

11 8852

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETMELERDE BİR YÖNETİM ARACI
OLARAK ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ETKİN
KULLANILMASIYLA YÖNETİMİN
BAŞARISINA SAĞLAYABİLECEĞİ
FAYDALAR VE İLGİLİ ÖNERİLER
(Yüksek Lisans Tezi)

Gülay UZCAN
Eskişehir - 1996

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDE BİR YÖNETİM ARACI
OLARAK ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN
ETKİN KULLANILMASIYLA
YÖNETİMİN BAŞARISINA
SAĞLAYABİLECEĞİ FAYDALAR VE
İLGİLİ ÖNERİLER**

(Yüksek Lisans Tezi)

Gülay UZCAN /

DANIŞMAN: Prof. Dr. İnan ÖZALP

Eskişehir - 1996

Anadolu Üniversitesi
Merkezi Kütüphane

ÖZET

Hızla değişen ve karmaşıklıaşan bugünün iş dünyasında bireyler ve organizasyonlar yaşamlarını sürdürebilmek için kendi içlerinde ve çevreleriyle iletişim kurmak zorundadır. Özellikle işletmelerdeki yöneticiler, kendilerinin ve işletmenin başarısı için, rekabet güçlerini ve verimliliklerini arttırabilecek şekilde iletişime önem vermelidirler. Yöneticiler iletişim araç ve tekniklerini etkin kullanarak işletmedeki kan dolaşımını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilirler.

Tez çalışmamızın birinci bölümünde, ilk önce iletişim daha sonrada örgütsel iletişim teorik olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. İşletmeler bağlamında iletişimin ve örgütsel iletişimin anlamı, süreci, boyutları, fonksiyonları ve engelleri incelenmiştir.

İkinci bölümde yöneticilerin başarılarını arttırabilmek için kullanabileceği etkin iletişim araç ve tekniklerinden bahsedilmektedir. Daha sonra da iletişimin etkin kullanılmasıyla yöneticinin başarısına fayda sağlayabilecek sonuçlar üzerinde durulmaktadır. Yöneticinin etkin iletişim sayesinde işletmede yapması gereken birçok yönetsel faaliyeti daha kolay ve verimli bir şekilde yerine getirebileceği konusu vurgulanmaktadır.

Üçüncü ve son bölümde ise EYAP Eczacıbaşı Seramik İşletmesi'nde konuyla ilgili uygulama çalışması yer almaktadır. Uygulama çalışmasında işletmenin kısa bir tanımlanması, ardından konuya yaklaşımı ve uygulama şekli, daha sonra da yöneticileri açısından sonuçları üzerinde durulmaktadır.

ABSTRACT

In today's rapidly changing and complex business world individuals and organizations have to communicate within themselves and with outside agencies in order to survive. Particularly managers of the organizations are to emphasis on the communication in the way to increase productivity and competition power for the success of themselves and of the company. Using comunicative means and techniques effectively, managers can realise an effective "blood circulation" within the company.

In the first chapter of the thesis communication itself first and then organizational communication are described in theoretically. The concept of communication and organizational communication the process, the dimensions, the functions of it, and the barriers to it, are studied in an organizational context.

The second chapter clarifies the effective communication methods and techniques which managers can use in order tu incesse their company's or individuals' effectiveness. It also points out the positive results which managers could gain through effective communication. In this chapter, it is also emphasised that the manager would probably carry out his or her managerial duties more easily and effectively if he or she utilised effective communication.

In the third and final chapter a relevant case study in EYAP Eczacıbaşı Seramik Factory is discussed. In this practical study, following

a short description of the factory, the approach of the management to communicative way it is applied and, finally, the positive and negative results of the application of communication, as judged by the management, are the major issues considered.

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR	VII
ŞEKİLLER	VIII
KISALTMALAR	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

I- İLETİŞİM KAVRAMI	3
A) İletişimin Tanımı	3
B) İletişim Süreci	4
1.Gönderici	6
2.Göndericinin ve Alıcının Algılama ve Değerlendirme Biçimleri	7
3.Mesaj	9
4.İletişim Kanalı	9
5.Alıcı	10
6.Geri Bildirim	10
7.Çevre Faktörleri	12
C) İletişim Modelleri	12
1.Salkım Modeli	14
2.Y Modeli	14
3.Zincir Modeli	14
4.Çember Modeli	15
5.Serbest Model	15

II. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	17
A) Örgütsel İletişimi Bir Yönetsel Araç Olarak Görmek	19
B) Örgütsel İletişim ve Yönetsel İşlevler	22
1.Planlama ve İletişim	23
2.Organizasyon ve İletişim	24
3.Yönetme ve İletişim	24
4.Koordinasyon ve İletişim	25
5.Denetim ve İletişim	26
C) Örgütsel İletişim Boyutları	27
1.Biçimsel İletişim Boyutları	28
a-Aşağıya Doğru İletişim	29
b-Yukarıya Doğru İletişim	29
c-Yatay İletişim	31
d-Çapraz İletişim	32
e-Örgüt Dışı İletişim	33
2.Biçimsel Olmayan İletişim	34
D) Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler	37
1.Kişisel Engeller	37
2.Dil Güçlükleri	38
3.Dinleme Yetersizliğinden Doğan Engeller ...	38
4.Geri Bildirimin Eksikliğinden Doğan Engeller	40
5.Teknik Engeller	40

İKİNCİ BÖLÜM

I- İŞLETMELERDE ETKİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	
ARAÇ VE TEKNİKLERİ VE ONLARIN	
YÖNETİMİN BAŞARISI DOĞRULTUSUNDA	
KULLANILMASI	42
A) Sözel İletişim	43
1.Etkili Sunuş	44
a-Konuşma	45
b-Dinleme	46
2.Sunuşun Hazırlanması	48
a-Hedeflerin Belirlenmesi	49
b-Gerekli Verinin Toplanması	50
c-Toplanan Verilerin Düzenlenmesi ve Sunuşun	
Planının Çıkarılması	50
d-Metni Yazma	52
e-Görsel Materyaller	52
f-Metni Konuşmaya Dökmek	53
g-Sunuşu Prova Etmek	53
h-Sunuşu Yapmak	54
3.İşletmelerde Görüşme	54
4.İşletmelerde Toplantılar	54
B) Sözsüz İletişim	57
1.İnsanlar Arası İlişkilerde Alan	59
a-Mahrem Alan	60
b-Kişisel Alan	61
c-Sosyal Alan	61

d-Genel Alan	61
2.Beden Dilinin Özellikleri	61
3.Sözsüz İletişimde Sesin Rengi	64
4.Sözsüz İletişimin Özellikleri	65
C) Yazılı İletişim	67
1.Etkili Bir Yazılı İletişim Yapabilmek İçin	
Gerekli Koşullar	69
2.Yazılı İletişim Araçları	70
a-İşletme Gazetesi	70
b-Broşür ve El Kitapları	70
c-Mektup ve Notlar	71
d-Raporlar	72
e-Rapor Çeşitleri	72
f-Başarılı Raporlar	73
D) Elektronik İletişim	76
Yönetim ve Bilgisayarlar	77

II- ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ETKİN

KULLANILMASIYLA YÖNETİMİN BAŞARISINA SAĞLAYABİLECEĞİ FAYDALAR VE İLGİLİ

ÖNERİLER	79
A) Yönetim Bilgi Sistemleri ve Örgütsel İletişim	79
B) Motivasyon ve Örgütsel İletişim	81
C) Yönetici Lider ve Örgütsel İletişim	83
D) Takım Çalışması ve Örgütsel İletişim	85
E) Karar Verme ve Örgütsel İletişim	87
F) Yöneticinin Gücü ve Örgütsel İletişim	88

G) Çatışma Yönetimi ve Örgütsel İletişim	89
H) Değişen Çevreye Uyum ve Örgütsel İletişim	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

I- EYAP ECZACIBAŞI SERAMİK İŞLETMESİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ETKİN KULLANILIP KULLANILMADIĞI VE YÖNETİMİN BAŞARISINA SAĞLAYABİLECEĞİ FAYDALARIN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA	93
II- ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ	93
A) Araştırmanın Amacı	94
B) Araştırmanın Kapsamı	94
C) Araştırmanın Yöntemi	94
III- EYAP ECZACIBAŞI SERAMİK SAN. ve TİC. A.Ş. İŞLETMESİNİN TANIMI.....	96
IV- EYAP ECZACIBAŞI SERAMİK İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA SONUCUNA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİN ANALİZ VE YORUMU	97
A) Değerlendirmeye Tabi Tutulan Ölçütler	97
1. İşletmenin Örgütsel İletişim Kavramına Bilinçli Bir Yaklaşımı Var mı, Örgütsel İletişim Sürecinin İşletmenizdeki Durumu Nasıldır?	97

2.İşletmenizde ve Holding Seviyesinde Bilgi Akımı Nasıldır, Hangi Araç ve Teknikler Kullanılmaktadır?	98
3.Sözlü İletişim Aracı Olarak Sunuş Hakkında Neler Biliyorsunuz, Eğer İşletmenizde Uygulanıyorsa Uygulanış Şekli Hakkında Bilgi Verir misiniz?	99
4.İşletmelerde Toplantı Yaparken Nelere Dikkat Ediyorsunuz?	101
5.Sözsüz İletişim Hakkında Neler Biliyorsunuz, Bu Konuyla İlgili Bilinçli Olarak Kullandığınız Sözsüz İletişim Uygulamaları Ne Düzeydedir, Belirtmeye Çalışınız?	101
6.İşletmede Yazılı İletişimin Kullanılma Düzeyi Nedir ve Çalışanlar Yazılı İletişim Konusunda Ne Kadar Bilinçliler?	102
7.Holding Seviyesinde ve Sizin İşletmenizde Üst Yönetimin Elektronik İletişim Konusundaki Tutumu Nasıldır ve Bu Konuda Kullandığınız Araç ve Teknikler Nelerdir?	103
8.Sizce İşletmenizde Örgütsel İletişimdeki İyilikler Bir Yönetici Olarak Size Ne Gibi Faydalar Sağlayabilir, Bunları Ayrıntısıyla Açıklayabilirmisiniz?	104
B) Değerlendirmenin Analiz ve Yorumu	105
SONUÇ	108
YARARLANILAN KAYNAKLAR	110

TABLOLAR

<u>Tablo No:</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa No:</u>
I	Algılama ve Değerlemeyi Etkileyen Değişkenler	8
II	Etkin, Etkin Olmayan Geri Bildirim	11
III	İletişim Modellerinin Özellikleri	16
IV	Çevrede Olumlu İzlenimler Yaratacak Beden Dili Özellikleri	62
V	Ses Niteliklerinin Bileşimleri	65
VI	Konuşmayı veya Yazmayı Gerektiren Nedenler	68

ŞEKİLLER

<u>Şekil No:</u>	<u>Şeklin Adı</u>	<u>Sayfa No:</u>
I	İletişim Süreci Modeli	5
II	Ortak Tecrübe Alanı	9
III	İletişim Modelleri	13
IV	İletişim Boyutları	28
V	Fayol'un Köprüsü	31
VI	Çapraz İletişim	32
VII	İnsanlararası İlişkilerde Korunan Mesafe	60

KISALTMALAR

- A.Ş. : Anonim Şirketi
A.Ü.İ.İ.B.F.: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
B. : Baskı
Bil. : Bilim
B.İ.T.İ.A. : Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
Co. : Company
Çalış. : Çalışma
Eğt. : Eğitim
E.İ.T.İ.A. : Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
Enst. : Enstitüsü
E.Ü.İ.İ.B.F.: Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşl. : İşletme
İ.İ.T.İ.A. : İstanbul İktisadi ve İdari Ticari İlimler Akademisi
İ.Ü.İ.F. : İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
M.P.M. : Milli Prodüktivite Merkezi
Mrk. : Merkez
s. : Sayfa
S : Sayı
Sağ. : Sağlık
Ya. No. : Yayın Numarası

GİRİŞ

20 yy'ın sonlarına geldiğimiz şu günlerde teknolojik gelişmeleri, toplumsal gelişmeleri, bunlara bağlı olarak bilimi ve daha birçok gelişmeyi etkileyen en göz alıcı oluşum iletişimdir. Son olarak internetin tüm dünyayı sarmasıyla tüm dünyadaki bilgi kaynakları isteyen herkesin evindeki bilgisayarına kadar ulaşmıştır. Sonuç olarak artık iletişim ve bilgi çağında yaşıyoruz. Bu da bizleri hem bireysel olarak etkilemekte, hem de içinde bulunduğumuz organizasyonlar olarak etkilemektedir.

Günümüzde iletişimin bu etkinliğine ve hızına bağlı olarak tüm dünyayı ilgilendiren globalleşme kavramı önem kazanmaktadır. Globalleşmenin bağlamında bizlerin ve organizasyonlarında çevreye entegrasyonu rakiplerinin karşısında ayakta kalabilmek için yaşamsal önem taşımaktadır. İşte bu entegrasyonu sağlamaktaki en önemli sürecimiz iletişimi iyi anlamak ve onun araç ve tekniklerini olabildiğince etkin kullanmaktır. Bu bize içinde bulunduğumuz organizasyona göre entegre olmamızı sağlayacaktır. Bir yönetici isek bizi başarıya götürecektir sonuç-

lara ulaşacağız, bir girişimci isek yine iletişim sayesinde rakiplerimiz karşısında başarılı olabilecek rekabet şanslarını yakalayacağız.

Tez çalışmama yukarıdaki bakış açısıyla yaklaşmaya çalıştım. Bir yönetici olarak iletişim süreci sayesinde, sağlanabilecek üstünlüklerin neler olabileceğini saptamaya çalışırken, birinci bölümde teorik olarak iletişim sürecini, ikinci bölümde ise yöneticinin kullanabileceği etkin iletişim araç ve gereçlerinin onun başarısı doğrultusunda nasıl kullanılabilirdiği ve sonuç olarak da bu sürecin yönetimin başarısına ne gibi faydalar sağlayabileceğini belirlemeye çalıştım. nc bölümde ise EYAP Eczacıbaşı Seramik İşletmesi'nde konunun uygulamadaki durumunu araştırdım.

BİRİNCİ BÖLÜM

I- İLETİŞİM KAVRAMI

A) İletişimin Tanımı

Bireysel anlamda iletişimi ele aldığımızda iletişim, toplumsal süreçte temel olarak alınan olgulardan biridir. İletişim aracılığı ile insan, bireysel varlığını ve toplumsal ilişkilerini sürdürür. İletişim simgelerini ve eylemlerini kullanma yeteneğinden yoksun bireyin toplumun dışına itilmesi, yalnız kalması söz konusu olabilmektedir¹. Burada genel anlamıyla iletişimin tanımını yapmak istersek “İletişim, bilginin, fikirlerin, anlayışın ya da insanlar arasındaki hislerin aktarılmasıdır” diyebiliriz².

Eğer bir organizasyondaki bireyleri ele alırsak şöyle bir tanım

¹ Ahmet Haluk YÜKSEL, Bireyler Arası İletişime Giriş, (Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya. No: 96, 1994), s.9.

² R. MONDY - R. HOLMES - E. FLIPPO, Management Concepts and Practices, (Chicago: Allyn and Bacon, Inc., Third Edition, 1986), s.341.

yapmak mümkündür. “İletişim, bir organizasyonun çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarımlarını; bu aktarma işinde kullanılan her türlü metod, araç, gereç ve tekniği; bu aktarma ile ilgili çeşitli sistemleri; ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir”³.

B) İletişim Süreci

Sağlıklı bir iletişimden söz edilmek isteniyorsa iletişimi iki yönlü bir süreç olarak düşünmekte fayda vardır. Tanımı gereği bilginin anlaşılması ve paylaşılması iki yönlü bir sistemi gerekli kılar. İletişim daima iki ya da daha fazla kişi arasında olur. Çölde yardım için imdat diye bağırma iletişim değildir⁴. İşte iletişim sürecini ele alırken olaya bu açıdan bakmamızda fayda görüyorum.

“Kendimizi bir organizasyonda yönetici olarak düşünürsek etkinliğimiz ve başarımız, astların başarısına bağlıdır. Bu ilişki yöneticinin astları ile eksiksiz ve problemsiz bir haberleşme içinde olmasını gerektirir. Şüphesiz aynı süreç, üstlerle ve aynı kademedeki meslektaşlar, içinde gereklidir. İşte bu nedenle iletişim yöneticinin dikkat etmesi zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisidir”⁵.

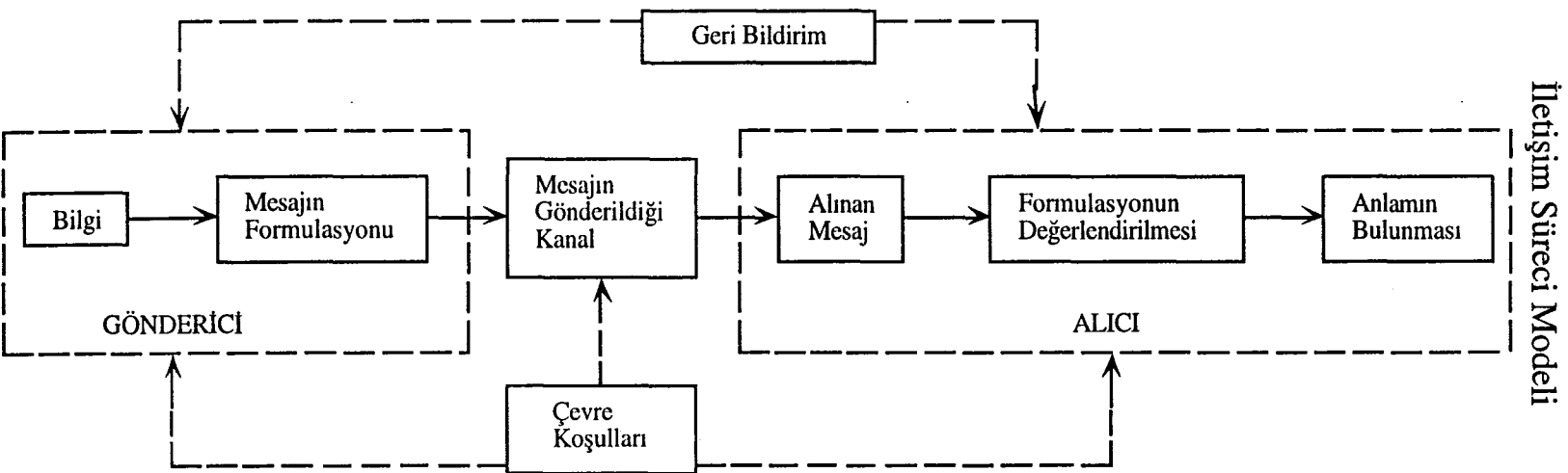
Bu durumda iletişim sürecine biraz daha yakından bakarsak, temel iletişim sürecinin en önemli unsurları aşağıdaki şekilde görüldüğü gibidir.

³ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya. No. 205, 1986), s.222.

⁴ Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, (Ankara: Adım Ya., B.2, 1992), s.241.

⁵ KOÇEL, s.222.

Şekil-1



Kaynak: H. KOONTZ - C. O'DONNELL - H. WEHRICH, *Management*, (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1984), s.528.

İletişim süreci, Şekil 1’de basitçe ifade edildiği gibi, alıcıya seçilmiş bir kanal aracılığıyla bir mesaj ileten göndericiyi içerir⁶. Tabii bunun yanında geri bildirim, çevre koşulları ve mesajın gönderici tarafından şifrelenmesi, sonuçta alıcı tarafından çözülmesi söz konusudur.

İletişim süreci değişkenlerini yedi madde altında toplayabiliriz⁷.

1. Gönderici
2. Göndericinin ve Alıcının algılama ve değerlendirme biçimleri
3. Mesaj
4. Kanal
5. Alıcı
6. Geri Bildirim
7. Çevre Faktörleri

1. Gönderici

İletişim, hem göndericinin hem de alıcının anlayabileceği bir şekilde şifrelenmiş bir düşünce ya da fikre sahip gönderici ile başlar⁸. İletişim sürecinin etkinliği büyük ölçüde göndericinin özelliklerine bağlıdır. Göndericinin zihnindeki mesajı doğru oluşturup, alıcının da anlayacağı şekilde, doğru seçilmiş bir kanalda iletiyi ifade etmesi çok önemlidir. “Göndericinin mesajı hazırlarken dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır”⁹.

⁶ H.KOON TZ-C.O'DONNELL - H. WEIHRICH, Management, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1984), s.528.

⁷ Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya. No: 236, 1991), s.286.

⁸ KOONTZ ve Diğ., s.528.

⁹ EREN, s. 286.

- 1) Alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanılmalıdır.
- 2) Gönderici soyut ifade ve sembollerden çok somut semboller kullanmalıdır.
- 3) Semboller alıcının daha önce alışmış olduğu anlamda kullanılmalıdır.
- 4) Alıcının anlamaması muhtemel olan kelimeleri açıklamalıdır.

2. Göndericinin ve Alıcının Algılama ve Değerlendirme Biçimleri

Burada hem gönderici hem de alıcı için söz konusu unsur, kişilerin kendilerine ulaşan mesajları değerlendirme tarzları ile kısacası kişilerin algılarıyla ilgilidir.

Algı duyu organlarından gelen verilerin organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgili süreci ifade etmektedir¹⁰. İnsanlar günlük hayatları boyunca çok fazla sayıda uyarılara maruz kalırlar. Bu uyarılardan bazıları onları etkiler, bazıları da gözardı edilir. İnsanlar içsel ve dışsal etkenlerine göre etkilendikleri uyarılar doğrultusunda, yani algıları doğrultusunda hareket ederler.

Bu bağlamda algılama ve değerlemeyi etkileyen değişkenlerle ilgili aşağıdaki gibi bir şema çizebiliriz.

¹⁰ KOÇEL, s.224.

Tablo-I
Algılama ve Değerlemeyi Etkileyen Değişkenler

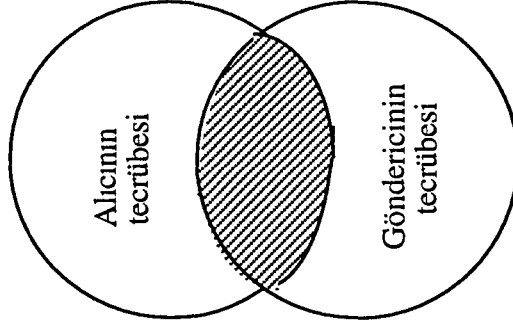
Gönderici Değişkenleri	Alıcı Değişkenleri	Kanal Değişkenleri
1.İletişim Becerileri	1. İletişim Becerileri	1. Sözlü
2.Tecrübe Alanı	2. Tecrübe Alanı	2. Yazılı
3. İhtiyaçlar	3. İhtiyaçlar	3. Mimik ve
4. Kişiliği ve İlgileri	4. Kişiliği ve ilgileri	Hareketler
5. Tutum, duygu ve Değerleri	5. Tutum, duygu ve Değerleri	4. Elektronik Ortam
6. Makam ve Saygınlığı	6. Makam ve Saygınlığı	
7. Alıcı hakkındaki varsayımları	7. Gönderici hakkındaki varsayımları	
8. Alıcıyla mevcut ilişkileri	8. Göndericiyle mevcut ilişkileri	

Kaynak: Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, (Ankara: Adım Ya., B.2, 1992), s.242.

“Her bireyin kendine özgü deneyim ve bilgilerine dayanan bir tecrübe alanı vardır. Aynı anlamı sağlayan şey, her ikisinin tecrübe alanlarının ortak oluşudur. Mesaj bu ortak alan içinde olduğu sürece anlaşılabilir. Ortak tecrübe alanına girmeyen mesajlar doğru biçimde yorumlanamaz ve böyle bir iletişim etkili olamaz”¹¹. Bu nedenle özellikle yönetici konumunda olan kişiler etkili bir iletişim sağlamak istiyorlarsa, alıcı konumunda olan kişiyle iletişim kurarken o kişinin tecrübe alanını hesaba katmalıdırlar.

¹¹ CAN, ss. 242 - 243.

Şekil-II Ortak Tecrübe Alanı



Kaynak: Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, (Ankara: Adım Ya., B.2, 1992), s.243.

3. Mesaj

Mesaj, konuşmacı ile dinleyici veya gönderici ile alıcı arasındaki ilişkiyi sağlayan husustur¹². Mesaj, gönderici olan kaynakta şifrelenen fiziksel üründür. Konuşulan sözcükler, basılmış sözcükler, grafik şeklindeki bir çizim, yüz ifadesi, el, kol işareti vb. Bu duruma göre, bir kaynağın amacı bir mesaj biçiminde ifade edilmektedir¹³. Mesaj, kaynağın yani göndericinin fikir, düşünce, arzu, istek ve verilerini belirten sembollerdir. Eğer alıcının verdiği anlam ile göndericinin aynı sembole verdiği anlam aynı ise ortada etkin bir iletişim vardır diyebiliriz¹⁴.

4. İletişim Kanalı

“Mesaj gönderici ile alıcıyı bağlayan bir kanal boyunca iletilir. Mesaj sözlü ya da yazılı olabilir ve bir yazı, bilgisayar, telefon, telgraf ya da televizyon aracılığıyla iletilebilir. Aynı zamanda iki ya da daha

¹² Orhan GÖKÇE, İletişim Bilimine Giriş, (Ankara: Turhan Kitapevi Ya., 1993), s.52.

¹³ Herbert G. HICKS - C.Ray CULLETT (Çev.: Besim Baykal), Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1, 1981), s.252.

¹⁴ KOÇEL, s.246.

fazla kanalda kullanılabilir”¹⁵. Kullandığımız araç ve teknik iletişim kanalımızı oluşturacaktır. Etkili iletişim için kullanmamız gereken öncelikli kanalları iyi değerlendirmeliyiz.

İletişim sürecinin bu unsurunun önemi, mesajı ifade eden sembollerini bozma ihtimalinin varolmasıdır¹⁶.

5. Alıcı

İletişim sürecinin en önemli unsurlarından biride alıcı değişkenidir. Alıcı mesajı algılayan kişidir. Gönderici tarafından mesajın iletiildiği çok sayıda alıcı olabileceği gibi sadece bir alıcıda olabilir.

Alıcı durumunda bulunan kişinin mesajı doğru olarak anlayıp anlayamaması pek çok faktöre bağlıdır. Herşeyden önce, hem kaynağın, hemde alıcı durumunda bulunan kişinin sembollere benzer anlamlar vermeleri gerekir¹⁷. Ancak bu durumda etkin iletişim sağlanmış olur.

Alıcı konumundaki kişinin doğru algılamadaki yeteneği, kişisel becerilerine, tecrübe alanına, gönderici hakkındaki düşüncelerine ve biraz da bulunduğu konuma göre çıkarlarına bağlıdır.

6. Geri Bildirim

Geri bildirim teriminin en çok bilinen anlamı, alıcının göndericiye mesajını nasıl algıladığını gösteren sözlü ya da sözsüz cevabıdır¹⁸.

¹⁵ KOONTZ ve Diğ., s.227.

¹⁶ KOÇEL, s.227.

¹⁷ HICKS - GULLETT, s.253.

¹⁸ Norman B. SIGBAND - Arthur H. BELL, Communication for Management and Business, (Illinois: Scott, Foresman and Co., 1989), s.9.

Geri bildirim veya cevap, göndericiye mesajın alınıp alınmadığını ve doğru şekilde yorumlanıp yorumlanmadığını öğrenmesini sağlar. Geri besleme ile kaynak alıcının tepkilerini algılayabilecek ve buna göre gelecekteki haberleşme mekanizmasında ve mesajın içeriğinde değişiklik yapmasına olanak sağlayabilecektir¹⁹.

Geribildirim yararlı olabilmesi için belirli hususlara sahip olması gerekmektedir. Bu hususları kısaca şöyle özetleyebiliriz²⁰.

Tablo-II
Etkin, Etkin Olmayan Geribildirim

Etkin Geri Bildirim	Etkin Olmayan Geri Bildirim
1. Kişiyeye Yardımcı olmayı amaçlar	1. Kişiyeye küçük düşürmeyi amaçlar
2. Belirli ve ayrıntılıdır	2. Geneldir
3. Açıklayıcıdır	3. Değerliycidir
4. Faydalı ve konu ile ilgilidir	4. İlgisizdir
5. Zamanında gelir	5. Zamansızdır
6. Kişiyeye böyle bir bilgiyi bekler	6. Kişiyeye savunmaya yöneltir
7. Açık ve seçiktir	7. Anlaşılması güçtür
8. Geçerlidir	8. Geçerlilikten yoksundur

Kaynak: Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, (İstanbul: İ.Ü.İ.F. Ya. No. 205, 1986), s.228.

¹⁹ EREN, s.291.

²⁰ KOÇEL, s.291'den Fred LUTHANS; Organizational Behavior, 3. rd Ed; McGraw Hill, 1981, s.351.

7. Çevre Faktörleri

İletişim sürecindeki bu unsur pek çok literatürde gürültü olarak geçmektedir. Gürültü, iletişim sürecinin herhangi bir değişkenindeki sorundan kaynaklanabilir.

Bu olay iletişimin sağlığını ve kesinliğini azaltan bir durumdur²¹. Bu sebeple de gürültüyü oluşturan unsurları iyi tespit etmek ve onun yok edilme çarelerini aramak, etkin iletişim isteyen her yöneticinin görevidir.

C) İletişim Modelleri

İletişim olgusu grup içinde çeşitli modellerin oluşmasına neden olur. Bu modellerin merkezci yapıya yakınlığına ve uzaklığına göre farklı yaklaşımlar ortaya çıkar. Söz konusu yaklaşımlar, modellerin özelliklerine göre grup etkinliğini, önderlik şansını, karar alma, sorun çözme ve hepsinden önemlisi grup moralini şu veya bu yönde artırır ya da azaltır²². İletişim modellerinden iletişim ağları olarakta bahsedilir. 40 yılı aşkın bir süredir, büyük gruplarda iletişim modelleri üzerinde çalışmalar yapılmaktadır.

Kısaca tanımlarsak, iletişim modeli veya iletişim ağı, kişinin özelleşmiş bir modelde bilgiyi iletmediği, yapılanmış bir durumdur²³.

Grup eylemi ve etkinliği iletişim açısından ilk kez Amerika'lı Alex Bavelas ve daha sonra öğrencisi Leavitt 1950'leri izleyen yıllarda bir

²¹ HICKS - GULLETT, s.254.

²² Zeyyat SABUNCUOĞLU - Melek TÜZ, Örgütsel Psikoloji, (Bursa: Ezgi Kitap Evi Ya. Baskı I, 1995), s.51.

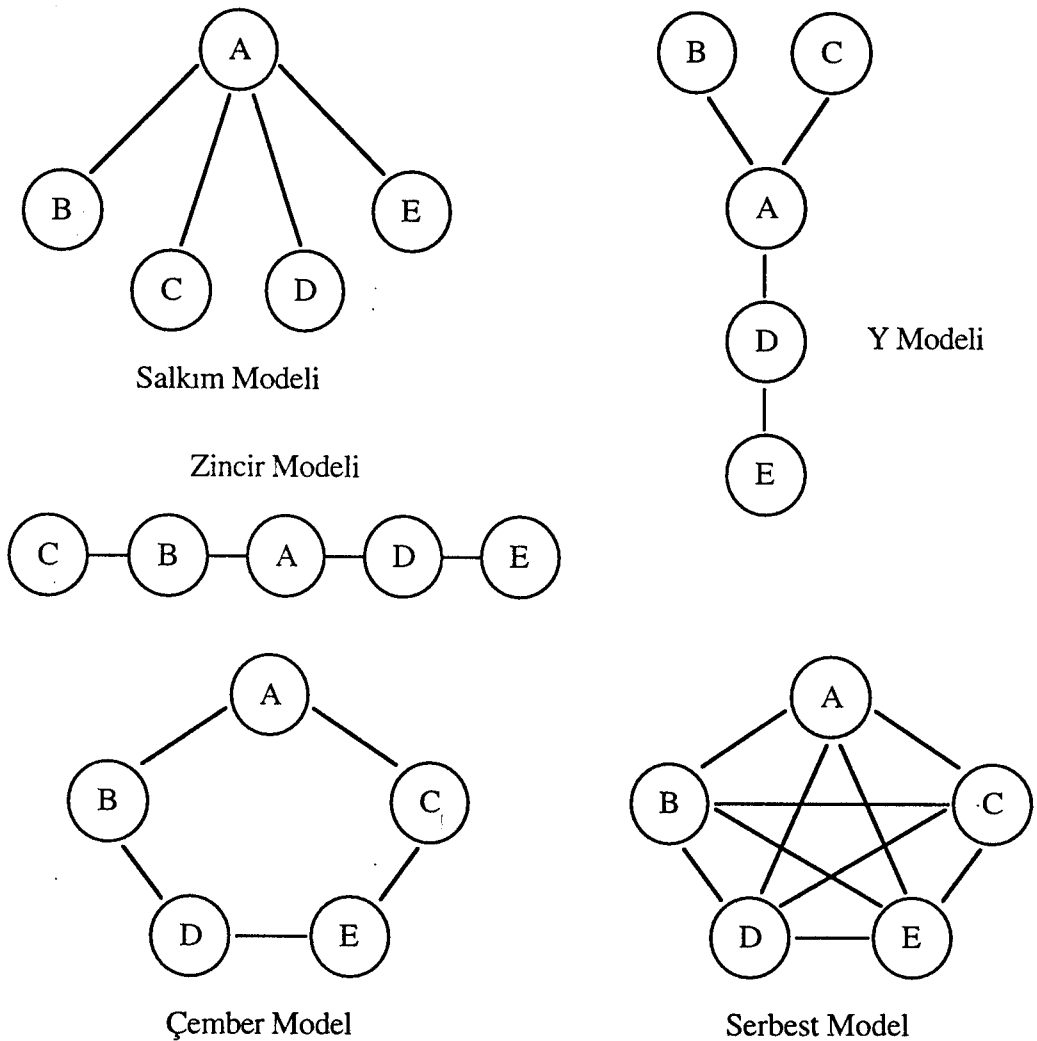
²³ KOONTZ ve Diğ., s.534.

seri deneyler yaparak incelemiştir.

Deneylerde genellikle beşer kişilik gruplar ele alınmış ve her üyenin en az bir kişiyle haberleştiği varsayılmıştır²⁴.

Aşağıda bahsedilen modelleri sırasıyla inceleyelim.

Şekil-III
İletişim Modelleri



Kaynak: Zeyyat SABUNCUOĞLU - Melek TÜZ, Örgütsel Psikoloji, (Bursa: Ezgi Kitap Evi Ya.

Baskı I, 1995), s.52.

²⁴ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.52.

1. Salkım Modeli

Merkezdeki bir kişinin (A), dört üyenin her biriyle haberleştiği bir iletişim modelidir²⁵. Yetkiler tek elde toplandığından otokratik bir özellik taşır. Bu kişi (A), bütün iletişimi denetler. İletiler tek yönlü olup, çoğu kez yukarıdan aşağıya işler²⁶.

2. Y Modeli

Başlangıçta açık ve demokratik görünüşe sahip olan, fakat daha sonra kapanarak otokratik grup yapısına dönüşen iletişimi özgünleştirir. Grup üyelerinden bir kısmı, yetkilerin giderek tek kişide (A) toplanmasından huzursuzluk duymaya başlar²⁷.

3. Zincir Modeli

Zincir modeli iletişim ağının bitiş noktasında ki kişilerin (C, E) yalnızca, merkezle kendisi arasında kalan kişiyle haberleşebildiği bir durumu gösterir. Böylece arada kalan iki kişi (B, D) bilgiyi üste iletir. Bu bir organizasyondaki, komuta zincirine benzetilebilir²⁸. Zincir modelinde, (A) konumundaki lider, pasif, yumuşak, önemli rolü olmayan ve sorumluluk yüklenmeyen bir kişidir ve “bırakınız yapsınlar” türünde bir otoritenin varlığı dikkat çeker. İletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işler, grubun bazı üyeleri izole durumda bırakılır ve kenara itilir. Diğer yandan, iletişim fonksiyonel niteliğini giderek kaybettiği, bireylerarası ilişkilerin zayıfladığı ve grup veriminin tehlikeye

²⁵ KOONTZ ve Diğ., s.534.

²⁶ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.252.

²⁷ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.252.

²⁸ KOONTZ ve Diğ., s.534.

düştüğü görülür²⁹.

4. Çember Modeli

Bu modelde herbir kişinin diğer ikisi ile haberleşmesi mümkündür ve biraz ademi merkezîyetçi bir yapıyı temsil eder³⁰. Bu grubun en belirgin niteliği yetki yapısının demokratik oluşudur³¹.

5. Serbest Model

Serbest modelde, herbir kişinin, gruptaki herhangi biriyle haberleşmesi mümkündür. Bu yüksek bir şekilde ademi merkezîleşmiş bir modeldir. Ve dedikodu ya da söylenti yoluyla haberleşmeyi de içinde barındırıp, bu türlü haberleşmeyi de tanımlayabilir³².

Yukarıdaki haberleşme modellerini merkezleşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, önderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin ve hız, doğruluk özellikleri açısından aşağıdaki gibi tablolayabiliriz³³.

²⁹ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.53.

³⁰ KOONTZ ve Diğ., s.534.

³¹ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.53.

³² KOONTZ ve Diğ., s.534.

³³ KOÇEL, s.235'den D. HELLRIEGEL - J. SLOCUM, Jr.; Organizational Behavior, (2 nd Ed; West Publishing Co. 1979), s.24.

Tablo-III
İletişim Modellerinin Özellikleri

Karşılaştırma Değerleme Ölçütleri	Salkım	Y	Zincir	Çember	Serbest
1. Merkezleşme Derecesi	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok az
2. Haberleşme Kanal Sayısı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok Yüksek
3. Önderlik Tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok az
4. Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
5. Kişisel tatmini	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok az
6. Hız	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
7. Doğruluk	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

Kaynak: Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: İ.Ü.İ.F. Ya. No. 205, 1986), s.235.

“Haberleşme modellerinin etkinliği büyük ölçüde, grubun yapacağı işin çapraşıklığı ve belirsizlik derecesine bağlıdır. Eğer grup belirlilik şartları altında çalışıyor ve işte basit ve rutin bir nitelik taşıyorsa, muhtemelen merkezi model veya Y modeli uygun olacaktır. Oysa çapraşık nitelikli ve belirsizliği fazla olan işlerde ise muhtemelen serbest model daha uygun olacaktır”³⁴.

Sonuç olarak, bu deneyler her modelin kendine özgü avantaj ve dezavantajlara sahip olduğunu göstermektedir. Yönetici konumundaki kişiler içinde bulunduğu duruma göre bir veya birkaç iletişim modelini seçmelidir. Günümüzde her alanda artan değişim hızı ve rekabet edilmesi gerekliliği yöneticilere bir veya birkaç modeli kullanma gerekliliği yaratmaktadır. Tabi ki bu bağlamda kullanılması gereken iletişim araçları içinde aynı durum söz konusudur.

³⁴ KOÇEL, s.236'dan David HAMPTON, *Comtemporavy Management*, (McGraw Hill: 1977), ss.316-317.

II- ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgüt özünde, bir grup insanın belli bir amaç yolunda, güç birliği yapıp, bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçları katıp, ilişkilerini yine belli bir yönetim temeline dayanarak düzenledikleri toplumsal sisteme verilen addır³⁵.

Günümüz örgütlerinin, kendi içinde bulunan karmaşıklığı ve yine son derece karmaşık olan dışsal çevreye entegre olma zorunluğu nedeniyle, işleri oldukça zordur. Bu nedenle bence örgütlerin açık sistem yaklaşımı içersinde ele almalıyız.

Açık sistem yaklaşımı örgütü, entegre ve çevresiyle uyum içinde, açık yani kendi içinde ve dış dünya ile enerji etkileşimi içinde bir dengeye yönelik, canlı birimlerden oluşan (insanlar) bir sistem olarak görülür. Örgüte bu açıdan bakıldığında üç aşamalı bir alt sistem söz konusudur³⁶.

- Önce örgüt, ortak ihtiyaçları olan insanlar grubu olarak bir sistem oluşturur.
- İkinci olarak, ortak çevresel sorunlar ve iş istekleri bir başka sistemi oluşturur.
- Üçüncü olarak bu iki sistem arasında işbirliği sonucu görev yerine getirme sistemi ve mekanizması yer alır.

Örgüt kavramına bu yaklaşım içinde baktığımızda, amaçlarını gerçekleştirilebilmesi için ona gerekli olan, en hayati önem taşıyan süreç iletişim olmaktadır. Günümüzde iletişim olmaksızın örgütsel yapıdan

³⁵ İnal Cem AŞKUN, Organizasyon Teorileri, (Eskişehir: E.I.T.I.A. Ya No.95, 1972), s.13.

³⁶ Akın ERGÜDEN, "Örgüt-içi İletişim- SİSTEM YAKLAŞIMI", Kurgu Dergisi, S.11, 1992, ss.12-13.

bahsetmek imkansızlaşmıştır.

Örgütsel yapının başarısı büyük ölçüde dikey ve yatay iletişim kanallarının sağlıklı işleyişine bağlıdır. Bu kanallarda meydana gelen tıkanıklık örgütsel mekanizmasının durmasına neden olabilir. Dinamik bir varlık olan örgütlerin kendine özgü işlevlerini basamaklı ve yatay boyutlarda gerçekleştirmesi için etkili bir iletişim düzenine gereksinim duyulur³⁷.

İşte günümüz örgütlerinde iletişimin bu kadar hayati önem taşıması ve ikisinin ayrılmaz bir bütün oluşturması literatüre “örgütsel iletişim” kavramını getirmiştir.

Bu bağlamda örgütsel iletişim, “örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girişilen sürekli bilgi ve düşünce alış verişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir” şeklinde tanımlanabilir³⁸.

“Örgüt içinde çeşitli bölümler veya kişiler arasında işleyen ilişkiler ya önceden belirlenmiş biçimsel kanallar üzerinde ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar aracılığı ile gerçekleşir. Biçimsel kanallar genellikle örgüt planlarında açık olarak belirlenir. Her iş gören kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerinin neler olacağını, karşılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağını önceden bilir. Bu tür ilişkiler dikey ve yatay iletişim kanalları

³⁷ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.31.

³⁸ Ülke DİCLE, Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, (Ankara: M.P.M. Ya. No.169, 1974) s.20.

içinde gerçekleşir. Örgüt için içinde birkez bu kanallar kuruldu, karar alma süreci etkili biçimde işlemeye başlar ve özellikle düzensiz eylemler üzerinde önemli etki yaratır. Biçimsel ilişkilerin yanında doğal iletişim kanallarının varlığında ilgi çekicidir. Sosyologlar tarafından “informal organizasyon” olarak tanımlanan sosyal grupların oluştuğu yapı içinde doğal iletişim kanalları hemen işlemeye başlar ve örgütte ikinci bir örgütsel yapının doğmasına yardımcı olur. Bu ikinci örgütsel yapıya doğal örgüt demek doğru olur. Ve varlığı en az biçimsel örgüt kadar önem taşır”³⁹.

Öte yandan, işletmelerin çevre ile, diğer işletmeler, örgütler, devlet, tüketici ve halkla ilişkileri vardır. Bu dış organlarla sürekli ilişkiler kurulması işletmenin çıkarıdır. “İşletme toplumsal yapının bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Toplumun çeşitli kısımlarından etkilenir ve onları etkiler. Görüldüğü gibi örgütler gerek içsel gerekse dışsal yapıda sürekli ilişkiler içinde çalışan kuruluşlardır. Bu çalışmaların verimli olarak yürütülmesi ve amaçlara en etkin biçimde ulaşılması için iç ve dış ilişkilerin düzenli olması gerekir”⁴⁰. Genel bir deyişle, bir örgütsel araç olarak ve yönetsel araç olarak nitelendirilen iletişim düzeni, örgüt içinde veya dışında çeşitli organlar, bölümler ve kişiler arası ilişkileri belirli kanallar aracılığıyla düzenler, denetim altında tutar ve kendine özgü araçlarla birimler arası ilişkiler kurulma ve geliştirilmesini sağlar.

A) Örgütsel İletişimi Bir Yönetsel Araç Olarak Görmek

Yönetim ve örgüt çalışma konuları, amaçları, yöntemleri, araçları, kuramcıları, uygulamaları açılarından hem birbirlerinin içinde, hemde

³⁹ SABUNCUOĞLU - TÜZ, ss.31-32.

⁴⁰ SABUNCUOĞLU - TÜZ, ss.31-32.

birbirlerinden ayırdırlar⁴¹. Burada karışıklığı önlemek için bilinmesi gereken temel nokta, örgütün bir yapı yönetiminde onu çalıştıran bir güç olduğudur⁴². İşletmeyi harekete geçirecek, kan dolaşımını sağlayacak bu itici güç yöneticilerin örgütsel iletişimi etkin bir şekilde kullanmasıyla sağlanacaktır. İşte bu nedenle işletmeler, işletme yönetimi içinde iletişim sorunlarına gereken önemi vermelidirler.

Zaten günümüzde çağdaş işletmeler etkin iletişim düzeninin önemini geleneksel işletmelere göre daha iyi anladıklarından işletme yönetimi içinde iletişim sorunlarına daha geniş yer vermeye başlamışlardır. “Örgüt içinde yer alan organlar ve özellikle karar merkezleri arasında işleyen iletişim düzeni yönetimin başarılı olmasını etkiler. İşletmelerde çizilen amaçlardan sapmaksızın gelişme olanağının sağlanması için yönetim işlevini üstlenmiş sorumlu kişiler arasında görüş ve düşünce birliğinin gerçekleşmesi gerekir”⁴³. Kaldı ki, bu birlik sadece yöneticiler için değil, aynı zamanda yönetici-işgören ve işgörenler arası düzeyde de sağlanabilmelidir. Bu iş ve güç birliğinin sağlanabilmesi için işletmede her düzeyde yer alan kişiler arasında sürekli ve düzenli bir iletişim gerektiği açıktır⁴⁴.

Yönetici eğer başarılı olmak, amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirmek istiyorsa, yönetsel bir araç olarak örgütsel iletişim araç ve tekniklerini de etkin kullanmak durumundadır. Bu bağlamda, örgütsel iletişime yaklaşım açısından yöneticiye düşen önemli sorumluluklar bir kaynakta şöyle özetlenmektedir⁴⁵.

⁴¹ İnal Cem AŞKUN, “İşletmecilik ve iletişim, “ESADER, C.XVIII, S.1 (Ocak 1982), s.6.

⁴² İnal Cem AŞKUN, “Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları”, KURGU, S.4 (Ekim 1981), s.3.

⁴³ Zeyyad SABUNCUOĞLU, “Modern İşletmelerde Haberleşme Sorununun Analizi”, B.İ.T.İ.A. DERGİSİ, C.III, S.1, 1974, s.114

⁴⁴ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.43.

⁴⁵ Ergun ZOGA İdarecilik Sanatı, (İstanbul: Türk Sevk ve İdare Derneği, 1970), s.259

— Yönetici iletişimin anlam, ruh ve önemini kabul ve idrak etmelidir. Böylelikle en üstteki basamaktan en alttakine kadar her kişi aynı şeyi düşünür, aynı şeyi duyar ve aynı şeyi yapar duruma gelebilir. İletişimin gereksizliğine inanmış bir yönetici grubunun yönetimindeki kuruluşlardan başarılı sonuçlar beklemek olası değildir.

— Yönetici iletişim kavramının, başarısının önemli bir parçası olduğuna inanmalıdır. Bu inanca sahip olmayan yöneticilerin bulunduğu bir kuruluşta yönetimi işleten çarklar geleneksel ilke ve kurallardır.

— İletişim düzeni, çalışanlar üzerinde bina edilmiş bir yapıdır. Her kişinin bu düzendeki görevinin önemi mutlaka kabul edilmelidir. Aksi halde bireyler aracılığıyla, normal çalışması aksatılmış bu düzen mutlaka kötü sonuçlar doğurur.

İşletmede etkin bir örgütsel iletişimin oluşması konusunda üst ve ara basamak yöneticileri hayati önem taşır. Onların konuyu algılayış ve uygulayış şekilleri, işletmedeki örgütsel iletişimin kalitesini etkileyecektir.

Örgütsel iletişim konusundaki engelleri aşmak ancak düzenli işleyen bir iletişim sisteminin kurulmasına ve iletişimin önemine inanmış yöneticilerin üzerine düşen sorumlulukları yüklenmelerine bağlıdır. Bu nedenle başta üst ve ara basamak yöneticileri olmak üzere tüm personelin iletişim düzeninin kurulması, işleyişi ve denetimi konusunda zaman zaman eğitici programlara katılmaları çok büyük yararlar getirecektir⁴⁶.

⁴⁶ SABUNCUOĞLU - TÜZ, ss.48-49.

B) Örgütsel İletişim ve Yönetmel İşlevler

Örgütsel iletişim ile yönetim arasındaki ilişkiler temelde iki yönlüdür. Örgüt iletişim bir yandan yöneticilerin bu konudaki düşünce, tutum ve davranışlarına göre şekil alacak, öte yandan yöneticilerin örgüte ilişkin çeşitli görevlerini yerine getirmelerine olanak sağlayacaktır⁴⁷. Birinci durumda örgütsel iletişimin kendisi bir yönetim görevi olmaktadır. İkinci durum da ise örgütsel iletişimin, yönetimin işlevlerine etkisi söz konusudur.

Yönetim en basit ifadesiyle başkaları vasıtasıyla iş yapmaktır. Yönetim faaliyeti bir taraftan başkaları ile birlikte çalışmayı gerektirirken diğer taraftan amaçlara ulaşmayı, kıt kaynaklardan en fazla yararlanmayı, verimlilik ve etkinlik sağlamayı ve değişen çevrelerde faaliyet göstermeyi gerektirir⁴⁸. Yöneticiyi de bu bağlamda başkaları vasıtasıyla işgören kişi olarak tanımlayabiliriz. Yöneticinin temel görevi işletmeyi amaçlarına ulaştırmaktır. Bunu yaparken birikimlerini, bilgisini, yeteneklerini ve kullanabileceği araç ve tekniklerini kullanarak kıt kaynaklardan en fazla yararlanmaya çalışır, verimlilik ve etkinlik sağlayabilirse değişen çevrede işletmenin ve kendisinin başarısını sürdürebilir.

Yöneticinin yönetim görevlerini işletmenin amaçları doğrultusunda kullanabilmesinde en vazgeçilmez aracı günümüzde iletişimdir. İşte bu nedenle yönetsel işlevlerle iletişimin ilişkisini, yöneticinin başarısı bakımından önemini düşünerek kısaca incelemek gerektiğine inanıyorum. Yönetsel işlevleri sırasıyla planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve denetleme olarak kabul edebiliriz.

⁴⁷ Ülku DİCLE, *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*, s.127.

⁴⁸ İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğt. Sağ. ve Bil. Araş. Çal. Vakfı Ya. No.42, C.I, 1995), s.4.

1. Planlama ve İletişim

Planlama işletmenin nereye, nasıl gideceğinin belirlenmesidir. Bir başka tanım ise, planlama bir amaca ulaşmak için çeşitli seçenekler arasında tercih yapmaktır. Üst yönetim işletmenin geleceğini elinde bulunduran organ olarak planlamaya gerekli önemi vermelidir. Bunu yaparken bunun bilinçli bir hareket olduğunu unutmamalıdır. Planlama sürecini 4 aşama olarak düşünebiliriz⁴⁹.

1) Amaçların Belirlenmesi: Bir Yönetim faaliyetinden bahsedebilmek için amaçların belirlenmesine gerek vardır. Burada önemli olan genel amaçların bölüm planlarının amaçları arasında tutarsızlık olmamalıdır.

2) Amaçlara Ulaştıracak Varsayımların Belirlenmesi: Her işletmenin kendine göre iç ve dış koşulları vardır. İşletme varsayımlarını belirlerken bunları göz önüne almalıdır.

3) Alternatiflerin Karşılaştırılması: Alternatiflerin ortaya konması için önemli ölçüde verilenden yararlanmak gerekir.

4) Alternatifler Arasında En Uygun Olanın Seçilmesi: Bu aşamada yönetici olan kişi karara ulaşmış olur.

Yukarıda saydığımız aşamaların etkin bir şekilde yerine getirilmesi çeşitli kaynaklara başvurmayı ve toplanan bilgilerin belirli karar merkezlerinde toplanması gerekir. Bunların oluşumunda ise iletişim teknikleri gerekli şart olmaktadır.

⁴⁹ ÖZALP, ss. 113 - 127.

2. Organizasyon ve İletişim

“İşletmede yapılacak işlerin, bu işlevi yapacak kişilerin ve işlerle kişiler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi eylemine organize etme veya örgütlendirme denir. Ortaya çıkan örgütsel yapının en belirgin görüntüsü yatay ve dikey düzeyde organların oluşmasıdır. Ancak bu organlar birbirinden kopuk değil, ortak bir amaç doğrultusunda birbirleriyle sürekli olarak ilişki içinde bulunurlar. Aralarında kurulan iletişim köprüleriyle organların işlevlerini yürütmesi, anlaşma ve işbirliğine yönelmesine olanak kazanır. Özellikle örgütsel basamaklar arasında çift yönlü bağlantının kurulmasıyla örgütsel iletişim kanalları işlemeye başlar ve örgüt canlılık kazanır”⁵⁰. Görüldüğü gibi işletmedeki organların sağlıklı işleyebilmesi, organize etme olayının başarıya ulaşması ancak etkin iletişim bağlantılarıyla mümkündür.

3. Yöneltilme ve İletişim

İşletmede planlama ve organize etme faaliyetlerinden sonra, sıra artık uyumlu bir şekilde, yapılanların uygulamaya geçirilmesine gelmiştir. Bunun içinde bir emir-komuta sistemine ihtiyaç vardır. “İşgören yönetiminde yürütme işlevinin etkinliğinin gerçekleştirilmesi için ise iyi bir iletişim sisteminin kurulup, emir-komuta zincirinin kopuksuz ve iyi işlemesi gerekir”⁵¹. Emir komuta sisteminde çift taraflı etkin bir iletişimle yönettmenin daha başarılı olması sağlanabilir.

⁵⁰ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.45.

⁵¹ Meral AŞIKOĞLU, İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Ya.No. 34, 1986), ss.118-119

4. Koordinasyon ve İletişim

“Yöneticinin koordinasyon görevi, örgütün çeşitli bölümleri, öge-leri, görevleri ve eylemleri arasında bir birlik ve uyum sağlamak için harcanan çabaların tümüdür. Koordinasyonun başarılı olduğu örgütlerde, kişiler ve örgütsel birimler örgütün amaçlarından, amaçların gerçekleştirilmesine ne ölçüde katkıda bulduklarından, birbirinin ne yaptıklarından ve kendi görevleri ile diğerlerinin görevleri arasında ne gibi ilişkiler bulunduğundan haberdar olacaklardır. Örgütte, böylece, amaçların gerçekleşmesine olanak sağlayacak ortak bir anlayış yaratılmış olacaktır. Örgütün her üyesi her birimi bütün içindeki yerini bilecek ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelmiş çabalarını, örgütte aynı yönde harcanan diğer çabalar ile etken bir biçimde birleştirebileceklerdir”⁵².

Etkin bir koordinasyonun sağlanabilmesi için etkin bir iletişimin var olması gereği oldukça açıktır. Koordinasyon ve etkin iletişim birbirlerini tamamlayan unsurlardır.

“İletişim teknolojisindeki gelişmeler ile koordinasyon arasında da yakın bir ilişki bulunduğu görülür. Elektronik iletişim araçlarından yararlanamayan ve bu nedenle denetim alanı dar tutulan klasik, biçimsel ve hiyerarşik örgütlerde, koordinasyon görevi örgütün çeşitli kademelerinde bulunan çok sayıda yönetici tarafından sağlanacağından her zaman başarılı sonuçlara ulaşılması beklenemez. Diğer taraftan, örgütlerde hızlı, tam ve doğru iletişime olanak sağlayan otomatik iletişim araçlarından yararlanan örgütlerde ise, üst yöneticiler, örgüt ne kadar büyük olursa olsun ve yaygın olursa olsun, koordinasyonu tek merkez-

⁵² DİCLE, s.150.

den sağlayabileceklerinden, başında buldukları örgütleri bir bütün halinde ana amaçların gerçekleştirilmesine yöneltebileceklerdir”⁵³.

Sonuç olarak koordinasyon görevinin etken bir şekilde yerine getirilebilmesi, geniş ölçüde, örgütsel iletişim sisteminin etkenliğine bağlıdır.

5. Denetim ve İletişim

Denetim başarılması istenen durum ile başarılan arasında köprü kurmaktır. Düzenleyici bir fonksiyon olan denetimin temel amacı işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesidir⁵⁴.

Denetim fonksiyonunda 2 çeşit faaliyetten söz edebilir. Birincisi, planlarla olayları karşılaştırmak, ikincisi planda meydana gelen sapmaları belirlemek ve düzeltmeleri yapmaktır⁵⁵.

Denetim faaliyetinde yöneticinin, karşılaştırmayı yapması, sapmaları belirlemesi ve düzeltmeleri uygulaması için her aşamada bilgiye ihtiyacı olacaktır. Yönetici denetim faaliyetini etken bir şekilde yerine getirebilmek için iletişimin her boyutunu kullanmak zorundadır. Ancak etken bir iletişim sistemi sayesinde denetim faaliyetinin aşamaları başarılı bir şekilde tamamlanabilir.

Denetleme ve iletişim arasındaki etkileşimin bir başka yanında denetim alanının genişliğinin iletişim sisteminin etkinliğine etkisi ile ilgilidir. Bu aslında iki yönlü bir ilişkidir. Denetim alanının genişliği, örgütsel iletişimin etkinliğini belirlerken, örgütsel iletişimin etkinliğide

⁵³ DİCLE, s.152.

⁵⁴ ÖZALP, s.219.

⁵⁵ ÖZALP, s.222.

denetim alanının genişliğini belirlemektedir. Denetim alanı dar tutulursa, hiyerarşik kademelerin artmasına neden olacaktır. Bu durumda da iletişimde gecikmeler ve bir takım eksiklikler olabilecektir. Aslında başta yöneticinin etkinliği açısından olumlu düşünülebilecek dar denetim alanı bir dezavantaj haline gelebilecektir. Denetim alanının geniş tutulduğu bir durumda ise hiyerarşik kademelerde bir yükselme olmayacağından örgütsel iletişim daha etkin hale gelebilecektir.

Sonuçta örgütsel iletişimin etkin olduğu işletmelerde denetim alanının geniş tutulabilmesi avantajı ortaya çıkmaktadır. Bu durumda yönetici daha fazla astını denetleyebileceği gibi astların motivasyonunu yüksek tutabilecek ve yaratıcılık güçlerinden en iyi şekilde faydalanabilecektir.

C) Örgütsel İletişim Boyutları

İşletmelerdeki iletişimin sağlandığı örgütsel iletişim boyutlarını genel anlamda 2 kısımda inceleyebiliriz. Birincisi biçimsel iletişim yapısı, diğeri de biçimsel olmayan (doğal) iletişim yapısıdır. Aslında bu iki yapı birbirini tamamlayan niteliktedir. Esas olan biçimsel yapı, biçimsel olmayan iletişim yapısı ile birlikte çalışır. Ayrıntılı bir sınıflamaya girersek iletişim boyutlarını sırasıyla aşağıdaki gibi inceleyebiliriz.

1. Biçimsel iletişim boyutları

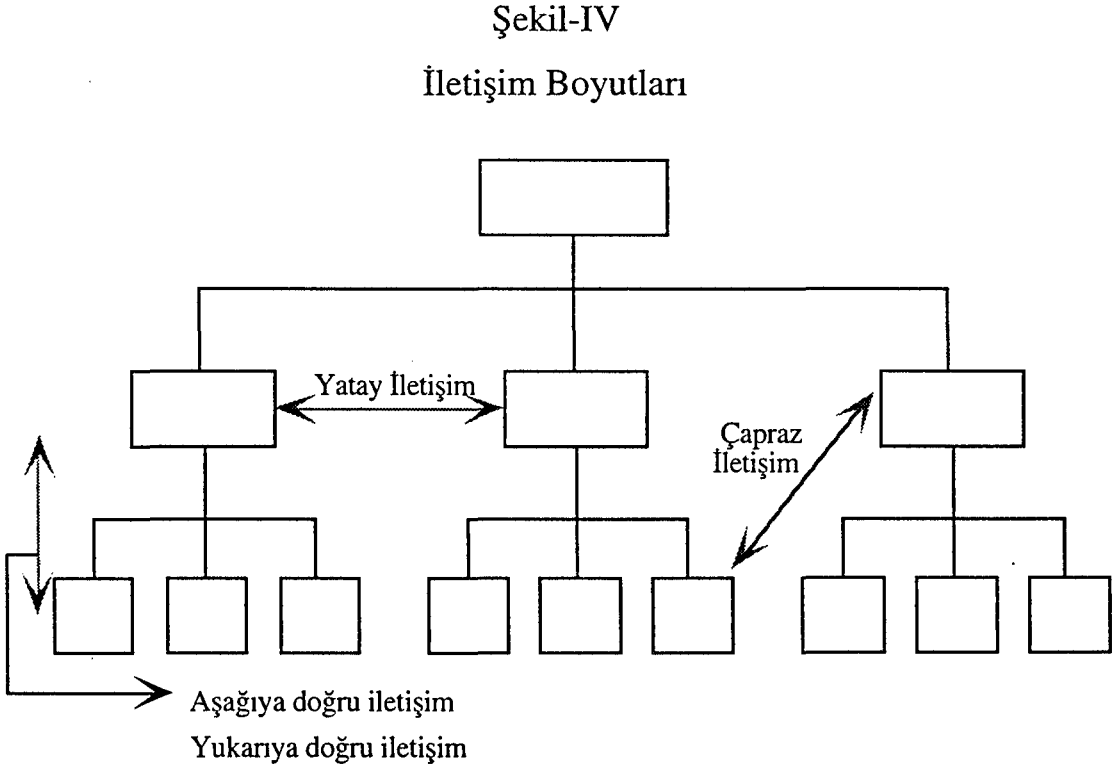
- a- Aşağıya doğru iletişim
- b- Yukarıya doğru iletişim
- c- Yatay iletişim
- d- Çapraz iletişim

e- Örgüt dışı iletişim

2. Biçimsel olmayan iletişim

1. Biçimsel İletişim Boyutları

Etkili bir organizasyonda biçimsel olarak çeşitli boyutlarda iletişim kanalları kullanılmaktadır. Altlarıyla etkili bir iletişimin önemini anlamış yöneticiler yukarıya doğru iletişimde gereken önemi ayırmaktadırlar. Aynı zamanda günümüzün karmaşık ve dinamik işletmeleri yatay, çapraz ve örgüt dışı iletişim boyutlarında kullanmak durumundadır. Aşağıdaki şekilde biçimsel iletişim boyutları izlenebilir.



Kaynak: Taler KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, (İstanbul: İ.Ü.İ.F. Ya. No. 205, 1986), s.234.

a- Aşağıya Doğru İletişim

Aşağıya doğru iletişimde birinci olarak komuta yetkisi söz konusudur. İkinci olarakta astlara bilgi verme söz konusudur.

“Komuta yetkisi aşağıya doğru dikey bir ilişkiyi ifade etmektedir. Komuta yetkisinin kullanılması işletme içi ilişkilerin ve organizasyon sisteminin aksamadan yürütmesine bağlıdır. Bunlardan biri iletişim sisteminin aksamadan yürütmesine bağlıdır. İkincisi koordinasyonun sağlanmasına bağlıdır”⁵⁶. İşletmede etkin bir iletişim sağlandığında koordinasyonunda en önemli gerekli şartı yerine getirilmiş olur ve sonuçta komuta yetkisi akışı, astlara bilgi verme süreci etkili bir şekilde yerine getirilebilir.

“Komuta yetkisinin temel amacı, organizasyonun çalışması olduğu için bu çeşitli yollarla sağlanır. Birincisi işletmenin genelinde ve faaliyet göstermesinde gerekli temel kararların alınmasını sağlar. İkincisi kişilere yetki sınırları tanımak için bazı denetim sınırları koyar. Üçüncüsü tekliflerin veya hareket tarzının gerçekleşmesini sağlar”⁵⁷.

Yönetici yukarıdan aşağıya doğru iletişimde başarılı olmak istiyorsa komuta yetkisinin iyi akacağı iletişim kanallarını sağlamalıdır. Ve emir ya da bilgi olsun giden mesajların açık ve anlaşılır olmasına dikkat etmelidir.

b- Yukarıya Doğru İletişim

Yukarıya doğru iletişim yönetimin en alt basamağından en üst

⁵⁶ ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, (Eskişehir: A.Ü. Eğt. Sağ. Bil. Araş. Çalş. Vakfı Ya. No. 44, C.II, 1992), ss.141-142.

⁵⁷ ÖZALP, C.II, s.142.

basamağına doğru bir bilgi akımını ifade eder.

Dikey iletişimin bu boyutunu incelerken, konuya yukarıya doğru iletişim taşıdığı önemli faydaları sıralayarak yaklaşmak istiyorum⁵⁸.

— Daha önce iletişim sürecinde incelediğimiz geribildirim ancak yukarıdan gelen mesajların tekrar yukarıya doğru çıkışıyla sağlanır. Buna bağlı olarakta işletmenin amaçları doğrultusunda alınan kararların etkin bir biçimde uygulanıp uygulanmadığı anlaşılır ve denetlenebilir. Uygulama yetersiz ise gerekli önlemler alınır.

— İkinci bir faydası yöneticilerin astlarını tanıma, onların gereksinmelerinin ne ölçüde karşılandığının yine onlardan öğrenme fırsatını vermesidir. Çeşitli rapor, dilek, öneri, görüşme ve tartışma yoluyla işgören isteklerinin neler olduğu, yönetimden neler bekledikleri öğrenilmiş olur.

— Diğer bir faydası ise aşağıdan yukarıya doğru iletişim sayesinde “katılmalı yönetim” gerçekleşebilir.

— Son olarak değilecek nokta ise psikolojiktir. İşgörenlere kulak verilmesi, sorunların dinlemesi onlarda psikolojik bir doyum sağlar.

Bu boyutta yöneticinin dikkat etmesi gerekli nokta aşağıdan gelen iletilere sadece ilgi göstermesi değil, bu iletişim kanallarını sürekli açık tutması ve iletişim bariyerlerini giderici önlemleri sürekli almasıdır⁵⁹.

⁵⁸ SABUNCUOĞLU - TÜZ, ss.34-35.

⁵⁹ SABUNCUOĞUL - TÜZ, s.35.

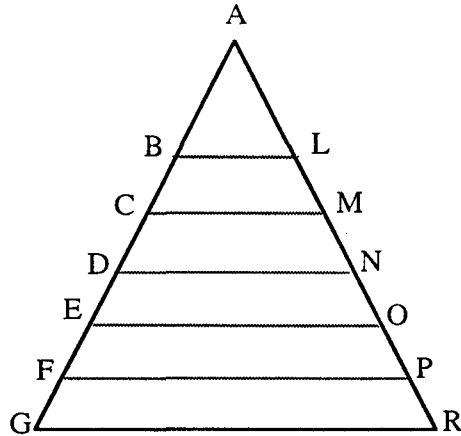
c- Yatay İletişim

Aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimdir⁶⁰. Yatay iletişim değişik örgütsel fonksiyonların koordinasyonu ve entegrasyonu için gereklidir⁶¹. Özellikle modern ve büyük örgütlerde aşırı işbölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimlerarası koordinasyonun önemini arttırmaktadır⁶².

Yatay boyuttaki haberleşmenin mantığını ilk kez Henri Fayol klasik “köprü” yorumuyla ortaya atmıştır. Fayol’a göre dikey olan emir-komuta zinciri çok önemlidir. Fakat işletmeler büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça bazı durumlarda bazı işlerin çabuk yapılmasına gerek vardır. Böyle durumlarda bu hiyerarşi ilkesi uzun zaman alabilir. Fayol bu aksaklığı gidermek için iskele veya köprü önermektedir⁶³.

Şekil-V

Fayol’un Köprüsü



Kaynak: İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, (Eskişehir: A.Ü. Eğt. Sağ. ve Bil. Araş. Çalş. Vakfı Ya. No. 42, C.I, 1995), s.72.

⁶⁰ CAN, s.250.

⁶¹ James L. GIBSON-J.M. IVANCEWICH- J.H. DONNELLY, Organizations (Behavior. Structure. Processes), C Texas: Business Publications Inc, Fifth Editron, 1985), s.538.

⁶² CAN, s.250.

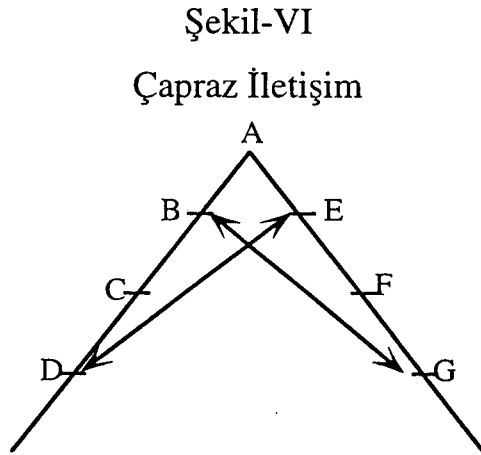
⁶³ ÖZALP, s.72'den Henri FAVOL (Çev.: Constance Strorrs), General and Endustrial Management, (London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1961), ss.vi-vii.

Hiyerarşi ilkesine göre E adlı kimsenin O ya ulaşılabilmesi için E'nın D,C,B ve A'ya buradan L,M,N v O'ya ulaşması mümkün olur. Fayol bunun çok sakıncalı olduğunu belirtmekte E ve O arasında bir geçit, köprü ya da kısa devreli ilişki kurmakta, böylelikle ilişkileri kolaylaştırmaktadır.

Ancak burada dikkat edilmesi gerekli nokta, aynı düzeydeki bireylerin en azından yönetici kişiye her kısa devreli ilişkide haber vermeleri gereklidir⁶⁴.

d- Çapraz İletişim

Çapraz iletişim örgüt üyelerinin diğer kanallarla etkili bir şekilde haberleşemediği durumlarda önemlidir⁶⁵.



Kaynak: Zeyyad SABUNCUOĞLU - Melek TÜZ, Örgütsel Psikoloji, (Bursa: Ezgi Kitapevi Ya., 1995), s.37.

Şekilde görüldüğü gibi B, G, ile ve E,D ile çapraz olarak iletişime geçmiştir. Bu durumda örgüt yapısının basamaksal özelliği kaybolmuştur⁶⁶.

⁶⁴ ÖZALP, s.73.

⁶⁵ GIBSON ve Diğ., s.538.

⁶⁶ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.37.

Çapraz iletişimi kişiler bilgi alışverişi için kullanıyorsa bunun sakıncalı bir tarafı yoktur. Hatta iletişim kanalları gereksiz mesajlarla yüklü tutulmaktan kurtulmuş olur. Fakat yöneticilerin başka bölümdeki kişilere emir vermesi söz konusuysa, çok sakıncalı bir durum ortaya çıkar. Bu nedenle özellikle büyük ve karmaşık işletmelerde bilgi alış verişi için kullanıyorsa bunun sakıncalı bir tarafı yoktur. Hatta iletişim kanalları gereksiz mesajlarla yüklü tutulmaktan kurtulmuş olur. Fakat yöneticilerin başka bölümdeki kişilere emir vermesi söz konusuysa, çok sakıncalı bir durum ortaya çıkar. Bu nedenle özellikle büyük ve karmaşık işletmelerde bilgi alış verişi için kullanılan çapraz iletişim zaman zaman çok faydalı olabilir. Fakat emir verme söz konusu olduğunda bir karmaşa doğacağından işletme üyeleri zorunlu olmadıkça çapraz iletişime gitmemelidir⁶⁷.

e- Örgüt Dışı İletişim

“İşletmeler, toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısından soyutlanamayacak ünitelerdir. Sürekli olarak değişen ve gelişen bir çevre içinde yer alan işletme, yaşamını amaçlarına dönük biçimde yürütebilmesi için yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkiler kurmak zorundadır. Bu nedenle sadece iç yapıyı oluşturan haberleşme sistemini kurmak ve işletmek yeterli değildir. Çağın gerçeklerine uygun olarak işletme dışı ilişkilerinde belirli bir düzen içine sokulması bugün artık modern nitelik taşıyan her işletmenin en önemli sorunları arasına girmiştir”⁶⁸. İşletmeye dışarıdan gelen bilgiler, örgütün karar alıcı organlarının yapıda, programlarda ve davranışta sürekli düzenleme ve ayarlamaları yapmalarına olanak verir⁶⁹.

⁶⁷ SABUNCUOĞLU - TÜZ. s.37.

⁶⁸ Zeyad SABUNCUOĞLU, Örgütlerde Haberleşme Düzeni, (Bursa: B.İ.T.İ.A. Ya. No: 22, 1977), s.50.

⁶⁹ İnal Cem AŞKUN, “Yönetimde Haberleşme”, E.İ.T.İ.A. DERGİSİ, C.XII, S.2, 1976, s.24.

2. Biçimsel Olmayan İletişim

İşletmelerin biçimsel yapılarının yanında birde biçimsel olmayan yapıları vardır. Geleneksel yöneticiler biçimsel yapıyı en alt düzeyde tutmaya çalışırlar. Günümüzdeki modern yöneticiler ise karmaşık yapı içersinde biçimsel olmayan yapıdanda faydalanmak, bunu kendilerinin ve işletmenin yararına çevirmek durumundadırlar. İşte bu bağlamda biçimsel olmayan iletişimde aynı şekilde yöneticinin becerisiyle işletme yararına kullanılabilir.

Biçimsel iletişim işletmelerde iletişimin sadece bir kısmını oluşturur. “Yöneticilerin bazen örgüt üyelerini daha yakından denetleyebilmek amacıyla biçimsel haberleşmeyi kısıtlamaları, örgüt üyelerini gereksindikleri bilgi ve haberden yoksun bırakmakta ve yeni haberleşme olanakları aramalarına yol açmaktadır. Bu durum, üyeleri, içinde dedikodu, söylenti ve fısıltıların serbestçe yer aldığı ve biçimsel olmayan haberleşmenin yoğun bulunduğu, küçük doğal gruplara götürmektedir. Diğer bir deyimle, örgütte biçimsel haberleşme azaldıkça, biçimsel olmayan iletişimin gereği artmaktadır”⁷⁰.

Biçimsel olmayan iletişim yöntemlerinin başlıcaları ise, Dedikodu, Söylenti ve Olasılık İletişim biçimsel olmayan iletişim yöntemleridir⁷¹.

a- Dedikodu; Bir kişinin, işletmede duyduğu herhangi bir haberi ilişkide bulunduğu herkese ulaştırmasıdır.

b- Söylenti; Bunun en belirgin özelliği, işletmedeki bir kişinin herhangi bir kaynaktan elde ettiği bilgi veya haberi kendi kişisel amaçlarına göre değiştirerek başkalarına aktarmasıdır. Başka deyişle, söy-

⁷⁰ DİCLE, s.66.

⁷¹ Sinan ARTAN, “İşletmelerde İletişim”, “E.İ.T.İ.A DERGİSİ”, C.XIII, S. 2 (1977), s.71.

lentide haber, kişiden kişiye aktarırken gerçek anlamını yitirir. Bu tür iletişimde, haber ana niteliklerinden bir kısmını kaybederken, haberler ilişkisi olmayan yeni bir takım unsurlarıda kazanır. Bu da haberin doğruluk derecesini olumsuz yönde saptırır.

c- Olasılık iletişim: Bu tür biçimsel olmayan iletişimde haberim yayılması bir olasılığa bağlıdır. Şöyleki, örneği, bir kişi duyup öğrendiği haberin sadece bir veya iki kişiye ulaştırır. Haberi ulaştırdığı kişilerden biri, ikinci kez iki kişiye diğeri ise bir veya daha çok kişiye ulaştırır ve haber böylece yaygınlaşmış olur.

Çoğu kez biçimsel olmayan iletişim süreci düz bir zincir şeklinde değil, katmerli bir zincir şeklinde oluşur. Böylece işletme içinde bir kişinin duyduğu veya öğrendiği haber kısa bir süre içinde büyük bir hızla yayılır⁷².

Biçimsel olmayan iletişimin işletmeler açısından çeşitli sakıncalı ve yararlı yönleri vardır. Örneğin, işletme sırlarının başkaları tarafından öğrenilmesi, isminin lekelen-mesi, bu tür bilgilere dayanılarak alınan kararların işletmeyi bazen büyük zararlara sokması, işletme içinde bir takım yanlış, zararlı ve kasıtlı haberlerin yayılabilmesi vb. bu tür iletişimin başlıca sakıncaları arasında sayılabilir⁷³.

Ancak biçimsel olmayan iletişimin işletmeler açısından yararlı olan yanları da vardır Bunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz⁷⁴.

1) Biçimsel olmayan iletişim örgütte ki haberleşme yükünün önemli bir kısmını taşıyarak, örgütün iletişim gereksinmesini karşılamak

⁷² ARTAN, s.74.

⁷³ ARTAN, s.74.

⁷⁴ DİCLE, s.68.

bakımından biçimsel haberleşmeye yardımcı olur ve onu tamamlar.

2) Biçimsel olmayan iletişim, örgüt üyelerinin moralinin yükselmesini ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlar.

3) Biçimsel olmayan iletişim iyi kullanıldığı takdirde, yöneticiler için etken bir yönetim aracı olabilir.

4) Biçimsel olmayan iletişim, özellikle dilek ve yakınmaların üstlere ulaştırılmasında, aşağıdan yukarıya haberleşmenin etken bir aracıdır.

5) Biçimsel olmayan iletişim, örgütün çevresindeki değişiklikleri zamanında haber olmasını ve değişen koşullara uydurmak üzere iç yapısında gerekli değişiklikleri devamlı ve etkin bir biçimde yapmasını sağlar.

6) Biçimsel olmayan iletişim örgütlerde bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlar.

7) Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerde takım çalışmasına ve görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlar.

İşletmelerde biçimsel olmayan iletişimin sakıncalarının mı yoksa, yararlarının mı daha çok olacağı işletme yönetiminin iletişim konusuna yaklaşımıyla ilgilidir. Eğer iletişimin boyutları her yönde iyi çalışıyorsa, iletişim tabana kadar indirilebilmişse, işletme yönetimi zaten yok sayılamayacak bir gerçek olan biçimsel olmayan iletişimi işletmenin yararı yönünde kullanabilecektir.

D) Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

“Bir haberleşme sürecinin etkin bir biçimde işlemesine engel olan birçok faktörler vardır. Bunların bir kısmı fiziksel ve teknolojik niteliklidir, bir kısmı ise sosyo-psikolojik özelliktedir. Fiziksel ve teknolojik nitelikli olanlar mesajın mekanik olarak iletişimine engel olurlar yani, mesaj ya hiç iletilmez, yahut mekanik bir gürültü olur, tam aktarma olamaz, haberleşme kesilebilir, mesaj tam iletilemez ya da teknolojik yetersizlik nedeniyle mesaj istenen zamanda yerine ulaşamaz. Bunların tamiri ve düzeltilmesi kolaydır. Ancak bizim için önemli olan sosyolojik faktörlerdir”⁷⁵. Şimdi bu faktörlere kısaca göz atalım.

1. Kişisel Engeller

“İletişim sürecinin 2 temel unsuru olan gönderici ve alıcı, aynı zamanda etkin bir iletişimi önleyici rolde oynayabilirler. Kişisel amaçlar hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar bir yandan mesajı oluşturan sembolleri formüle etmeyi engellerken bir yandanda belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya sebep olabilir. Başka bir deyişle, alıcının göndericiye olan tutumu, güveni ve inancı, göndericiden gelecek mesajları farklı şekillerde değerlemesi ile sonuçlanacaktır. Veya, eğer gelen mesaj alıcının bildiği ve inançları ile ters düşerse, bu tür bir mesaj muhtemelen tam olarak algılanmayacaktır”⁷⁶.

⁷⁵ Erol EREN, Yönetici Psikolojisi, (İstanbul: İ.Ü. Ya. No. 402, B.4, 1993), s.227.

⁷⁶ KOÇEL, s. 228'den James GIBSON ve diğerleri, Organizations: Behavior, Structure Process, (Business Publications Inc, 1979) s.414.

2. Dil Güçlükleri

Dil, insanlara mahsus ve en gelişmiş iletişim aracı olarak kabul edilmektedir. Sembolik etkileşimin medyası özelliğini taşımasından dolayı dili, zihnimizdekileri başkalarına aktarmayı sağlayan bir araç olarak tanımlayabiliriz⁷⁷.

Dil güçlüklerini seçilen sözcüklerin zorluğunda ve semantik olarak iki ana başlık altında düşünebiliriz.

Konuşurken, konuştuğumuz kişilerin tecrübe alanlarını dikkate alarak sözcükleri seçmek zorundayız. Örneğin, teknik bir konu hakkında bilgi iletiliyorsa, konu teknik terimlere boğulmadan, ifade ettiği anlam kısaca belirtilmelidir.

Göndericinin kullandığı sözcüğü farklı anlıyor isek ortada semantik bir sorun var demektir⁷⁸. Bu güçlükleri ortadan kaldırmak için yapılacak şey, belli kavramları başka kelime ve kavramlarla tanımlama yoluna gitmektir. Özellikle şekiller ve resimler, yazılı ve yüzyüze sözlü haberleşmede yanlış anlamaları asgariye indiren araçlardır. Bunun yanında yüzyüze haberleşmede önemli olan faktörlerden biride, yüz ifadeleri, mimikler, el sıkma ve benzeri hal ve tutumlardır. Bu tutumlar bazen sözle ifade edilenlerden daha etkili olurlur⁷⁹.

3. Dinleme Yetersizliğinden Doğan Engeller

İşletmede bir yönetici olarak ya da başka konumda bir çalışan olarak dikkat etmemiz gereken diğer önemli bir konuda karşımızdakini iyi

⁷⁷ Orhan GÖKÇE, *İletişim Bilimine Giriş*, (Ankara: Adalet Matbaası, 1993), s.63.

⁷⁸ CAN, s.253.

⁷⁹ EREN, s. 228.

dinlemektir.

Yöneticimizle veya astlarımızla iletişim kurarken iyi dinleme yeteneğimizi kullanmak her zaman için, bize avantaj sağlar. Dinleme yetersizliğini açıklamaya çalışırken, konuya iletişim sırasında dikkat etmemiz gereken bazı noktaları sıralamak istiyorum⁸⁰.

1) İletişim esnasında ilk olarak ona karşılık verinki dinlemekte olduğumuzu anlasın.

2) Neyin söylenmiş, neyin söylenmemiş olduğunu asla kaçırmayın. Sözcüklerin ardındaki anlamları arayın. İyice anlaşılmamış noktalarla ilgili sorular sorun.

3) Sözsüz iletişimden gereğince yararlanın. Bir baş sallaması, bir gülümseme, kaş çatma, göz teması ve buna benzer şeyler çok önemlidir.

4) Karşınızdakine ne cevap vereceğinizi düşünmekten, söylemekte olduğu şeyleri dinlememezlilik etmeyin. Ne diyeceğini daha önceden tahmin etmeye kalkışmayın, çünkü o zaman söylediği sözü yanlış anlayabilirsiniz.

5) Karşınızdakine, size karşılık verme fırsatı tanıyın. Konuşma sırasında bir iki yorum yapmasını engelleyecek kadar baskın davranmayın. Sorular sorun ve yöneticiniz veya astlarınız bunları cevaplayana kadarda bekleyin sözünü kesmeyin. Soru sormak karşınızdakinin bilgi vermesini sağlar. Karşınızdakine hem “Bu projenin onaylanması için kiminle görüşmem gerekir?” gibi bilgi edinme soruları, hem de “Yani

⁸⁰ William P. Anthony (Çev. Belkıs Çorakçı), Yöneticinizi Siz Yönetin, (İstanbul: İlgı Yayıncılık ve Tic. Lim.Şti., 1989.), ss.192-193.

ben bu üç boş kadrodan birine geçebilirim mi demek istiyorsunuz?” gibi açıklama soruları sorun.

Yukarıda belirtilen önerileri aynı zamanda astlarımızda, aynı statüdeki iş arkadaşlarımızda, işletme dışında ilişki kurduğumuz kişi ve kurumlarda uyarlayabiliriz. İyi bir dinleyici olduğumuzda hem kendimiz, hemde karşımızdakiler açısından iyi duygusal ortam yaratmış oluruz. Ve bunun sonucunda da her açıdan iletişimin verimliliğini arttırmış oluruz.

4. Geri Bildirimin Eksikliğinden Doğan Engeller

Başkalarını nasıl etkelediği hakkında göndericiye verilen bilgi, haberleşme ile istenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığını kontrol etmek ve gereken düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olmak için yapılır⁸¹.

Eksik ve amacına ulaşmayan bir geribildirim iletişim zincirinde zaman içinde bozukluklara ve verimsizliğe yol açar.

5. Teknik Engeller

Teknik engellere örnek olarak fiziksel engelleri ve zamanlama engelini gösterebiliriz.

“Fiziksel faktörler daha çok haberleşme kanalı ve bunu etkileyen çevresel koşullarla ilgilidir. Örneğin, gürültü sözlü haberleşmeyi etkileyen önemli bir engeldir. Aynı şekilde çeşitli konuşma ve yazma araçlarını etkileyen teknik bozukluklarda fiziksel faktörlere örnektir”⁸².

⁸¹ EREN, s.229.

⁸² KOÇEL, ss.228-229

Zamanlama engeli ise iki açıdan ele alabiliriz. Birincisi, mesajın ne zaman iletileceği ile ilgilidir. Mesaj en uygun zamanda iletilmelidir⁸³. İkincisi iletişim sürecinin aldığı süredir. “Özellikle zaman baskısı varsa mesaj asıl alıcıya ulaştırılmak üzere başka birisine aktarılır. Veya organizasyonlarda, alıcıya belirli kademelerden ve formal yollardan ulaşmak yerine informal ve kısa yollar seçilebilir. Bu ise normal olarak haberleşme süreci içine girecek bazı kimseleri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklıklara yol açacaktır”⁸⁴.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, iletişimi engelleyen etmenleri gören yönetici bu engelleri ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. İşte daha sonraki bölümde yöneticinin bu engelleri aşmada ve yeni fırsatlar yaratmada ki kullanabileceği araç ve gereçlerden bahsedeceğiz. Daha sonrada iyi bir iletişimi sağlamanın sonucunda kendisinin ve işletmenin başarısına sağlayabileceği faydalar üzerinde duracağız.

83 CAN, s.252.

84 KOÇEL, s.229.

İKİNCİ BÖLÜM

I- İŞLETMELERDE ETKİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇ VE TEKNİKLERİ VE ONLARIN YÖNETİMİN BAŞARISI DOĞRULTUSUNDA KULLANILMASI

Örgütsel yapı içinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemli bir sorundur. Önemli olan bilgi akımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı işleyen iletişim araçlarını yere ve zamana göre seçmektir¹.

İşletmelerde kullanılan iletişim araçları sırasıyla aşağıda incelenmektedir. Bunları sözlü, sözsüz, yazılı ve elektronik iletişim olarak dört ana gruba ayırabiliriz. Bu örgütsel iletişim araçlarının nasıl etkin kullanılabileceği ve onların yönetimin başarısı doğrultusunda kullanılabilmesi için neler yapılabileceği sırasıyla incelenmektedir.

1 Zeyyat SABUNCUOĞLU - Melek TÜZ, Örgütsel Psikoloji, (Bursa: Ezgi Kitapevi Ya., 1995), s.38.

A) Sözel İletişim

Yüzyıllardır sözlü iletişimi kullanırız. Kitle iletişim araçlarının bulunmadığı ya da bunlara çok güvenilmediği zamanlarda sözlü iletişim toplumların hayatında daha da çok önem kazanmıştır².

Genel olarak en etkili iletişim biçimi sözlü ve yüzyüze olanıdır. Bunun nedeni, alıcının yalnızca duymakla kalmayıp, göndericinin (konuşmacının) duygu ve niyetini açıklayan el ve yüz hareketlerini de görebilmesidir. Üstelik anlaşılmayan yerleri sorarak kısa süre içinde geri bildirim elde edilebilir³. Bu üstünlüklerine karşılık, sözlü araçların tartışmalarda belgelenememesi, uzun konuşma ve görüşmelerde işlerin engellenmesi ve çeşitli basamaklardan geçtikçe sözlü mesajın amacını ve özünü yitirmesi gibi sakıncalardan söz edilebilir⁴. Aynı zamanda herkesin aynı orada bulunamaması da önemli bir sakıncadır⁵.

Yöneticiye düşen görev ise sözel iletişimin faydalarından olabildiğince faydalanarak, sakıncalarını ise azaltmaya çalışmaktır. Bunu ise sözel iletişim araç ve tekniklerini iyi kullanarak, kendisini sürekli olarak bu konuda eğiterek yapabilir.

Konuya yöneticinin kullanması gereken sözel iletişim araç ve tekniklerini irdeleyerek devam edilmektedir.

² Akif ERGİN, Öğretim Teknolojisi: İletişim, (Ankara: Personel Eğit. Mrk. Ya. No. 17, B.1, 1995), s.142.

³ Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, (Ankara: Adım Ya., B.2, 1992), s.243.

⁴ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.40.

⁵ CAN, s.243.

a- Konuşma

Konuşma, duygu , düşünce ve dileklerimizi görsel ve işitsel öğeler aracılığıyla karşımızdakine iletme⁹. Konuşma karşılıklı olabileceği gibi telefon, diktafon, radyo, teyp gibi araçlarla da olabilir¹⁰.

Yönetici, konuşmada aranan niteliklerin farkında olursa iyi bir sunuş yapmada etkinliğinde o derece artırma şansına sahip olacaktır.

İyi bir konuşmacıda aranan nitelikleri de aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹¹.

1) İyi bir konuşmacı konuşma eylemini oluşturan fiziksel öğelerin önemini bilir. Bu öğeleri beden dili, ses, anlaşılır bir dil, zihinsel etkinlik olarak sıralayabiliriz.

2) İyi bir konuşmacı konuşma öncesinde kendisini ve konusunu iyi hazırlar.

3) İyi bir konuşmacı konuşmalarında tanımlamalara, örneklere, açıklamalara, karşılaştırmalara, kanıtlara, istatistiksel bilgilere, gerekli tekrarlara ve görsel yardımcılara yer verir.

4) İyi bir konuşmacı gözlem gücünü geliştirmiştir.

5) İyi bir konuşmacı amacına uygun yönde ve mantıki bir akış içinde düşünce yeteneğini geliştirmiştir.

6) İyi bir konuşmacı, kendi yeteneklerini değerlendirmeyi, sınırlarını saptamayı bilir.

⁹ ERGİN, s.145'den Suat TAŞER, Konuşma Eğitimi, (Ankara: Dost Kitapevi Ya., 1987), s.11.

¹⁰ Sinan ARTAN, "İşletmelerde İletişim", "E.İ.T.İ.A DERGİSİ, C.XIII, S.2 (1977), s. 68.

¹¹ ERGİN, ss. 147-157.

7) İyi bir konuşmacı, dinleyicisini yakından tanır.

8) İyi bir konuşmacı, ahlaksal sorumlulukları bulunduğunu hatırlıktan çıkarmaz.

b- Dinleme

Toplum içinde çoğumuz ve yöneticiler genelde dinlemenin önemi gözardı ederiz. Halbuki iyi konuşmayı öğrenmek gibi dinlemeyi de öğrenmek bir çaba gerektirir. Bu konuda günümüzde çeşitli eğitim programları düzenlemektedir. Özellikle yöneticiler için değişik dinleme teknikleri önerilmektedir. İşte bu nedenlerle genelde gözardı edilen dinleme sürecini daha yakından incelemek istiyorum.

Dinleme ve işitme birbiriyle ilişkili, ancak birbirinden ayrı eylemlerdir. İşitme fizyolojik, dinleme ise psikolojik bir eylemdir¹². Pek çok yönetici sadece işitir. Aslında yapılması gereken dinlemektir¹³.

Dinleme, konuşmada ileri sürülen düşünceleri anlamak, değerlendirmek, organize etmek, aralarındaki ilişkileri saptamak, bu düşünceler içinden belleğimizde saklamaya değer bulduklarımızı seçip ayırmak demektir¹⁴.

Dinlemeyi iki şekilde düşünebiliriz. Birinci pasif, ikincisi aktif dinlemedir.

“İletişim süreci açısından her iki türde değerlidir. Pasif dinleme en kolay dinleme türüdür. Dikkatli suskunluğu ve en az yanıt vermeyi kul-

¹² ERGİN, s. 161.

¹³ Ron COLEMAN - Giles BARRIE (Çev.: Mehmet HARMANCI), Yöneticinin Klavuzu, (İstanbul: Remzi Kitapevi A.Ş., B.2, 1993), s.17.

¹⁴ ERGİN, s.165.

lanır. Dinleyicinin tek bir sözcüğü karşılık olarak kullanması yeterli olabilir. Hatta sözsüz bir karşılık bile bazen daha uygun düşebilir”¹⁵.

Aktif dinleme daha zordur. Daha fazla bilgiyi ve sorumluluğu gerektirir. “Aktif dinlerken, karşınızdaki kişinin dilini, hızını ve konuşmasının içeriğini izlememiz gerekir. Karşınızdaki kişinin ifade ettiği şeyi anladığınızı ona göstermemiz gerekir. Bu da, söyleneni geriye yansıtarak gerçekleştirilir”¹⁶.

Aktif veya pasif dinlemede dinleyici konumundaki yöneticinin bazı dikkat etmesi gereken noktalar vardır. Şimdi bunları maddeler halinde sıralamak istiyorum.

1) Bence ilk olarak yapılması gereken karşınızdakinin sözü bitene kadar dinlemek ve vereceğimiz cevabı ondan sonra hazırlamaya başlamaktır.

2) Dinlerken ilgimizi ve dikkatimizi gösteren, sözlü iletişimi kullanmayı ihmal etmemeliyiz¹⁷.

3) Dinlerken kısa notlar almayı öğrenmeliyiz ve fikirlerin birbiriyle ilişkilerini gösteren kilit sözcüklerden faydalanmalıyız¹⁸.

4) Konuşmanın bazı noktalarına aşırı duyarlılık göstermektense, mesajın özünü yitirmemeye dikkat etmeliyiz¹⁹.

5) Anlamadığımız birşey olursa konuşmacı sözünü bitirdikten

15 BINGAMAN, s.19.

16 BINGAMAN, s.19.

17 COLEMAN - BARIE, s. 177.

18 COLEMAN - BARIE, s.177.

19 ERGİN, s.164.

sonra açıklama istemeliyiz, asla anlamış gibi davranmamalıyız²⁰.

6) Dinlerken dikkatimizin dağıldığını hissettiğimiz anda yeniden dikkatimizi toplamak için çaba sarfetmeliyiz²¹.

7) Başkalarının söylediklerini, özellikle tutumlarını, daha iyi anlamamıza yardım edecek olan ses tonlarını dikkatle dinlemeliyiz. Tüm bunları yaparken de tarafsız olmaya çalışmalı ve açık fikirli olmalıyız. Bir kimsenin söylendiği herşeyi dinlemeye çalışmalıyız²².

Konuyu ise konunun başında da bahsettiğim bir ayrıntıya değine- rek özetlemek istiyorum. İyi bir yönetici için dinlemek işitmek değıl- dir, gerçek olan dinlemektir.

2. Sunuşun Hazırlanması

Yönetici etkin bir sunuş yapmadan önce belli adımlarları, belli bir sırayla gerçekleştirmelidir. Buna etkin bir sunuşun sürecide diyebiliriz.

Etkili bir sunuşu gerçekleştirmek için gerekli aşamaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz²³.

- a- Hedeflerin belirlenmesi
- b- Gerekli verilerin toplanması
- c- Toplanan verilerin düzenlenmesinin yapılması.
- d- Sunuş planını çıkarmak
- e- Metni yazmaz
- f- Sunuşa yardım edebilecek görsel malzemeyi seçmek

20 COLEMAN - BARIE, s.177.

21 ERGİN, s.165

22 COLEMAN - BARIE, ss.177-178.

23 BINGAMAN, s.51.

- g- Metni konuşmaya dökmek
- h- Sunuşu prova etmek
- ı- Sunuşu yapmak

a- Hedeflerin Belirlenmesi

Örgütsel iletişim araç ve tekniklerini bir yönetim aracı olarak düşündüğümüzde, bir yönetim faaliyeti söz konusu olmaktadır.

Bir yönetim faaliyetinden söz edilebilmesi içinde ilk olarak amaçların, hedeflerin belirlenmesine ihtiyaç vardır²⁴. Bu bağlamda bir sunuş fiilli olarak hazırlamanın ilk adımı hedefleri saptamaktır.

Bu aşamada dikkat edilmesi gereken, önerilen sunuşun ve sunuşa katılanların (konuşmacı ve dinleyiciler) hedeflerinin yalnızca bu özel olaya özgü olduğudur²⁵. Örneğin bir yöneticinin çalışanlara bilgi vermek amacıyla yaptığı bir sunuşun hedefleriyle, aynı düzeydeki meslektaşlarına bazı konuları açıklamak için yaptığı sunuşun hedefleri farklı olacaktır.

Etkili bir sunuş hazırlamak için üç hedef dizisine ihtiyaç vardır. Sunuşun hedefleri, konuşmacı olarak yöneticinin hedefleri ve dinleyicinin hedefleri²⁶. Bir yöneticinin yapması gereken bu üç hedefi ilk önce kendi içinde düşünmek, daha sonrada birbiriyle entegre biçimde düşünmek olmalıdır.

24 ÖZALP, C.I, s.118.

25 BINGAMAN, s.31.

26 BINGAMAN, s.31.

b- Gerekli Verinin Toplanması

Hedefler belirlendikten sonra artık yapmamız gereken veri toplama-
madır.

Sunuş için yapılan araştırma sırasında toplanan işlenmemiş ham derlemelere veri adı verilir. Verini kaynağı ya işletmelerdir, ya da işletme dışı çevrelerdir²⁷. İşletme içi veya işletme dışı kaynakların taranması ise iki şekilde yapılır. Bunlar elle yapılan tarama ve bilgisayar destekli bilgi taramadır²⁸. Bence yönetici için en faydalı olabilecek elle taramaya başlamak, daha sonra da bunu bilgisayar destekli bilgi taramayla desteklemektir.

“Yönetici açısından, veriler için iç kaynaklar işletmenin bölümleri, organizasyon şemasının değişik kademelerinde yer alan yöneticiler ve çalışanlar olabilir. Örgüt dışı kaynaklar ise üniversiteler, devlet kuruluşları, konuyla ilgili yayınlar, müşteriler, satıcılar, rakipler, mesleki kuruluşlar olabilir”²⁹.

c- Toplanan Verilerin Düzenlemesi ve Sunuş Planının Çıkarılması

Sunuş hazırlamadaki bu iki aşamayı birlikte almamın nedeni ikisinin birbiriyle bağlantılı ve birbirini tamamlayan nitelikte oluşudur.

Bir sunuşun en önemli parçası tarzı değil içeriğidir. Fakat bu içerik, iyi bir sunuş şekli ve görsel-işitsel malzemeye desteklenir³⁰.

²⁷ Cengiz YILMAZ, Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sistemleri, (Kayseri: E.Ü.I.I.B.F. Ya. No. 2, 1988), s.9.

²⁸ Ali BALCI, Sosyal Bilimlerde Araştırma, (Ankara: A.Ü. Eğt. Bilimleri F. Ya., 1995), s.72.

²⁹ YILMAZ, ss.9-10.

³⁰ SAYERS ve Diğ., s.128.

İlk olarak toplanan veriler bilgi işleme sürecinden geçirilerek bilgi haline dönüştürülür.

Daha sonra ise konuşmacı ana düşünceyle ilgili bir ifade geliştirir ve buradan ana noktaları belirler³¹. Bundan sonraki adım ise sunuşun hedefine, konusuna göre, eldeki bilgiler doğrultusunda planlama yapmaktır.

Bu aşamadaki plan bize aşağıdaki faydaları sağlar³².

1) Seçilen düzenlemeye dayalı olarak ana noktalar sıraya konmuş olur.

2) İçeriğin sadece esas enformasyonunu ifade edecek şekilde toplanan verileri azaltır.

3) Bize bundan sonraki ihtiyaç duyduğumuz, bulmamız gereken destekleyici veriyi ortaya çıkarır.

4) Sunuşu yapacak kişinin sunulacak ana noktaları hatırlamasını sağlar ve konuyu sunmak için gerekli zamanın kestirilebilmesine fırsat tanır.

Planlamanın ana hatlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz³³.

- 1) Giriş; -Konunun ortaya konulması
 - Sunuşun yapılış sebebi
 - Alternatiflerle desteklenmiş olarak ortaya konulmanın nasıl olacağı.

³¹ BINGAMAN, s.53.

³² BINGAMAN, s.56.

³³ SAYERS ve Diğ., ss.128-129.

- 2) Gelişme; -Destekleyici verilerin sunulması
 -Konunun verilerinin mantıksal olarak işlenmesi ve destekleyici unsurlarla konunun geniş bir şekilde ifade edilmesi
- 3) Sonuç; -Konunun kısaca tekrarlanması
 -Konunun niçinlerini özetleme ve vurgulama
 -Dinleyiciden ne beklendiğine ilişkin somut enformasyon.

d- Metni Yazma

Yönetici veya sunuşu yapacak kişinin, planlamadan sonra yapması gereken, sunuş yaparken kullanabileceği bir metin yazmadır.

Yazılı metin hem mesajı, hem de sunulacak görsel materyalleri tanımlamalıdır³⁴.

e- Görsel Materyaller

Sunuşu yapacak kişi mümkün olduğunca görsel materyallerden de yararlanmalıdır. Hepimiz biliriz ki geçmiş yaşantımızda, görsel öğrenmenin, etkilenmenin önemi büyüktür.

Görsel malzemenin sunuşa sağlayabileceği yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz³⁵.

- 1) Zamandan tasarruf etmek
- 2) Açıklık sağlamak

³⁴ BINGAMAN, s.63.

³⁵ SAYERS ve Diğ., s.129.

- 3) Tanımlamak
- 4) Kanıtlamak
- 5) Dikkati yoğunlaştırmak
- 6) Anlatılanların daha kolay akılda kalmasını sağlamak.

Sunuşa yardımcı görsel materyallere örnek olarak yazı levhasını, posterleri, broşürleri, slaytları, vidyo teypleri gösterebiliriz. Fakat günümüzde burada sayamayacağımız kadar çok görsel materyal bulmak mümkündür. Önemli olan sunuşu yapacak yöneticinin, sunuşun hedeflerine ve koşullarına göre kullanması gereken, en uygun görsel aracı seçmektir.

f- Metni Konuşmaya Dökmek

Yazılı metnin dili ve stili sözlü bir sunuşta kullanılan dilin ve stilin aynısı olamaz. Bu nedenle, sözlü sunuşu yapmadan önce yazılı metni konuşma stiline dönüştürmemiz gerekir³⁶. Aslında bu bir şekilde prova yapmaya adım atmaktır.

g- Sunuşu Prova Etmek

Sunuş metnini konuşmaya döktükten sonra artık hazırlığımız tamamdır diyebiliriz. Fakat bir yönetici olarak bu sunuş metnini prova etmek bize birçok yararlar sağlayabilir.

Prova yaparak sağlayabileceğimiz faydaları ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz³⁷.

- 1) Prova, sunuşumuzdaki boşlukları ya da aksaklıkları görmemizi

³⁶ BINGAMAN, s.66.

³⁷ SAYERS ve Diğ, s.140.

sağlar.

- 2) Görsel malzemeyi deneme fırsatı verir.
- 3) Kendimize güvenimizi yükseltir ve konuyu daha iyi anlamamızı sağlar.
- 4) Dinleyici karşısında daha doğal görünmemize yardımcı olur.

h- Sunuşu Yapmak

Yönetici olarak artık tüm hazırlıklar tamamlanmıştır ve sıra sunuşu yapmaya gelmiştir. Yönetici sunuşu yaparken buraya kadar bahsettiğimiz herşeye dikkat etmelidir. Yani sözlü iletişim ve bunun bir aracı olan etkili sunuş konusunda üzerinde durduğumuz noktaları artık gerçekleştirecektir. Fakat buna ek olarak dikkat etmesi gereken diğer bir konu sözsüz iletişimdir. Bu konuyu ise işletmelerde görüşme ve toplantılardan bahsettikten sonra incelemeye çalışacağız.

3. İşletmelerde Görüşme

Görüşme en yalın anlamda, iki kişi arasında karşılıklı konuşma , soru sorma, dialog kurma ve bilgi alış verişi olarak tanımlanabilir³⁸.

Kendine özgü bir sanat ve teknik olan görüşme yöntemi psiko-sosyal kullanım alanı dışında, iş ve işgören değerlendirmesinde, işgören seçiminde, tüketici eğitim ve davranışlarını saptamakta ve halkla ilişkiler kurmaktan geniş ölçüde kullanılır³⁹.

“Bir sözlü iletişim aracı olan görüşme biçimsel ve biçimsel olmayan şekillerde yapılabilir, planlı ya da kendiliğinden olabilir, iki ya da

³⁸ Zeyyad SABUNCUOĞLU, Örgütlerde Haberleşme Düzeni, (Bursa: B.İ.T.İ.A. Ya. No. 22, 1977), s.67.

³⁹ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.41.

daha fazla kişiyi içerebilir. Görüşmelerin amacını gerçekleştirmek için kullanılan üç temel yaklaşım vardır. Bunlar; yönlendirilmiş görüşme, yönlendirilemiş görüşme, karışık, görüşmedir”⁴⁰. Yönetici amacına hangisi uygun ise bunlardan birini seçer. İşletme ortamında genellikle kullanılan karışık görüşmedir. Yönetici burada, ulaşmak istediği amaç doğrultusunda yönlendirilmiş ve yönlendirilmemiş kısımları belli bir dengede tutmaya çalışmalıdır.

Konuyu özetlenmek gerekirse yönetici amacına göre görüşme yöntemini belirlemeli ve daha önce bahsettiğimiz sözlü iletişim kurallarına dikkat ederek, zaman kaybına yol açmadan, çatışmalara neden olmadan görüşmeyi gerçekleştirmelidir.

4. İşletmelerde Toplantılar

Toplantılar, görüşmenin daha genişletilmiş bir modeli olarak etkin bir iletişim aracı rolünü üstlenirler⁴¹. Bu nedenle yönetici görüşmedeki dikkat etmesi gerekli hususlara uymalıdır, fakat bunlara ek olarak sadece toplantılara özel göz önünde bulundurması gerekli hususları da öğrenmeli ve uygulamalıdır. Burada incelemek istediğim ana tema budur. Yani bir yöneticinin toplantıyı yönetirken hangi kurallara dikkat etmesi gerektiğini sıralamaya çalışacağım. Bu tavsiye niteliğindeki kuralları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1) Gündemi önceden dağıtarak yöneticilere, ekiplerine danışma ve oluşmuş fikirlerle gelme fırsatı verilmelidir⁴².

⁴⁰ SAYERS ve Diğ, s.74.

⁴¹ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.41.

⁴² COLEMAN - BARIE, s.178.

2) Toplantının amacı açık bir biçimde belirlenmelidir. Toplantının gündemi maddeler halinde ifade edilip, toplantı öncesinde incelenmesi gereken tablo, grafik, rapor gibi dökümanlar varsa bunlarda toplantıya çağrı yazısına eklenmelidir⁴³.

3) Toplantıların amaçları değişiktir. Bu amaçlara göre toplantıları sınıflarsak; sunuş toplantıları, bilgi alışverişi toplantıları, sorun çözme toplantıları, karar alma toplantıları gibi sayılabilir⁴⁴. Sunuş toplantısını yukarıda ayrıntısıyla inceledik. Burada önemli olan diğer toplantı çeşitleridir.

Bu toplantıların verimli olması için yöneticinin dikkat etmesi gereken konu, tarafların sorunun içeriği üzerinde tartışmaya girebilmeleridir⁴⁵.

4) Tartışma sırasında ise yönetici çok konuşkan üyelerin toplantıya hakim olmalarını önlemeli ve toplantı disiplinini sıkı bir şekilde kontrol edip, ne çok katı ne de hiç eğilmez olmamalıdır⁴⁶.

5) Yönetici bir karar verildiğinde bunu ekibine kabul ettirebilmelidir. Bunun yararlarını vurgulayarak, mantığını açıklamalı ve kuşku, korkular açık sözlülükle yanıtlanmalıdır⁴⁷.

6) Yönetici daha önce planladığı süreye göre toplantıyı sonuçlandırıp bitirmeye çalışmalıdır. Toplantının süresini ise toplantının amacı,

⁴³ Nihat KARAKOÇ, "Yönetimsel İletişimdeki Zaman Kayıpları", KURGU DERGİSİ, S.7, 1990, ss.76-77.

⁴⁴ Bobbi LINKEMER (Çev.: Doğan ŞAHİNER), Verimli Toplantı Nasıl Yapılır, (İstanbul: Rota Ya., 1993), ss.12-18.

⁴⁵ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.41.

⁴⁶ COLEMAN - BARIE, ss.178-179.

⁴⁷ COLEMAN - BARIE, ss.179-180.

katılanların sayısı, ne zaman ve nerede yapıldığı, yöneticinin toplantıya ayırabileceği zaman gibi etkenler belirler⁴⁸.

7) Yönetici toplantının sonunda ise mutlaka toplantıyı özetlemeli ve alınan kararları raporlamalıdır⁴⁹. Toplantı tutanağını oluşturan bu raporun, toplantı çıkışında herkese verilmesini sağlayacak şekilde hazırlanması yöneticinin yararınadır. Böylece yöneticiye zaman kazandırılabilir.

İş toplantıları iyi yönetildiklerinde yöneticiler açısından pekçok faydaları vardır. Sonuç olarak bilinçli ve belirli amaçlara dönük olarak düzenlenen tartışmaya açık toplantılar, işletmede demokratik bir ortamın yaratılması, katımlı yönetime geçişin sağlanması, işgörenlerin eğitilmesi, etkin kararların alınması, katılanların davranış yapılarını ve moral düzeylerini olumlu yönde geliştirmesi gibi bir başka araçla kolay kolay elde edilemeyecek üstünlükler taşır⁵⁰.

B) Sözsüz İletişim

İnsanın kendisini anlatması, bildiklerini aktarması, sözsüz ve sözlü iletişimi içeren bir bütün olarak ele ele alınır ve çözümlü yorumlanırsa, ancak o zaman iletişim sağlıklı olur⁵¹.

“Sözsüz mesajlar insanın evrimsel gelişimindeki ilk anlatım biçimidir. Beden dilinin bu günkü işaretleri iki farklı kaynaktan gelir. Bunları aşağıdaki gibi ifade edebiliriz”⁵².

⁴⁸ LINKEMER, s.41.

⁴⁹ KARAKOÇ, s.77.

⁵⁰ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.42.

⁵¹ Özcan KÖKNEL, *İnsanı Anlamak*, (İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, B.1, 1986), s.57.

⁵² Zuhâl BALTAŞ - Acar BALTAŞ, *Bedenin Dili*, (İstanbul: Remzi Kitapevi A.Ş., B.9, 1994), s.30.

1) Birincil işaret sistemi: Organizmanın en temel ihtiyaçlarından kaynaklanan haz ve elem yaşantılarının ve bu yaşantılara bağlı olarak ortaya çıkan duyguların bedendeki sinyalleridir.

2) İkincil işaret sistemi: Zaman içerisinde insanların beden diline kültürel farklılıklar yansımıştır ve beden dilinde de farklılıklar oluşmuştur. Kültürlere göre sözel sembollerin farklı olmasının yanında, aynı zamanda beden diliyle anlatımlarında da farklılıklar vardır. İnsanlar farkında olmadan bunları öğrenirler ve buna göre beden dilini kullanırlar.

Sözsüz iletişimin genelde üzerinde durulmaz. Onun bilimsel olarak incelenmesi çok yenilerdedir. Halbuki sözsüz iletişimin ifade ettiği sözcüklerden çok daha fazladır.

Albert Mehrabian isimli konuyla ilgili araştırmacının ulaştığı sonuçlar oldukça ilginçtir.

“Araştırmanın sonucunda vücut, ses ve sözcüklerin iletişime ne kadar katkıda bulunduğu oransal olarak saptanmıştır. Vücut %55, ses %38, sözcükler %7 olarak, iletişime katkıda bulunmaktadır”⁵³. Başka bir deyişle, gönderdiğimiz mesajlar söylediklerimizden çok daha fazla olabilmektedir⁵⁴. Bunu aynı konuda araştırma yapmış Ken Cooper’in, sonuçları da desteklenmektedir. Ken Cooper’da vücut için %60, ses için %30 ve sözcükler için %10 oranlarını saptamıştır⁵⁵. İki araştırmanın bulgularıda birbirini destekler niteliktedir.

⁵³ Ken COOPER (Çev.: Tunç YALKI), Sözsüz İletişim, (İstanbul: İlgı Ya. Ltd. Şti., 1985), s.21.

⁵⁴ ERGİN, s.171.

⁵⁵ COOPER, s.21.

“Sözsüz iletişim iki insan arasındaki mesafeyle başlar. Duruş, oturuş, giyim, kuşam, yüz ve beden biçimi, selam, mimik, jest, hareket gibi değişik birçok ögeden oluşan geniş bir yelpaze içinde sürdürülür. Kısacası sözsüz iletişimde ileti hareketlerden oluşur”⁵⁶. Bu anlatımdan yola çıkarsak sırasıyla, sözsüz iletişimde insanlar arasındaki alandan bahsetmek, daha sonra da beden dilinin anlamını iş dünyasındaki yeri açısından incelemek istiyorum.

1. İnsanlararası İlişkilerde Alan

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için bir alan gereksinimi duyarlar. Bu alanı korumak ve savunmak içinde çaba gösterirler⁵⁷.

Alan, öneminin farkında olanlar tarafından kontrol edilebilir bir iletişim ögesidir. Bu sebeple hem yüzyüze ikili ilişkilerde, hem de geniş mekan içinde toplulukta kurulan ilişkilerde mesafeyi bilinçli olarak kullanmak yönetici konumundaki kişilere büyük yararlar sağlayabilir⁵⁸.

Başkalarıyla aramızda koruduğumuz uzaklık onlara karşı olan duygularımızla ilgilidir ve onlarla olan ilişkilerimiz hakkında önemli noktaları gösterir⁵⁹. Ayrıca yapmakta olduğumuz iş ve zaman baskısı da alanın kullanılmasındaki seçimlerimizi etkiler⁶⁰.

İnsanlar birbirleriyle ilişkilerini dört ana alanda gerçekleştirirler. Bunlar mahrem alan, kişisel alan, sosyal alan ve genel alandır⁶¹.

⁵⁶ KÖKNEL, s.58.

⁵⁷ KÖKNEL, s.59.

⁵⁸ BALTAŞ, s.113.

⁵⁹ COOPER, s. 28.

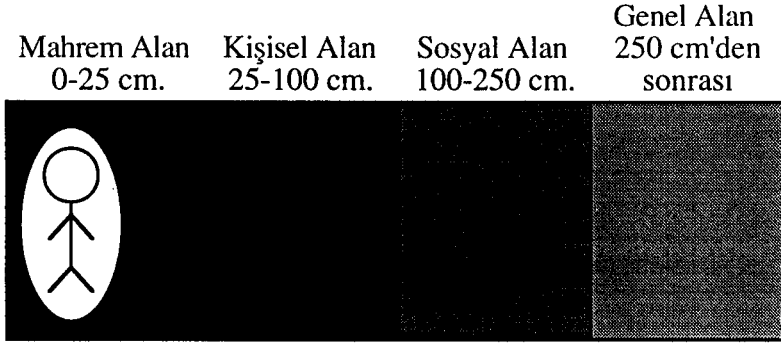
⁶⁰ BALTAŞ, s.113.

⁶¹ COOPER, s.28.

İstanbul'da yapılan bir ön çalışmada güvenlik alanları ile ilgili mesafeler şekilde görüldüğü gibi olduğu saptanmıştır.

Şekil-VII

İnsanlar Arası İlişkilerde Korunan Mesafe



Kaynak: Zuhâl BALTAŞ - Acar BALTAŞ, Beden Dili, (İstanbul: Remzi Kitapevi A.Ş., B.9, 1994), s.114.

a- Mahrem Alan

Bireye en yakın alandır. “Bu yakınlık çoğunlukla zaman alır ve duyguların derinleşmesini gerektirir. Fakat bazı zamanlarda duygusal yaklaşma olmasada fizik yaklaşma zorunlu olur”⁶². Örneğin sınıftaki kalabalık öğrencilerin oturma durumu, asansörde kişilerle çok yakın olmak gibi. Bir yönetici saygı gereği kişilerin mahrem alanlarına girmemeye özen göstermelidir. Çünkü bu kişilerde huzursuzluğa yol açabilir ve kişilerde savunmaya dönük davranışlara neden olabilir. Böyle bir durum yöneticinin amaçlarına ulaşmasında zorluklar çıkartacaktır.

⁶² COOPER, s.29.

b- Kişisel Alan

Kişisel alan özel işlerin tartışılmasına ve dostlara ayrılır⁶³. Kendimizi yakın hissetmediğimiz insanların girmesine izin vereceğimiz en yakın alandır⁶⁴. Yöneticiler kişisel alanı iyi tespit edip, bu konuda oldukça akıllıca davranmalıdırlar. Kişisel alanın avantajlarını kendi amaçları doğrultusunda kullanmalıdırlar. Özellikle personeli belirli bir konuda etkilemek söz konusu olduğunda yönetici karşısındakini rahatsız etmeyecek düzeyde bu alanı kullanabilir.

c- Sosyal Alan

“Sosyal alan toplantılarda, davetlerde, birbirlerini az tanıyanlar arasında korunur. Bu alan içindeki kimselerle selamlaşma gereği duyulur”⁶⁵. İş yaşamında kişiler karşısındaki ile bir iletişim kuracaksa bu mesafeyi kullanmak zorundadır.

d- Genel Alan

Genel alan ilgi duymadığımız veya herhangi bir ilişki kurmaya çalışmadığımız yabancılara ayrılmıştır⁶⁶. Ortamın büyüklüğü genel alanın korunmasına izin veriyorsa, genellikle insanlar bu alanı korurlar.

2. Beden Dilinin Özellikleri

Beden dili jestlerle ve mimiklerle gerçekleşir⁶⁷. “Yüz kaslarının anlatım amaçlı kullanımı mimikleri; baş, el, kol, ayak, bacak ve bedenin

⁶³ ERGİN, s.163.

⁶⁴ BALTAŞ, s.115.

⁶⁵ BALTAŞ, s.116.

⁶⁶ COOPER, s.32.

⁶⁷ Merih ZILLIOĞLU, İletişime Giriş, (Eskişehir: A.Ü. Ya. No. 632, 1992), s. 142.

kullanımında jestleri oluşturur. Jestleri oluşturur. Jest ve mimikler esas ve ikincil olarak ikiye ayrılır. Esas jest ve mimikler, düşünce ve duygularımızı destekleyen, onları somutlaştıran hareketlerimizdir. Esas olarak anlatıma katkıda bulunmayan ve kendiliğinden refleks olarak ortaya çıkan bu hareketlere ise ikincil jest ve mimikler denir”⁶⁸.

Jest ve mimiklerin iyi tahlil edilmesi bize etkili bir iletişim imkanı verir. Bu jest ve mimiklerin ayrıntılı incelenmesi ayrıca bir çalışmayı gerektirmektedir. Bu nedenle kısaca çevrede olumlu izlenimler yaratacak beden dili özellikleri aşağıdaki tabloda ifade edilerek, konu özetlenmektedir.

Tablo-IV
Çevrede Olumlu İzlenimler Yaratacak
Beden Dili Özellikleri

Beden Dilinin Şekli	Olumlu İzlenim Yaratacak Özellikleri
Göz İlişkisi	<ul style="list-style-type: none"> - İnsanlarla onları rahatsız etmeyecek ölçüde, ancak mümkün olduğu kadar çok göz ilişkisi kurulmalıdır. - Dinlerken gözlere bakılmalıdır, konuşurken ise başka yerlere bakmaktan korkmamalıdır, bu normaldir.
Yüz İfadesi	<ul style="list-style-type: none"> - Yüz ifadesi mümkün olduğu kadar canlı olmalıdır. - Sıcak ve dostça tebessüm etmek ve gülmek insanlarda iyi bir duygusal ortam yaratır.

⁶⁸ BALTAŞ, s.37.

Baş Hareketleri	<ul style="list-style-type: none"> - Karşımızdakine konuşurken sık sık başımızı hafifçe aşağı yukarı hareket ettirerek onu dinlediğimiz ve anladığımız hissettirilmelidir. - Başımızın duruşu hafifçe dik olmalıdır.
Jestler	<ul style="list-style-type: none"> - Jestler, çok aşırıya kaçılmadan kullanılmalıdır. - Kültürlere göre yapılması iyi veya kötü olan jestler yerinde kullanılmalıdır.
Postür (Beden Duruşu)	<ul style="list-style-type: none"> - Ayakta isek dik durulmalıdır. - Oturuyor isek, sandelye ve koltuk tam doldurulmalı ve arkaya yaslanılmalıdır. - Konuşurken o kişiye doğru eğilmek ve ilgimizi göstermek oldukça faydalıdır.
Yöneliş	<ul style="list-style-type: none"> - Konuşurken veya dinlerken karşımızdakine dönük durmalıyız. - Grup içinde isek, mümkün olduğunca çok kişiye merkezimizi açık tutmalıyız.
Bedensel Temas	<ul style="list-style-type: none"> - İnsanları tedirgin etmeden, mümkün olan her durumda bedensel temas kullanılmalıdır. Bu insanlara güvenilirlilik ve dostça bir duygu verir. - İçinde bulunduğumuz kültüre göre, cinsiyete, yaşa ve statüye göre dokunmanın zamanlaması, yeri iyi saptanmalıdır.
Dış görünüş	<ul style="list-style-type: none"> - Grup normlarına toplumsal rol ve statümüze uygun giyinmeliyiz. - Genel vücut bakımına da özen gösterilmelidir.

Kaynak: Zuhâl BALTAŞ - Acar BALTAŞ, Beden Dili, (İstanbul: Remzi Kitapevi A.Ş., B.9, 1994),

3. Sözsüz İletişimde Sesin Rengi

Sözlü iletişimde konuşan kişilerin seslerinin tonu, ritmi, yükseklik alçalması, monotonluğu, tınısı gibi özellikleri duyguları aksettiren ve çoğu kez sözlerin anlamına ışık tutan sözsüz iletişim öğeleridir⁶⁹.

Daha önce bahsedildiği üzere sesin iletişime katkısı %30 dolaylarındadır. Bu nedenle sesimiz sahip olduğumuz en değerli sözsüz iletişim araçlarından biridir.

Yöneticiler veya etrafında etki yaratma durumunda olan kişiler ses niteliklerinin yarattığı etkiyi iyi anlamalıdır.

“Sesin ilk niteliği tonudur. Sesin tonu zayıf, gergin veya gırtlaktan olabilir. Sesin yüksekliği sesin ikinci niteliğidir. Sözcüklere anlam kazandırmak için ses yüksekliğini değiştirmek anlamı kontrol etmek açısından çok yararlıdır. Üçüncü ses niteliği rezonanstır. Bu olmadan ses genizden gelir. En son ses niteliği ise tempodur. Hızlı veya yavaş, akıcı veya aksak konuşulabilir”⁷⁰.

Ses niteliklerini asıl öğrenmenin yararı, değişik durumlarda hangi bileşimlerin etkili olduğunu öğrenmektir. Aşağıdaki tabloda güvenilirlik, inandırıcılık ve diğer özellikleri yansıtan en iyi ses niteliklerinin bileşimleri izlenmektedir.

⁶⁹ ZILLIOĞLU, s.140

⁷⁰ COOPER, ss.216-220.

Tablo-V
Ses Niteliklerinin Bileşimleri

Özellikler	Sesin Tonu	Ton Farkı	Sesin Yüksekliği	Yükseklik Farkı	Hızı	Sürekliliği
Güvenirlilik	Yukarı	Değişken	Yüksek	Çok	Değişken	Normalden Az
İnanırcılık	Normal	Değişken	Yüksek	Normal	Normalden Hızlı	Normalden Çok
Neşelilik	Yukarı	Değişken, Genelde Yukarı	Yüksek	Normal	Normalden Hızlı	Normal
Doyumluluk	Yukarı	Yukarı	Normal	Az	Normal	Normal
Şevkat ve Hoşnutluk	Aşağı	Hafif Yukarı	Alçak	Az	Normalden Yavaş	Normal

Kaynak: Ken COOPER (Çev.: Tunç YALKI), Sözsüz İletişim, (İstanbul: İlgı Ya. Ltd. Şti., 1985),

s.223.

İş yerlerinde amacımıza göre ses niteliğimizi ayarlamanın önemi görülmektedir. Ama bunun için biraz dikkat ve zaman gereklidir. Bu konuya gereken önem verildiğinde zaman içinde durumlara uygun, doğru ses bileşimlerini kendiliğinden uygulamaya başlayabiliriz. Önemli olan bu konuda kendimizi eğitecek doğru yolları bulabilmektir. Günümüzde bu konuyla ilgili oldukça faydalı eğitim programları bulunmaktadır.

4. Sözsüz İletişimin Özellikleri

Sözsüz iletişim türü içinde yer alan kodların ortak bazı özellikleri vardır⁷¹. Bunlar aşağıdaki şekliyle sıralanabilir.

⁷¹ ZILLIOĞLU, s.134.

1) İletişimin Yokluğunu Olanaksız Kılma; Aynı ortamda bir arada bulunan iki birey sözlü olarak bir iletişime girmeseler de giyim kuşamlarıyla, oturuş, duruş, biçimleriyle birbirlerine mesajlar iletirler ve birbirilerine ilişkin bazı ipuçları yakalarlar⁷². Bir konuşma ortamında suskunluk bile belli bir iletişim biçimidir⁷³.

2) Duygu ve Coşkuları Yetkin Biçimde Dile Getirme; Düşünceler sözlü iletişimle duygular ise sözsüz iletişimle daha kolay aktarılmaktadır⁷⁴. Bu nedenle sözsüz iletişim duyguları ifade etmede çok etkili olabilmektedir.

3) İnsanlar Arasındaki İlişkileri Tanımlama ve Belirleme; Kişiler arası iletişimde ses tonu, araya konan mesafe, giyim kuşam özellikleri, vücudun duruşu gibi sözsüz iletişim öğeleri ilişkilerin nasıl anlaşılması gerektiğini belirler⁷⁵.

4) Sözel İçerik Hakkında Bilgi Verme; Sözsüz iletişim daha iyi anlaşılmasına ve yorumlanmasına katkıda bulunur.

5) Sözcüklerle Çelişebilme; Karşımızdaki kişinin bize gönderdiği sözlü ve sözsüz mesajlar birbirleriyle çeliştiğinde hemen her zaman sözsüz olanları gerçek mesaj olarak algılar ve ona göre tepki veririz⁷⁶. Bu nedenle yapmamız gereken, gözlerimiz ile daha iyi bir dinleyici olmaya çalışmaktır⁷⁷.

⁷² ERGİN, s.178.

⁷³ ZILLIOĞLU, s.134.

⁷⁴ ERGİN, s.176.

⁷⁵ ZILLIOĞLU, s.135

⁷⁶ ERGİN, s.179.

⁷⁷ COOPER, s.20.

6) Kültüre Göre Biçimlenme; Sözsüz iletişim biçimleri, konuşma ve yazı diline göre daha evrensel sayılırlar⁷⁸. Farklı ülke insanları ile ilişkilerimizde öncelikle beden dilimizi kullanırız ve onların beden dilleri ile anlattıklarını çözmeye çalışırız. Bunun yanında konunun diğer bir yönü kültürel farklar arttıkça, insanların duygu ve düşünce akışının değerlendirilmesinin oldukça güçleşeceğidir⁷⁹. Bu nedenle yöneticiler farklı kültür gruplarıyla çalışmak durumunda iseler, söz konusu kültürün sözsüz iletişim mesajlarını anlamak için, gerekli bilgilenmeyi sağlamalıdır.

Sonuç olarak, bir iş ortamında sözsüz iletişim etkinliğinin kullanılacağı birçok durum söz konusu olabilmektedir. Bir yönetici hedeflerine ulaşırken bir yönetsel araç olarak sözsüz iletişimin üstünlüklerinden faydalanmalıdır. Bunun içinde ilk önce sözsüz iletişim konusunda gerekli bilinçlenmeyi ve bilgilenmeyi sağlamalıdır. Eğer bunu sağlayabilirse güç ve kuvvetini büyük ölçüde arttırabilir.

C) Yazılı İletişim

İletişim kanalından, iletinin yazılı olarak iletilmesinde kullanılan araçlar yazılı iletişim araçlarını oluşturur⁸⁰. Bir yönetici yazılı iletişimle ilgili incelikleri bilmelidir. Çünkü yazılı mesajları açık seçik, olması gerektiği gibi ve çabuk iletmek iş hayatında belli zamanlarda çok gerekli olmaktadır.

Yazılı iletişim, insanın ve aynı zamanda yöneticinin zaman ve

⁷⁸ ZILLIOĞLU, s.136.

⁷⁹ BALTAŞ, s.22.

⁸⁰ AŞIKOĞLU, s.33.

mekandaki iletişim sınırlılıklarını genişletmede çok etkin bir iletişim aracıdır⁸¹.

Bir yönetici mümkün olduğu kadar yüzyüze iletişimi tercih etmelidir. Fakat yazılı iletişimde kaçınılmaz olduğu durumlar vardır. Aşağıda konuşmayı gerektiren nedenlerle, yazmayı gerektiren nedenler bir tablo altında toplanmıştır.

Tablo-VI
Konuşmayı veya Yazmayı Gerektiren Nedenler

Konuşmayı Gerektiren Nedenler	Yazmayı Gerektiren Nedenler
1- Konuşma daha hızlıdır.	1- Yazılı belge kalıcıdır.
2- İki yönlü bir iletişim sağlar.	2- Mesaj bütünlüğü içinde iletilebilir.
3- Daha ucuzdur.	3- Daha resmidir (Yetkiyi daha fazla hissettirir.)
4- Daha az çabayla daha açık bir iletişim sağlar.	4- Bazen gidemediğimiz yerlere gidebilir.
5- Resmîyetten daha uzaktır.	5- Zaman bakımından daha elverişli olabilir.
6- Daha kişiseldir.	(Verici hazır olduğu zaman yazar, alıcı hazır olduğu zaman okur)
7- Daha inandırıcıdır. (Çünkü sözsüz iletişimi kullanmak mümkün olur.)	

Kaynak: F.SAYERS ve Diğ. (Çev.: Doğan Şahiner) Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: Yöneticilikte İletişim, (İstanbul: Rota Ya. Ltd. Şti, B.1, 1993), s.154.

⁸¹ ZILLIOĞLU, s.129.

Yönetici amacını iyi belirlemelidir. Buna göre sözlü iletişimin mi yoksa yazılı iletişimin mi daha uygun olduğunu karar verir. Yazılı iletişimi gerektiren nedenler söz konusu ise artık sorun etkin bir yazılı iletişimi gerçekleştirmektir.

1. Etkili Bir Yazılı İletişim Yapabilmek İçin Gerekli Koşullar

Etkili bir yazılı iletişimin amacı, karşımızdakilere iletiyi, iletmek istediğimiz gibi anlayabilecekleri doğrultusunda anlatabilmektedir. Bu anlatımda yanlış ve eksik anlaşılmalara neden olunmamalıdır⁸². Bu amacımızı aşağıdaki koşullarla sağlayabiliriz.

1) Amacı belirlemek, neden yazma gereksinimi duyulduğunu bilmek; Her yazının belli bir amacı, iletilmek istenen bir mesajı ve etkilemek istediği bir hedef kitlesi vardır⁸³.

2) Basit bir dil kullanılması ve açık seçik yazmak; Mümkün olduğunca konuştuğumuz gibi yazılmalıdır. Fakat konuşurken, rahatça kullanamadığımız sözcük ve deyimleri yazarken de kullanmamalıyız. Yöneticinin konuştuğu gibi yazması, kişiliğininde ortaya koymasını sağladığı gibi, kastettiği şeyi de tam olarak ifade etmesini kolaylaştırır⁸⁴. İşyerlerinde zamanı kullanmanın önemi büyüktür. Bu nedenle gereksiz ayrıntılara boğulmamalı, yazılı iletişim açık, anlaşılır şekilde yapılmalıdır⁸⁵.

⁸² Levent KILIÇ ve Diğ., İş Yazışmaları ve Hızlı Okuma, (Eskişehir: A.Ü. Açıköğretim Fa. Ya. No. 425, 1994), s.3.

⁸³ KILIÇ ve Diğ., s.3.

⁸⁴ SAYERS ve Diğ., s.157.

⁸⁵ KILIÇ ve Diğ., s.4.

3) Gramer, noktalama işaretleri ve sözcüklerin yazımı gibi yazılım kurallarına dikkat edilmelidir⁸⁶.

4) Yazılı iletişimin amacına göre biçimsel düzene uyulmalıdır. Yönetici konumundaki birisi mektup yazılımının, raporun, dilekçenin ve daha birçoğunun biçimsel şartlarını öğrenip iyi kullanmak durumundadır. Bu hem kendisi için hem de işletmesi için bir temsil niteliği taşır. İyi bir değerlendirmede hem yönetici hemde işletme önemli bir avantaj sağlar.

2. Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim araçları amaçlarına göre çeşitlilik gösterir. Amaçlar bilgi almak veya vermek, etkilemek, karar vermek, anlaşma yapmak, iyi ilişkiler kurmak, iletilerin kalıcı olmasını sağlamak ve daha bir çoğu olabilir. Bu amaçlara göre değişik yazılı iletişim araçları kullanılır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

a- İşletme Gazetesi

İşletme gazetesinin amacı bilgi vermek ve belli oranda eğitmektir. “Bu yayın organı ile işletmede çalışanlar işletmenin ekonomik, sosyal ve teknik sorunlarını öğrenme ve özellikle kendilerini yakından ilgilendiren konuları bilme olanağı elde ederler”⁸⁷.

b- Broşür ve El Kitapları

Broşür genellikle az sayfalı, ufak bir dergi boyunda basılan bir

⁸⁶ SAYERS ve Diğ., s.162

⁸⁷ Zeyyad SABUNCUOĞLU, Örgütlerde Haberleşme Düzeni, (Bursa: B.İ.T.İ.A. Ya. No. 22, 1977) s.58.

tanıtma aracıdır. El kitapları ise broşürlere göre daha çok sayfalı ve resim yerine yazıya önem veren araçlardır. İhtiyaç duyulduğunda bilgi alınacak yardımcı kaynak niteliğindedir⁸⁸. Yönetici özellikle yeni iş girenleri bilgilendirmek için bunları kullanmalıdır. Bu yayınlar işletmenin ve personelin ihtiyaçlarına göre; açıklayıcı bilgi verecek şekilde hazırlatılmalıdır.

c- Mektuplar ve Notlar

Mektuplar şirket dışındaki kişi ve kurumlara gönderilir. Değişik amaçları olabilir. Amaçlarına ve gönderildikleri yerlere göre biçimsel özellikleride değişir. Notlar ise şirket içindeki birimlere veya kişilere gönderilir. Fakat her ikisinde de biçimsel şeklin dışında, uyulması gereken aynı noktalar vardır.

Mektup veya notlarımızı yazarken durmamız gereken asıl nokta yöneticinin amacını, hedefini gerçekleştirebilmesidir. Mektup veya notların biçimsel özellikleri kısa sürede öğrenilebilir. Fakat daha önemli olan zihnimizdekileri nasıl düzenleyip, nasıl ifade edeceğimizdir. Bunun için, ise sırasıyla aşağıdaki noktalara dikkat etmemiz faydalı olacaktır⁸⁹.

1) Amaç ve diğer kişiden ne beklendiği saptanmalıdır.

2) Mektup veya notun kişisel, açık ve kısa olması gerektiği akıldan çıkarılmamalıdır. Bu düşünceyle, giriş bölümünde konunun tanıtılması, yazma sebebi ve hedefimiz belirtilmelidir. Gelişme bölümünde ise destekleyici bilgiler sunulmalıdır. Nihayet sonuç bölümünde ise karşımızdakinden ne beklendiğimiz ifade edilmelidir.

⁸⁸ SABUNCUOĞLU, s.59.

⁸⁹ SAYERS ve Diğ, ss.167-174.

3) Daha sonra kontrol amacıyla mektup veya not yeniden okunmalı, biçimsel, gramer ve anlamsal hatalar varsa düzeltilmelidir.

Bir yönetici olarak mektup ve notlarımızın bizi ve firmamızı temsil ettiği unutulmamalıdır. Bu nedenle mektup ve notlar en iyi şekilde fakat en az zaman alıcı biçimde kullanılmalıdır. Yönetici kendisine bu konuda gerekli eğitimi sağlamalı ve fikir jimnastiğini yapmalıdır.

d- Raporlar

İşletmelerde üst yöneticiler astlarına ya da danışmalarına belirli konularda çalışma ve araştırma yapma ve elde edilen sonuçları yazılı rapor haline getirme isteğinde bulunabilirler⁹⁰. Kendisinden rapor istenen bir ara kademe yöneticisi bu rapor ile, gösterdiği gelişmeyi yansıtır, önemli olayları gerektiği zaman hatırlamasını kolaylaştırır, fikirlerini kabul ettirme konusunda daha etkin olur, berrak düşünme ve kendini ifade edebilme gücünü kanıtlama fırsatını bulabilir⁹¹. Bir yönetici için bu kadar iyi fırsatlar doğuracak ya da onun hakkında olumsuzluklara neden olabilecek bir çalışma olan raporların üzerinde durulması gereklidir.

e- Rapor Çeşitleri

İş raporlarının amaçları genel olarak bilgi vermek, etkilemek ve kayda geçirmektir⁹². Bu amaçlar gözönüne alındığında raporları bilgi verici, araştırma, uzman, durum ve öneri raporları olarak sınıflandırabiliriz⁹³.

⁹⁰ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.40.

⁹¹ SAYERS ve Diğ., s.193.

⁹² SAYERS ve Diğ., s.174.

⁹³ Michael C. THOMSETT (Çev.: Işın TUZCULAR), Güçlü Şirket Başarılı Yönetim: Raporlama Teknikleri, (İstanbul: Epsilon Ya. Ltd. Şti., 1995), ss.15-16.

1) Bilgi Verici Raporlar; Okuyucunun bilgisi dışındaki gerçekleri iletir, açıklar

2) Araştırma Raporları; Özel bir soruya yöneliktir, sorunun analizi ve önerilerle uygun alternatif çözümler getirir.

3) Uzman Raporlar; Uzmanlık isteyen bir bakış açısıyla gerçekleri yorumlar. Bu raporu hazırlayan uzman, şirket dışından bir danışman ya da bölüm başkanı olabilir.

4) Durum Raporları; Okuyucuyu bir projenin, işin, riskli bir durumun, planın son durumu hakkında bilgilendirir.

5) Öneri Raporları; Sorumlulukların arttırılması, şirket politikasının ya da kurallarının değiştirilmesi gibi yeni fikirler ortaya atar.

Rapor hazırlayan konumunda isek amacımızın ne olduğunu ve hangi tür rapor hazırlayacağımızı belirlemeliyiz. Daha sonra ise aşağıda “Başarılı Raporlar” başlığı altında belirlenen önerilere uyarak raporumuzu hazırlamaya çalışmalıyız.

f- Başarılı Raporlar

Rapor hazırlarken düşünsel bir düzene göre sıralama çok önemlidir. Raporu belli bir sonuca, yoruma ulaşabilmesi, bu düşünsel düzenin başarısına bağlıdır⁹⁴. Konunun biçimsel özellikleri zamanla ve yeri geldikçe öğrenilecek bir durumdur. Asıl önemli olan genel olarak izlenecek yolun, düşünsel düzenin nasıl olması gerektiğini öğrenmektir. Temel olan nokta burada gizlidir.

⁹⁴ KILIÇ ve Diğ. s.83.

Raporun hangi düzen içinde, nasıl hazırlanabileceği düşünsel bir düzenle aşağıda incelemektedir.

1) Yapılacak ilk adım bu raporu kimin okuyacağını, niçin gerekli olduğunu, bir karara varabilmek için neyin gerekli olduğunu saptamadır⁹⁵. Raporun kimin için ve hangi kurum için yazılacağı belirlenir. Buna göre de resmi bir raporda belli bir biçime bağlı olarak yazılır. Fakat resmi bir kurum söz konusu değilse yöneticiye tavsiye edilen daha önce bölümünde hazırlanan raporlara bağlı kalmadan içerik, doğruluk ve görünüş konularında kendi standartlarını kendisinin geliştirmesidir. Eğer üst yönetim kişiden bir rapor istemişse bu kişinin kendisine güvenmesi için gerekli bir nedendir⁹⁶.

2) İkinci adım ise amacı belirlemektir. Eğer amaçtan yola çıkarsak daha etkin ve başarılı raporlar yazabiliriz. Bu konudaki birkaç genel amaç şöyle sıralanabilir⁹⁷. a- Açıklamak, b- Değerlendirmek, c- Betimlemek, d- Ön görmek, e- Gelişmeyi Sergilemek, f- Birşey yapmaya ikna etmek, g- Bir konu hakkında ikna etmek. Raporu hazırlayan kişi doğru amacını saptamalıdır.

3- Artık sıra verileri toplamaya gelmiştir. Verileri toplamadan önce raporla ilgili doğru bir zamanlama ve konunun genişliği belirlenir. Daha sonra ise veriler şirket arşivinden, anketlerden kütüphanelerden, kişisel mülakat ve gözlemler gibi birçok kaynaktan toplanır. Her türlü veri elde edildikten sonra ise, bir taslak hazırlanır ve gerekli ve gereksiz veriler ayıklanır⁹⁸.

⁹⁵ THOMSETT, s.10.

⁹⁶ THOMSETT, ss.139-147.

⁹⁷ SAYERS ve Diğ, s.177.

⁹⁸ SAYERS ve Diğ, s.179-181.

4- Sıra artık raporun yazılmasına gelmiştir. Rapor yazılmaya başlandığında düşünceler mantıksal bir düzende yazılmaya çalışılır. Gerekli düzeltmeler ise daha sonraki adımdır. Raporu okuyan kişinin sıkılmaması ve zamanını almamak için vardığımız sonucu, raporun en başında vermekte fayda vardır⁹⁹. Daha önce belirttiğimiz gibi yönetici kendi bilgi birikimine ve yeteneklerine güvenmeli, en iyiyi verebilmek için bölümünde uygulanmış daha önceki şekillere bağlı kalmamalıdır.

5) Artık yapmamız gereken kendi standartlarımıza göre kontrollerimizi ve düzeltmeleri yapmaktır. Bunları gerçekleştirirken de gerekli görsel düzenleme bu aşamada yapılır.

Raporun genel görüntüsü profesyonel olmalıdır. Yazı temiz, okunaklı, sayfalarda yeteri kadar boşluk bırakılmış ve malzemenin kaliteli kullanılmış olması gereklidir¹⁰⁰. Bu okuyanın ilgisini çekecektir ve sıkılmadan zevkle okumasını sağlayacaktır.

Sonunda raporumuz bitmiştir. Raporumuz mükemmel olmayabilir, ama aşağıdaki koşulları yerine getirmişsek mükemmele yakın olacaktır¹⁰¹.

- Kesinlik; Önemsiz olguları rapora dahil etmemiş, önemli olgularıda dışarıda bırakmamış olmak gerekir.
- Açıklık; Konuyu mantıklı bir şekilde düzenlemiş, sözcükleri yerli yerinde kullanmış ve imla kurallarına uymuş olmamız gerekir.
- Özlülük; Gereksiz ayrıntı ve sözcükleri kullanmamış, önyargılarımızı ise karıştırmadan, kendimize ait fikirleri kendi kişisel görü-

⁹⁹ THOMSETT, s.26.

¹⁰⁰ THOMSETT, s.141.

¹⁰¹ SAYERS ve Diğ., ss.192-193.

şümüz olduğunu belirtmiş olmamız gerekir.

- Okuyucuya dikkat; Okuyucu dikkate alınmış ve onunla iletişim kurabilmiş olmamız gerekiyor. Okuyucu kolayca ve zevkle raporumuzu okumalıdır.

Bir yönetici olarak raporları, firmada, görüşlerinizi açıklama yolu olarak düşünmekte fayda vardır. Amaçlarımız, üst yönetimin amaçlarıyla paralellik gösteriyorsa, risk almak tehlikeli değildir. Uygun bir şekilde ve iyi ifade edilmiş, fikirler, bizim üst yönetimce benimsememizi sağlayacaktır¹⁰². Aynı şekilde şirket dışına hazırladığımız raporlarda firmamızı iyi temsil ettiğinde üstlerimiz gözünde olumlu etkiler yaratacaktır. Sonuç olarak başarı sağlamak isteyen bir yönetici rapor hazırlama konusuna gerekli dikkati ve zamanı vermeli, tekniklerini iyi öğrenip kendisinde yeni standartlar geliştirmelidir.

D) Elektronik İletişim

Son yıllarda iletişim alanındaki elektronik gelişmeler gerçekten baş döndürücü bir hıza ulaşmıştır. En son internetin tüm dünyayı sarması insanları bir bilgi tabanında birleştirmiştir. Değişik ülkelerdeki insanlar internet sayesinde kendi ilgi alanlarındaki gelişmeleri evindeki, işyerindeki bilgisayarından izleyebilmektedir.

Bu gelişmeler işletmelere de yansımıştır. Yönetici açısından kullanabileceği iletişim araçları ve imkanları artmıştır. Bu elektronik iletişim araçları iki ana gruba ayrılabilir. Ses sistemleri ve bilgi sistemleri. Ses sistemleri telefon ve çeşitli dalga uzunluklarındaki radyo vb. yayınlarıdır. Bilgi iletişim sistemleri ise, bilgiyi bilgisayardan, terminalden

¹⁰² THOMSETT, s.148.

veya yazıcılardan nakil için geliştirilmiştir¹⁰³.

İşletmelerde telekonferans, online bilgisayar sistemleri, işletme ve yöneticilerin hedeflerine uygun bilgisayar paket programları, fax gibi aklımıza ilk gelebilecek elektronik iletişim araç ve teknikleri zaman ve yer kavramını kısaltmaktadır, yok etmektedir.

İşletme yöneticileri bunlar sayesinde daha isabetli, daha çabuk kararlar alabilmekte planlama işlevlerini daha sağlıklı yapabilmektedir. Holding seviyesindeki işletmelerde ise iletişim gücü başdöndürücü bir hızla artmaktadır. Holdinge bağlı ülke içindeki şirketlerin online sayesinde anında bilgi alışverişinde bulunabildiği gibi bu ülkeler bazında da söz konusu olmaya başlamıştır. Yönetici tüm bunlar sayesinde koordinasyon ve denetim sorunlarını da çözebilmek için yeni araç ve teknikler bulabilmektedir.

Biraz sonra bunlar içinde en önemli olan bilgisayarlar, yönetici açısından incelenmektedir. Aslında bu ayrıca bir araştırma konusudur. Fakat burada kısaca bilgisayar-yönetici ilişkisine değiniyoruz.

Yönetim ve Bilgisayarlar

Günümüzde yönetim faaliyetini desteklemede bilgisayarlar ön plana çıkarak, örgütlerde bulunması gereken vazgeçilmez araçlar arasında yer almıştır.

Bilgisayarların büyük hacimlere ulaşan verileri işleme ve yönetmede sağladığı başarı, yöneticiye çevrede var olan ve olması beklenen

¹⁰³ John W. WILLIAMS - Steven A. EGGLAND (Çev.: Yılmaz BÜYÜKERŞEN ve Diğ), İşletmelerde İletişim, (Eskişehir: And. Ün. A.Ö.F. Ya. No. 380, 1994) s.23.

fırsat ve tehlikeleri zamanında görme ve değerlendirme olanağı verir¹⁰⁴.

Bir organizasyonun ve yönetimin başarılı olabilmesi için gerekli temel kaynaklardan biriside bilgidir. İşletmelerde bilginin yöneticiye faydalı olması için bilgisayarlar tarafından sınıflandırılması, güncelleştirilmesi ve zamanında elde edilmiş olması gerekir¹⁰⁵.

İşletme ve yönetici açısından bilginin işlendiği bilgi sistemleri günümüzde en fazla Yönetim Bilgi Sistemi (YBS), Karar Destek Sistemleri (KDS), Uzman Sistem (US), Yönetimci Destek Sistemi (YÖDS) ve Yönetim Destek Sistemleri olarak kullanılmaktadır.

İşletmedeki yöneticilerin bu bilgi sistemlerine ve ileri bilgisayar teknolojisine önem vermeleri ve başarılı olmaları üst yönetimin konuyu desteklemesiyle yakından ilgilidir. Üst yönetim bu konuya gereken önemi vermeli ve gerekli teşvik ve imkanları daha alt düzeydeki yöneticilere sağlamalıdır.

Yöneticinin gerek iç, gerekse dış çevreyle gerekli ilişkileri kurması, gereken bilgiyi, zamanında ve kullanılabilir şekilde elde etmesi ve daha birçok yönetim faaliyetlerini daha hızlı daha etkin yapabilmesi için elektronik iletişim araç ve gereçlerini kullanması artık günümüzde kaçınılmaz olmuştur.

104 Türksel KAYA, "Yönetim Destek Sistemleri", AMME İDARESİ DERGİSİ, C.26, S.2 (Mart 1993), s.239.

105 Hüseyin ÖZGEN - Azmi YALÇIN, "İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemi ve Yönetim Kararlarında Kullanılması", E.A.Ü.Lİ.B.F. DERGİSİ, C.X, S.1-2 (1992), s.249.

II- ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ETKİN KULLANILMASIYLA YÖNETİMİN BAŞARISINA SAĞLAYABİLECEĞİ FAYDALAR VE İLGİLİ ÖNERİLER

Günümüzde işletmelerin büyüklükleri, dış çevrenin daha karmaşık ve dinamik oluşu, yöneticilerin onları modern bilimsel metodları kullanmadan yönetebilecekleri seviyeyi çoktan aşmıştır¹⁰⁶.

Artık yöneticiler etkin olmak, başarılı olmak için kullandıkları araç ve teknikleri çoğaltmak durumdadır. Bizim konumuz olan örgütsel iletişim araç ve gereçleri ise günümüz yöneticileri için hayati önem taşıyan gereklilik halini almıştır. Daha önceki bölümde bahsedildiği üzere bu araç ve gereçler yönetimin başarısına pek çok faydalar, fırsatlar sağlayacaktır.

Bu bölümde yönetsel bir araç olarak, örgütsel iletişimin etkin kullanılmasıyla yöneticiye sağlayabileceği faydalar ve onlarla ilgili öneriler üzerinde duracağız. Sağlanabilecek bu faydalar yönetimin planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını daha başarılı yerine getirmesine olanak tanıyacaktır.

A) Yönetim Bilgi Sistemleri ve Örgütsel İletişim

Bilgisayar destekli bilgi sistemleri günümüz işletmelerinin en önemli yönetim araçlarından birisi olmuştur. Bilgisayarlar sayesinde çok daha fazla bilginin çok daha hızlı iletilmesi söz konusu olabilmektedir. Bu yöneticiye özellikle "Yönetim Bilgi Sistemi" ile ilgili pek çok faydalar doğurmuştur.

¹⁰⁶ ÖZGEN - YALÇIN, s.262.

Yönetim Bilgi Sistemi, yönetime yönetim fonksiyonlarını yerine getirmede özellikle karar vermede kullanabileceği bilgileri zamanında ve hızlı bir şekilde sağlayan, birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden oluşmuş bir sistemdir denilebilir¹⁰⁷.

Elektronik bir iletişim aracı olan bilgisayarlar Yönetim Bilgi Sistemine pekçok faydalar sağlamıştır. Söz konusu faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹⁰⁸.

- 1) Yöneticilerin bilgi taleplerine hızlı cevap verilebilmektedir.
- 2) Yönetici karar verme sürecinde daha etkin bilgi bulabilmekte ve bu bilgileri daha etkin kullanabilmektedir.
- 3) Bilgiler ayrı bölümlerde toplanmaktansa, merkezci bir şekilde, birbirleriyle bağlantılı olarak toplanıp, değerlendirilmektedir.
- 4) Yönetici kantitatif yönetim tekniklerini kullanabilmekte, bu sayede kısa - orta - uzun dönemli planlardaki doğruluk dereceleri artmaktadır.
- 5) Yönetim açısından bölümler arasındaki koordinasyon kolaylaştırmaktadır.
- 6) Yönetici taklit ve stratejik planlama düzeyinde bilgisayar kullanarak yönetimin anlam ve kalitesini yükseltir.

Yöneticilerin bu faydalarını arttırabilmesi ve bilgi işlem sistemini daha etkin yapabilmesi için aşağıdaki önerilere dikkat etmesinde yarar

¹⁰⁷ Cengiz YILMAZ, Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sistemi, (Kayseri: E.U.İ İ.B.F. Ya. No. 2, 1988), ss.53-54.

¹⁰⁸ Hayri ÜLGEN, İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fa. Ya. No. 121, 1980), ss.130-131.

vardır. Bu öneriler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

1) Üst yönetim işletmede bilgisayar sisteminin kurulmasına önderlik etmeli ve gerekli olanakları sağlamaya çalışmalıdır.

2) Üst yönetim bilgi işleme bölümünü bağımsız bir bölüm olarak oluşturmalıdır. Başka bölümlere bağımlı olmadan kurmay bir bölüm özelliği taşınmalıdır. Bölümdeki personelin ise görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir.

3) Yöneticiler sistem hakkında ve kullanım olanakları hakkında belli zamanlarda eğitime tabi tutulmalıdır. Sistemin geneli ve kullanımı hakkında gerekli bilgiler verilmelidir. Yöneticilerde buna karşılık bilgi işlem birimleriyle iyi ilişkiler kurmalı, gereksinimlerini ve isteklerini bu bölümlere iletmelidir.

4) Üst düzey yöneticileri bölümlerden gelmesi gereken bilgi akışına gereken önemi göstermelidirler. Bununla ilgili gerekli yaptırımları uygulamaktan çekinmemelidirler.

5) Yöneticiler karar verme aşamasında, bilgisayar destekli Yönetim Bilgi Sistemleri sayesinde elde ettiği bilgi ve sonuçları yaratıcı bir şekilde kullanmalıdır.

6) Yöneticiler bilgi işlem merkezinden olabildiğince yararlanmak için her zaman çaba göstermelidirler.

B) Motivasyon ve Örgütsel İletişim

İşletmelerde etkenliğin ve verimliliğin artırılmasındaki en önemli olaylardan biriside, çalışanların işletmeyi ve işini benimseyerek, iste-

yerek çalışmasıdır. Bunu sağlamak yönetimin çalışanları iyi motive edebilmesi ile ilgilidir.

Motivasyonun amacı olan motive etmek, insanları, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır¹⁰⁹. Başarılı bir motivasyonun ise en önemli gerekliliklerinden birisi işletmedeki iletişimin yapısı ve niteliğidir.

Yönetimin başarılı bir örgütsel iletişim yapısını kurmuş olması ve süreklilik kazandırmış olması çalışanların motivasyonunu önemli ölçüde etkiler. Çalışanlar açısından bilgi ihtiyaçlarının sürekli karşılanması, öneri ve gereksinimlerini iletebilmek, çalışma arkadaşlarıyla iyi bir sosyal ortam yaratma fırsatı, üstlerden sözlü, sözsüz ve yazılı geribildirimi sağlayabilmek, üstlerle iyi ilişkiler kurmak oldukça önem taşır. Kısacası etkin bir iletişim yapısı sayesinde, yönetim etkin bir motivasyon aracına da kavuşmuş olacaktır.

Yönetimin motive edebilme gücü açısından sağlanabilecek bu faydaların arttırılabilmesi için örgütsel iletişimde öneri niteliğinde dikkat edilmesi gerekli noktalar vardır. Bu öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1) Yönetim aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay, çapraz ve doğal iletişim kanallarını sürekli olarak açık tutmalıdır. Bu sayede karşılıklı bir bilgi iletimi ve iletişim sağlıklı olarak sağlanabilir. Çalışanlar sürekli olarak bilgi iletimi ve insancıl bir iletişim ihtiyacı içindedir. Bu nedenle yönetici biçimsel iletişim kanallarına da, biçimsel olmayan iletişim kanallarına da gereken önemi vermelidir.

¹⁰⁹ Eron EREN, Yönetim Psikolojisi, (İstanbul: İşletme Ekonomisi Dizisi Ya. No. 402, 1993), s.316.

2) Yönetici sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim araçlarını çalışanları motive edebilmek amacıyla kullanmada gereken gayreti sarf etmelidir. Çalışanın olumlu bir hareketi karşısında, yöneticinin beden dilini kullanarak o anda beğenisini gösteren bir geri bildirim çok etkili olabilir. Aynı zamanda sözlü iletişimin iyi kullanılması da toplantılarda, eğitim programlarında, grup çalışmalarında yöneticiye önemli fırsatlar verecektir. Yönetici bu sayede kişilerin olayı benimsemesini, kendisini olaya daha iyi vermesini sağlayabilecektir. Yazılı iletişimdeki başarı ise özellikle işletme dışındaki kişileri işletmeyle daha iyi ilişkiler kurma konusunda motive edecektir.

3) Yönetici çalışanlarla insancıl bir iletişim kurmalıdır. Bu çalışanları işletmeyi benimsemesi ve bağlanması açısından motive edecektir. İnsancıl ve empati sahibi iletişim işletmedeki pekçok sorunu kendiliğinden çözecektir.

C) Yönetici Lider ve Örgütsel İletişim

İşletmelerde “biçimsel” ve “doğal” olmak üzere iki tür yönetici bulunmaktadır. Biçimsel olanı yönetici adıyla bilinirken, doğal olanı ise lider olarak isimlendirilmektedir¹¹⁰. Aslında istenen ise bu ikisinin birarada olmasıdır. Bir yönetici liderlik yeteneğine ve vasıflarına sahip olursa amaçlarına çok daha kolay ve başarılı bir şekilde ulaşabilir.

Yönetici-Lider iletişimi de yöneten kimsedir. Yönetici-Lider ve iletişim arasında iki yönlü bir ilişki vardır. Yönetici-Liderin başarısı iletişimi etkilerken, aynı zamanda da iletişim sisteminin başarısı yönetici-liderin başarısını etkiler. Bu nedenle etkili bir örgütsel iletişim kurmak, onun araç ve tekniklerini etkili kullanmak en başta Yön.-Li-

¹¹⁰ SABUNCUOĞLU - TÜZ, s.181.

derin görevidir. Yön.-Lider elinden geldiği kadar iletişimi engelleyen unsurları yok etmeye çalışmalı, etkili bir örgütsel iletişim ağı kurmalıdır. Bu bağlamda Yön.-Liderin iletişimle ilgili yapması gerekenler öneriler şeklinde aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1) Sözel iletişimde akıcılık, ustalık Yön.-Liderin sahip olması gereken en önemli özelliktir¹¹¹. Sözel iletişimin inceliklerini iyi bilmeyen ve kullanamayan bir liderin başarılı olma şansı gerçekten çok az olabilir. Çünkü insanlar ilk olarak sözel iletişimden etkilenip, yönetilebilirler. Aynı zamanda daha üst yönetim kademelerine terfide, kendini iyi ifade edebilme, ikna edebilme, etkileyebilme gibi konularda sözel yetenekler çok önem taşır. Bu nedenle Yön.-Lider sözel iletişim yeteneğini ve bilgisini geliştirmek için elinden geleni yapmalıdır.

2) Lider etkilemek ve yönetmek istediği kişilere karşı sözsüz iletişimini kontrol altına almalıdır. İfade etmek istediği anlam doğrultusunda da sözsüz iletişimini iyi kullanmalıdır. Sözsüz iletişimi ile söyledikleri aynı anlamı ifade etmelidir. Yoksa alıcı açısından inandırıcı olamaz.

3) Yön.-Lider belli durumlarda gerektiği soruları sormayı bilebilmelidir. “Yön.-Lider doğru soruyu, doğru kişiye, doğru zamanda ve doğru tarzda sormalıdır”¹¹². Bunu yapamazsa olayların temeline inemez, kişileri konuşturamaz.

4) Biraz önce söylediklerimizle bağlantılı olarak yön.-lider toplantı çeşitlerini ve tekniklerini de gerektiği zamanda, doğru olarak kullanmalıdır.

¹¹¹ Blair J. KOLASA (Çev.: Kemal TOSUN ve Diğ), İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, (İstanbul: İ.Ü.İ.F.İ. İktisadi Ens. Ya. No. 42, 1979), s.577.

¹¹² Isabel WERNER (Çev.: Vedat ÜNER), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: Liderlik ve Yönetim, (İstanbul: Rota Ya. Ltd. Şti, B.1, 1993), s.188.

5) Lider yazılı iletişimde gözardı etmemelidir. Bu konuda becerisinin artması işletme içinde ve işletme dışında kendini iyi ifade edebilmesini ve temsil edebilmesini sağlar.

6) Yön.-Lider iletişimden en çok faydayı sağlayabilmek için yönettiği topluluğa takım ruhunu aşılmalıdır. Bu onların işbirliğini sağlayacaktır. Böyle bir ortamda da birçok iletişim sorunu ve tabii ki daha birçok sorunlar kendiğinden çözüm bulacaktır.

7) Yön.-Lider iyi bir dinleyici olmalıdır.

8) Yön.-Lider empati sahibi olmalıdır. Lider karşısındaki ile iletişime geçmeden önce kendini onun yerine koyup, olayları onun gibi anlamaya çalışmalıdır. Önemli olan karşısındakini anlamaktır. O kişi veya grupla mutlaka anlaşamayabilir.

9) Yön.-Lider elektronik iletişim araçlarından da gerektiği gibi faydalanmalıdır. Bu konuda kendilerini eğitmeye çalışmanın yanında, üst yönetimden de bu konudaki gereksinimleriyle ilgili isteklerde bulunmalıdırlar. Yön.-Liderin bu sırada dikkat edeceği nokta elektronik iletişim nedeniyle fazla bilgi ve mesaj arasında boğulmamaktır. Bunun içinde başvuracağı ilk yer Yönetim Bilgi Sistemleri birimidir. Bu birimle devamlı ilişki içinde olmalı, ondan kurmay bir bölüm olarak gerekli faydayı sağlamalıdır.

D) Takım Çalışması ve Örgütsel İletişim

Günümüz işletmeleri artık takım çalışmalarının önemini anlamıştır. Artık yönetim için çok önemli bir kavram olan Toplam Kalite Yönetimine ulaşabilmek için takım çalışması şarttır.

Liderler takım üyelerinin bütün bilgi ve becerilerini kullanırlar. Takım içinde ahenkli bir tartışma ortamı yaratılarak, üyelerin bilgi ve görüş alışverişi samimi şekilde sağlanır. Yaratılan bu ortamda takım üyeleri, birbirlerinin fikrini geliştirmek veya genişletmek, yapıcı bir şekilde ortaya yeni fikirler atmak ve fikirbirliği ile kararlar alabilmek konusunda teşvik edilir¹¹³.

Takım lideri ve takım üyeleri takımı başarılı yapabilmek için dinleme, konuşma, toplantı gibi iletişim beceri ve tekniklerinin hemen hemen hepsini kullanırlar. Takımlarda başarılı olmanın ilk şartı iletişim beceri ve tekniklerini yeterince kullanabilmektir. Daha sonra ise diğer yönetim bağlantı süreçleri (Liderlik, motivasyon, katılım, çatışmaların yönetimi vb.) yöneticinin araçları olacaktır.

Buna bağlı olarak örgütsel iletişimini etkili kılmış, kişiler düzeyinde de iletişim becerilerini üyelerine kazandırmış işletmelerin takım çalışmalarında başarılı olma şansı daha yüksektir.

Takım çalışmalarının başarılı olması ise günümüz işletme ve yöneticilerinin amaçlarına ulaşmasında çok fazla önem kazanmıştır. Yöneticiler ve liderler eğer takım çalışmaların da başarılı olmak istiyorlarsa, kullanacakları en önemli yönetsel aracın iletişim olduğunun farkına varmalıdırlar. Bunun bilincinde olarak iletişim süreci gözden geçirilmeli eksiklikler varsa giderilmeli, daha sonra ise takım çalışmalarına başlanmalıdır. Örgüt üyelerinin en başta iletişim, sonrada takım çalışmaları konusunda zaman zaman eğitime tabi tutulması oldukça faydalı bir davranış olacaktır.

¹¹³ MESS EĞİTİM VAKFI İKTİSADI İŞLETMESİ, "İletişim Teknikleri ve Takım Çalışması", 1994, s.7.

E) Karar Verme ve Örgütsel İletişim

İşletmeler için karar verme hayati önem taşıyan bir fonksiyondur. Hatta işletme birimlerini karar merkezleri, işletmeyi de karar merkezlerinin oluşturduğu bir sistem olarak görebiliriz.

Bu sistemde, kararların alınabilmesi için gerekli bilgilerin karar merkezlerine ulaştırılması ve alınan kararların da yine bilgi olarak başka karar merkezlerine iletilmesi görevi iletişim tarafından yerine getirilmektedir¹¹⁴.

İletişim sisteminin etkili ve verimli çalışması, gerekli iletişim araç ve tekniklerinin karar verme sürecinde kullanılması karar merkezlerinin etkili çalışabilmesinde en önemli unsurdur. İletişim sistemindeki bir aksaklık karar merkezinin etkili çalışmaması demektir. İletişim sisteminin etkili olması ise karar merkezlerinin etkili çalışması için gerekli şarttır. Bu nedenle yönetim iyi çalışan karar merkezleri sayesinde yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilecektir. Yönetim karar verme süreci açısından, iletişim sisteminde belli noktalara dikkat etmelidir. Öneri niteliğindeki bu noktalar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1) Karar verme sürecinde yapılacak ilk adım sorunun açık bir şekilde ifade edilmesidir. Yönetici iyi bilgi akışı sayesinde sorunu belirlemeli ve bunu sözlü veya yazılı iletişimin uygun araçları ile karşısındakilere eksiksiz, tam bir şekilde ifade etmelidir. İletişim sistemindeki aksaklıklar veya uygun iletişim araçlarının seçilmeyişi alıcılar tarafından sorunun tam anlaşılabilmesi, yanlış anlaşılması gibi sorunlar doğurur.

¹¹⁴ DİCLE, s.140.

2) Doğal ve biçimsel iletişim kanallarının açık oluşu ve sağlıklı işleyişi karar verme sürecinde çalışanların da katılımını sağlar. Bu da katımlı yönetimin söz konusu olması demektir. Yönetim özellikle aşağıdan yukarıya doğru bilgi akımında çalışanlara gereken ilgiyi ve samimiyeti göstermelidir. İyi bir iletişim sistemi ve bilgi iletimi sayesinde yönetim katımlı yönetimi uygulama fırsatını yakalayabilir.

3) İletişim kanallarının açık olmasının yanında yöneticilerin kişisel iletişim becerileride geliştirilmelidir. Çünkü karar verme sürecinde karar verme durumunda olanlar bilgileri iyi algılamalı, iletişimi bozan engelleri yok etmeli, gelen bilgilerin değerlendirmesini iyi yapmalı ve bunların sonunda da uygun çözüme ulaşabilmelidir. Karar verme durumunda olanların, sözlü, sözsüz, yazılı, elektronik iletişimin inceliklerini bilmesi onlara çok önemli fırsatları yaratabilir.

4) Yönetim günlük, rutin kararlarda elektronik iletişim aracı olan bilgisayarları kullanmalıdır Bu sayede çok daha karışık, zor ve yaratıcılık isteyen kararlara daha fazla zaman ayrılabilir.

F) Yöneticinin Gücü ve Örgütsel İletişim

İşletmelerde yöneticiler amaçlarına ulaşabilmek için yetkinin yanında güç kaynaklarına da sahip olmalıdırlar.

“Güç bir kişinin veya organizasyonunun diğer bir kişinin istemediği şeyi zorla yaptırmak yeteneğine sahip olmasıdır”¹¹⁵. Yöneticiler güç kaynaklarına sahip olamazlarsa kişiler vasıtasıyla iş yapma faaliyetini yerine getiremeyebilirler.

¹¹⁵ İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, (Eskişehir: A.Ü. Eğt. Sağ. Bil. Araş. Çalş. Vakfı Ya. No. 44, C.II, 1992), s.75.

Kişilerin güç kaynaklarını genişleten en önemli araçlardan birisi iletişimdir. Yöneticiler iletişim sayesinde karizma yaratabilirler, sözlü ve sözsüz iletişimi iyi kullanarak kişileri ve grupları kendi güç kaynakları haline getirebilirler. Ve daha aklımıza gelmeyen birçok konuda ve alanda güç kaynaklarını etkili bir iletişim sistemi vasıtasıyla genişletebilirler. Bu nedenle yöneticiler güç kaynaklarını genişletmenin yollarını ararken kişisel iletişim yeteneklerinin ve örgütsel iletişimin yeterliliğinin farkında olmalıdır. Güç kaynaklarını genişletici amaçlı iletişim faaliyetlerin de bilinçli ve gayretli olunmalıdır.

Güç kaynaklarını genişletmiş bir yöneticinin gerekli fonksiyonlarını yerine getirmede, başarılı olmada her zaman çok fazla şansı vardır.

G) Çatışma Yönetimi ve Örgütsel İletişim

İşletmelerde çatışmaların olmaması imkansızdır. Hatta belli ölçüde çatışma olması ve bunların iyi yönetimi işletme yönetiminin dikkatini belli konulara çekme konusunda faydalıdır.

İşletmelerde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir¹¹⁶. Çatışmanın iyi yönetilmemesi işletmenin etkinliğini ve sağlığını önemli ölçüde düşürür. Yöneticinin çatışmayı iyi yönetimi ise işletmenin gelişmesini ve amaçlara daha kolay ulaşmasını sağlayabilir.

Yönetici çatışmayı yönetirken ilk önce çatışmanın kaynaklarını araştırmalı, daha sonra da köklü, kalıcı çözümler getirerek çatışma kaynağını ortadan kaldırmaya çalışmalıdır.

¹¹⁶ KOÇEL, s.327.

Çatışmaya yol açan kaynaklar ise üç ana başlık altına toplanabilir¹¹⁷.

- 1- İletişime İlişkin Nedenler
- 2- Sosyal ve Biçimsel Yapıya İlişkin Nedenler
- 3- Kişisel Davranış Etmenleri

Yönetim açısından çatışmaların çok önemli bir kısmı, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır¹¹⁸. Burada bizi ilgilendiren ana temada zaten budur. Örgütsel iletişim sürecindeki aksaklıklar çatışmalar için kaynak oluşturmaktadır. Bunu iyi teşhis eden, iletişim ve çatışma yönetimi konularını bilen bir yönetici sorunları kolaylıkla çözebilir. Aşağıda sıralanan öneri niteliğindeki maddeler yöneticinin dikkatini çatışma yönetimi-iletim ilişkisine çekmektedir.

1) Yönetim iletişim sürecini bozan engelleri yok etmeye çalışmalıdır. Algılamadaki yanlışlık, iletişim kanalarındaki bozukluk, alıcı ve gönderici ile ilgili nedenler, çevre faktörleri ve daha pek çok neden insanların iletişimini kötü etkiler ve etkisiz ya da yanlış iletişim kurmaktan dolayı çatışma kaynakları oluşur.

2) Yönetici gerek çatışmayı teşhis edici, gerekse çözümleyici durumunda iletişim araç ve gereçlerini iyi ve becerikli kullanmalıdır. Yönetici çatışmaya taraf kişi veya gruplarla birlikte sorun çözme toplantıları gerçekleştirmelidir. Bunu yaparken de daha önceki kısımlarda bahsedilen toplantı tekniklerine dikkat etmelidir.

3) İşletme dışı çatışmalarda ise zamanlaması iyi ve gerekene uy-

¹¹⁷ Can BAYSAL - Erdal TEKARSLAN, İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, (İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, B.2, 1996), s.309.

¹¹⁸ BAYSAL - TEKARSLAN, s.309.

gun yazlı iletişim araçları çok önemlidir. Etkileyici mektup ve raporlar sayesinde pekçok çatışma çözümlenebilir. Aynı şekilde işletme dışı toplantılarda belli çatışmaların çözümünde önemli rol oynayabilir.

Sonuç olarak yönetimin çatışma yönetimin de başvuracağı en önemli araç iletişimdir.

H) Değişen Çevreye Uyum ve Örgütsel İletişim

Günümüz işletmeleri devamlı ve hızlı bir şekilde değişen çevrede yaşamlarını sürdürmektedir.

Zaten kendileride büyük ve karmaşık olan günümüz işletmeleri yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerindeki değişikliklere karşı uyanık ve duyarlı olmak zorundadırlar. Hatta kimi zaman rakiplerini altede bilmek adına, bizzat kendileri değişimin nedeni olmaya çalışmalıdırlar.

İşletmeler çevreye karşı bu kadar uyanık, duyarlı, esnek olabilmek ve yeniliğe değişime uyum sağlayabilmek için etken bir örgütsel iletişim varlığına ihtiyaç duyarlar. Çünkü çevreye verilecek tepki ve cevaplar, ancak ihtiyaç hissedilen bilgilerin işletme tarafından sağlanması, daha sonra bunların çalışanlara ifade edilmesi, yine birlikte gerekli hareketlerin planlanması ile yapılabilir. Bu nedenle örgüt dışı ve örgüt içi etkin iletişim, yöneticinin değişen çevreye uyumu sağlaması için şarttır.

Yönetici konumunda olan kişi işletme dışındaki çevre ile bilgi alış-verişi kanallarını her zaman açık tutmalıdır. İçeride de bu bilgilerin değerlendirilmesi ve uygulama planlarının hazırlanıp, harekete geçilmesi konusunda zamanlamaya dikkat etmeli, hızlı ve esnek olmalıdır.

Yöneticinin kendini iyi ifade edebilmesi, çalışanları gerekli değişimler konusunda ikna edebilmesi ancak etkin iletişim becerileriyle gerçekleşir.

Çevredeki değişimleri dikkatle gözleyen, gerektiği zamanlarda bu değişime uyulması gerektiğini belirleyen ve bunu işletmede uygulama konumunda bulunan yöneticinin, en önemli yönetsel aracı örgütsel iletişimdir. Yönetici bunun bilincinde olup, değişen çevreye uyum sağlayabilmek açısından, iletişim ile ilgili sorunlarını biran önce çözmelidir. Yoksa gerekli bilgileri alamayan ve içeride de ikna etme fırsatını yakalayamayan yönetici işletmesi ile birlikte küçülüp yok olmaya mahkumdur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

I- EYAP ECZACIBAŞI SERAMİK İŞLETMESİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ETKİN KULLANILIP KULLANILMADIĞI VE YÖNETİMİN BAŞARISINA SAĞLAYABİLECEĞİ FAYDALARIN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Bu bölümde, Eyap Eczacıbaşı Seramik İşletmesi'nde yönetsel bir araç olarak örgütsel iletişim araç ve tekniklerinin, etkin kullanılıp kullanılmadığı, bu sonuçların yönetim başarısını nasıl etkilediği ve daha önce konuyla ilgili sunduğumuz önerilerle de bağlantı kurarak, teorik bilgilerin ışığı altında incelenmiştir.

II- ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

EYAP Eczacıbaşı Seramik İşletmesi'nde yapılan uygulamalı çalışmanın amacı, kapsamı ve yöntemi aşağıda sırasıyla belirtilmektedir.

A) Araştırmacının Amacı

İşletmede yapılan uygulamalı çalışmanın amacı, yönetsel bir araç olarak örgütsel iletişim araç ve tekniklerinin ilgili işletmede ne kadar etkili kullanıldığının ve bunun yönetimin başarısını nasıl etkilediğinin saptanmasıdır. Daha sonra ise bizim ikinci bölüm, ikinci kısımda belirttiğimiz faydalar ve önerilerle bağlantı kurularak konu değerlendirilmektedir.

B) Araştırmanın Kapsamı

Uygulamalı araştırma Bozüyük Eskişehir yolu 5 km'de, EYAP Eczacıbaşı Seramik San. ve Tic. A.ř. işletmesinde gerçekleştirilmiştir.

C) Araştırmanın Yöntemi

Uygulamalı araştırmada ayrıntılı mülakat yöntemi kullanılmıştır. İşlemenin st yönetiminden randevu alınmış ve ilgili kişilerle görüşülmüştür. Görüşme sırasında aşağıda sunulan soru formu temel alınarak, kişilere ilgili sorular yöneltilmiştir. Fakat görüşmenin devamı sırasında, gerektiğinde sorularında dışına çıkılmış, sohbet havası içersinde, konuyla dolaylı olarak ilgili olan kavramlar hakkında da bilgiler, yorumlar öğrenilmiştir.

Araştırmanın sonunda alınan cevap ve yorumlar, kendi gözlem ve mantık szgecimizden geçirilerek değerlendirilmeye çalışılmıştır.

İşletmede yöneticilere yöneltilen soru formu aşağıdaki gibidir:

SORU FORMU

- 1) İşletmenizin örgütsel iletişim kavramına bilinçli bir yaklaşımı var mı, örgütsel iletişim sürecinin işletmenizdeki konumu nasıldır?
- 2) İşletmenizde ve holding seviyesinde bilgi akımı nasıldır, hangi araç ve teknikler kullanılmaktadır?
- 3) Sözlü iletişim aracı olarak sunuş hakkında neler biliyorsunuz, eğer işletmenizde uygulanıyorsa, uygulanış şekli hakkında bilgi verir misiniz?
- 4) İşletmenizde toplantı yaparken nelere dikkat ediyorsunuz?
- 5) Sözsüz iletişim hakkında neler biliyorsunuz, bu konuyla ilgili bilinçli olarak kullandığınız sözsüz iletişim uygulamaları ne düzeydedir belirtiniz?
- 6) İşletmede yazılı iletişimin kullanılma düzeyi nedir ve çalışanlar yazılı iletişim konusunda ne kadar bilinçliler?
- 7) Holding seviyesinde ve sizin işletmenizde üst yönetimin elektronik iletişim konusundaki tutumu nasıldır ve bu konuda kullandığınız araç ve teknikler nelerdir?
- 8) Sizce işletmenizde örgütsel iletişimdeki iyilikler bir yönetici olarak size ne gibi faydalar sağlayabilir, bunları ayrıntısıyla açıklabilir misiniz?

III- EYAP ECZACIBAŞI SERAMİK SAN. ve TİC. A.Ş. İŞLETMESİNİN TANITIMI

Eyap Eczacıbaşı Seramik İşletmesi, Bozüyük Eskişehir karayolu 5. km'de, 74000 m² kapalı olanı olan bir tesistir. İşletmenin Eczacıbaşı Holdinge bağlı genel merkezi, İstanbul Kartal'da bulunan Vitra merkezi altında çalışmalarını sürdürmektedir.

İşletme 1975'de temeli atılıp 1976 yılında üretime başlamıştır. Sözkonusu sektörde üretim kapasitesi toprağı işleyebilme miktarı olarak belirtilmektedir. Buna göre işletmenin 1976'da üretim kapasitesi 20.000 ton iken, 1979'da üretim kapasitesini 40.000 tona çıkarmıştır.

1996 yılı sonunda da 60.000 ton kapasite ile kendi dalında dünyadaki en büyük üretim tesisi olacaktır. Üretim %90'ını Batı Avrupa ülkelerine ve Amerika'ya ihraç etmektedir.

İşletme takım ürünleri (örneğin 4'lü banyo seti) ve tek parça (örneğin tek tuvalet lavabosu) ürünler yapmaktadır.

Üretim sırasıyla çamur ve sır hazırlama, alçı kalıp, şekillendirme, sırlama, pişirim, kalite ayırım şeklinde devam edip mamul ambarda son bulmaktadır.

EYAP Eczacıbaşı Seramik İşletmesi Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiştir ve işletme içindeki tüm süreçler bu temel üzerine yapılanmaktadır.

IV- EYAP ECZACIBAŞI SERAMİK İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA SONUCUNA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİN ANALİZ VE YORUMU

EYAP Eczacıbaşı Seramik İşletmesi'nde, yönetsel bir araç olarak örgütsel iletişim araç ve tekniklerinin etkin kullanılıp, kullanılmadığı ve bu sonuçların yönetimin başarısını nasıl etkilediği temeline oturan çalışmamızda, ilgili önerilerde zaten konunun içinde kendinden ortaya çıkmaktadır. Uygulamalı çalışmamız soru formunda belirtilen, soruların cevapları doğrultusunda değerlendirmeye tabi tutularak, konunun analiz ve yorumu yapılmıştır.

A) Değerlendirmeye Tabi Tutulan Ölçütler

Uygulamalı çalışmamız soru formunda sunulan sorulara verilen ayrıntılı cevapların analiz edilmesi ve yorumlanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Aşağıda sırasıyla bu sorular ve kendi mantık ve gözlem süzgecimizden geçirilerek ifade ettiğimiz cevaplar sunulmaya çalışılmaktadır.

1. İşletmenizin Örgütsel İletişim Kavramına Bilinçli Bir Yaklaşımı Var mı, Örgütsel İletişim Sürecinin İşletmenizdeki Durumu Nasıldır?

İşletmede bilinçli bir örgütsel iletişim süreci sözkonusudur. Holding seviyesinde üst yönetimin teşvik ve desteği sayesinde örgütsel iletişim iyi çalışmakta, devamlı iyileştirme eğitimleri yapılmaktadır. Holding seviyesindeki üst yönetim ilk önce işe eğitim ile başlamıştır. Holdinge bağlı işletmelerin yöneticileri pek çok konuda olduğu gibi bu

konuda da sürekli ve nitelikli bir eğitime tabi tutulmuşlar. Bu eğitim zaman içerisinde işletmelerin en alt tabanına kadar inmiş. Uygulamaya dönük, ayrıntılı eğitim programları sonunda yöneticilerin, yönetim becerileri, yeni yönetim kavramları konusundaki donanımı önemli ölçüde artmıştır.

İşletme “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesini benimsemiş ve yönetici eğitim programlarını hep bu temele oturtmuştur. Örgütsel iletişimle ilgili sorunlarının da bu bağlamda çözmeye çalışmıştır. İşletmede proje grupları ve çalışma grupları oluşturulup, bu takım çalışmaları sayesinde de iletişimin tabana kadar ineceği düşünülmüştür.

Proje ve çalışma grupları sayesinde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay ve çapraz olarak örgütsel iletişim kanallarının etkin çalışmasını sağlamış durumdadırlar.

2. İşletmenizde ve Holding Seviyesinde Bilgi Akımı

Nasıldır, Hangi Araç ve Teknikler Kullanılmaktadır?

Bölümler arası ve tüm boyutlarda işletmedeki bilgi iletimi etkin bir düzeydedir. İşletme bu konuyla ilgili sözlü, sözsüz, yazılı, ve elektronik iletişim araçlarını oldukça verimli bir şekilde kullanmaktadır.

İşletmede ilgili iletim aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay ve çapraz her türlü biçimsel kanalda sağlanabilmektedir. Ayrıca biçimsel olmayan kanallarda grup çalışmaları, öneri sistemleri, sosyal etkinlikler vb. gibi olaylarla işletmenin etkinliğini ve verimini arttırması doğrultusunda kontrol altına alınmıştır.

İşletmedeki öneri kutuları sayesinde çalışanlar yukarıya iletmek istediklerini rahatça ulaştırabilmektedir. Yöneticiler bu kutudan çıkan istek, öneri, bilgi verme amaçlı mesajları değerlendirmekte, en geç 15 gün içinde çalışana yazılı olarak, gerekirse sözlü açıklamayla da cevabı iletmektedirler. Hatta bu mesajlardan öneri niteliğindeki bilgiler işletmeye fayda sağlıyorsa çalışan maddi ve manevi ödüllendirilmektedir.

Ayrıca yemekhanedeki video ve televizyon sistemi sayesinde güzel bir uygulama yapılmaktadır. Yemekhanenin en yoğun olan öğle saatlerinde işletme haberleri altında televizyonda yayın yapılmaktadır. Burada işletme içi ve dışı ile ilgili her türlü bilgi iletimi sözkonusu olabilmektedir. İşlemenin piyasadaki başarıları, o ay içerisindeki üretim miktarı, ihracat, olabilecek veya çözülmesi gereken sorunlar, o gün gerçekleştirilecek sunuşlar bu haberlerde iletilmektedir. Ayrıca güzel bir sosyal ortam yaratma çabalarıyla ilgili, o gün işletmedekilerin özel günleride (yaş günü vb.) bu yayında geçmektedir. İşletmenin o günkü yemek menüsü, besin değerlerinin oransal görünümü gibi daha pekçok olay, bilgi bu yayınlarda söz konusu olabilmektedir.

3. Sözlü İletişim Aracı Olarak Sunuş Hakkında Neler Biliyorsunuz, Eğer İşletmenizde Uygulanıyorsa Uygulanış Şekli Hakkında Bilgi Verir misiniz?

İşletme için sunuşların önemi oldukça fazladır. Proje ve çalışma grupları çalışmaları hakkında sunuş yapmaya yönlendirilmişler. Başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlar belli dönemlerde sunuşlarını yapmaktadırlar. Bu sunuşlar biraz önce bahsettiğim televizyon yayınlarında yapılacağı gün, yer ve saat olarak herkese duyurulmaktadır. İşletme yöneticileri ve çalışanları sunuş teknikleri hakkında eğitim prog-

ramlarına gönderilmişler. Öğrenilenlerin uygulamaya dökülmesiyle de bu konuda oldukça fazla tecrübe kazanmaya başlamışlar. Sunuş yaparken veya toplantılarda belli tekniklerden yararlanıyorlar. Örneğin; sunuş yapılacak yerdeki oturma düzeni, görsel malzemeler ve sunuş düzeni artık bir belirliğe kavuşmuş durumdadır. Kişiler yapacakları sunuşun amacına göre toplantı yerinin şeklini doğru biçimde düzenleyebilmektedir. Katımlı yönetimi, katılımı benimsedikleri için sunuşlarda “U” şekli bir yerleşimi tercih ediyorlar. Masalarda isim plaketleri bulunmaktadır.

Sunuşun düzeni ise; 1) Ön sayfa (şirketin hedefleri, sunuşun hedefi gibi bilgiler yer alıyor), 2) Durum tespiti söz konusu, 3) Durumla ilgili yapılması gerekli işler, öneriler gibi ayrıntılara giriliyor, 4) Sonuç bölümünde ise konunun değerlendirilmesi yapılıyor, belirli tespitlerde bulunuluyor. Bahsedilen bu düzen, alınan eğitimler doğrultusunda, işletme çalışanlarının zaman içinde oluşturdukları kendi düzenleridir.

Sunuşun yapılması esnasında görsel araçlara da yer verilmektedir. Görsel araçların faydaları bilinmekte, konuyla ilgili görsel araçlar etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Örneğin; televizyon-video sistemleri, slaytlar ve yazı levhaları en çok kullanılan görsel araçlardır.

Proje ve çalışma gruplarında sabit yazı levhaları yerine ayaklı ve kağıtlı yazı levhaları kullanılmaktadır. Aynı şekilde sunuş ve toplantılarda da aynı levha tercih edilmektedir. Bunun nedeni aldıkları bir eğitim önerisidir ve çok faydasını gördüklerini söylüyorlar. Sabit olmayan bir levha üzerindeki, belli büyüklükteki kağıtlara ispirotlu kalemle yazılmakta, biten kağıt yenisiyle değiştirilmektedir. Bu sayede monotonluk ve sıkıntı veren sabit levhaların yerini, duruma göre kalıcı

olabilen, insana daha yakın, sevimli, kullanışlı kağıtlı yazı levhaları almaktadır.

4. İşletmelerde Toplantı Yaparken Nelere Dikkat Ediyorsunuz?

Yöneticiler toplantı yönetimi konusunda oldukça bilinçliler. Toplantının oturma düzeni, görsel araç ve teknikleri ve toplantının yönetimi doğru şekilde uygulanmaya çalışılmaktadır. Hatta bu konuda bizim ülkemiz için ütopyik denilebilecek ileriye dönük bir çalışma söz konusudur. Bahsedilen yenilik telekonferans sistemi kurulma aşamasındadır. Bu sistem sayesinde şehir dışındaki üst yönetim olsun, diğer ilgili çalışanlar olsun anında toplantıyı izleyebilme, not alma ve katılma imkânına sahiptir. Yöneticiler toplantı sırasında tamamen tartışmaya açık, demokratik bir ortam yaratmaya çalışmaktadırlar. Fakat yönetici toplantı sırasında herkesin eşit şekilde konuşmasını sağlamaya çalışmakta ve gerekirse baskın kişileri dengelemeye çalışmaktadır.

5. Sözsüz İletişim Hakkında Neler Biliyorsunuz, Bu Konuyla İlgili Bilinçli Olarak Kullandığınız Sözsüz İletişim Uygulamaları Ne Düzeydedir, Belirtmeye Çalışınız?

Yöneticiler sözsüz iletişim konusunda, eğitim programlarında bahsedildiği kadarını biliyorlar. Fakat sözel, yazılı ve elektronik iletişim araç ve teknikleri kadar konuya açıklık getirilmemiş. Konunun genel olarak neyi ifade ettiğini biliyorlar, buna karşılık konunun incelikleri hakkında gerekli bilinçlenmeye tam olarak henüz ulaşamamışlar. Yine de en azından sunuş ve toplantılarda yapmaları önerilen belli şeyler

akıllarında kalmıştır. Örneğin, sunuş sırasında ayakta durmak gerektiğini, arada sırada gezinmenin dikkat toplamak ve kendine güveni kanıtlamak açısından önemli olduğunu düşünüyorlar.

6. İşletmede Yazılı İletişimin Kullanılma Düzeyi Nedir ve Çalışanlar Yazılı İletişim Konusunda ne Kadar Bilinçliler?

İşletmede sözlü iletişim araç ve teknikleri etkin bir şekilde kullanıldığı için yazılı iletişim işletme içinde pek fazla kullanılmıyor. İşletme içinde proje ve çalışma grupları oldukça etkin çalıştıkları, günlük televizyon-video yayınları olduğu ve pekçok sözlü, elektronik iletişim araç ve teknikleri kullanıldığı için ancak kalıcılık söz konusu olduğunda yazılı iletişim kullanılmaktadır.

Yazılı iletişim olarak sunuş ve toplantı raporları hazırlanmaktadır. Raporların hazırlanışı ise belli kurallar ve şekiller içersinde olmaktadır. İşletme çalışanlarının zaman içersinde kendilerinin yarattıkları, belli bir düzen kalıplaşmış durumdadır. Tabii ki bu alınan eğitimler sonrasındaki tecrübelerin birikimiyle ve uygulama çalışmalarıyla gerçekleşmiştir.

Yazılı iletişim sayabileceğimiz diğer bir konu ise öneri kutularıdır. Çalışanlar hazır bir formu doldurup, değişik amaçlı mesajları öneri kutusunu atmakta, yöneticilerde bunu en geç onbeş gün içinde değerlendirerek, yazılı olarak çalışanın kendisine iletmektedirler. Buna benzer diğer bir yazılı iletişim aracı ise duyuru panolarıdır.

Yöneticilerin asıl önemli olduğunu düşündükleri iletişim araç ve teknikleri takım çalışmaları, sunuş ve toplantılar ve elektronik ileti-

şimdir. Fakat yanlış anlaşılması gereken nokta, yazılı iletişim konusundaki bilgi donanımı değil örgütsel iletişim adına sorunları çözüme-deki önceliğin sözlü ve elektronik iletişim olduğudur. Yoksa işletme yönetimi yazılı iletişim konusunda da gereken bilinçlenmeye sahip durumdadır.

7. Holding Seviyesinde ve Sizin İşletmenizde Üst Yönetimin Elektronik İletişim Konusundaki Tutumu Nasıldır ve Bu Konuda Kullandığımız Araç ve Teknikler Nelerdir?

Holding seviyesinde elektronik iletişime ve bilgi teknolojilerine verilen önem oldukça fazladır. İşletme içinde ileri telefon sistemleri, fax, fotokopi makinası, televizyon-video araç ve teknikleri, slayt gösterimleri ve bilgisayarlar etkin şekilde kullanılmaktadır. Şu anda tüm üretim işletme ve merkezleri, satış mağazaları ve holding bilgisayarları arasında on-line iletişim networkü kurulma aşamasındadır.

Ayrıca Eczacıbaşı Holding Şirketler Grubuna bağlı EBİ (Eczacıbaşı Bilgi İletişim) isimli program yazılım şirketi vardır. EBİ holdinge bağlı şirketlere ve dışarıdaki şirketlere paket programlar hazırlayıp satmaktadır. Elektronik iletişim ve bilgi teknolojisi konusunda da gelişmeleri takip etmekte, hodinge bu konuda öncülük yapmaktadır.

Kurulma aşamasında olan en güzel yeniliklerden biride telekonferans sistemidir. Bu sistem sayesinde toplantıları üst yönetim ve diğer yönetim kademesindeki kişiler başka şehirlerden de izleyebilme imkanı bulacaklardır. Zaman ve yer kavramını yok eden bu sistem bilgi iletişimini çok üst bir seviyeye çıkaracaktır. Dışarıdan toplantıya katılan kişi

isterse toplantıyı takip edip notlarını alabilecek, isterse toplantıya bizzat katılabilecektir.

8. Sizce İşletmenizde Örgütsel İletişimdeki İyilikler Bir Yönetici Olarak Size Ne Gibi Faydalar Sağlayabilir, Bunları Ayrıntısıyla Açıklayabilirmisiniz?

Kendisiyle mülakat yapılan yönetici, görevlerini, yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilmek adına, örgütsel iletişimdeki iyiliklerin şu faydaları sağladığını ifade etmektedir.

1) İşletme iletişimi tabana kadar indirebilmek için en önemli araç olarak proje ve çalışma gruplarını görmektedir. Yönetici etkin iletişim araç ve tekniklerinin ve diğer yeni kavram ve tekniklerin uygulanmasıyla, bu grupların çok başarılı çalışmalar yaptıklarını belirtiyorlar. Bu sayede katılımcı yönetimin olduğu, çalışanların artık belli sorunlar karşısında doğruca yöneticiye gelmeyip, sorunu kendisinin çözmeye çalıştığı, karar verecek gücü kendinde hissedebildiği belirtiliyor. Bunun sonucunda da yönetici asıl yapması gereken faaliyetlere daha fazla vakit ayırabildiğini ifade ediyor.

2) Yönetici, işletmedeki ve holding seviyesindeki etkin bilgi akışı sayesinde çok daha isabetli planların yapılabildiğini, kararların zamanında ve etkin alınabildiğini ifade ediyor. Bu sayede mali açıdan, kalite açısından, rekabet açısından ve daha pek çok konuda çok büyük faydalar sağlandığı belirtiliyor.

3) İşletmedeki aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı, yatay ve çapraz iletişim kanallarının iyi işlenmesi sayesinde çalışanların motivasyonunun iyi düzeyde olduğu tespit edilmiş. Yönetici, çalışanların işletmeyi be-

nimsemiş ve kararlara katılım çabasında olduklarını, bu sayede de onların fiziki ve düşünsel güçlerinden etkin şekilde faydalanabildiğini belirtiyor.

4) Yönetici, kurulma aşamasında olan bilgisayar on-line network ağı sayesinde, bilgilerin hepsinin bir havuzda toplanacağından büyük memnuluk duymaktadır. Yönetim Bilgi Sisteminin bu nedenle çok daha fazla etkin çalışabileceği düşüncesindedir.

5) Yönetici, etkin örgütsel iletişimin ve grup çalışmalarının sayesinde, çatışmaların ve sorunların çalışanlar arasında, daha kalıcı çözümlerle kendiğinden çözümlendiğini gözlemlemiştir. Ancak çok az sayıda çatışma ve çözümler yöneticiye iletilmekte fakat yinede çözümlerin, kişilerin kendileri tarafından bulması sağlanmaktadır.

6- Yöneticinin gözlemlediği diğer bir konuda etkin takım çalışmaları ve işletmedeki iletişim ikliminin iyiliği sayesinde güç kaynaklarının çoğaldığıdır. Birinci olarak işletme ve yönetim, çalışanları kazanmış durumda, ikinci olarak yönetici açısından gerekli bilgi ihtiyacı karşılanmakta, üçüncü olarakta yönetici becerilerini geliştirebilecek zamana sahip olduğunu düşünüyor. Tüm bunlarda yöneticinin gücünü arttırmaktadır.

B) Değerlendirmenin Analiz ve Yorumu

Uygulama araştırmamızı yaptığımız işletmenin bağlı olduğu Eczacıbaşı Holding sosyal bilincinin ve insangücünün önemini farkında olan bir topluluktur. Bu doğrultuda üst yönetimin, yönetim araç ve tekniklere yaklaşımı da bu yönde olmaktadır. Eczacıbaşı Holding bu sosyal bilinç içersinde çalışanlarını, insangücünü işletmelerine kazandırmaya

çalışmaktadır. Çalışanına ve müşterilerine verdiği önem onları Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemeye götürmüştür. Holding kâr ve büyüme amacını uzun vadede düşünmekte, bir takım değerleri bunlarla dengeleyerek toplumdaki görevini de yerine getirmeye çalışmakta olan kurumsallaşmış bir topluluktur.

İşte bu temellere oturmuş bir Holdingin örgütsel iletişime yaklaşımı da bu doğrultuda olmuştur. Üst yönetim günümüzde örgütsel iletişimi Toplam Kalite Yönetimi temelinde ele alarak yapılandırmaya çalışmaktadır. İncelediğimiz EYAP Eczacıbaşı Seramik İşletmesindeki yöneticiler bu konuda uzun zamandır, belli aralıklarla iyileştirme, bilgilendirme eğitimleri almaktalar. Aynı zamanda da diğer konularda aldıkları eğitim programlarıyla, örgütsel iletişim konusunda aldıkları eğitimleri bir bütün halinde düşünüp, bunları işletmelerinde tabana kadar yaymaya çalışıyorlar.

Yöneticiler, iletişimi her boyutta etkin gerçekleştirebilmenin aracı olarak takım çalışmalarını öncelikli olarak görmekteler. Proje ve çalışma grupları sayesinde iletişimin tabana kadar indirelebileceğini düşünüyorlar. Takım çalışmaları sayesinde işletmedeki bilgi akımı ve yaratıcılık önemli ölçüde artmaktadır. Çalışanlar bunun sonucunda işletmeyi benimsemekte, fiziksel ve düşünsel gücünü olabildiğince ortaya koymaktalar. Ayrıca işletmedeki çatışma ve sorunlarda bu sistem sayesinde yapıcılık niteliği kazanmaktadır.

Yöneticiler ve çalışanlar sözlü, yazılı ve elektronik iletişim araç ve tekniklerini aldıkları eğitimler doğrultusunda etkili bir şekilde kullanmaktalar. Sözsüz iletişimi ise çok bilinçli olmamakla birlikte, farkında olmadan kullanıyorlar. Henüz sözsüz iletişim odaklı bir eğitim alma-

mışlar. Konu diğer iletişim eğitim programlarının arasında bahsedildiği kadarıyla biliniyor.

Yöneticiler, örgütsel iletişimdeki iyileşmelerin kendilerine sağladıkları faydaların farkındalar. Yönetim, bizim daha önce 2. bölüm, 2. kısımda ileri sürdüğümüz Yönetim Bilgi Sistemleri - İletişim, motivasyon - iletişim, liderlik - iletişim, takım çalışması - iletişim, karar verme - iletişim, yönetim gücü - iletişim, çatışma yönetimi - iletişim, değişen çevreye uyum - iletişim ilişkilerinin farkındadır. Ayrıntılı mülakat sonunda vardığımız sonuç, daha önce ileri sürdüğümüz ilişkiler doğrultusundadır. Yönetim yukarıda ifade edilen bağlantı süreçlerinin, etkin iletişim sayesinde iyileşmesinin, yönetim fonksiyonlarının çok daha etkin ve verimli olarak yerine getirilmesine olanak tanıyacağına inanıyor. Yönetici bu sayede daha öncelikli fonksiyonlarına daha fazla zaman ayırabildiğini, yönetim becerilerini geliştirme fırsatı bulduğunu ve ilgili literatürünü takip edebildiğini belirtmektedir.

SONUÇ

Günümüz işletme yöneticileri, içsel ve dışsal olarak son derece karmaşık bir çevrede görevlerini yerine getirmeye çalışmaktadır. Dünyadaki teknoloji, bilim ve iletişim alanındaki hızlı gelişmeler globalleşme kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu durumda işletme yönetimi kâr elde edebilmek, büyüebilmek ve rekabet edebilmek için çok daha fazla bilgi iletimine, bilgi işlemeye, iletişim becerilerine ihtiyaç hissetmektedir. Hatta hayatta kalabilmek adına buna mecburdur diyebiliriz.

Bu nedenlerle günümüz yöneticisinin eğitilmesi, bilinçlenmesi gereken en önemli konulardan biri örgütsel iletişimidir. Yönetici amaçlarına ulaşmak, görevinde etkin olmak istiyorsa örgütsel iletişimi de etkin olarak kullanmalıdır. Örgütsel iletişimi etkin olarak kullanmak ise bu konuda bilgi donanımının iyi olmasını, ve örgütsel iletişim araç ve tekniklerinin iyi kullanılmasını gerektirir. Yaptığımız uygulamalı çalışmada kanıtladığı gibi, bu olay en üst yönetimden, daha alt yönetimlere, oradan da tüm tabana yayılarak gerçekleşmektedir. Üst yönetimin bu konuda bilinçlenmesi, daha sonra ciddi eğitim programlarıyla bunları alt yönetimlere öğretmesi, en son olarakta yönetimin bunu işletmenin tüm tabanına yayması gerekmektedir. Bunları gerçekleştirmenin yolu ise eğitimlerde, uygulamaya dönük örgütsel iletişim programlarının yöneticilere verilmesiyle başlar. Bu konuyu benimsemiş, öğrenmiş ve üst yönetiminde desteğini sağlamış bir yönetici artık örgütsel iletişim konusundaki araç ve teknikleri kullanmaya, bölümüne de öğretip, uygulamaya hazırdır.

Örgütsel iletişim araç ve tekniklerinin etkin kullanılması işletmede bir takım iyileşmelere neden olacaktır. Bu iyileşmelerde yöneticinin,

yönetim fonksiyonlarını daha etkin olarak yerine getirmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda tez çalışmamızın ilk bölümünde teorik olarak örgütsel iletişimi inceledik, ikinci bölümün ilk kısmında yöneticilerin ve çalışanların kullanabilecekleri iletişim araç ve tekniklerinden bahsederek, ikinci kısmında ise yöneticinin bu araç ve teknikleri etkin kullanmasının sonucunda sağlayabileceği faydaları ve ilgili önerileri analiz ettik. Üçüncü bölümde de EYAP Eczacıbaşı İşletmesinde (bu işletmeyi bizim konularımıza cevap verebilecek düzeyde olduğu için seçtik) konunun uygulama durumunu öğrenmeye çalıştık. Daha önce ileri sürdüğümüz ilişkiler ve ilgili öneriler işletmedeki durumla aynı paralellik göstermektedir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki günümüz yöneticisinin gerekli bilgi akımını içsel ve dışsal çevreden sağlayıp, işleyebilmesi, birimler arasında gerekli koordinasyonu sağlayabilmesi, etkili planlar ve kararlar oluşturabilmesi, kısacası etkin olarak görevini yapabilmesi için, işletmenin iletişim kanallarının her boyutunu bilinçli olarak kullanması, bunu yapabilmek içinde sözlü, sözsüz, yazılı ve elektronik tüm iletişim araç ve tekniklerini etkin olarak uygulamaya geçirmesi gereklidir.

- KOLASA, Blair J : (Çev.: Kemal Tosun ve Diğ), **İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul: İ.Ü.İ.F. İsl. İktisadi Ens. Ya. No. 42, 1979.
- KOONTZ, H. ve Diğerleri : **Management**, New York: Mc Graw-Hill Book Co. 1984.
- KÖKNEL, Özcan : **İnsanı Anlamak**, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, B.1, 1986.
- LINKEMER, Bobbi : (Çev.: Doğan Şahiner), **CEP Yönetim Dizisi: Verimli Toplantı Nasıl Yapılır**, İstanbul: Rota Ya., 1993.
- MONDY, R. ve Diğ. : **Management Concepts and Practices**, Chicago: Allyn and Bacon, Inc., 1986
- ÖZALP, İnan : **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: A.Ü. Eğt. Sağ. ve Bil. Araşt. Çalş. Vakfı Ya. No. 42, C.I, 1995.
- ÖZALP, İnan : **Yönetim ve Organzasyon**, Eskişehir: A.Ü. Eğt. Sağ. Bil. Araş. Çalş. Vakfı Ya. No. 44, C.II, 1992.
- ÖZGEN, Halil /
YALÇIN, Azmi : "İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemi ve Yönetim Kararlarında Kullanılması", **E.A.Ü.İ.İ.B.F. DERGİSİ**, C.X, S.1-2 (1992).

SABUNCUOĞLU, Zeyyad: "Modern İşletmelerde Haberleşme Sorununun Analizi", **B.İ.T.İ.A. DERGİSİ**, C.III, S.1 (1974).

SABUNCUOĞLU, Zeyyad: **Örgütlerde Haberleşme Düzeni**, Bursa: B.İ.T.İ.A. Ya. No. 22, 1977.

SABUNCUOĞLU, Zeyyad /

TÜZ, Melek : **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitapevi Ya., B.1, 1995.

SAYERS, F. ve Diğ. : **Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: Yöneticilikte İletişim**, İstanbul: Rota Ya. Ltd. Şti. B.1, 1993.

SIGBAND, N.B./

BELL, A.H. : **Communication for Maragement and Business**, Illinois: Scott, Faresman and Co., 1989.

THOMSETT, Michael C. : (Çev.: Işın Tuzcular), **Güçlü Şirket Başarılı Yönetim: Raporlama Teknikleri**, İstanbul: Epsilon Ya. Ltd. Şti. , 1995.

ÜLGEN, Hayri

: **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, İstanbul: İ.Ü.İ.F. Ya.. No. 121, 1980.

WERNER, Isabel

: (Çev.: Vedat Üner), **Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: Liderlik ve Yönetim**, İstanbul: Rota Ya. Ltd. Şti., 1993.

- WILLIAMS, John W. /
EGGLAND, Steven A. : (Çev.: Yılmaz Büyükerşen ve Diğerleri),
İşletmelerde İletişim Eskişehir: A.Ü.
A.Ö.F. Ya. No. 380, 1994.
- YILMAZ, Cengiz : **Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sis-**
temleri, Kayseri: E.Ü.İ.İ.B.F. Ya. 2,
1988.
- YÜKSEL, Ahmet : **Bireylerarası İletişime Giriş**, Eskişehir:
Eğt. Sağ. ve Bil. Araş. Çalş. Vakfı
Ya. No. 96, 1994.
- ZILLIOĞLU, Merih : **İletişime Giriş**, Eskişehir, A.Ü. Ya. No.
632, 1992.
- ZOGA, Ergun : **İdarecilik Sanatı**, İstanbul: Türk Sevk
ve İdare Derneği, 1970.