam otuzaltı (36) haftalık bir sürede gerçekleştirilmiştir. Bu süre içerisinde yapılan işler ve süreleri Şekil-9'daki "Pert Serimi"nde gösterilmiştir:

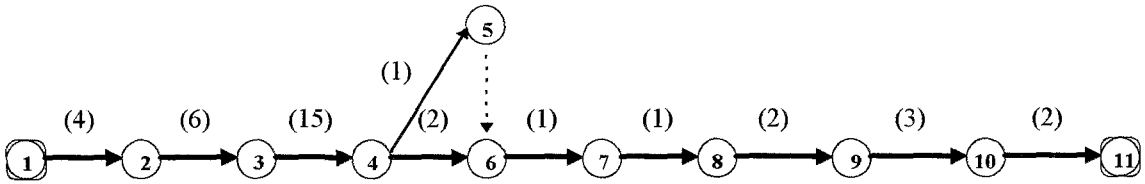
Zaman Birimi	:	Hafta
En iyimser zaman (a)	:	34
En kötümser zaman (b)	:	38
En olası zaman (n)	:	36
Beklenen zaman (T_e)	:	36

Olaylar

- 1-2
- 2-3
- 3-4
- 4-5
- 4-6
- 6-7
- 7-8
- 8-9
- 9-10
- 10-11

İşlemler

- Planlama
- Kuramsal bilginin toplanması
- Kuramsal bilginin bütünleştirilmesi
- Örneklemin alınması
- Bireysel görüşme kılavuzlarının hazırlanması
- Bireysel görüşme kılavuzlarının denenmesi
- Bireysel görüşme kılavuzlarının geliştirilmesi
- Verilerin toplanması
- Verilerin değerlendirilmesi ve yorum
- Raporun hazırlanması



Şekil-9: Araştırmanın Pert Serimi

BULGULAR VE YORUM

Örgütlerin etkinliklerinde büyük öneme sahip olan “bireylerden kaynaklanan iletişim engel ve bozuklukları”nın, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi öğrencilerinde ne oranda bulunduğuna yönelik bulgular, araştırma çerçevesinde yapılan bireysel görüşmeler sonucunda ortaya çıkarılmış ve aşağıda, elde edilen bulgulara dayanarak, varolan duruma yönelik gerekli yorumlar getirilmiştir.

Öğrencilerden Kaynaklanan İletişim Engel ve Bozukluklarının Varolan Durumu

Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin örgütsel iletişim süreçlerinde kendilerinden kaynaklanan engel ve bozuklukları belirlemeye yönelik olarak hazırlanan “bireysel görüşme kılavuzları”ndan elde edilen bulgular EK III’de verilmiştir. EK 3’de koyu çizgilerle ayrılmış kısımlar, sırasıyla araştırma amaçlarını karşılayan sorular ve frekans dağılımları ile aritmetik ortalamalarını göstermektedir.

Öğrencilerden kaynaklanan örgütsel iletişim engel ve bozukluklarını belirlemeye yönelik olarak araştırma örneklemini oluşturan akademik personel ile gerçekleştirilen “yapılandırılmış bireysel görüşmeler” sonucu:

1. Çizelge 1, araştırmanın birinci amacını karşılamaya yönelik, ilk sekiz (1-8) bireysel görüşme sorusunu ve bu sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamalarını göstermektedir (“Verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması” bölümünde de belirtildiği gibi, her bir soruda ölçülmek istenen özelliğin olumlu sayılabilmesi için aritmetik ortalamasının üç buçuk (3.5) ve üzerinde olması ölçüt olarak kullanılmış; yorumlar buna yönelik olarak yapılmıştır).

ÇİZELGE 1

Araştırmanın Birinci Amacını Karşılamanın Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Sorular ve Aritmetik Ortalamaları

<i>SORULAR</i>	ARİTMETİK ORTALAMA
1. Akılcı ve gerçekçi olmayan “kalıplaşmış düşünceler” ile -kişiselleştirme, kutuplaştırma, mutlakçılık, keşkeçilik, ...vb.-	3.07
2. Algılama güçlükleriyle nadiren karşılaştığı	3.64
3. Güvensizlik, korku, endişe ...vb. duygularla	3.5
4. Karşı cinsle iletişime girmekten kaçınma veya girmeme davranışlarıyla	4.71
5. Fiziksel görünümü önemli bir öge durumuna getirmeleriyle	3.14
6. Eleştirilere karşı savunma davranışları geliştirmeleriyle	2.85
7. İletişimde bulunduğu konu hakkında bilgi eksikliği ile	2.42
8. İletilerin birtakım gereksinimleri doyumamasıyla	3

Bu bulgulara göre:

Öğrencilerin, zaman zaman “genel iletişim engel ve bozukluklarından” olan akılcı ve gerçekçi olmayan -kişiselleştirme, kutuplaştırma, mutlakçılık, ..vb.- kalıplaşmış düşünceleriyle; fiziksel görünümü önemli bir öge durumuna getirmeleriyle; eleştirilere karşı savunma davranışları geliştirerek, kendilerinden kaynaklanan hataları ve zayıflıkları aşağıya çekmeye çalışmalarıyla; iletişimde buldukları konu hakkında bilgi eksikliğiyle ve iletilerin alıcıda birtakım gereksinimleri doyumamalarıyla, ilgisinin çekilememesiyle karşılaşabilmektedir. Buna karşın, öğrenciler algılama güçlükleri çekmeyip, karşı cinsle iletişime girmekten kaçınmamakta ve örgütsel iletişimi zayıflatabilecek karşıdaki iletişimciye karşı güvensizlik, korku, endişe gibi olumsuz duygular beslememektedirler.

2. Çizelge 2, araştırmanın ikinci amacını karşılamaya yönelik, dokuzdan onikiye (9-12) kadar olan bireysel görüşme sorularını ve bu sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamalarını göstermektedir.

ÇİZELGE 2

Araştırmanın İkinci Amacını Karşılamanın Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Sorular ve Aritmetik Ortalamaları

<i>SORULAR</i>	ARİTMETİK ORTALAMA
9. Soyut kavram karmaşasına düşmeleriyle	3.14
10. Kişisel fikirlerini olgu, olay, koşul, prosedür...vb. dayandırmamalarıyla	3
11. Bölümsel dilleri -jargon- dikkatsiz kullanmalarıyla	3.07
12. Aşırı genelleme yapmalarıyla	2.78

Bu bulgulara göre:

Öğrencilerin, sık olmamakla birlikte, “semantik engel ve bozuklardan” olan soyut kavram karmaşasına düşmeleri; kişisel fikirlerini olgu, olay, prosedür, vb. bir mantık çerçevesine oturtmamaları; bölümsel dilleri kullanırken, bunları karşıdaki iletişimcinin de bildiğini varsayarak iletişimi sürdürmeleri ve aşırı genelleme yapmalarıyla karşılaşabilmektedir.

3. Çizelge 3, araştırmanın üçüncü amacını karşılamaya yönelik, onüçten onbeşe (13-15) kadar olan bireysel görüşme sorusunu ve bu sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamalarını göstermektedir.

ÇİZELGE 3

Araştırmanın Üçüncü Amacını Karşılamanın Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Sorular ve Aritmetik Ortalamaları

<i>SORULAR</i>	ARİTMETİK ORTALAMA
13. İletişimin amacını belirlememeleriyle	3.28
14. İletişimi kontrol edememeleriyle	3.07
15. Gereksiz kelime ve ifadeleri kullanmalarıyla	3
16. İletişim kurduğu kişilerin bağıntı çerçevelerini dikkate almamalarıyla	3.5
17. İletişim süreçlerinde, çeşitli istemlerinin nedenini açıklamamalarıyla	3.85

Bu bulgulara göre:

Öğrencilerin, bazen “iletişimde planlama eksikliği sonucu ortaya çıkan iletişim engel ve bozukluklarından” olan iletişimin amacını net olarak belirlememeleri; bunun bir sonucu olarak iletişimi kontrol edememeleriyle ve bu sırada gereksiz kelime ve ifadelerle yer vermeleriyle karşılaşılabilir. Buna karşın, öğrenciler iletişim kurduğu kişilerin bağıntı çerçevelerini dikkate alarak, istemlerinin nedenini çoğunlukla açıklamaktadırlar. Fakat iletişimin yöneldiği amacın daha başlangıçta açıkça belirlenmiş ve planlanmış olmaması, beraberinde iletişimin kontrol gücünü ve iletilerde gereksiz kelime ile ifadelerle yer verilmesini getirmektedir. Bu durumun, iletişimin gerektiğinden fazla zaman almasına ve etkinliğinin azalmasına neden olabileceğini söylemek mümkündür.

4. Çizelge 4, araştırmanın dördüncü amacını karşılamaya yönelik onsekizinci (18) bireysel görüşme sorusunu ve bu soruya verilen cevapların aritmetik ortalamasını göstermektedir.

ÇİZELGE 4

Araştırmanın Dördüncü Amacını Karşılayan Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması

<i>SORU</i>	ARİTMETİK ORTALAMA
18. Dinleme yoksunluklarıyla	3.14

Bu bulguya göre:

Öğrencilerin “dinleme yoksunluklarıyla” sık olmamakla birlikte karşılaşılabilir. Dinleme, anlamamanın anahtarı olduğu için, iletişim süreçlerinde birtakım yanlış anlamalar yaşanabilir. Oysa sorunlarla ilgili gerçeklerin çabuk ve kolaylıkla ortaya çıkmasında, dolayısıyla iletişimin temel

amacı olan değişme ve değiştirmenin gerçekleştirilmesinde 3nemi b3y3kt3r. Bu sebeple, dinlemenin 3nemli bir iletişim aracı olarak iyi kullanılması gereklidir.

5. Çizelge 5, araştırmanın beşinci amacını karşılamaya y3nelik ondokuzuncu (19) bireysel g3r3şme sorusunu ve bu soruya verilen cevapların aritmetik ortalamasını g3stermektedir.

ÇİZELGE 5

Araştırmanın Beşinci Amacını Karşılayan Bireysel G3r3şme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması

<i>SORU</i>	ARİTMETİK ORTALAMA
19. Empati yoksunluklarıyla	2.92

Bu bulguya g3re:

3ğrencilerin “empati yoksunluklarıyla” oldukça sık karşılaşılmaktadır. Bu sebeple, 3ğrenciler karşıdaki kişilerin duygu ve d3ř3ncelerini anlamakta zaman zaman g3l3k çekebilmekte ve iletişimin etkinliğine karşı bir direnç oluşturabilmektedirler.

6. Çizelge 6, araştırmanın altıncı amacını karşılamaya y3nelik yirminci (20) bireysel g3r3şme sorusunu ve bu soruya verilen cevapların aritmetik ortalamasını g3stermektedir.

ÇİZELGE 6

Araştırmanın Altıncı Amacını Karşılayan Bireysel G3r3şme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması

<i>SORU</i>	ARİTMETİK ORTALAMA
20. Yetersiz dikkat ve aktarım eksiklikleriyle	2.57

Bu bulguya göre:

Öğrencilerin “yetersiz dikkat ve aktarım eksiklikleriyle” oldukça sık karşılaşılmaktadır. Özellikle sözlü örgütsel iletişimde yetersiz dikkat ve aktarım eksikliğinin çok önemli bir yeri vardır. Yetersiz dikkat, kişilerin iletileri bir bütün olarak algılayamamasına neden olarak, bu iletinin örgütsel iletişim süreçlerinde başka birine aktarımında, aslından oldukça uzaklaşmasına neden olabilir.

7. Çizelge 7, araştırmanın yedinci amacını karşılamaya yönelik yirmibirinci (21) bireysel görüşme sorusunu ve bu soruya verilen cevapların aritmetik ortalamasını göstermektedir.

ÇİZELGE 7

Araştırmanın Yedinci Amacını Karşılamanın Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması

<i>SORU</i>	ARİTMETİK ORTALAMA
21. Yansıma süreçlerine gerekli önemi vermemeleriyle	2.85

Bu bulguya göre:

Öğrencilerin zaman zaman “yansıma süreçlerine gerekli önemi vermemeleriyle” karşılaşılmaktadır. Başka bir deyişle, öğrenciler yansıma ögesini yeterince kullanmayarak, zaman zaman aldıkları iletilerin ne ölçüde tam ve doğru olarak anlaşıldığı konusunda karşıdaki iletişimciye yardımcı olmamaktadırlar. Bu sebeple, gerekli düzeltici önlemler alınmadığı için zaman zaman iletişimin etkinliğinin azalması mümkündür. Bu yargıyı, araştırmanın altıncı amacını karşılayan, “yetersiz dikkat ve aktarım eksiklikleriyle” zaman zaman karşıldığı yönündeki bulgu da desteklemektedir.

8. Çizelge 8, araştırmanın sekizinci amacını karşılamaya yönelik yirmiikinci (22) bireysel görüşme sorusunu ve bu soruya verilen cevapların aritmetik ortalamasını göstermektedir.

ÇİZELGE 8

Araştırmanın Sekizinci Amacını Karşılamanın Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması

<i>SORU</i>	ARİTMETİK ORTALAMA
22. İletişim zincirinde varolan kişileri atlamalarıyla	2.78

Bu bulguya göre:

Öğrenciler sık sık “iletişim zincirinde varolan kişileri” atlamaktadırlar. Örgüt içinde iletişim zincirlerindeki üyelerin atlanması, birtakım karışıklıklara yol açmakla birlikte -süreçle ilgisi olmayan kişilerin zamanını alma, işlerin uzaması, ...vb.-, süreçte yer alması gerekli kişilerin iletişimde bulunma isteklerinin azalmasına, çeşitli duygu ve moral sorunlarının yaşanmasına neden olarak hem örgütün hem de örgütsel iletişimin etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir.

9. Çizelge 9, araştırmanın dokuzuncu amacını karşılamaya yönelik yirmiüçüncü (23) bireysel görüşme sorusunu ve bu soruya verilen cevapların aritmetik ortalamasını göstermektedir.

ÇİZELGE 9

Araştırmanın Dokuzuncu Amacını Karşılamanın Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması

<i>SORU</i>	ARİTMETİK ORTALAMA
23. İletişimi zamanında kuramalarıyla	2.85

Bu bulguya göre:

Öğrenciler zaman zaman “iletişimi zamanında kuramamaktadırlar”. İletişimin erken veya geç kurulması, örgütsel iletişim süreçlerinde birtakım sorunlara neden olabilmektedir. Zamanından önce veya sonra yapılan iletişim, amaçlanan sonuçların elde edilebilmesi için daha fazla uğraşı gerektirir ve bu gibi durumlarda tam bir işbirliği nadiren görülür.

10.Çizelge 10, araştırmanın onuncu amacını karşılamaya yönelik yirmidördüncü (24) bireysel görüşme sorusunu ve bu soruya verilen cevapların aritmetik ortalamasını göstermektedir.

ÇİZELGE 10

Araştırmanın Onuncu Amacını Karşılamanın Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması

<i>SORU</i>	ARİTMETİK ORTALAMA
24. İletişimin tamamlanıp-tamamlanmadığına dikkat etmemeleriyle	3.35

Bu bulguya göre:

Öğrenciler sık olmamakla birlikte “iletişimin tamamlanıp-tamamlanmadığına dikkat etmemektedirler”. Başka deyişle, aktardıkları iletilerin alıcı tarafından aynı anlama gelip-gelmediklerine zaman zaman dikkat etmemektedirler. Kodlanan ileti ile kodaçımı yapılmış aynı iletinin birbirinden anlam yönünden farklılaşması, iletişimin görünürde tamamlandığını, fakat aslında tamamlanmadığını göstermektedir. Öğrencilerin yansıma süreçlerine gerektiği önemi vermemeleri de bu bulguyu desteklemektedir. Bu gibi durumlarda iletişimcilerin işbirliğinde bulunması oldukça güçleşir ve bu sürecin ardından yerine getirilecek işlerde de birtakım sorunların çıkması doğaldır.

11.Çizelge 11, araştırmanın onbirinci amacını karşılamaya yönelik yirmibeş ve yirmialtıncı (25-26) bireysel görüşme sorularını ve bu sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamalarını göstermektedir.

ÇİZELGE 11

Araştırmanın Onbirinci Amacını Karşılamanın Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Sorular ve Aritmetik Ortalamaları

<i>SORULAR</i>	ARİTMETİK ORTALAMA
25. Örgüt kültürünün sosyal kurallarına uymamalarıyla	3.78
26. Rol çatışmalarına düşmeleriyle	3.5

Bu bulgulara göre:

Öğrenciler çoğunlukla “örgüt kültürünün sosyal kurallarına uymaktadırlar”. Bu durum beraberinde baskılardan uzak, rahat bir iletişim ortamının doğmasına yardımcı olmakta ve örgütsel iletişimi desteklemektedir. Ayrıca, öğrenciler kültür öğelerinden biri olan “rol” ve bunun beraberinde getirebileceği “rol çatışmalarına” çoğunlukla düşmemektedirler. Bu sebeple, sözü edilen üyeler arasında örgütsel kültürden kaynaklanan iletişim engel ve bozuklukları da yaşanmamaktadır.

12.Çizelge 12, araştırmanın onikinci amacını karşılamaya yönelik yirmiyedi ve yirmisekizinci (27-28) bireysel görüşme sorularını ve sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamalarını göstermektedir.

ÇİZELGE 12

Araştırmanın Onikinci Amacını Karşılamanın Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Sorular ve Aritmetik Ortalamaları

<i>SORULAR</i>	ARİTMETİK ORTALAMA
27. Yukarıya doğru iletişim kurarken zorlanmalarıyla	3.78
28. Yukarıya doğru iletişimi özensiz hazırlamalarıyla	3.14

Bu bulgulara göre:

Öğrenciler ast pozisyonunda olmalarına rağmen, “yukarıya doğru iletişimi kurarken çoğunlukla zorlanmamaktadırlar”. Üstlerin sahip olduğu otorite ve prestije rağmen, öğrenciler onlarla çekinmeden, korkmadan, onlara güvenerek ve özgürce iletişimde bulunabilmektedirler. Fakat öğrenciler zaman zaman “yukarıya doğru iletişimi özensiz hazırlayabilmektedirler”. Bu durumun, üst pozisyonunda yer alan akademik personelin örgütsel iletişimi ve dolayısıyla öğrencilerin gelişimini sağlamak için uygun bir ortam sağlama çabasıyla kaynaklandığını; fakat bu çabanın uç boyutlarda olması ve dolayısıyla öğrencileri gereğinden fazla rahatlatması sonucu, yukarıya doğru iletişimin zaman zaman özensiz hazırlanmasına neden olduğunu söylemek mümkündür. Bu yorumu, zaman zaman öğrencilerin iletişimde bulunduğu konu hakkında bilgi eksiklikleriyle karşılaşılması; öğrenci kaynaklı iletilerin birtakım gereksinimleri karşılamaması ve iletişimin amacını net olarak belirlememeleri gibi bulgular da desteklemektedir.

13.Çizelge 13, araştırmanın onüçüncü amacını karşılamaya yönelik yirmidokuzuncu (29) bireysel görüşme sorusunu ve bu soruya verilen cevapların aritmetik ortalamasını göstermektedir.

ÇİZELGE 13

Araştırmanın Onüçüncü Amacını Karşılamanın Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması

<i>SORU</i>	ARİTMETİK ORTALAMA
29. Alıcıyı hatalı seçmeleriyle	3.71

Bu bulguya göre:

Kaynak durumunda olan öğrenciler, “örgütsel iletişim süreçlerinde alıcıları çoğu zaman doğru bir şekilde seçmektedirler”. Böylece, kaynağın yanlış seçiminden kaynaklanan, hem kaynağın hem de alıcının zamanını alma gibi sorunlar yaşanmamaktadır. Fakat araştırmanın onüçüncü amacını karşılayan bu bulgu, sekizinci amacını karşılayan “iletişim zincirinde varolan kişilerin zaman zaman atlanabildiği” yolundaki bulgu ile çelişkili gözükmesine rağmen, bu durumun “sözü edilen örgüt içinde akademik personel arasında yaşanan yetki çatışmasından kaynaklanabileceğini” söylemek mümkündür. Bu yorum, “Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesinin Örgüt İçi İletişim Kanallarının Etkinliği”ni belirlemeye yönelik yapılmış olan çalışmanın bulguları tarafından da desteklenmektedir (Şimşek; 1996, s.11).

14.Çizelge 14, araştırmanın onördüncü amacını karşılamaya yönelik otuz ve otuzbirinci (30-31) bireysel görüşme sorularını ve bu sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamalarını göstermektedir.

ÇİZELGE 14

Araştırmanın Ondördüncü Amacını Karşılamanın Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Sorular ve Aritmetik Ortalamaları

<i>SORULAR</i>	ARİTMETİK ORTALAMA
30. Uygun olmayan iletişim aracı seçimleriyle	3.78
31. Uygun olmayan kanal seçimleriyle	3.85

Bu bulgulara göre:

İletilerin alıcıya ulaştırılmasında, öğrenciler çoğu zaman iletişime uygun iletişim aracı ile kanalı seçmektedirler. İletişimde uygun kanal ve araç seçimi, iletilerin tam ve doğru olarak aktarılmasına olanak sağlayarak, iletilerin alıcıya ulaşmasını ve anlaşılabilirliğini kolaylaştırmakta ve zaman tasarrufu sağlayarak örgütsel iletişimi desteklemektedir.

15.Çizelge 15, araştırmanın onbeşinci amacını karşılamaya yönelik otuzikinci (32) bireysel görüşme sorusunu ve soruya verilen cevapların aritmetik ortalamasını göstermektedir.

ÇİZELGE 15

Araştırmanın Onüçüncü Amacını Karşılamanın Bireysel Görüşme Kılavuzundaki Soru ve Aritmetik Ortalaması

<i>SORU</i>	ARİTMETİK ORTALAMA
32. Herhangi bir konu, olay, görev, ...vb. ile ilgili bir iletide olabilecek, aktarılması gereken olumsuz iletileri saklamaları veya değiştirmeleriyle	3.57

Bu bulguya göre:

Öğrenciler çoğu zaman üstlerini huzursuz edecek olsa bile “olumsuz iletileri üstlerinden saklamamakta veya onları olumlu yönde değiştirmemektedirler. Bu durum, akademik personelin örgütsel iletişimin gelişmesine yönelik çabalarından kaynaklanmakla birlikte, örgütte yaşanan gerçeklerin daha çabuk ortaya çıkmasına ve varolan duruma göre zamanında pozisyon alınabilmesine olanak sağlayarak örgütsel iletişime ve etkinliğe katkıda bulunmaktadır.

SONUÇ

Özet

İletişim, insanoğlunun varolmasıyla birlikte ortaya çıkan bir gereksinim olup, toplumsal bağı birarada tutmak için temel olarak alınan olgulardan biridir ve dolayısıyla toplumsal süreç için bir zorunluluktur.

Çeşitli topluluklar halinde yaşamak zorunda olan insanlar, birbirleriyle bağ kurmak ihtiyacını duyarlar ve bunu ancak iletişim aracılığı ile gerçekleştirebilirler. İnsan ve insan topluluklarının birlikte yaşamları ve birtakım etkinlikleri gerçekleştirebilmeleri ise kurdukları iletişimlerin başarısına bağlıdır.

İnsanoğlu sürekli olarak kendisi ile iletişim durumundadır -düşünmesi, duygulanması, ihtiyaçlarının farkına varması, ...vb.- . “Kişi-içi iletişim” adı verilen bu durum, tüm iletişim deneyimlerinin en temeli ve en genelidir. En azından iki kişinin karşılıklı olarak iletişimde bulunmasına ise “kişilerarası iletişim” denir. Profesyonel iletişimciler tarafından üretilen iletilerin oldukça geniş, heterojen ve anonim insan topluluklarına çeşitli araçlar ile aktarılmasına ise “kitle iletişimi” adı verilir. İki veya daha fazla insanın belli bir amacı gerçekleştirmek için çabaları ve araç, gereçleri belli bir düzenleme sürecinden geçirdikten sonra meydana getirdikleri yapı olan örgütleri tesis

etmede kullandıkları ve bu yapı çerçevesinde örgütsel bağları devamlı olarak birarada tutmaya yarayan yapıştırıcıya ise “örgütsel iletişim” denir.

Örgütsel iletişim, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleştirilir. Biçimsel iletişim kanallarını, dikey -yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya-, yatay ve çapraz kanalları; biçimsel olmayan iletişim kanallarını ise dedikodu meydana getirir. Bu kanallarda iletişimin meydana gelmesini, yazılı, sözlü ve görsel/işitsel iletişim yöntem ve araçları sağlar.

Örgütsel yaşam insanoğlu için vazgeçilmez bir ihtiyaçtır. Çünkü istemlerinin çoğunu tek başına gerçekleştiremez. Bu sebeple, kompleks yapılar olan örgütleri oluşturarak, tek başlarına elde edemeyecekleri kendi ve örgüt gereksinimlerini güçbirliğinde bulunarak karşılamaya çalışırlar. Bu sırada, çeşitli rol ve pozisyonlarda örgütü oluşturan üyeler ile sürekli bir etkileşim durumunda olup, birtakım örgütsel çatışmalar, rakipler ve güç mücadeleleriyle uğraşır. Üyeler arasındaki etkileşim, iletişim aracılığıyla sağlanır ve bir örgütün etkinliği üyeler arasındaki ileti gereksinimlerini karşılama yeteneğine bağlıdır.

Örgütlerde üyeler ve dolayısıyla bölümler arasındaki iletişim süreçlerinde birtakım engel ve bozukluklar zaman zaman görülebilir. Örgüt ve üyelerinin amaçlarına ulaşmasını güçleştirici özelliğe sahip olan örgütsel iletişim süreçlerinde görülebilecek engel ve bozukluklar, “bireylerden ve örgütün yapısından kaynaklanan engel ve bozukluklar” olarak iki kısma ayrılabilir.

Örgütün yapısından kaynaklanan iletişim engel ve bozuklukları örgütten örgüte farklılık göstermesine rağmen, bireylerden kaynaklanan engel ve bozukluklar, bireyin üyesi bulunduğu tüm örgütlere beraberinde götürebileceği bir özellik taşıır.

Özellikle üniversitede “iletişimci” olarak yetişen insanların bu gibi engel ve bozukluklardan haberdar olup, bunlara düşmemeleri gerekir. Bu sebeple, Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi öğrencilerinde görülebilecek olan iletişim engel

ve bozuklarının belirlenmesine yönelik bir ihtiyaç hissedilmiş olup, bir araştırma projesi hazırlanmasına karar verilmiştir.

Araştırmanın genel amacı “Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesinde öğrencilerden kaynaklanan örgütsel iletişim engel ve bozuklukları nelerdir ? ” şeklinde ifade edilmiş; belirlenen bu amaçla şu soruların cevaplanmasına karar verilmiştir:

Örgütsel iletişim süreçlerinde: Öğrencilerden kaynaklanan;

1. Genel iletişim engel ve bozuklukları nelerdir ?
2. Semantik engel ve bozuklukları nelerdir?
3. İletişimde planlama eksikliği sonucu ortaya çıkan iletişim engel ve bozuklukları nelerdir ?
4. Dinleme yoksunluğu yaşanıyor mu ?
5. Empati yoksunluğu yaşanıyor mu ?
6. Yetersiz dikkat ve aktarım eksikliği yaşanıyor mu ?
7. Yansıma süreçlerine gerekli önemin vermemesiyle karşılaşılıyor mu ?

Öğrenciler;

8. İletişim zincirinde varolan kişileri atlıyorlar mı ?
9. İletişimi zamanında kurabiliyorlar mı ?
10. İletişimin tamamlanıp-tamamlanmadığına dikkat ediyorlar mı ?

Öğrencilerin;

11. Örgütsel kültürden kaynaklanan iletişim engel ve bozuklukları nelerdir ?
12. “Ast” pozisyonunda olmalarından kaynaklanan iletişim engel ve bozuklukları nelerdir ?
13. Alıcıyı hatalı seçmeleriyle karşılaşılıyor mu ?
14. Uygun araç ve kanal seçimi yoksunluğu ile karşılaşılıyor mu?
15. Kendisinden daha yüksek statülü kişilerden, aktarılması gereken olumsuz iletileri saklamaları veya değiştirmeleriyle karşılaşılıyor mu?

Araştırmada;

1. Kullanılacak yapılandırılmış bireysel görüşme aracı ile ölçme değerlendirme yönetiminin yeteri kadar geçerli ve güvenilir oldukları;
2. Bireysel görüşmeye katılan kişilerin yansız oldukları;
3. Alınacak örneklem grubunun evreni temsil ettiği;
4. Cinsiyet, yaş ve akademik kıdem gibi değişkenlerin araştırma bulgularını farklılaştırmadığı varsayılmıştır.

Ayrıca araştırma;

1. Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi;
2. Sözü edilen fakülte öğrencilerinin akademik personele yönelik iletişimleriyle;
3. Çalışmada ele alınan buna yönelik -asttan üste iletişim- konularla;
4. Yazılı, sözlü ve yazılı/sözlü iletişimleriyle;
5. Otuzaltı (36) hafta süre;
6. Nesnel olarak ölçülebileceğine inanılan konular ve
7. Konu ile ilgili ulaşılabilen kaynaklar ile sınırlıdır.

Araştırma modeli, “örnekolay tarama modellerinden tekil tarama” modelindedir. Araştırmanın çalışma evreni “Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesinin toplam altmışdokuz (69) kişiden oluşan akademik personelinde oluşmuştur. Araştırma örnekleme ise, araştırmanın alt evrenleri olan “profesörler, doçentler, yardımcı doçentler, öğretim görevlileri, ve araştırma görevlilerinden “oranlı eleman örnekleme” -herbir alt evrenden %20 oranında örneklem alınarak- ile yansız atama sonucu oluşturulmuş toplam ondört (14) kişiden oluşmuştur.

Araştırmada, Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin akademik personelle gerçekleştirdikleri iletişimlerde, öğrencilerden kaynaklanan örgütsel iletişim engel ve bozuklukları olup-olmadığını belirlemek için yargısal veriler toplanmıştır. Buna yönelik olarak, örnekleme oluşturan ve aynı zamanda konu uzmanları olan akademik personelle “yapılandırılmış bireysel görüşmeler” düzenlenmiş, konu hakkındaki görüşleri öğrenilmiştir. Görüş ve değerlendirmeler için toplanan veriler, “Herzaman

Karşılaşıyorum - Olduça Sık Karşılaşıyorum - Karşılaşıyorum - Nadiren Karşılaşıyorum - Hiç Karşılaşmıyorum” gibi dereceleme ölçeği ile sayısallaştırılmıştır. Buradan elde edilen verilerin çözümlenmesinde, istatistiksel çözümlmelerden, “tek değişkenli çözümlleme” yöntemi kullanılmış olup, herbir soruda ölçülmek istenen özelliğın olumlu sayılabilmesi için frekans dağılımı aritmetik ortalamasının üç buçuk (3,5) ve üstünde olması ölçüt olarak kullanılmış ve yorumlar buna yönelik olarak yapılmıştır.

Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesinde öğrencilerden kaynaklanan örgütsel iletişim engel ve bozukluklarını belirlemeye yönelik olarak hazırlanan çalışmadan elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

1. Öğrencilerde zaman zaman “genel iletişim engel ve bozukluklarından” olan kalıplaşmış düşüncelerle; eleştirilere karşı savunma davranışı geliştirmeleriyle; iletişimde bulunduğu konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarıyla ve oluşturdukları iletilerle alıcıda birtakım gereksinimleri doyuramamalarıyla karşılaşılabilmektedir. Fakat bunun yanında, algılama güçlükleri çekmeyip, karşı cinsle iletişime girmekten kaçınmamakta ve karşıdaki iletişimciye karşı sürece zarar verebilecek olumsuz duygular beslememektedirler.
2. Öğrenciler sık olmamakla birlikte “semantik engel ve bozukluklara” düşebilmektedirler.
3. “İletişimde planlama eksikliği sonucu”, öğrencilerin bazen kuracakları iletişimin amacını net olarak belirlememeleri ve dolayısıyla iletişimi kontrol edemeyerek, gereksiz kelime ve ifadelere yer vermeleriyle karşılaşılabilmektedir. Buna karşın, iletişim kurduğu kişilerin bağıntı çerçevelerininidikkate alarak, kendi istemlerinin nedenini çoğunlukla açıklamaktadırlar.
4. Öğrencilerin “dinleme yoksunluklarıyla” sık olmamakla birlikte karşılaşılabilmektedir.

5. Öğrencilerin “empati yoksunlukları” ve
6. “Yetersiz dikkat ile aktarım eksiklikleriyle” sıkça karşılaşabilmektedir.
7. Öğrencilerin, sık olmamakla birlikte “yansıma süreçlerine gerekli önemi verememeleriyle” karşılaşabilmektedir.
8. Öğrenciler “iletişim zincirinde varolan kişileri” sık sık atlamaktadırlar.
9. Öğrenciler oldukça sık “iletişimi zamanında kurmamaktadırlar”.
10. Öğrenciler bazen “iletişimin tamamlanıp-tamamlanmadığına” dikkat etmeyebilmektedirler.
11. Öğrenciler, “kültürel faktörlerden kaynaklanan” iletişim engel ve bozukluklarına düşmemektedirler.
12. Öğrenciler “yukarıya doğru iletişimi kurarak zorlanmamakla birlikte, zaman zaman bunları özensiz hazırlayabilmektedirler”.
13. Öğrenciler, örgütsel iletişim süreçlerinde “alıcıları doğru olarak” ve
14. İletilerin alıcıya ulaştırılmasında “iletiye uygun kanal ile araçları” seçmektedirler.
15. Öğrenciler üstlerini huzursuz edecek olsa bile “olumsuz iletileri onlardan saklamakta veya onları olumlu yönde değiştirmemektedirler”.

Yargı

Her örgütte, örgütü oluşturan bireylerden kaynaklanan iletişim engel ve bozukluklarına rastlanması kaçınılmaz ve doğaldır. Fakat bu engel ve bozuklukların çoğunluğuyla her zaman veya oldukça sık karşılaşılması, örgütsel iletişim süreçlerinde birtakım sorunların yaşandığını gösterir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, sözü edilen örgütte ve üyelerde bireylerden kaynaklanan iletişim engel ve bozukluklarının bazılarında rastlanmasına rağmen, bunlardan sadece birkaçına oldukça sık rastlanmaktadır. Bu durum, sıradan bir örgüt için kabul edilebilir bir düzey olmakla birlikte, iletişim fakültesi öğrencilerinde geliştirilmesi gereken özellikler olarak ortaya çıkmaktadır.

Bunun yanında, akademik personel örgütsel iletişimin gelişimi için öğrencilerle serbestçe iletişim kurmakta fakat bu durum zaman zaman öğrencilerin gerçekleştirdikleri iletişime gereken dikkat ve özeni göstermemesi sonucu birtakım bireylerden kaynaklanan iletişim engel ve bozukluklarına neden olabilmektedir. Ayrıca, araştırma ile elde edilen bulgular akademik personel arasında bir yetki çatışması yaşanmakta olabileceğine işaret etmektedir ki, bu durumun örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkilemesi olasıdır.

Elde edilen bulgular ışığında, öğrencilerin, bireylerden kaynaklanan iletişim engel ve bozuklukları ile ilgili bilgi eksiklikleri olduğunu da söylemek mümkündür. Öğrencilerin iletişimde bulunması için özgür bir ortam yaratılmasına karşın, öğrencilerin sözü edilen engel ve bozukluklardan yeterince haberdar olmamaları, bunların oluşmasına yardımcı olabilmektedir.

Ayrıca, örgütün yapısından ve öğretim üyelerinden kaynaklanabilecek engel ve bozuklukların da, öğrencilerden kaynaklanan engel ve bozukluklara neden olabileceği veya bunların oluşmasına yardım edebileceği gözardı edilmemelidir.

Öneriler

Araştırma ile elde edilen bulgular ve bunların ele alınmasıyla yargılara dayalı olarak Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi öğrencilerinden kaynaklanan örgütsel iletişim engel ve bozukluklarının en aza indirgenebilmesi için geliştirilen “uygulama önerileri” aşağıda verilmiştir:

1. Araştırma ile elde edilen bulgular sonucunda, öğrencilerden kaynaklanan aşağıda sıralanan örgütsel iletişim engel ve bozuklukları hakkında bir hizmet içi eğitim programı hazırlanarak, öğrencilere aktarılmalıdır:

- a) Genel iletişim engel ve bozuklukları;
- b) Semantik engel ve bozukluklar;
- c) İletişimde planlama eksikliği sonucu ortaya çıkan engel ve bozukluklar;
- d) Dinleme yoksunluğu;
- e) Empati yoksunluğu;
- f) Yetersiz dikkat ve aktarım eksiklikleri;
- g) Yansıma süreçlerine gerekli önemin verilmemesi;
- h) İletişim zincirinde varolan kişileri atlama;
- i) İletişimin zamanında kurulmaması;
- j) İletişimin tamamlanıp-tamamlanmadığına dikkat edilmemesi ve
- k) İletişimin özensiz hazırlanması.

2. Hazırlanan bu hizmet içi eğitim programının örgüte yeni katılan üyeler de aktarımı gerçekleştirilmelidir.

3. Böylece her yıl öğrencilerden kaynaklanan iletişim engel ve bozukluklarının durumu yakından izlenmelidir.

4. Akademik personelin, varolan iletişim ortamını bozmadan, öğrencilerin sözü edilen engel ve bozukluklara düştüklerinde onları incitmeden uyarmaları sağlanmalıdır.

5. Akademik personel içinde yaşandığı düşünölen “yetki çatışması” ortadan kaldırılmalıdır. Bu sebeple, en kısa sürede, akademik personelin “görev analizleri” gözden geçirilerek yeniden oluşturulmasında yarar vardır.

Bu araştırma ile Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesindeki iletişim engel ve bozukluklarından öğrenci kaynaklı olanlar ortaya çıkartılabilmıştır. Bundan sonra aynı problem alanı ile ilgili yapılacak araştırmalarda:

1. Örgüt bir sistem olarak düşünöldüğünde, bu sistemi oluşturan diğer üyeler -akademik ve idari personel- ile örgütün yapısından kaynaklanan iletişim engel ve bozukluklarının;
2. Sonuçların birleştirilerek, sözü edilen öğelerin -diğer üyeler ve örgütün yapısı- birbirleri ile etkileşimlerinden kaynaklanan örgütsel iletişim engel ve bozuklarının ortaya çıkartılması önerilmektedir. Böylece daha sağlıklı yargılara ulaşabileceği düşünölmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AILES, ROGER. **Mesaj Sizziniz.** Çeviren: Alev Önder. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996.

ALEMDAR, KORKMAZ. "Tarih ve İletişim," **İletişim.** 2:1-8, Temmuz 1981.

AnaBritanica. Cilt 11. İstanbul: Ana Yayıncılık A. Ş., 1988.

ASNA, ALAATİN. **Halkla İlişkiler.** İstanbul: Bahar Matbaası, 1975.

AŞKUN, İNAL CEM. **Organizasyon Teorileri.** Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1971.

-----."Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları," **Kurgu Dergisi.** 4:1-39, Ekim 1981.

-----."İletişimin Kavramsal Anlamı Üzerine Düşünceler," **Kurgu Dergisi.** 6:1-14, Haziran 1989.

-----."Yönetim ve İletişim Bağlamında Yeni Bir Bilim Alanı: Yaşambilim," **Kurgu Dergisi.** 13:1-30, 1995.

BALTAŞ, ZUHAL VE ACAR BALTAŞ. **Bedenin Dili.** Üçüncü Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.

BARKAN, MURAT. "Bir Yönetimsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi," **Kurgu Dergisi.** 9:11-34, Aralık 1991.

BARON, ROBERT A. AND JERALD GREENBERG. **Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work.** Third Edition. Massachusetts: Allyn Bacon, 1990.

- BAVELAS, ALEX. "Communication and Organization," **Organizational Behavior and Management**. Ed.: Donald E. Porter, Philip B. Applewhite. Pennsylvania: International Textbook Company, 1964.
- "BELLOWS, R., T. Q.GILSON AND G. S.ODIORNE. **Executive Skills**. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice Hall, Inc., 1962" Harold Koontz, Cyril O' Donnell, Heinz Weichrich. **Essential of Management**. New York: McGraw-Hill, Inc., 1986.
- BERLO, DAVID K. **The Process of Communication**. New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc., 1960.
- BLAIR, REBECCA, KARLENE H. ROBERTS AND PAMELA MCKECHNIE.
"Vertical and Network Communication in Organizations: The Present and The Future," **Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions**. Ed.:Robert D. McPhee and Phillip K. Tompkins. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc., 1985.
- BLANKENSHIP, JANE. "The Resources of Language," **Messages: A Reader in Human Communication**. Ed.: Jean M. Civikly. New York: Random House, Inc., 1974.
- BURTON, S.H. **People and Communication**. London: Longman Group Limited, 1980.
- CÜCELOĞLU, DOĞAN. **Yeniden İnsan İnsana**. Sekizinci Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994.
- CHAMPION, DEAN J. **The Sociology of Organizations**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1975.

CHASE, STUART. "Executive Communication: Breaking the Semantic Barrier," **Management, Organization and Human Resources: Selected Readings.** Ed.: Herbert G. Hicks. New York: McGraw-Hill Book Company, 1972.

"COHEN, ARTHUR. "Changing Small Group Communication Networks," **Readings in Managerial Psychology.** Ed: Herald Leavitt, L. R. Pondy. Chicago: The University of Chicago Press, 1964" Ülkü Dicle. **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme.** Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 169, 1974.

CONRAD, CHARLES. **Strategic Organizational Communication: An Integrated Perspective.** Second Edition. Forth Worth: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1990.

"DAVID, KRECH-RICHARD, S. CRUTCHFIELD. **Sosyal Psikoloji-Teori ve Problemler.** Çeviren: Erol Güngör. İstanbul: Ötüken Yayınevi, Kültür Serisi: 29, 1980" Ahmet Halûk Yüksel. "İletişim Süreci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi," **Kurgu Dergisi.** 6: 15-63, Haziran, 1989.

DEFLEUR, MELVIN L. AND EVERETTE E. DENNIS. **Understanding Mass Communication.** Boston: Houghton Mifflin Company, 1985.

DEMİREL, ÖZCAN. **Genel Öğretim Yöntemleri.** Ankara: Usem Yayınları-11, 1993.

DESSLER, GARY. **Managment Fundamentals: Modern Principles and Practices.** Fourth Edition. Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc., 1985.

DİCLE, ÜLKÜ. **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme.** Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 169, 1974.

DIEMER, REGINA VON. "İletişim ve İşbirliğinde Kalite," Verimlilik Dergisi, 23, 2: 97-106, 1994.

DÖKMEN, ÜSTÜN. Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati. Üçüncü Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996.

DRUCKER, PETER F. Yeni Gerçekler. Çeviren: Birtane Karanakçı. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No: 327, Tarih Dizisi: 25, 1994.

ERDOĞAN, İRFAN VE KORKMAZ ALEMDAR. İletişim ve Toplum: Kitle İletişim Kuramları, Tutucu ve Değişimci Yaklaşımlar. Ankara: Bilgi Yayınları/Özel Dizi:25, 1990.

EREN, EROL. Yönetim Psikolojisi. Üçüncü Baskı. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Aylık No:209, İ.Ü. İktisad Enstitüsü Yayını No:105, 1989.

EVANS, DESMOND W. Communication in Organisations. London: Pitman Publishing Ltd., 1978.

FİDAN, YAHYA. "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi," Verimlilik Dergisi, 25, 2: 17-30, 1996.

FREEDMAN, JONATHAN L., DAVID O. SEARS VE J. MERRILL CARL SMITH. Sosyal Psikoloji. Çeviren: Ali Dönmez. İstanbul: Ara Yayıncılık, 1989.

GEYLAN, RAMAZAN. İşletmelerde Halkla İlişkiler. Eskişehir: Birlik Ofset, 1994.

GÖKÇE, ORHAN. İletişim Bilimine Giriş. Ankara: Turhan Kitabevi, 1993.

GÜLER, DENİZ. "Örgütsel İletişim." Yayımlanmamış Ders Notları. Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, 1997.

GÜRGEN, HALUK. **Halkla İlişkiler Ortam ve Araçları.** Ed: Kazım Sezgin. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:820, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:430, 1994.

GÜRGEN, YAŞAR. **İşletmelerin Yönetiminde Haberleşmenin Önemi, Koşulları ve Çukurovadaki Uygulamaları.** Adana: İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 40, 1972.

GÜVENÇ, BOZKURT. **İnsan ve Kültür.** Beşinci Basım. Remzi Kitabevi, 1991.

HALL, RICHARD H. **Organizations.** New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1972.

HAMMER, MICHAEL VE JAMES CHAMPY. **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto.** İkinci Baskı. Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları, Gençlik Yayınları A.Ş., 1994.

HANÇERLİOĞLU, ORHAN. **Felsefe Sözlüğü.** 5. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1979.

HARTLEY, EUGENE L., RUTH E. HARTLEY VE CLYDE HART. "Tutumlar ve Kanaatler," **Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş.** Ed.: Ünsal Oskay. İstanbul: Der Yayınları, 1992, ss.3-55.

HICKS, HERBERT G., C. RAY GULLET. **Organizasyonlar : Teori ve Davranış.** Çeviren: Besim Baykal. İstanbul: İ .İ. T .İ. A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1, 1981.

HOSTLETT, SCHUYLER DEAN. "Barriers to Communication," **Readings in Management.** Ed.: Richards Max D. and William A. Niclander. Ohio: South-Western Publishing Company, 1963.

HUMBOLT, WILHELM VON. **Dil-Kültür Bağlantısı.** Çeviren: Bedia Akarsu.
İstanbul: Remzi Kitabevi, 1984.

KAPFERER, JEAN-NOEL. **Dünyanın En Eski Medyası: Dedikodu & Söylenti.**
Çeviren : Işın Gürbüz. İstanbul: İletişim Yayınları, 1990

KAĞITÇIBAŞI, ÇİĞDEM. **İnsan ve İnsanlar.** Sekizinci Basım. İstanbul: Evrim
Basım Yayım Dağıtım, 1992.

KARAKOÇ, NİHAT. “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler,”
Kurgu Dergisi. 6: 81-90, Haziran, 1989.

KARASAR, NİYAZİ. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler.**
Dördüncü Basım. Ankara: Bahçelievler P.K.33, 1991a.

----- **Araştırmalarda Rapor Hazırlama.** Beşinci Basım. Ankara: Bahçelievler
P.K.33, 1991b.

“KATZ, DANIEL AND ROBERT L. KAHN. **The Social Psychology of Organizations.** New York: John Wiley and Sons, Inc., 1966” Ülkü Dicle. **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme.** Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 169, 1974.

KEEFE, WILLIAM F. “Sevk ve İdare, Dinle! Daha İyi Yönetmek İçin Yaratıcı Dinleme,” **Yönetim: Seçme Yazılar.** İkinci Baskı. Ed.: Şan Öz-Alp. Çeviren: N. Silahtaroğlu. Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No:5, 1981.

KNAPP, MARK L. **Interpersonal Communication and Human Relationships.**
Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc., 1984.

KOÇEL, TAMER. İşletme Yöneticiliği. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını No: 3177, İşletme Fakültesi Yayını No:147, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No:65, 1984.

KOONTZ, HAROLD, CYRIL O' DONNEL, HEINZ WEINRICH. Essential of Management. New York: McGraw-Hill, Inc., 1986.

KÖKNEL, ÖZCAN. İnsanı Anlamak. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1986.

KÖKSAL, AYDIN. Bilişim Terimleri Sözlüğü. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 1981.

“LIKERT, RENSIS. New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967” Ülkü Dicle. Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 169, 1974.

LONGENECKER, JUSTIN G. AND CHARLES D. PRINGLE. Management. Sixth Edition. Ohio: Bell and Howell Company, 1984.

LONGMAN DICTIONARY OF CONTEMPORARY ENGLISH. Burnt Mill: Longman Group Ltd., 1984.

MARCH, JAMES G. AND HERBERT A. SIMON. Organizations. Second Edition. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1975.

MASSIE, JOSEPH L. İşletme Yönetimi. Çevirenler: Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim, Deniz Ataç, Mehmet Alptekin, Kazım Dizdaroğlu. Eskişehir: Bizim Kitabevi, 1983.

MCQAIL, DENIS. Kitle İletişim Kuramı. Çeviren: Ahmet Halûk Yüksel. Eskişehir: Kibele Sanat Merkezi, 1994.

MENGÜŞOĞLU, TAKİYETTİN. İnsan Felsefesi. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1988.

MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ. Endüstri İşletmelerinde Haberleşme. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 1970.

MITCHELL, TERENCE R. People in Organization :Understanding Their Behavior. Tokyo:McGraw Hill, Inc.,1978.

MYERS, GAIL E. AND MICHELE Tolela Myers. Communicating When We Speak. New York: McGraw-Hill Book Company, 1975.

NEWMAN, WILLIAM H., CHARLES E. SUMMER AND E. KIRBY WARREN. The Process of Management. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,1967.

OZANKAYA, ÖZER. Toplumbilimleri Sözlüğü. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 1975.

ÖZDİL, İLHAN. Uzaktan Öğretim Teknolojisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:105, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:35, 1985.

ÖZKALP, ENVER VE ÇİĞDEM KIREL. Örgütsel Davranış. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 111, 1996.

PETERSON, ELMOR, E. GROSVENOR PLOWMAN AND JOSEPH M. TRICKETT. Bussines Organization and Management. Fifth Edition. Homewood: Richar D. Irwin, Inc., 1966.

PLANTY, EARL G. AND WILLIAM MACHAVER. "Stimulating Upward Communication," Management, Organization and Human Resources:

- Selected Readings.** Ed.:Herbert G. Hicks. New York: McGraw-Hill Book Company, 1972.
- PÜSKÜLLÜOĞLU, ALİ. **Öztürkçe Sözlük.** 8. Baskı. İstanbul: Çağdaş Yayınları, 1986.
- “READ, H. WILLIAM. “Upward Communication in Industrial Hierarchies,” **Human Relations.** 15:3-16, 1962” Ülkü Dicle. **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme.** Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 169, 1974.
- SAMOVER, LARRY A. AND EDWARD D. RINTYE. “Interpersonal Communication: Some Working Principles,” **Messages: A Reader in Human Communication.** Ed.: Jean M. Civicikly. New York: Random House, Inc., 1974.
- SABUNCUOĞLU, ZEYYAT. **Örgütlerde Haberleşme Düzeni.** Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No: 22, 1977.
- **Çalışma Psikolojisi.** İkinci Baskı. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları No: 3-042-0116, 1984.
- SCANLON, BURT K. AND BERNARD KEYS. **Management and Organizational Behavior.** New York: John Wiley and Sons, Inc., 1983.
- SCHRAMM, WILBUR. “Haberleşme Nasıl İşler,” **Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş.** Ed.: Ünsal Oskay. İstanbul: Der Yayınları, 1992.
- SCHRAMM, WILBUR AND WILLIAM E. PORTER. **Men, Women, Messages and Media : Understanding Human Communication.** Second Edition. New York: Harper & Row Publishers, 1982.
- SEÇİM, HİKMET, HALUK GÜRGEN, FERMANİ MAVİŞ, RÜVEYDA AKYÜREK VE AYDIN ZİYA ÖZGÜR. **Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar.**

Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 821, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:431, 1994.

SERENO, KENNETH K. AND EDWARD M. BODOKEN . Trans - Per Understanding Human Communication. Boston: Houghton Mifflin Company, 1975.

SISK, HENRY L. Management and Organization. Ohio: South-Western Publishing Company, 1973.

ŞİMŞEK, YÜCEL. “Örgüt İçi İletişim Kanallarının Etkinliği -Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesinde Bir Çalışma-.” Kitle İletişim Araştırma Yöntemleri, Yayınlanmamış Ders Ödevi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

TAŞÇI, DENİZ. Bilgisayar Destekli Eğitimin Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 782, İBF Yayınları No:21, 1994.

TAŞKIN, ERDOĞAN. “İşletmelerde Etkin İletişim,” Verimlilik Dergisi. 21,3: 109-130, 1992.

“THAYER, LEE O. Administrative Communication. Homewood: Richard D. Irvin, Inc., 1961” Ülkü Dicle. Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 169, 1974.

TOLAN, BARLAS, GALİP İSEN VE VEYSEL BATMAZ. Sosyal Psikoloji. Ankara: Adım Yayıncılık, 1991.

TÜRK DİL KURUMU. Türkçe Sözlük. Cilt 1. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları: 549, 1983.

USLUATA, AYSELİ. **İletişim**. İstanbul: Cep Üniversitesi Yayınları, 1995.

WILLIAMS, FREDERICK. **The New Communications**. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, 1984.

WILLIAMS, JOHN W., STEVEN A. EGGLAND. **Örgütlerde İletişim**. Çevirenler: Yılmaz Büyükerşen, Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları No:628, 1991.

WRIGHT, CHARLES R. "The Nature and Functions of Mass Communication," **Messages: A Reader in Human Communication**. Ed.: Jean M. Cıvıky. New York: Random House, Inc., 1974.

----- **Mass Communication: A Social Perspective**. Third Edition. New York: Random House, Inc., 1986.

YAKTIL, GÜRSEL. "Örgütsel İletişim ." Yayınlanmamış Ders Notları. Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, 1995.

YÜKSEL, AHMET HALÛK. "İletişim Süreci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi," **Kurgu Dergisi**. 6: 15-63, Haziran, 1989.

----- **İkna Edici İletişim**. 2. Basım. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Çalışmaları Vakfı Yayınları No:94, 1994a.

----- **Bireyler Arası İletişime Giriş**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 96, 1994b.

ZILLIOĞLU, MERİH. **İletişim Nedir?** İstanbul: Cem Yayınevi, 1993.

EKLER

EK I
ÇALIŞMA EVRENİ LİSTESİ

Sinema ve Televizyon Bölümü

1. Prof. Yalçın DEMİR
2. Prof. Dr. Seçil BÜKER
3. Prof. Dr. Naci GÜÇHAN
4. Prof. Dr. Zahur MÜKERREM
5. Doç. Dr. Nazmi ULUTAK
6. Doç. Dr. Nazlı BAYRAM
7. Doç. Dr. Gülseren GÜÇHAN
8. Doç. Dr. Nadi KAFALI
9. Y. Doç. Dr. Canan ULUYAĞCI
- 10.Y. Doç. Dr. Gürsel OĞUZ
- 11.Öğr. Grv. Ahmet CEMAL
- 12.Öğr. Grv. Nesrin Aysun YÜKSEL
- 13.Öğr. Grv. Merter ORAL
- 14.Arş. Grv. Yaprak İŞÇİBAŞI
- 15.Arş. Grv. Ramazan UYSAL
- 16.Arş. Grv. Ufuk KÜÇÜKCAN
- 17.Arş. Grv. Erol Nezih ORHON
- 18.Arş. Grv. Gökhan ÖZAYSIN
- 19.Arş. Grv. Hakan UĞURLU
- 20.Arş. Grv. Davut Alper ALTUNAY
- 21.Arş. Grv. Nurullah TABAKÇI

Basım ve Yayımcılık Bölümü

1. Prof. Dr. Uğur DEMİRAY
2. Doç. Dr. Filiz SEÇİM

3. Y. Doç. Dr. Semra AKDEMİR
4. Y. Doç. Dr. Hali İbrahim GÜRCAN
5. Öğr. Grv. Dr. Nejdet ATABEK
6. Öğr. Grv. Ali Murat VURAL
7. Öğr. Grv. Vakur KAYADOR
8. Öğr. Grv. Banu DAĞTAŞ
9. Öğr. Grv. Fatma OKUMUŞ
- 10.Arş. Grv. Sibel ONURSAY
- 11.Arş. Grv. İncilay CANGÖZ
- 12.Arş. Grv. Aytuğ ŞENTÜRK
- 13.Arş. Grv. Melih Zafer ARICAN

İletişim Sanatları Bölümü

1. Doç. Dr. Haluk GÜRGEN
2. Y. Doç. Dr. Ali CEMALCILAR
3. Y. Doç. Dr. Rüveyda AKYÜREK
4. Y. Doç. Dr. Nuray UZKESİCİ
5. Y. Doç. Dr. Kazım SEZGİN
6. Y. Doç. Dr. Semiha AKINCI
7. Öğr. Grv. Atilla ÖZKIRIMLI
8. Öğr. Grv. Necip Serdar SEVER
9. Öğr. Grv. Ferruh UZTUĞ
- 10.Arş. Grv. Sevil UZOĞLU
- 11.Arş. Grv. Akın ŞAHİN
- 12.Arş. Grv. Cem ZEYTİNOĞLU
- 13.Arş. Grv. Defne DOĞAN
- 14.Arş. Grv. R. Ayhan YILMAZ
- 15.Arş. Grv. Neşe SEVER
- 16.Arş. Grv. Çiler BAŞKOL

Eğitim İletişimi ve Planlaması Bölümü

1. Prof. Dr. Murat BARKAN
2. Prof. Dr. Dursun GÖKDAĞ
3. Prof. Dr. Niyazi KARASAR
4. Prof. Dr. İsmail BİRCAN
5. Prof. Dr. Ahmet Halük YÜKSEL
6. Prof. Dr. Sezen ÜNLÜ
7. Doç. Dr. Deniz GÜLER
8. Doç. Dr. Ülkü ÜSTÜNOĞLU
9. Doç. Dr. Ali ŞİMŞEK
- 10.Y. Doç. Dr. Deniz TAŞÇI
- 11.Öğr. Grv. Hasan ÇALIŞKAN
- 12.Öğr. Grv. Cengiz Hakan AYDIN
- 13.Öğr. Grv. Murat ATAİZİ
- 14.Öğr. Grv. Eren GÖKSEL
- 15.Arş. Grv. Hasan AKYÜREKOĞLU
- 16.Arş. Grv. Erhan EROĞLU
- 17.Arş. Grv. Alper Tolga KUMTEPE
- 18.Arş. Grv. Jale BALABAN
- 19.Arş. Grv. Altınay KIŞLALI

EK II

BİREYSEL GÖRÜŞME KILAVUZU FORMU

Bu bireysel görüşme kılavuzu, Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesinde öğrencilerden akademik personele yönelik örgütsel iletişimde, öğrencilerden kaynaklanan engel ve bozuklukların olup-olmadığını belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Görüşme sırasında, sadece sorulara açıklık getirmek için bireysel görüşme uygulayıcısından yardım istenebilir.

Öğrenciler ile iletişimde; öğrencilerden kaynaklanan:

1. Akılcı ve gerçekçi olmayan “kalıplaşmış düşünceler” ile -kişiselleştirme, kutuplaştırma, mutlakçılık, keşkeçilik, ...vb.-

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

2. Algılama güçlükleriyle

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

3. Güvensizlik, korku, endişe ...vb. duygularla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

4. Karşı cinsle iletişime girmekten kaçınma veya girmeme davranışlarıyla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

5. Fiziksel görünümü önemli bir öge durumuna getirmeleriyle

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

6. Eleştirilere karşı savunma davranışları geliştirmeleriyle

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

7. İletişimde bulunduğu konu hakkında bilgi eksikliği ile

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

8. İletilerin birtakım gereksinimleri doyumamasıyla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

9. Soyut kavram karmaşasına düşmeleriyle

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

10. Kişisel fikirlerini olgu, olay, koşul, prosedür ...vb. dayandırmamalarıyla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

11. Bölümsel dilleri -jargon- dikkatsiz kullanmalarıyla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

12. Aşırı genelleme yapmalarıyla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

13. İletişimin amacını belirlememeleriyle

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

14. İletişimi kontrol edememeleriyle

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

15. Gereksiz kelime ve ifadeleri kullanmalarıyla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

16. İletişim kurduğu kişilerin bağıntı çerçevelerini dikkate almamalarıyla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

17. İletişim süreçlerinde, çeşitli istemlerinin nedenini açıklamalarıyla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

18. Dinleme yoksunluklarıyla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

19. Empati yoksunluklarıyla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

20. Yetersiz dikkat ve aktarım eksiklikleriyle

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

21. Yansıma süreçlerine gerekli önemi vermemeleriyle

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

22. İletişim zincirinde varolan kişileri atlamalarıyla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

23. İletişimi zamanında kurmamalarıyla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

24. İletişimin tamamlanıp-tamamlanmadığına dikkat etmemeleriyle

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

25. Örgüt kültürünün sosyal kurallarına uymamalarıyla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

26. Rol çatışmalarına düşmeleriyle

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

27. Yukarıya doğru iletişim kurarken zorlanmalarıyla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

28. Yukarıya doğru iletişimi özensiz hazırlamalarıyla

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

29. Alıcıyı hatalı seçmeleriyle

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

30. Uygun olmayan iletişim aracı seçimleriyle

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

31. Uygun olmayan kanal seçimleriyle

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

32. Herhangi bir konu, olay, görev, ...vb. ile ilgili bir iletide olabilecek, aktarılması gereken olumsuz iletileri saklamaları veya değiştirmeleriyle

Herzaman Karşılaşıyorum	Oldukça Sık Karşılaşıyorum	Karşılaşıyorum	Nadiren Karşılaşıyorum	Hiç Karşılaşmıyorum

EK III

İLETİŞİM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ENGEL VE BOZUKLARINI BELİRLEMEK ÜZERE AKADEMİK PERSONELLE YAPILAN BİREYSEL GÖRÜŞMELERDEN ELDE EDİLEN CEVAPLARIN FREKANS DAĞILIMI VE ARİTMETİK ORTALAMALARI

Not	1	2	3	4	5	Aritmetik Ortalama		
Sorular	F	R	E	K	A	N	S	
1	1	4	2	7				3.07
2			6	7	1			3.64
3		2	4	7	1			3.5
4			1	2	11			4.71
5	2	3	3	3	3			3.14
6		5	6	3				2.85
7		9	4	1				2.42
8	1	1	9	3				3
9		5	4	3	2			3.14
10	2	2	5	4	1			3
11		7	1	4	2			3.07
12	2	4	3	5				2.78
13		4	4	4	2			3.28
14	1	4	4	4	1			3.07
15	1	5	3	3	2			3
16		2	6	3	3			3.5
17		1	4	5	4			3.85
18	1	2	7	2	2			3.14
19	2	4	3	3	2			2.92
20	2	6	2	4				2.57
21	1	5	5	1	2			2.85
22	1	5	5	2	1			2.78
23	1	3	7	3				2.85
24		2	6	5	1			3.35
25		4	3	5	2			3.78
26		3	4	4	3			3.5
27		3	2	4	5			3.78
28		3	7	3	1			3.14
29		1	4	7	2			3.71
30		1	4	6	3			3.78
31		1	3	7	3			3.85
32	1		6	4	3			3.57