Fatih Polat

İŞ'TE AŞKTA
OKULDA SOKAKTA

# İLETİŞİM NASIL KURULUR



Anahtar Yayınları

İş'te, Aşkta, Okulda, Sokakta

# İLETİŞİM NASIL KURULUR?

AVRUPA YAKASI YAYINLARI

Yayın No: 18
İletişim Nasıl Kurulur? Fatih Polat

Genel Yayın Yönetmeni / Ahmet İzci
Editör / Sezen Yeğin
İç Tasarım / Adem Şenel
Kapak / Özge Hatun Ünal
Baskı-Cilt / Kenan Ofset

1. Baskı 2009

İstanbul Mayıs 2009
ISBN 978-9944-979-21-4

© Avrupa Yakası Yayınları 2009

Avrupa Yakası Yayınları, İlgi Yayınlarının markasıdır.

**Avrupa Yakası Yayınları**
Alemdar Mah. Çatalçeşme Sokak. No: 27/10
Cağaloğlu / İSTANBUL
Tel: 0212 526 39 75
Fax: 0212 526 39 76
www.avrupayakasiyayinlari.com
e-mail:avrupayakasiyayinlari@gmail.com
www.ilgiyayinevi.com

İş'te, Aşkta, Okulda, Sokakta

# İLETİŞİM NASIL KURULUR?

Fatih Polat

AVRUPA YAKASI YAYINLARI

**Yazar Hakkında**

Fatih Polat, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümü mezunu. Polat, uzun yıllardır medyanın çeşitli alanlarında görev yapıyor. Yazar, özel televizyon kanallarında haber ve haber programlarının yanı sıra gündüz kuşağında da çeşitli yapımlara imza attı. Fatih Polat, özel televizyon kanallarındaki görevlerinin dışında dergi, gazete ve internet sitelerinde de görevler aldı.

Halen birçok kurum ve kişiye basın danışmanlığı yapan Fatih Polat, bazı özel eğitim kurumlarında da İletişim ve Halkla İlişkiler dersleri veriyor.

# İÇİNDEKİLER

**Önsöz** ..... **13**

**İletişim** ..... **15**
İletişim Nedir? ..... 15
İletişimin Tarihsel Süreci ..... 17
İletişimin Amacı ..... 19
İletişimin Temel Öğeleri ..... 21
İletişim Süreci ..... 22
1. Kaynak ..... 22
Kaynağın Özellikleri ..... 23
2. Mesaj (Kod) ..... 24
Mesaj-Alıcı İlişkisi ..... 25
Mesajın Taşıması Gereken Özellikler ..... 26
3. Kanal ..... 27
4. Hedef (Alıcı) ..... 27
Alıcının Özellikleri ..... 28
5. Dönüt (Geri Bildirim) ..... 29

**İletişimde Kodlama** ..... **31**
**İletişimde Kod Açma** ..... **33**
**Algılama ve Değerlendirme** ..... **33**
**İletişim Türleri** ..... **34**

**Sözlü İletişim** ..... **35**
Sözlü İletişim Türleri ..... 35
Sözlü İletişimin Birey ve Toplum Açısından Önemi ..... 36
Sesin Rengi ..... 37
Sözlü İletişim Becerileri ve İlkeleri ..... 38
Sözlü İletişim Araçları ..... 39
Yüz Yüze Görüşme ..... 39
Telefonla Görüşme ..... 40
Toplantılar ..... 41
Konferans ..... 47
Seminer ..... 48
Sempozyum ..... 48
Panel ..... 48
Ses Tonu ve Konuşmanın Akıcılığı ..... 49

**Sözlü İletişimde Dinleme** ..... **50**
Dinlemenin Amaçları ..... 51
Etkin Dinleyicilerin Temel Özellikleri ..... 52
Etkin Dinlemede Sözlü Olarak Yapılması Gerekenler ..... 52
Etkin Dinlemede Sözsüz Olarak Yapılması Gerekenler ..... 52
Etkin Dinleme İle Kazanılanlar ..... 53
Yanlış Dinleme Türleri ..... 53
İyi Bir Dinleyici Olmak İçin Temel İlkeler ..... 54
Dinlemenin Önündeki Engeller ..... 54
Dinlemeyi Biliyor musunuz? ..... 56
Kendini Açma ..... 58
Kendini Açmanın Kazandırdıkları ..... 58
Kendini Açmanın Önündeki Engeller ..... 59

Sözlü İletişimde İfade Etme ..... 59
Etkili İfadenin Kuralları ..... 60
Sözlü İletişimde Övgü ..... 61
Sözlü İletişimde Eleştiri ..... 61
Sözlü İletişimde Öfke ..... 62
Öfkeli Bir İnsana Karşı Önlemler ..... 62
Sözlü İletişimde Sık Kullanılan İlgi Kalıpları ..... 62
Etkin Bir Sözlü İletişim Değerlendirme Testi ..... 63
Sözsüz İletişim ..... 65
Sözsüz İletişimin Özellikleri ..... 65

**Beden Dili ..... 67**
Beden Dilinin Öğeleri ..... 69
Beden Dilinin Bir Bütün Olarak Kullanılması ..... 70
Jest ve Mimikler ..... 71
Doğrudan Göz İlişkisi ..... 73
Baş Hareketleri ..... 73
El, Kol ve Parmak Hareketleri ..... 74
Bacakların Kullanılışı ve Oturma Düzenleri ..... 75
Oturma Düzeni ..... 75
Mesafe ..... 76
Yalan, Samimiyetsizlik, Şüphe ve Tereddüt İfadeleri ..... 77

**Giyim ..... 78**
**Kişisel Mekan Algısı ..... 79**
Mekan Eşyaları ve Aksesuarların İletişime Etkisi ..... 79
Göstergeler ..... 80

**İletişimin Engelleri** ..... **82**
İletişim Engellerini Aşma Yolları ..... 82
İlişkileri Engelleyen ve Kolaylaştıran Davranışlar ..... 86

**Empati** ..... **88**
Empatinin Aşamaları ..... 89
Nasıl Empati Gösterilmez? ..... 93
Nasıl Empati Gösterilir? ..... 94
Empatinin İpuçları ..... 94
'Ben' Mesajı ..... 95
Empatinin Sempatiden Farkı ..... 97
Empati Kurma ve Yardım Etme Davranışı ..... 99
Empatinin Kişilerarası İletişimdeki Yeri ..... 98
Günlük Yaşamda Empatinin
Önemi ve Empati İle Değişkenler ..... 99

**Yazılı İletişim** ..... **101**
Yazılı İletişimi Tercih Etmenin Nedenleri ..... 102
İyi Bir Yazıda Bulunması Gereken Özellikleri ..... 103
Yazılı İletişim Türleri ..... 106
Mektup ..... 106
Mektup Yazarken Nelere Dikkat Edilmeli? ..... 107
Mektup Türleri ..... 108
1. Özel Mektuplar ..... 108
2. Resmi Mektuplar ..... 108
3. İş Mektupları ..... 109
4. Dilekçe ..... 110
5. Elektronik Mektuplar ..... 112

**Kurumsal İletişim** ..... **115**
Kurumsal İletişimin İşlevi ve Amaçları ..... 116
Kurumsal İletişimin Yapısı ..... 119
Formel (Biçimsel) İletişim ..... 119
1. Dikey İletişim Kanalları ..... 119
a) Yukarıdan Aşağıya Dikey iletişim Kanalları ..... 119
b) Aşağıdan Yukarıya Dikey Kanallar ..... 120
2. Yatay İletişim Kanalları ..... 122
3. Çapraz İletişim Kanalları ..... 123
Dışa Dönük İletişim Kanalları ..... 123
Çok Yönlü ve Açık İletişim ..... 124
Doğal İletişim ..... 126
Doğal İletişimi Oluşturan Nedenler ..... 127
Doğal İletişimin Kanalları ..... 132
1. Tek Hatlı Zincir ..... 132
2. Dedikodu Zinciri ..... 132
3. Olasılık Zinciri ..... 133
Küme Zinciri ..... 133
Doğal İletişimin Yıkıcı Yönü ..... 133
Doğal İletişimin Yapıcı Yönü ..... 134
Kurumsal İletişimde Yöntem ve Araçlar ..... 135
Kurumsal İletişim Araçları ..... 136
1. Yazılı Yayın Organı ..... 137
2. Broşür ve El Kitapları ..... 138
3. Afişler, Posterler ve Duvar Tabloları ..... 138
4. İlan (Duyuru) Tahtaları ..... 139
5. Kurum İçi Anons ve Radyo Sistemi ..... 139
6. Kapalı Devre Televizyon Yayınları ..... 139
7. Elektronik Veri Ağı ..... 139
8. Diğer Eğitim-İletişim Araçları ..... 140

Kurumsal İletişimin Engelleri ..... 141
Kurumlarda En Sık Rastlanan İletişim Engelleri ..... 142

**Bilgi Teknolojilerinin Örgütsel İletişime Etkisi ..... 143**
**Sanal Organizasyonlar/Örgütler ve İletişim ..... 144**
**Sanal Organizasyonlarda İletişim ..... 147**
**Teknoloji ve İletişim ..... 149**
**İletişim Teknolojisindeki Gelişmeler ..... 149**
Telekomünikasyon ..... 150
Telekomünikasyon Nasıl İşler? ..... 151
Telekomünikasyon Sistemleri ..... 156
Telefon ..... 156
Telgraf ..... 157
Teletayp, Teleks ve Faks ..... 158
Radyo ..... 158
Televizyon ..... 159
Global Positioning and Navigation System ..... 160
Kişisel Bilgisayarlar ..... 161
Elektronik Posta ..... 161
İnternet ..... 162
Geçmişten Günümüze İletişim Araçları ..... 164
**Kaynakça ..... 169**

*Sevgili eşim'e ve kızım Mina'ya...*

# Önsöz

Tarihler 1976'nın Eylül ayını gösterdiğinde Sivas'ın Kangal İlçesine bağlı Taşlı Köyü'nde bir fani dünyaya geldi. İşte o fani bu elinizdeki kitabı yazmaya çalışan Fatih Polat'tan başkası değildi.

Henüz 40 günlük bir bebek dahi değilken "taşı toprağı altın olan İstanbul"a gelmişiz. İşte 'hayatımdaki kırılma noktası' dediğim bu göç, bir daha da geriye dönülmesi mümkün olmayan süreci başlattı.

Okul hayatı çetin geçti... Kimi zaman başarılı kimi zaman ise parçalı bulutlu bir ilkokul, ortaokul ve lise yıllarından sonra üniversiteye başladım. Bu üniversite, hayata bakışımı tamamen değiştirdi. Çünkü hayatımın bundan sonraki kısmını nasıl yaşayacağımı, ne yapacağımı bana düşündürecek ve yaptıracak olan yol haritasını önüme koydu. İşte o yol haritasında bulunan duraklardan biri de 'iletişim'di... İletişim durağında şimdilik bu kitapla karşınızdayım. Diğer duraklarda başka eser ve çalışmalarla karşınızda olacağım...

Yoğun ve bol stresli devam eden hayatımda bana göstermiş oldukları sabır ve destekler için sevgili eşim, kızım ve tüm aileme teşekkür ediyorum.

Bu eserin ortaya çıkmasında katkılarını esirgemeyen Usta Gazeteci Sayın Taner Dileklen'e de teşekkürü bir borç biliyorum. Teşekkürler Taner Abi...

# İLETİŞİM

## İletişim Nedir?

İletişim birçok bilim adamı tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- İki kişinin birbirini anlaması, insanın karşısındakine kendisini anlatabilmesi;
- Organizma düzeyinde bile olsa ortak davranışa olanak veren etkileşim;
- Duyguların, düşüncelerin, bilgi ve becerilerin aktarılma süreci;
- Bir kişi ya da bir şeyin başka bir kişiye/bir şeye içinden aktarımla, değiş-tokuşla dönüşme, değişme süreci;
- Bir kişinin tekelinde olanın başkalarıyla paylaştırılması, başkalarına da aktarılması süreci;
- Organizmanın ortamdaki uyarıya verdiği fark edilir yanıt, ortamdaki değişime uyarlanma yanıtı; bu yanıtla diğerini etkileme;
- Kaynaktan çıktıktan sonra iletiyi alan için bir uyaran olan davranış;
- Kaynağın karşı tarafı etkilemeyi amaçlayan davranışı;
- Belli bir konumdan, yapıdan bir diğerine geçiş süreci.

Tüm bu tanımların yanı sıra Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre ise iletişimin sözlük anlamı, "Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon"dur...

Başka bir tanıma göre de iletişim, genel olarak insanlar arasındaki düşünce ve duygu alışverişidir.

İletişim; "Bir düşüncenin bir duygunun yüz anlatımı, el, kol, baş hareketleri, konuşma ya da yazı, telefon, radyo, televizyon gibi bildirişim araç ve gereçlerinden yararlanarak bir kimseden başka bir kimseye iletimi" diye de tanımlanmaktadır.

Bu tanımlardan hareketle **en genel anlamıyla iletişim**, 'nitelikleri ne olursa olsun en az iki kişi arasındaki duygu, düşünce, tasarım, izlenim, bilgi, beceri ve haber paylaşımıdır' diyebiliriz.

**İletişim;**

- Toplumun temelini oluşturan bir sistem,
- Bir kurum yönetiminin düzenli çalışmasını sağlayan bir araç,
- Kişisel davranışları etkileyen bir teknik,
- Sosyal ilişkiler bakımından zorunlu bir bilim,
- Sosyal uyum için gerekli bir sanattır.

**İletişim aynı zamanda;**

- **Ne** söyleyeceğimizi bilmek,
- Bunu **ne zaman** söylemenin daha uygun olacağına karar vermek,
- **Nerede** söylemenin doğru olduğuna karar vermek,

- En iyi **nasıl** söyleneceğini düşünmek,
- Olayları **basitçe** anlatabilmek,
- Akıcı bir dille ve karşımızdaki kişiyle **göz kontağı** kurarak konuşabilmek,
- Dikkati yoğunlaştırmak ve verdiğimiz mesajların alınıp alınmadığını fark edebilmektir.

Bu anlamda kişiler ya iletişimi ya da iletişimsizliği becerirler. Bu beceriyi anlayıp, nasıl oluştuğunu görebilirsek, iletişim olarak tanımladığımız o son derece temel süreci kavramış oluruz.

### İletişimin Tarihsel Süreci

İletişim tarihi, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanın var olması ile ortaya çıkan iletişim olgusunun temelinde, paylaşma ihtiyacının giderilmesi gerçeği yatmaktadır. İlkçağ insanının bir av öyküsünü başkalarına anlatmak için mağara duvarlarına çizdiği resimler, başarılı geçen bir avdan sonra ateşin çevresinde yapılan danslar, komşu kabilelerle haberleşmek için belki de yeni reisin seçiminden duyulan mutluluğu paylaşmak amacıyla göğe gönderilen renkli dumanlar, gemicilere yol gösteren fenerler, ressamın tuvaline yansıttığı renkler ve çizgiler, bestecinin notalarla kurduğu ortaklığın neticesinde doğan besteler, sinemacının fikrini belgeleyen filmleri, balerinin duygularını yansıttığı hareketleri, pandomimcinin biraz da esrar perdesiyle gölgelendirdiği jest ve mimikleri... Hepsi, paylaşma ihtiyacının giderilmesi için başvurulan iletişim yollarıdır.

Yaşamak da başlı başına iletişim faaliyetlerini kapsayan bir olgudur. Doğduğumuz andan itibaren çevremizle sürekli ile-

tişim, etkileşim içine gireriz. Bilinçsizce çevremizi etkilemeye, değiştirmeye; yine bilinçsizce etkilenmeye, değişerek çevremize uyarlanmaya başlarız. Bu çift yönlü etkileşim, hayat boyu sürer gider. Yaşadığımız sürece zekâmızı, kültür ve birikimimizi, kişiliğimizi iletişim alışkanlıklarımızı ve iletişim çabalarımızla ortaya koyarız. Duygu ve düşüncelerimizi başkalarıyla yine iletişim yoluyla paylaşırız. Anlamak, anlatmak, öğrenmek, başkalarına ulaşabilmek için de iletişime başvururuz.

Denilebilir ki iletişim, 'beşikten mezara kadar hep bizimledir ve bizim için hava kadar hayatî bir ihtiyaçtır. İletişimi, temel prensibi paylaşım, etkileşim ve ortaklık kurmak olan, çeşitli semboller ve araçlarla dünyayı daha yaşanılır kılan, ileti alışverişine dayalı sosyal bir süreçtir' diye tanımlayabiliriz.

İnsanoğlu, var olduğu günden bugüne dek iletişim kurmak için çeşitli araçlara başvurmuştur. Kendi gelişimine paralel olarak kullandığı araçlar da gelişmiş; sürekli gelişen iletişim araçları birbirini tamamlamış; ancak birisi, diğerinin yerini alamamıştır. İletişimin en yalın, en ilkel araçlarından biri kabul edilen işaretlere, kelimelere dayalı olan yazı ve konuşma dilinin yanı sıra, beden dili ile sözsüz anlatımlar (jestler, mimikler, dokunma, cevap vermeme, sessiz kalma gibi davranış ve tutumlar; dans, resim, v.b.) da yüzyıllar boyunca kullanıla gelmiştir.

Teknolojik gelişimin tabiî sonucu olarak gelişen ve elektronikleşen iletişim araçları, iletişime sürat ve kolaylık sağlamakla kalmamış; aynı zamanda iletişimi, kitle iletişimine çevirmiştir.

Günümüzde posta, telgraf, telefon, faks gibi haberleşme araçları; gazete, radyo, televizyon gibi kitle iletişim araçları; uydular, bilgisayarlar (internet ve e-mail) birer iletişim aracı olarak iletişimin ayrılmaz parçaları durumuna gelmiştir. Bu elektronik

iletişim araçları, günümüzde, kurduğu haberleşme ağıyla kültürü de yaygınlaştırmış; dünyamızı "küresel bir köy"e dönüştürmüştür.

### İletişimin Amacı

Kurulan her iletişimde amaç; iletiyi hedef alıcıya veya alıcılara ulaştırmak ve karşılığında da hedef alıcıda bir eylem ya da düşünce değişikliği sağlamaktır. Kısacası istediğiniz amaca ulaşmayı başarmaktır.

İletişimin temel amacı, bir bireyin başkalarıyla paylaşmak istediği düşüncelerini yakınındaki ya da uzağındaki birey ya da bireylerde aynen ya da ona çok yakın bir biçimde ulaştırmaktır. Burada söz konusu olan beyinler arası düşünce alışverişidir.

Karşınızdaki insan ya da hedef kitleyle girmiş olduğunuz iletişim sonucunda amacınıza ulaştıysanız başarılı bir iletişim gerçekleştirmişsinizdir. Aksi halde başarısızsınızdır.

**Özetlersek; iletişimde asıl amaç; anlaşılabilir mesajlarla, alıcıların tutum ve davranışlarında değişiklik yapmaktır. Kuşkusuz, bütün insanların her iletişim eyleminde bilgilenmek, ikna etmek, bilgilendirmek, yönetmek, eğlenmek vb. bir dizi nedeni ve amacı vardır.**

# İLETİŞİMİN TEMEL ÖĞELERİ

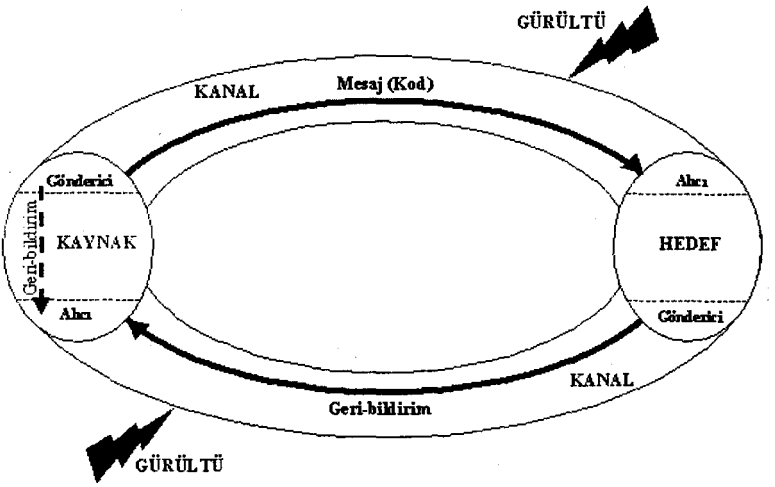
İletişimin temel öğeleri beş aşamada sıralanmaktadır. Bunlar;

1- Kaynak
2- Mesaj (Kod)
3- Kanal
4- Hedef (Alıcı)
5- Dönüt (Geri Bildirim veya Geri Besleme)

İletişim eyleminin tanımlanabilmesi ve öğelerinin tespit edilebilmesi için şu sorulara uygun yanıtların verilmesi gerekir.

Kim? (Kaynak),
Neyi? (İleti),
Hangi yolla? (Kanal),
Kime? (Alıcı)
Hangi etkiyle? (Etki ya da dönüt)

## İLETİŞİM SÜRECİ




*Şekil 1: İletişim Süreci*

### KAYNAK

**Bir mesajı herhangi bir kanalla gönderen, başkası ile paylaşılacak bir fikre sahip olan kimseye kaynak denir.**

**Kaynak,** iletişim sürecinin başlangıcını temsil eder. İletinin hedef üzerinde istenilen etkiyi ya da sonucu oluşturmasında birinci derecede önemlidir. İletişim sürecinde istenilen sonuca ulaşılması açısından kaynağın iletiyi aktarmadaki durumu hem iletinin anlaşılırlığı hem de hedef üzerinde etki oluşturması açısından ele alındığında geniş bir kapsama sahiptir.

## Kaynağın Özellikleri

### a) Kaynak, bilgili olmalıdır.

Kaynak bilgisi oranında mesajı gönderme gücüne sahiptir. Ne kadar bilgili olursanız o kadar çok mesaj gönderme gücüne sahipsiniz demektir. Biriyle iletişim kurmadan önce konu ya da işiniz hakkında son derece donanımlı olmanız gerekiyor. **Yarım bilgi topal iletişim demektir.** Kaynağın bilgili olması iletişimin sürekliliğini de etkiler. Eğer kaynak gerekli bilgiye sahip olursa, alıcının istediği bilgileri sağlayabilir. Yoksa kaynak bir aktarıcı olmaktan ileri gidemez.

**Örneğin** iletişim aracı bir kitap olsun. Bu durumda asıl kaynak kitabın yazarıdır. İletişim kitap aracılığı ile kurulmuşsa kitabı kullanırken kişi ne ölçüde bilgili ve bilgisini açık ifade edebilirse iletişim o ölçüde etkili olur.

### b) Kaynak, duygulu olmalıdır.

Kaynağın doğru bir iletişim kurabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için duygulu olması gerekmektedir. Duygunun içinde bulunmadığı mesajlar veren bir kaynağın mutlak başarısından söz etmek çoğu zaman mümkün değildir.

**Örneğin** hedef kitlesinin anneler olduğu bir kampanya düzenliyorsunuz. Anne ve çocuk arasındaki duyguyu verecek bir çalışma yapmazsanız asla başarıya ulaşamazsınız. Bunun içinde, içinizde bu duygunun olması doğru ve başarılı bir iletişim kurmanız anlamına gelecektir.

**c) Kaynak, düzlem ve rolüne uygun olmalıdır.**

Kaynağın göndereceği mesaj ile statüsü ve rolü arasında ilişki olmalı. Yoksa mesaj ya alıcılarda işleme konmaz ya da olumsuz etki yapar.

**Örneğin** uzman olduğunuz alanlarda mesajlar vermelisiniz. Bilmediğiniz ya da görevinizin olmadığı bir konuda kaynak olmak demek başarısızlıktır...

**d) Kaynak tanınmalıdır.**

Etkin bir iletişim için alıcının kaynağı tanıması gerekir. Alıcı, mesajları kaynağın özelliğine göre değerlendirir. Tanınmayan veya olumsuz tanınan kaynağın mesajları alıcı üzerinde etki yapmaz.

**MESAJ (KOD)**

Mesaj, kaynağın alıcıya gönderdiği veri iletileridir. Bir iletişim sürecinde iletişime esas olan haber ya da bilgiye mesaj denir. İletişimin görünür yönü genellikle mesajlardır. Çünkü alıcılar mesajların anlamını, amacını ve etkisini algılamak durumundadır. Bu nedenle mesaj, iletişim türünü ve etkinliğini belirlemede önemli rol oynar.

Mesaj kaynağın ürettiği sözel, görsel ve işitsel simgelerden oluşan somut bir üründür.

**Mesaj;**
Bir konuşma ise, duyulan mesaj,
Yazılı sözcükler ise okunan mesaj,
Jest ise görülen ve hissedilen mesajdır.

**Mesaj-Alıcı (Hedef) İlişkisi**

**a) Mesajın, hedefin bilgi, düşünce ve deneyimlerine uygun olması:**

Hedefteki kişinin anlayacağı ve beklentilerine cevap verecek şekilde bir iletişim kurulması en temel ilkedir. Yoksa verdiğiniz mesajın çöpe gitmesini engelleyemezseniz.

**b) Mesajın, hedefin tutum, inanç ve değer yargılarına uygun olması:**

Hedefteki kişi ya da kişilerin değer verdiği, inandığı doğrularının dışında veya bu doğrularını küçümseyecek türde mesaj vermek sonuç alamamak demektir. İyi bir iletişimci, alıcının bu özelliklerini bilmeli, ona göre mesajlar vermelidir.

**c) Mesajın, hedefin istek ve amaçlarına uygun olması:**

Hedefteki kişi ya da kişilerin var olan ihtiyaçları doğrultusunda mesajlar verilmeli. Örneğin hedefteki kişinin bir kaleme ihtiyacı varsa ona o yönde mesajlar vermelisiniz. Hedefteki kişinin elinde silgi varsa siz de kalkıp silgiyi ona pazarlamaya çalışırsanız tabi ki ters tepecektir.

**d) Mesajın, hedefin ilgi alanlarına uygun olması:**

Hedefin işine, konumuna göre ilgi duyduğu alanları çok iyi bilmelisiniz. Örneğin golf hizmeti veren bir otelin halkla ilişkiler müdürü olarak müşterilerinizin bu özelliğini çok iyi bilmelisiniz. Futbola ilgi duyan bir müşteriye kalkıp golf sahasını kiralamaya kalkarsanız halkla ilişkileriniz faciayla sonuçlanabilir...

**e) Mesajın, hedefin toplum içindeki rollerine ve konumuna uygun olması:**

Mesaj, alıcısının sahip olduğu sosyal, özel tüm statülerine uygun olmalı.

## Mesajın Taşıması Gereken Özellikler

**1. Mesaj anlaşılır olmalı:** Mesajın en önemli özelliği dilidir. Mesaj dili, açık, net ve kesin bir nitelik taşır. İletişimde mesajın dili ve içeriği büyük önem taşır.

**2. Mesaj açık olmalı:** Direkt hedefe açık olarak mesajınızı vermelisiniz... Mesajın içeriği net ve kesin bir nitelik taşımalıdır.

**3. Mesaj doğru zamanda iletilmelidir:** Hedefin zamanına göre kendinizi ayarlayıp ona göre mesajlar vermelisiniz. Örneğin hedef olarak gördüğümüz bir kişi yaz tatilinde, sahilde güneşlenirken ona kalkıp cep telefonu ile bir şeyler anlatmak zamanlama hatasıdır.

**4. Mesaj uygun kanalı izlemelidir:** Seçtiğiniz mesaj verme yöntemi çok önemlidir. Örneğin sözlü, yüz yüze vereceğiniz bir mesajla başarıya ulaşmak varken, kalkıp hedefe cep telefonu ya da e-posta ile mesaj vermek işinizde başarısızlık anlamına gelebilir. Bu nedenle en uygun kanalı seçmelisiniz...

**5. Mesaj kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır:** Kaynak ile hedefin arasındaki mesaj duruma ve işe göre mutlaka gizli kalmalı. Bilgisinin olmaması gereken 3. şahıs ya da kurumlar asla mesajı bilmemeli. Örneğin halkla ilişkiler uzmanı olarak 'x' şirkete sunmuş olduğunuz olanakları asla 'y' şirketi bilmemeli. Bu da hedefin kendisini 'özel' hissetmesine neden olacaktır...

**KANAL**

Mesajın alıcıya iletilmesini sağlayan araç veya yöntemlere kanal denir.

**Kanal,** kaynağın mesajının hedefteki alıcıya gitmesini sağlayan yol olarak da tanımlanabilir. Her duyu organımıza karşılık bir kanaldan söz edilebilir. Birden fazla iletişim kanalını aynı anda kullanabiliriz. İletişim kanalının sayısı arttıkça iletişimin etkinlik derecesi de çoğu zaman artacaktır.

Kanalı, sinyali taşıyan herhangi bir fiziksel araç olarak da tanımlayabiliriz.

Örneğin sesimiz, bedenimiz bir kanaldır. Kanala, telefon, gazete ve televizyonu da örnek gösterebiliriz.

**Mesajı vermek için seçilen kanal hedefe uygun olmalı.**

Kaynak, hedefi etkilemek ve istediği başarıyı yakalamak için tamamen hedefin tercihlerine göre bir kanal izlemeli. Hedefi etkileyecek kanallar seçilmeli. Örneğin 'cep telefonu kanal olarak seçen ve konuşan bir kaynak aslında yüz yüze gelse daha etkileyici olabilir' gibi... Ya da yüz yüze mesaj vermede başarılı olmayan birinin telefonda istediğini elde etmesi...

**HEDEF (ALICI)**

Kaynaktan gelen mesajın iletici araç ve yöntemleri takip ederek ulaştığı kişidir...

**Alıcı ( Hedef )**, hedef kitle kişi ya da grup olabilir. Önceleri alıcı iletişimde pasif bir rol alan unsur olarak görülürdü. Oysa günümüzde aktif ve etkili bir işleve bürünmüştür. İletişimde amaç, doğru iletiyi doğru yerde doğru kişiye verebilmektir.

**Alıcının Özellikleri:**

**1- Alıcı, mesajı algılayabilmelidir.**

Alıcı, mesajı alabilmek için bazı yeteneklere sahip olmalıdır. Her şeyden önce alıcı, gönderilen mesajı algılayacak düzeyde olmalı, algılama engeli olmamalıdır. Sözlü iletişim için alıcının duyma yeteneğine sahip olması gerekir. Yoksa iletişim kurulamaz. Alıcı aynı zamanda mesaja kayıtsız kalmamalı yoksa etkin iletişim olmaz.

**2- Alıcı, bilgili olmalı ve geri besleme sistemine sahip olmalıdır.**

Alıcının gerekli bilgiye sahip olması, mesajın gönderilme süresini etkiler. Bilgili birine gönderilecek mesaj, daha kısa, daha özgür, konusunda bilgili olmayana ise daha uzun ve açıklamalı mesaj gönderilir. Alıcının mesaj konusunda geri besleme sistemine sahip olması mesajın etkisini daha çabuk görmek mümkün olur.

**3- Alıcı, seçici olmalıdır.**

Kişiler mesajları, ihtiyaçlarına, olaylara ve kişilere karşı tutumlarına, alışkanlıklarına ve değer yargılarına göre değerlendirilir. Bunun için kişiler, mesajları seçerler.

**4- Alıcı, bulunduğu düzleme uyabilmeli.**

Mesajlar düzlemine, konumuna göre değerlendirilir. Bunun için kaynak ile alıcının aynı düzlemde bulunması gerekir. Bu durumda alıcı, kaynağın isteklerini kavrayabilir.

**5- Alıcı, kaynak olma özelliğini taşımalıdır.**

İletişimin sürekliliği açısından özellikle işletmelerde iletişim çoğu zaman karşılıklı ilişki halinde gerçekleşir. Zaman zaman alıcı kaynak durumuna geçer. Bu nedenle alıcı, kaynak olma özelliğini taşımalıdır.

**6- İletişimin tam ve etkin olabilmesi için alıcının iyi ve aktif bir dinleyici olması gerekir.**

**Aktif bir dinleyici olabilmesi için alıcının;**

1. Sessizlik içinde olması,
2. Dinlerken her türlü ön yargı, ön tipler, değerlendirmeler ve genellemelerden uzak olması,
3. Göndericiye karşı sempati göstermesi,
4. Sabırlı olması ve konuşmacının sözünü kesmemesi gerekir.

Alıcının göndericiye karşı olan güveni ve inancı, kişisel unsurlar, ön yargı, tutum hatası, algılama hatası gibi faktörler mesajın farklı değerlendirilmesine neden olur.

**DÖNÜT (GERİ BİLDİRİM veya GERİ BESLEME)**

Alıcının, kaynağın mesajına yerdiği yanıta geri bildirim denir. Geri Bildirim, iletişim sürecinin son aşamasıdır. Kaynak, iletiyi iletişim kanalları vasıtasıyla alıcıya iletmiştir. İletinin hedef alıcı üzerindeki etkisi dönüt ile anlaşılır. Dönüt, bir iletişim sürecinin denetim mekanizmasıdır. Eğer dönüt sağlanamıyorsa iletişim tek yönlüdür...

Kısaca geri bildirim, kaynak ve alıcı arasındaki geriye bilgi akışıdır. Geri bildirim sayesinde kaynak mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. Geri bildirimli iletişimlere **çift yönlü iletişim** denir. Geri bildirim bir türlü kontrol mekanizmasıdır ve iletişim sürecini etkiler.

**Geri bildirim olumlu ve olumsuz olmak üzere 2 kısma ayrılır:**

**1- Olumlu (+) geri bildirim:** Bir mesajı destekleyen ve pekiştiren geri bildirimdir.

**ÖRNEK:** Bir nutuk anındaki alkışlar gibi...
Olumlu geri bildirim etkin iletişim kurulmasını sağlar.

**Olumlu (+) geri bildirim şu anlama gelir:**
1- Mesaj alınmıştır.
2- Mesaj algılanmıştır.
3- Mesaj doğru bir biçimde yorumlanmıştır.
4- Mesaj gelecek geri bildirim için hazırdır.

**2. Olumsuz-Geri Bildirim:** Mesaj anlaşılmıyor veya eksik anlaşılıyor ve geri bildiriliyorsa buna olumsuz (-) geri bildirim denir.

**ÖRNEK:** Sıkıntı dolu bakışlar, itirazlar, gazetedeki eleştiren yazılar.

**Etkin bir geri bildirim:**

1-Kaynağa yardımcı olmayı amaçlar.

2- Mesajın tam bir karşılığıdır.

3-Zamanlaması tamdır.

4-Kaynağın amacına ulaşmasını sağlayacak kadar açık ve seçiktir.

5-Yapıcıdır ve davranış üzerinde durur.

**Etkin olmayan geri bildirim ise:**

1-Mesajın anlamını özel olarak içermez ve geneldir.

2-Mesajın anlamı ile doğrudan ilgisi yoktur.

3-Zamanlama itibariyle hatalıdır.

4- Anlaşılmayacak kadar karmaşıktır.

5-Veri ve bilgi içermez, yoruma dayalıdır.

**İLETİŞİMDE KODLAMA (ŞİFRELEME)**

Bilginin, düşüncenin, duygunun, iletime uygun hazır bir mesaj haline getirilmesine kodlama denir.

İletişim, kaynak ile alıcı arasında kanal yoluyla gerçekleşen bir süreçtir. Kaynakla alıcı arasındaki bu alışveriş iletiyle yani mesajla gerçekleşir. Kaynak; iletmek istediği bilgiyi ileti yapmak için önce bu bilgiyi belirli kurallara göre düzenleyip 'çıktı' durumuna getirir. Kodlamak dediğimiz bu işlem sırasında kaynak ve alıcıda ortak olarak bulunan işaret, şifre ve semboller kullanılır. Kaynaktan gelen, kanalı geçen ileti, alıcı için 'girdi'dir. Girdinin etkili olabilmesi, çözülüp anlaşılmasına bağlıdır. Alıcı tarafından 'girdi'si yapılan iletinin içerdiği bilgiyi oluşturan işaret ya da simgelerin çözülüp anlaşılması işlemine de **kod açmak** adını veriyoruz.

Konuşulan dil bir ortak kodlar sistemidir. Eğer iletişim dille yapılıyorsa ki dil dışında başka kodlarla da yapılabilir, kaynağın da, alıcının da ortak bir dile sahip olması gerekir. Yani biz 'elma' dediğimizde alıcının o kodu zihninde açıp elma imgesine ulaşması gerekir. *(Eğer Türkçe konuşan bir toplulukla iletişim halindeysek, İngilizce Apple, Fransızca Pomme, İtalyanca Mela, Arapça Tuffah kodlarının hiçbir anlamı olmayacaktır. Çünkü muhatabımızın, zihninde bu kodları açabilmesi mümkün değildir.)* Sözcüklerin temeli sestir, ama onları görsel simgelerle de ifade ederiz. 'Ne e, le, me, a' seslerinden oluşan elma sesi, ne de e, l, m, a harflerinin bu dizilişle bir araya gelmesinden oluşan elma simge-formu, bizatihi elmanın kendisi değildir... Bu sözcük-kod, alıcının zihninde elma kavramına dönüşür. Gördüğünüz gibi elmanın kendisi hâlâ ortalarda yok! Bir iletişim kodu olarak ortaya sürülen elmanın, kaynağın da, alıcının da zihninde benzer ya da yakın biçimde 'anlam'a dönüştüğünü varsaysak bile, bu, asla birebir değildir. Herkesin öznel deneyimlerinde oluşan elma fikri çok farklılaşabilir. İşte bu öznelliği ifade edebilmek için, zihinde oluşan elma fikrine 'algı' diyoruz. İletişimin hassas noktalarından biridir bu... Böylece, kaynağın kodlamadaki bilgi ve deneyim alanıyla alıcının kod açmadaki bilgi ve deneyim alanının kesişmesi sonucu oluşan ortak deneyim alanı, aslında tam olarak iletişim alanıdır. Ortak deneyim alanının genişliği iletişimin başarısının da bir anlamda güvencesidir.

Kodlama basit bir el hareketlerinden, karmaşık bir matematik formülüne kadar çok geniş bir alanı kapsayabilir. Kodlama, simgelerin anlama dönüştürülmesidir. Simge (sinyal) mesaja iletmesi amacıyla verilen fiziksel biçimdir. Simgenin içeriğiyle ya da anlamıyla hiçbir ilgisi yoktur. Sadece mesajın fiziksel varlığını ya da biçimini ifade eder.

## İLETİŞİMDE KOD AÇMA

Mesajın yorumlanarak anlamlı bir şekilde algılanmasına kod açma denir. İletişim sürecinde mesajlar ancak kod açma yoluyla anlam kazanır. Kodlama, kaynak, kod açma, alıcı tarafından yapılır. Alıcı ile kaynağın mesaja aynı anlamı vermesine **referans veya izafet** çerçevesi denir. Kod açmada ortak bir dil kullanmak şarttır.

## ALGILAMA VE DEĞERLENDİRME

Bir mesajın anlam ifade edebilmesi için önce verilerin algılanması gerekir. Bunun için mesaj filtre edilir. Filtre, kaynak ve alıcının mesajları değerlendirmesidir. Algıda, kişinin bir bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirmesidir. Algılama, bir olay üzerinde duyular yoluyla bilgi edinmedir. Bir kişinin içinde bulunduğu durum, beklentileri, geçmiş yaşamı, toplumsal ve kültürel unsurlar algılama sürecini etkiler. Bunun için kişiler aynı mesajı farklı yorumlarlar.

Algılama farklılığı, dışsal ve içsel olmak üzere 2 unsura bağlıdır.

**1- Algılamada dışsal faktörler:** Yoğunluk, sıklık, hareketlilik, tekrarlama, yenilik, benzerlik, farklılık gibi faktörlerdir.

**2- Algılamada içsel faktörler:** İhtiyaçlar, amaçlar, motivasyon, inanışlar, değerler, tutumlar, umutlar, beklentiler, arzu ve istekler, tecrübeler, alışkanlıklar gibi faktörlerdir.

Mevlananın; **"Sen ne kadar bilirsen bil, senin bildiğin başkasının anladığı kadardır"** sözü iletişimde algılamanın önemini belirtmektedir.

## İLETİŞİM TÜRLERİ

A- Sözlü İletişim
B- Sözsüz İletişim
C- Yazılı İletişim
D- Elektronik İletişim

A) TOPLUMSAL İLİŞKİLER SİSTEMİ OLARAK
1) Kurumsal iletişim
2) Toplumsal iletişim
3) Kişiler arası iletişim
4) Grup iletişimi

B) GRUP İLİŞKİLERİN YAPISINA GÖRE
1) Biçimsel olmayan iletişim
2) Biçimsel iletişimi
3) Dikey iletişim
4) Yatay iletişim

C) KULLANILAN KANALLARA VE AMAÇLARA GÖRE
1) Görsel ve işitsel iletişim
2) Dokunma ile iletişim
3) Telekomünikasyonla iletişim
4) Kitle iletişimi

D) KULLANILAN KODLARA GÖRE
1) Sözlü iletişim
2) Sözsüz iletişim
3) Yazılı iletişim

ZAMAN VE MEKAN BOYUTLARINA GÖRE
1) Yüz yüze iletişim
2) Uzaktan iletişim

# SÖZLÜ İLETİŞİM

Sözlü iletişim, konuşarak gerçekleştirdiğimiz iletişimdir. İki kişinin karşılıklı konuşmasında olduğu gibi doğrudan ya da telefon görüşmelerinde olduğu gibi uzaktan ve dolaylı olabilir. Başka bir anlatımla sözlü iletişim, karşılıklı konuşmadan öykü ve masal anlatmaya, telefonla konuşmadan şarkı ve türkü söylemeye, şiir okumadan ders anlatmaya kadar farklı alanlarda işlevini sürdürebilir. Özetle; insanın duygu, düşünce, izlenim ve tasarımlarını sözle bildirmesine sözlü iletişim diyebiliriz.

**Sözlü İletişim Türleri**

**Sözlü iletişim 'dil' ve 'dil ötesi' olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır.**

İnsanların karşılıklı konuşmalarını, dille iletişim olarak kabul edebiliriz. Dille iletişimde kişiler ürettiklerini, bilgilerini birbirlerine ileterek anlamlandırırlar.

Dil ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimenin vurgulandığı, duraklamalar v.b. özelliklerdir. Dille iletişimde kişilerin 'ne söyledikleri' dil ötesi iletişimde ise 'nasıl söyledikleri' önemlidir. Karşımızdaki kişinin sözlerinin kapsamı kadar -hatta daha da fazla- ses tonundaki canlılık da bizi ilgilendirir.

## Sözlü İletişimin Birey ve Toplum Açısından Önemi

Konuşma becerileri açısından yetkin olan kişilerin öz güvenlerinin de yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü öz güvenin iki merkezi boyutundan biri 'yeterli olma duygusudur'. Diğeri de 'sevilebilir olma duygusudur'. Kişiler arası iletişimde başarılı olan birey elbette kendine güven duyacaktır. Başka bir ifadeyle, öz güveni yüksek olan bir birey kendi yeteneklerini kullanarak hedeflere ulaşabileceğine inanır.

Çevresiyle iyi anlaşan birisinin sosyal hayatı da iyi olur. İyi konuşan, etrafını etkileyen, bizim 'hoş sohbet' diye tanımladığımız kişiler, her yerde yeni arkadaşlar edinebilir, olumsuz bir havayı olumlu bir tarafa çevirebilirler. Başka bir ifadeyle dil becerileri yeterli düzeyde olan kişiler genellikle daha sağlıklı ilişki kurarlar, toplumla daha çabuk kaynaşırlar ve toplum içerisinde saygı duyulan bir kişilik kazanırlar.

Birçok meslekte, hayatın pek çok döneminde, pek çok kadın ve erkeğin başarılı olabilmelerini iyi, düzgün ve doğru konuşmalarına bağlı olduğunu görürüz. Çünkü eğitimin, politikanın, ziraatın, sanayinin hatta ev hayatının düzgün işlemesini, başarılı bir şekilde yürütülmesini gerektiren hususlar, genellikle karşılıklı konuşmalarla, tartışmalarla, fikir alışverişleriyle, konferanslarla ortaya çıkar. Sosyal, bilimsel ve politik kuruluşlarda ön sıralarda kimler bulunur? Yönetim kurulu toplantılarında gidişatı kim yönlendirir? Yine tarihe bakıldığı zaman toplumların önde gelen yöneticileri kimlerdir? Özetle, milletlerin ve dünyanın kaderini etkileyen liderlerin ortak özelliklerinden biri de güzel ve etkili konuşmalarıdır.

Sözlü iletişim birey açısından önemli olduğu kadar toplum açısından da son derece önemlidir. Demokratik bir toplumda toplumsal yaşama etkin bir biçimde katılma, bireylerin ileti-

şim becerilerini yeterince edinmiş olmalarını gerektirmektedir. Çünkü demokratik bir toplum her şeyden önce duygu, düşünce, izlenim ve tasarımlarını doğru ve eksiksiz aktarabilen, iletilenleri de doğru anlayabilen; sorunlarını iletişim becerilerini kullanarak çözmeyi alışkanlık hâline getirmiş bireylere gereksinim duyar. Eğer iletişim becerileri gelişmemiş ise sorunların çözümünde iletişimin yerine kaba güç ve çatışmanın yeğlenmesi kaçınılmazdır.

Bireysel ve toplumsal ilişkilerde olduğu kadar kültürel kimliğin korunmasında da sözlü iletişim önemli rol oynar. Çünkü dil aynı zamanda kültürün aynasıdır. Kültürün inceliği, derinliği, tarihi gelişimi dile yansır.

**Sesin Rengi**

Sözlü iletişimde konuşan bireylerin seslerinin tonu, ritmi, yükselip alçalması, monotonluğu, tınısı gibi duyguları aksettiren ve çoğu kez sözlerin anlamına ışık tutan sözsüz iletişimin öğeleridir. Ses tonu yalan söylerken ya da korkumuzu saklarken bizi ele vereceği gibi, söylediklerimizi doğrulayan bir tanıklık da yapabilir. Konuşmada sesin rengini ve müziğini oluşturan bireyin kişiliğinin bir parçası olsa bile kültürel boyutu yadsınamaz. Buna örnek olarak, Türklerin, Arapların genelde yüksek sesle Fransızların hızlı, İtalyanların kavga eder gibi konuşmaları, İngilizcenin ABD ve İngiltere'de farklı ses tonu ile kullanımı gösterebiliriz.

**Sözlü İletişim Becerileri ve İlkeleri**

**Sözlü iletişim becerileri gelişmiş birisinde bulunması gereken başlıca nitelikler şöyle sıralanabilir:**

Sesleri doğru boğumlama,

Sesleri yutmama,

Sesleri karıştırmama,

Başlanılan cümleyi anlamlı yargılarla bitirme,

Yabancı kelime kullanmama,

Gereksiz kelime kullanmama,

Mantıkça çelişkili cümle kurmama,

Yineleme yapmama,

Sesin alçaklık ve yükseklik olanaklarını kullanma,

Derin, çabuk, düzenli ve gürültüsüz soluk alma,

Göğüs boşluğundan ve diyaframdan soluk alma,

Soluk alırken konuşmama,

Kelimeleri doğru ve anlaşılır biçimde söyleme,

Sözcük ve cümleleri doğru ve anlamına göre vurgulama,

Açık, anlaşılır ve doğru cümleler kurma,

Konuya ve konuşmanın düzeyine uygun bir tonla konuşma,

Konuşmanın akışını bozacak duraksamalar yapmama,

Söz, jest, mimik uyumunu sağlayarak konuşma,

Tekrarlara yer vermeden konuşma,

Yerel ağız ve argo söyleyişlere yer vermeme,

Konuşurken gereksiz sesler çıkarmama,

Gereksiz ayrıntılara girmeme,

İşitilebilir bir sesle konuşma...

## Sözlü İletişim Araçları

### Yüz Yüze Görüşme

Sözlü iletişimde en yaygın biçimde kullanılan araç yüz yüze görüşme ya da konuşmadır. Halkla ilişkilerde yüz yüze görüşme, firmayı temsil eden kişilerle halk grupları arasında yapılan konuşmalardır.

Yüz yüze görüşmede kaynağın bazı noktalara özen göstermesi gerekir. Bu noktaları özet olarak şöyle sıralayabiliriz:

- Başkasıyla konuşurken sabırlı, nazik, sakin ve güler yüzlü olunmalıdır.
- Karşıdaki insanın eğitimi, görünüşü, statüsü ve diğer görünen ve bilinen özelliklerine göre bir davranış içine girilmelidir.
- İletişim bir güven olayıdır. Karşıdaki kişiye güven verici bir davranışa girmeli, bu nedenle konuşulan konuya ilişkin yeterli bilgi taşınmalıdır.
- Konuşurken, uzun ve karmaşık bir dil yerine sade, anlaşılır ve net bir dil kullanılmalıdır.
- Gizli kalması gereken bilgiler karşı tarafa aktarılmamalıdır.
- İyi bir dinleyici olunmalıdır.
- Karşı tarafın düşünce ve inançlarına saygılı biçimde konuşmalı ve özellikle alay etmekten kaçınmalıdır.
- Konuşurken kızgın, öfkeli, yüksek tonlu sesten uzak durmalı, gereksiz tartışmaya girilmemelidir.
- Konuşurken karşı tarafa adıyla, bey veya hanım eklentisiyle hitap edilmelidir.

- Yüz yüze iki yönlü iletişim olduğu için karşı tarafı etkilemek kadar, onun da vereceği mesajlara açık olunmalıdır.

### Telefonla Görüşme

Sözlü görüşmenin bir başka aracı da telefondur. Yüz yüze gelmekle birlikte telefonla görüşme de önemlidir. Firma adına konuşan kişi ile karşı taraf arasında bir diyalog kurma fırsatı yaratılır.

**Telefonla yapılan görüşmelerde şu kurallara dikkat edilmelidir:**

- Zil sesi üzerine telefonu açan kişi kendisini tanıtmalıdır.
- Telefonun defalarca çalınmasına izin verilmemelidir.
- Ses tonu ne çok yüksek ne de karşı tarafın zor duyacağı kadar kısık olmalıdır.
- Telefonda gereksiz konuşmalara yer vermeden konu ve amaç kısaca anlatılmalıdır.
- Konuşurken el altında mutlaka kâğıt, kalem bulunmasına dikkat edilmelidir.
- Konuşma sırasında karşı tarafı dikkatle izlediğimize ilişkin "evet efendim", "sizi dinliyorum" gibi pekiştirici sözler söylenmelidir.

### Toplantılar

Birden çok kişinin bir sorun, olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmelerine toplantı denir. Top-

lantılar gündemli ya da gündemsiz olabileceği gibi iş dışı ve özel amaçlı da düzenlenebilir.

**Niçin Toplantı yapılır?**

Her işletmede çeşitli amaçlarla toplantı yapılır. Toplantı yapmayı gerektiren nedenleri şöyle sıralayabiliriz:

- Karar vermek
- Eleştirmek
- Kararların riskini paylaşmak
- Sorun teşhisi (analiz etmek)
- Sorun çözmek (çözüm üretmek)
- Bilgi vermek veya bilgi alışverişinde bulunmak
- İkna etmek ve karara katılımı sağlamak (uzlaştırma)
- Motivasyon
- Eşgüdüm (koordinasyon) sağlamak
- Uyum sağlamak (oryantasyon)
- Eğitmek
- Kamuoyu yaratmak

**Toplantı Çeşitleri**

Bir toplantının amacı; katılanların sayısı, nitelikleri, toplantının akışı, tartışma süreleri ve yöntemi o toplantının türünü belirler.

**a- Sohbet Toplantıları (Söyleşiler):** Sınırlı sayıda 5-15 kişi ile gayri resmi bir yöntemle yapılan toplantılardır. Sohbet toplantılarında toplantı kuralları uygulanmaz. Katılımcılar söz almadan soru sorabilir ya da görüş açıklayabilir.

**b- İş Toplantıları:**

**Ziyaretçilerle Yapılan İş Toplantıları:** Çeşitli işletme ve kurumlardan gelen ziyaretçi konumundaki uzman ve yöneticilerin, ev sahibi yönetici başkanlığında yaptıkları toplantılardır. Bu tür toplantılara üst düzey yönetici, yardımcı ve uzmanlarının katılımını da isteyebilir.

**Örgüt İçi İş Toplantıları:** Üst düzey yöneticinin başkanlığında, örgütteki orta düzey yöneticiler, danışmanlar ve uzmanlarla yapılan toplantılardır. Bu tür toplantılar programlı ya da programsız olabilir ama genellikle gündemli toplantılardır.

**Yasa Gereği Yapılan Toplantılar (Genel Kurullar):** Örgütlerin kuruluş yasaları, tüzük ya da sözleşmeleri gereği gündemi, davetlileri, amacı, zamanı ve yöntemi önceden belirlenmiş olan toplantılardır. Anonim şirketlerin, siyasi partilerin, derneklerin ve özel yasalarla kurulmuş bazı kamu kuruluşlarının genel kurulları buna örnektir.

**Toplantı Öncesi Görevler**

- Toplantıya katılacak olan kişilerin listesini hazırlamak ve listedeki isimlere toplantının tarihini, saatini ve yerini bildirmek,
- Toplantı öncesi, toplantı salonunun (odası) hazırlanmasını denetlemek,
- Katılanların kullanımı için gerekli kırtasiyesi hazırlatmak,
- Toplantı ile ilgili bilgi ve dokümanı hazırlamak,

- Toplantının başlamasını ve devam etmesini engelleyecek olumsuzlukları gidermek.

**Toplantı Yerlerinin Hazırlanması**

- Toplantının rahat ve düzenli geçmesi için uygun yerin sağlanması,
- Eğer toplantı büyük bir yerde yapılıyorsa gerekli yer düzeninin temini,
- Toplantıda video, kaset, slayt v.b. materyallerin kullanılması düşünülüyorsa, ilgili araç ve gerecin hazır bulundurulması,
- Toplantı ile ilgili güvenlik önlemlerinin alınması,
- Uzun süren toplantılarda, ara verildiğinde katılanların dinlenmesi, ihtiyaçlarının giderilmesi yolundaki ek olanakların teminini sağlamak,
- Eğer tüm bu sayılanların sağlanması pek olanaklı görünmüyorsa, özellikle toplantılar için ayrılmış yerlerden (Büyük otellerin toplantı salonları ve konaklama yerleri vb.) yararlanma yoluna gidilmelidir.

**İş Hayatı ve Toplantı**

Günümüz iş ortamında; aralarında bilgi alışverişi yapmak, çeşitli planlar hazırlamak, sorunları çözmek, eleştirilerde bulunmak, yani bazı kararlara varmak veya önceden alınmış kararların eksik taraflarını bulup düzeltmek gibi amaçlarla bir takım gruplar oluşmuştur. Bu gruplar, fonksiyonlarını yürütmek amacıyla günde, haftada veya ayda olmak üzere, değişik zaman ve miktarlarda toplanırlar. Harcanan zaman, küçümsenmeyen derecede çok olmakta, ortalama bir hesaplamayla, yönetici ba-

zında haftada dört saatin toplantılara harcandığı kabul edilirse, yaşantı süresince yaklaşık 9000 saatin toplantılara verildiği söylenebilir.

Bilindiği üzere, kişinin kendi örgüt yapısı içerisindeki başarı derecesi arttıkça, katılabileceği toplantı sayısının da arttığı görülmektedir. Orta düzey bir yöneticinin çalışma hayatının %35 'ini yüksek düzeydeki bir yöneticinin ise %50 'sini toplantılara harcadığı görülmektedir. Durum böyle olunca da, kurum ve kuruluşlar, bütçelerinin bir bölümünü bu toplantıların organizasyonu için ayırmak durumunda kalmaktadırlar.

Önceleri Japonya'da daha sonra ABD, İngiltere, Fransa, Almanya gibi ülkelerde çok yaygın bir biçimde kullanılan kalite kontrol grupları (QCC) son yıllarda ülkemizde de oldukça önem kazanmış bir yönetim uygulamasıdır. Söz konusu grup uygulamaları, özellikleri itibari ile sonuçta bir toplantıyı karşımıza getirmektedir. Kalite kontrol grupları uygulamasında; hizmet veya üretim sektöründe, bir kuruluşun en alt düzeydeki çalışanlarının isteğe bağlı katılımıyla, bu kişilerin kendi işleri ile ilgili sorunları çözmeleri beklenmektedir. Buradan hareketle, toplantıların kurumların tabanlarına yayıldığını görmek mümkün olmaktadır.

O halde, yüz yüze iletişimin gerekli bulunduğu ve söyleneceklerin başkalarının söyleyeceklerine bağımlı olduğu durumlarda toplantı, grubun diğer üyelerine bilgilerin ulaştırılması için, en iyi yol olarak görülmektedir. Çünkü bir kimseyi herhangi bir konuda haberleşme araçlarıyla ikna etmeye çalışmak onu yüz yüze gelerek ikna etmekten çok daha ve zaman alıcı olmaktadır. Grup, üyelerinin sadece aritmetik toplamından ibaret olmayıp, birçok nedenlerden ötürü, kişilerin yalnız başlarına varamadıkları çözüm önerileri, gruplardaki ortak çalışmalarla geliştirile-

bilir. Birden fazla insanın bilgi ve deneyimlerini gerektiren bir sorun, en iyi şekilde, onları bir toplantıda bir araya getirmekle sonuçlandırılabilir.

Toplantılara katılmanın psikolojik nedenleri de vardır. İnsanın kendisini bir grubun veya bir ekibin üyesi olarak görmek istemesi, diğer insanlarla bir arada bulunmayla, karşılıklı bir güveni ve ait olma ihtiyacını geliştirmek istemesi, yalnızlıktan kurtulmak ve üzerindeki sorumluluğu, bağlılık hissini geliştirmek, ayrıca bazen sorumluluğu paylaşma ihtiyacı gibi hususlar sayılabilir.

Toplantılar, sorunların çözülmesinde ve karar alınmasında başka insanların desteğini sağlamak için de çok verimli bir yoldur. Kişiyi bir sorunun çözülmesine dahil etmek, onun çözümü desteklemesi ve uygun görüşü için en etkili güvence olacağı söylenebilir.

**Ne Zaman Toplantı Yapılmalı?**

Özellikle yöneticiler için aşağıdaki durumlar söz konusu olduğunda toplantı yapmak yararlı olmaktadır:

- Gruptan bilgi almak ve öneriler beklendiğinde,
- Grubun karar verme veya sorun çözmeye katılması istendiğinde,
- Bir sorunun açıklığa kavuşturulması gerektiğinde,
- Bir bütün olarak, grupla paylaşılmak istenen bir sorun olduğunda,
- Grup, bizzat toplantı yapılmasını istediğinde,
- Değişik gruplardan kimseleri ilgilendiren bir sorun olduğunda,

- Ortada çok açık olmayan veya kimleri ilgilendirdiği tam belli olmayan bir sorun olduğunda...

**Toplantı Gerektirmeyen Durumlar**

- Yetersiz olunduğu veya iyi hazırlık yapılmadığı bir durumda,
- Bir telefon, kısa not veya özel görüşmeyle çözülebilecek konularda,
- Bazı grup üyelerine açıklanmaması gereken gizli konularda,
- Kararın verilmiş bulunduğu durumlarda,
- Grup arasında fazla kırgınlık ve düşmanlık olduğu, bunun giderilmesi ve beraberce çalışabilmesi için zamana ihtiyaç duyulan durumlarda toplantı yapılmaması gerekir.

Toplantılar, grup veya kuruluşların çalışmaları sırasında, çok önemli bir araya gelmeler şeklinde ele alınmalıdır. Nihayet toplantıların çoğu, bir araçtan ibarettir. Toplantıların başarılı olup olmadığı da sonradan belli olacaktır. Yeni toplantıda alınan kararlar uygulanmış mıdır? Katılanlar "yapacağız" dedikleri şeyleri yapmışlar mıdır? Şayet toplantı sonucunda, sonradan bir şey ortaya çıkmamışsa, kimse böyle toplantıları ciddiye almayacak ve bu tür toplantılar ancak zaman kaybı olarak görülecektir.

**Toplantı Ortamı**

İnsanın bulunduğu bir organizasyonda en yüksek verimi sağlamak için, faaliyetin yürütüldüğü ortamın niteliklerine de

özen göstermek gerekmektedir. Toplantı odasının yeri, tipi ve boyutları dikkatle seçilmeli; ışık, ısı, havalandırma gibi diğer önemli öğeler de göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü fiziksel rahatlık sağlayan bir ortam, yukarıda belirtilen iki boyutunda yönetilmesini sağlamaktadır. Toplantılarda, elde geçerli bilgi olup, çalışmaların başarılı olması oldukça zordur. Bu evrede, sadece bilgilerde yeterli olmayıp, kullanılabilir nitelikte olup olmadığı önemli görülmektedir. Görülüyor ki, toplantılarda birbiriyle bağlantılı, fakat birbirlerinden tamamen farklı iki faaliyet bulunmaktadır. Bu iki faaliyetten birincisi grubun yaptığı işlerle, ikincisi ise bu işlerin nasıl yapıldığıyla ilgili bulunmaktadır. Dolayısıyla toplantıların etkin ve etkili olabilmesinde, söz konusu işler ve işlemlerin iyi bir şekilde ele alınması zorunluluğu karşımıza çıkmaktadır.

**Konferans**

Konferans, hedef kitleye belirli bir sürede iletilerin ya da çeşitli düşünce ve görüşlerin aktarılması amacıyla düzenlenir. Dinleyicilerle konuşmacı arasında doğrudan bir diyalog kurulamadığı için iletilmek istenen iletinin ne denli alındığının ölçülmesi oldukça zordur. Bu bağlamda konferansların tek yönlü bir iletişim aracı olduğunu söylemek olanaklıdır.

**Kongre**: Genellikle bir sektör ya da meslek ile sınırlı, ulusal veya uluslararası düzeyde yapılan, çok sayıda kişinin katıldığı toplantılardır. Birkaç gün sürebilen bu toplantılarda konunun uzmanları sektörün ya da mesleğin sorunlarına değinen bildiriler sunarlar.

**Seminer**

Seminerler, kitlenin ilgi ve güvenini kazanmak için düzenlenen faaliyetlerdendir. Genellikle birkaç gün sürmekte ve güncel konularda düzenlenmektedir. Seminerler, konferanslara kıyasla çok daha uzun bir zaman dilimini kapsar. Kurum ya da kuruluşlar toplumsal sorumluluk anlayışları çerçevesinde bu tür toplantıları ya kendileri düzenler ya da düzenlemek isteyenlere destek verebilir. Seminerlerde birden fazla konuşmacı, uzman bir kişinin yönlendirmesiyle hazırladıkları bildirileri sunarak, ele alınan konuyu çeşitli yönlerden incelerler. Bu toplantılar sorulara, tartışmalara ve eleştirilere olanak sağladığı için, sınırlı sayıdaki dinleyici kitlesinin, ele alınan konuyu ayrıntılarıyla değerlendirmesini ve karşılıklı etkileşimi kolaylaştırır.

**Sempozyum**

Sempozyumlar hedef kitlenin ya da halkın ilgilendiği konu ya da konularla ilgili olarak, uzmanların ya da yetkililerin kendi aralarında düzenlediği bir toplantı türüdür.

Çok yönlü bir iletişim işlevi gören sempozyumlarda dinleyiciler tartışmaya etkin bir biçimde katılmasalar da, konu çeşitli yönleriyle irdelenirken, onu yetkili ağızlardan dinleme olanağı bulacaklardır.

**Panel**

Paneller belirlenmiş bir konuda, konuyla ilgili kimselerin dinleyiciler önünde yaptıkları tartışmalı toplantılardır. Çok yönlü iletişim sürecinde yerini alan paneller, bir konudaki değişik görüş ve değer yargılarının ortaya çıkardığı anlaşılmazlıkları gidermek, sorunları çözümlemek ve konuyu açıklığa kavuşturabilmek için düzenlenir.

Başarılı bir sözlü iletişimin gerçekleştirilebilmesi için sözlü iletişime ilişkin ilkelerin beceri hâline getirilmesi gerekmektedir. Ancak etkili bir sözlü iletişim için vericinin (konuşan) anlatmak ve paylaşmak istediği duygu, düşünce, tasarım ve izlenimlerini en iyi, en etkili biçimde anlatabileceği simgeleri (sözcük) seçme ve bunları uygun kanalla alıcıya iletme sorumluğu varken; alıcının (dinleyen-izleyen) da bu simgelerin neyi anlattığını kavraması ve bu simgeleri vericinin kafasındaki anlama uygun biçimde anlamlandırma sorumluluğu vardır. Buradan hareketle iletişim kazaları olmaması için konuşma gibi verici, dinleme gibi alıcı etkinliklerde belirli bir yetkinliğe ulaşılması gerekmektedir.

## SES TONU VE KONUŞMANIN AKICILIĞI

Ses tonu, iletişimin çok önemli bir parçasıdır. Tek heceli bir kelime, örneğin 'git' kelimesi, söyleniş biçimine bağlı olarak ne kadar çok anlama gelebilir; 'git' vardır, 'seni bir daha görmek istemiyorum' anlamına gelen; 'git' vardır, 'kal, hiç gitme' anlamına gelen.

İlişkilerde yaşanan en küçük gerginlik, kendini önce ses tonunda ortaya koyar. Büyük çoğunlukla gündelik ilişkilerde canlı, neşeli, enerjik bir ses tonu, insanlar üzerinde olumlu etki bırakır. Ancak ortada bir gerginlik ve sorun varsa, ses tonunun yumuşak ve sakin olması çatışmayı önler ve işbirliğini kolaylaştırır.

Monotonluk, dinleyende bıkkınlık yaratan, kolayca dikkatin dağılmasına sebep olan bir konuşma üslubuyla kişi ortaya ne kadar orijinal fikirler koysa da, ikna edici olmakta güçlük çekecektir.

**Konuşurken sesimizin üç özelliğine dikkat etmeliyiz:**

- Ses tonumuz öfkeli mi, davetkâr bir şekilde yumuşak mı, çekingen veya güvensiz mi?
- Tonlamamız nasıl? Belirli heceleri veya kelimeleri vurguluyor muyuz, yoksa düz ve monoton bir şekilde mi konuşuyoruz?
- Sesimizin şiddeti nasıl? Sesimizin yüksekliğiyle dikkati üzerimize çekmeye mi gayret ediyoruz, yoksa bizi dinleyenler duymakta güçlük mü çekiyor?

Sert ve kesin konuşma biçimi, çoğunlukla dinleyenlerde savunuculuğa sebep olur ve rahatsızlık doğurur. Sesine özür diler gibi bir ton veren kişilerin ise istekleri kolayca geri çevrilir veya söyledikleri önemsiz olarak görülür.

Konuşma biçiminizin taşıdığı özelliklere önem veriyorsanız, yapacağınız ilk şey cebinize bir ses kaydedici koymak olacaktır. Çeşitli zamanlar ve durumlarda yapacağınız kayıtlarla konuşma özellikleriniz açısından tam ve gerçekçi bir fikir sahibi olmanız mümkündür.

## SÖZLÜ İLETİŞİMDE DİNLEME

İletilerin tam ve doğru anlaşılamaması önemli iletişim sorunlarına yol açmaktadır. Bu sorunların yaşanmaması ve anlatılanların daha iyi anlaşılabilmesi için uygun dinleme bilgi ve becerilerinin kazanılmış olması büyük önem taşımaktadır. Sözlü iletişimde etkin dinlemenin önemini "güzel konuşma, güzel konuşmaların iyi bir dinleyicisi olmakla mümkündür" şeklinde belirtilebilir.

Etkin dinleme becerilerini geliştirmek amacıyla önce dinleme kuralları üzerinde durulmalıdır. Bu kuralları şöyle özetleyebiliriz: **Dinlemeye hazırlık, dinleme amacını belirleme, uygun yöntem seçme, dikkatini yoğunlaştırma, görgü kurallarına uygun dinleme...**

**Dinlemenin başlıca amaçları;**

- Söylenen sözleri, kavramaları tam olarak anlayabilme,
- Bilgi, düşünce ve haber alabilme,
- Dinledikleri arasında neden-sonuç ilişkisi kurabilme,
- Dinlediği konuşmanın ana düşüncesini kavrayabilme,
- Dinlediğinin eksik, yanlış, abartılı, yararlı vb. yönlerini seçebilme,
- Dinlediklerini tarafsız bir biçimde değerlendirebilme,
- Dinlediklerine karşı hoşgörü duygusu geliştirebilmedir.

Dinlediğimizden konuşan taraf emin olursa, ilişkilerimize bambaşka bir güven, huzur ve mutluluk yansıyacaktır. İletişim kopuklukları ve kazaları ortadan kalkacaktır. Bilgi düzeyimiz yükselecektir.

Dinlemek karşınızdaki kişiye "saygı duymanın, sana değer veriyorum" mesajı vermenin en iyi yollarından biridir. Konuşmak için bir nedeni olan herkesi, dinlemek için de bir neden, mutlaka vardır. Dinlemek okul sonrasında kullandığımız en yaygın öğrenme yoludur. Kendinizi incelerseniz, okul sonrası öğrendiklerinizin pek çoğunu dinleyerek öğrendiğinizi görürsü-

nüz. Ayrıca dinlemek en kolay öğrenme yoludur. Kitap okuduğumuzdaki yorulma düzeyi ile birini dinlerkenki yorulma düzeyi farklıdır. Göz, kulağa göre daha az yorulmaktadır.

### Etkin Dinleyicilerin Temel Özellikleri

- Söylenenlere ilgi gösterir.
- Gerçek sorunun ne olduğunu duyana kadar yargıda bulunmaz.
- Konuştuğu kişi ile göz teması kurar.
- Söylenenleri anlayıp anlamadığını kontrol eder.
- Sırasını bekler, anladığını düşündüğünün hemen üstüne atılmaz.

### Etkin Dinlemede Sözlü Olarak Yapılması Gerekenler

- Karşımızdakinin söylediğinden ne anladığımızı bir cümleyle tekrarlamak
- Yakaladığımızdan emin olursak, karşımızdakinin şikâyeti, huzursuzluğu veya içinde bulunduğu durumla ilgili duygusunu dile getirmek.

### Etkin Dinlemede Sözsüz Olarak Yapılması Gerekenler

- Karşınızdaki kişiyle doğrudan göz teması kurmak ve dinlerken sadece karşımızdaki kişinin yüzüne bakmak.
- Uygun aralıklarla 'anlıyorum', 'evet' anlamında baş sallamak.

- Karşımızdakinin sözünü kesmeyecek biçimde 'evet, anlıyorum' demek.

## Etkin Dinleme İle Kazanılanlar

- Kişiler yargılanmadıkları için başlangıçta söylemeyi düşündüklerinden daha fazlasını söylerler.
- Kendileri ile ilgili temelde yatan esas sorunun farkına varabilirler.
- Yaşanmış ve bitmiş bir olay ile ilgili çözümsüzlüğü kabullenirler.
- 'Anlaşıldım' duygusunu yaşar, karşılarındaki kişiye olumlu duygular beslerler.
- Amaçlarını aşan bir şey söylediklerinde, bunu fark edip kendilerini düzenleyebilirler.
- Karşılarındaki kişiyi dinlemeye ve anlamaya hazır hale getirirler.

## Yanlış Dinleme Türleri

- Görünüşte dinleme
- Seçerek dinleme
- Saplantılı dinleme
- Savunucu dinleme
- Tuzak kurucu dinleme
- Yüzeysel dinleme

### İyi Bir Dinleyici Olmak İçin Temel İlkeler

- Konuşanı dinleyerek rahatlatın,
- Dinlemek istediğinizi gösterin,
- Dikkat dağıtıcı öğeleri uzaklaştırın,
- Karşınızdaki kişiye empati gösterin,
- Karşınızdaki kişinin konuşmasına zaman tanıyın,
- Öfke ve olumsuz duygularınızı kontrol edin,
- Soru sorun,
- Yargılayıcı olmayın,
- Konuşana bakın ve ilgili görünün,
- Duygusal davranmayın,
- Eleştiriye açık olun,
- Anlayıp anlamadığınızı kontrol edin.

### Dinlemenin Önündeki Engeller

1. **Karşılaştırma:** Karşılaştırma, konuşma esnasında sürekli kimin daha gösterişli, daha yetenekli, duygusal olarak daha sağlıklı olduğu gibi birtakım kişisel özellikleri değerlendirmedir. Siz mi yoksa diğer kişi mi? Konuşulanlardan fazla bir şey anlamazsınız çünkü daha iyi olup olmadığınızı anlamaya çalışmakla meşgulsünüzdür.
2. **Akıl okuma:** Akıl okuyan kişi insanların ne dediğine dikkat etmekten ziyade diğer kişinin gerçekten ne hissettiğini ve düşündüğünü görmeye çalışır. Genellikle söylenenlere güvenmez. Sözcüklerden çok ses tonuna ve gizli işaretlere dikkat eder. "Bahse girerim ki benim salak olduğumu düşündü.", "Utangaçlığım yüzünden pes etti." gibi.

3. **Tekrarlama:** Ne söyleyeceğimizi içimizden tekrar etmektir. Böylece kişinin dinlemeye vakti olmaz. Kişi bütün dikkatini bir sonraki yorumunu hazırlamaya yönelir.
4. **Süzgeçten Geçirme:** Bazı şeyleri dinlemek bazılarını ise dinlememektir. Sadece öğrenmek istediğiniz konu ile ilgili şeyi anlamaya yetecek kadar dinlersiniz. Bir kadın oğlunun okulda kavga edip etmediğini öğrenecek kadar oğlunu dinler, etmediğini duyduğunda rahatlar ve dinlemeye devam etmez.
5. **Yargılama:** Bir kişiye ilişkin önyargınız var ise onun ne söylediğine dikkat etmezsiniz. Dinlemenin temel kurallarından biri yargılamaların, dinlendikten ve iletinin içeriğini değerlendirdikten sonra yapılması gerektiğidir.
6. **Düşüncelere Dalma:** Yarı dinleme anında iken karşıdakinin söylediği bir şeyin aniden bir özel çağrışımlar zincirine yol açmasıdır. Söylenen tek bir kelime sizi geçmişe götürebilir bu da karşıdakini duymanızı engeller. Sıkıldığınızda ya da kaygılı olduğunuzda bu eğilim artar.
7. **Özdeşleştirme:** Bir kişinin size söylediği her şeyi alır ve kendi deneyimlerinizle bağlantısını kurarsınız. Onlar size diş ağrısından söz eder ama siz kendi diş ameliyatınızı hatırlar ve onunla meşgul olursunuz.
8. **Öğüt Verme:** Dinleyenin her zaman yardıma ve önerilere hazır olmasıdır. Kişi, 'büyük sorun çözücüdür'. Doğru öğüdü bulmadan önce birkaç cümle duymak yeterlidir. Bu noktada dinleyen duyguları gözden kaçırır, bu da kişiyi yeterince anlamasını engeller.

9. **Ağız Kavgası Yapma:** Bu engelde insanlarla atışır ya da tartışırsınız. Söylenilenlere çok çabuk karşı çıkarsınız. Aslında dikkatinizin büyük kısmı karşı koyacak şeyler bulmaya yönelmiştir.
10. **Haklı Çıkma:** Haklı çıkma, hatalı duruma düşmemek için her şeyi yapacağınız anlamına gelir (bağırmak, bahaneler bulmak, çarpıtmak gibi).
11. **Konu Değiştirme:** Aniden konunun değiştirilmesidir. Konudan sıkıldığınızda ya da rahatsız olduğunuzda konunun yönünü değiştirirsiniz.
12. **Rahatlatma:** "Haklısın", "doğru", "kesinlikle", "inanılmaz" gibi ifadeler kullanılarak destekleyici, nazik ve cana yakın davranılmasıdır. İnsanların sizi sevmesini istersiniz, o yüzden herkesi onaylarsınız. Genel anlamı görecek kadar dinliyor olabilirsiniz ama gerçekten ilgilenmiyorsunuzdur.

**Dinlemeyi Biliyor musunuz?**

**Aşağıdaki bilgileri doğru veya yanlış olarak cevaplandırınız.**

1. İnsanlar iyi bir dinleyici olmak için kendilerini eğitebilirler.

2. İnsanların kişisel görüşleri, başkalarını dinlemelerine engel olur.

3. Dinleme doğal, kendiliğinden oluşan bir eylemdir.

4. Başkalarını dinleyebilmek için önce kendini dinlemeyi bilmek gerekir.

5. İnsanlar kızdıkları veya hoşlanmadıkları kişileri dinlemekte zorlanırlar.

6. İyi bir dinleyici olmak için kişinin kendisini disipline etmesi gerekir.

7. İnsanlar güvendikleri ve kabul ettikleri kişileri dinlemeye daha isteklidirler.

8. Bazı insanlar konuşmayı değil, dinlemeyi tercih ederler.

9. Dinleme, insanlar arası güvenin gelişmesinde önemli bir faktördür.

10. Konuşmak, dinlemekten daha önemlidir.

11. Yorgunluk, başkalarını dinlemeye engel değildir.

12. Etkin dinleme, söylenen pek çok şey arasından mesajı seçebilmektir.

13. Duygusal insanlar daha iyi dinleyicidirler.

14. Etkin dinlemede sadece kelimelerle değil, konuşanın beden diline ve konuşma stiline de dikkat edilir.

**Doğru Cevaplar:**

1-Doğru, 2-D, 3-Yanlış, 4-D, 5-D, 6-D, 7-D, 8-D, 9-D, 10-Y, 11-Y, 12-D, 13-Y, 14-D

## KENDİNİ AÇMA

Kendini açma, kısaca karşıdaki kişiye kendinizle ilgili bilgi iletmektir. Çoğu kişi için kendini açma korkutucu gelebilir. Çünkü reddedileceğinizi ya da onaylanmayacağınızı düşünürsünüz. Oysaki kendini açma, ilişkileri heyecanlı hale getirir ve yakınlık sağlar. Açıklık getirir ve hareketlendirir.

### Kendini Açmanın Kazandırdıkları

- **Kendinizi daha iyi tanırsınız:** Düşünceleriniz, duygularınız ve gereksinimleriniz genellikle siz onları sözcüklere dökene kadar belirsiz ve üstü kapalı kalır. Kendinizi sözcüklerle ifade etmek duygu ve düşüncelerinize renk ve şekil verir.
- **Daha yakın kişisel ilişkiler kurarsınız:** Kendiniz ve diğer kişi için gerçek benliklerinizi açığa çıkarmak ilişkiyi derinleştirir.
- **İletişiminizi geliştirir:** Açığa vurma, açığa vurmayı besler. Kendinizi başkalarına açarsanız onlar da karşılık olarak size açılmaya cesaret ederler.
- **Daha hafif suçluluk duygusu yaşarsınız:** Yaptığınız ya da düşündüğünüz şeyi açığa vurmak suçluluk duygusunu iki şekilde hafifletir:

1. Suçunuzu gizli tutmak için daha fazla enerji harcamak zorunda kalmazsınız.

2. Suçluluk hissettiğiniz şey açığa çıktığında ona daha tarafsız şekilde bakabilirsiniz.

- **Daha fazla enerji:** Kendinizle ilgili bilgileri gizli tutmak enerji gerektirir.

**Kendini Açmanın Önündeki Engeller**

- Toplumsal önyargı, toplum tarafından hoş karşılanmaması
- Reddedilme korkusu
- Cezalandırılma korkusu
- Arkanızdan konuşulması korkusu
- Birilerinin sizi kullanacağı korkusu
- Kendinizi tanıma korkusu

**SÖZLÜ İLETİŞİMDE 'İFADE ETME'**

**Diğer insanlarla iletişimimizi, ifade ettiklerimizin içeriği açısından 4 alt sınıfta toplayabiliriz. Bunlar:**

1. **Gözlemler:** Duyularınızın size söylediklerini bildirmek anlamına gelir. Hiçbir tahmin, çıkarım ya da yargı yoktur. Gözlemler kişinin ne gördüğüne, ne okuduğuna ya da kişisel olarak ne yaşadığına bağlıdır. Örnek: "Eski adresim cumhuriyet caddesiydi.", "bu sabah tost makinesini bozdum."
2. **Düşünceler:** Duyduklarınızdan, okuduklarınızdan ve gözlemlerinizden çıkardığınız sonuçlar ve çıkarımlardır. Örnek: "Başarılı bir evlilik için bencil olmamak gerekir." (inanç), "Onunla görüşmeyi bırakmakla hata ettin." (yargı), "Bence evren sonsuza dek patlamaya ve çökmeye devam edecek." (kuram).

3. **Duygular:** İletişimin en zor kısmı duyguları ifade etmektir. Bazı kişiler duygularını anlamak istemezler. Duyguları ortaya çıktığı zaman rahatsız olurlar. Kızgınlık en çok engellenen duygudur, çünkü dinleyicinin benlik saygısını tehdit eder. Oysaki duygular sizi eşsiz ve özel kılan şeylerin en büyük parçasını oluşturur. Paylaşılan duygular yakınlığın temelidir. Örnek: "Seni hayal kırıklığına uğrattığımı hissediyorum ve bu beni gerçekten üzüyor." "seni gördüğümde mutlu oluyorum. Bu inanılmaz duygu telaşını hissediyorum."
4. **Gereksinimler:** Sizin ne istediğinizi sizden başka kimse bilemez. Ancak gereksinimlerinizi ifade etmeye karşı olan ciddi kararlarınız olabilir. Çevrenizdekilerin sizin isteklerinizi önceden tahmin edecek duyarlılığa sahip olmasını ümit edersiniz. "Beni sevseydin neyin yanlış gittiğini görürdün." ifadesi çok yaygın bir varsayımdır. Her iki kişi açık bir şekilde ifade ettiği zaman ilişkiler değişir, uyum gösterir ve büyür. Örnek: "Saat 7'den önce evde olur musun? Sinemaya gitmeyi çok istiyorum."

### Etkili İfadenin Kuralları

- ◇ **İletiler dolaysız ve zamanında olmalı.** Kendini etkili bir şekilde ifade etmenin ilk koşulu neyin, ne zaman söyleneceğini bilmektir. Dolaysız ifadeler de etkin bir ifade anlamına gelir.
- ◇ **İletiler anında olmalı.** İncinmiş ya da kızgınsanız ya da bir ihtiyaç içindeyseniz iletişimi ertelemek genellikle duygularınızı şiddetlendirecektir. O an erteleđiği-

niz ifade daha sonra saldırgan bir şekilde iletilecektir. Yaşadığınız öfke patlaması ilişkinizi zedeleyecektir.

◇ **İletiler açık olmalı.** Açık bir ileti düşüncelerinizin, duygularınızın, gereksinimlerinizin ve gözlemlerinizin eksiksiz ve doğru bir yansımasıdır.

◇ **İletiler dürüst olmalı.** İletişimin gerçek amacı ile belirtilen amacının birbiriyle aynı olması anlamına gelir. Gizli niyetler yakınlığı engeller.

◇ **İletiler destekleyici olmalı.** Destekleyici olmak, karşınızdaki insanın sizden uzaklaşmadan sizi dinleyebilmesini istemek anlamına gelir.

## SÖZLÜ İLETİŞİMDE ÖVGÜ

- Olabildiğince sık yapılmalı.
- Başkalarının duyması sağlanmalı.
- Mümkünse bir ödülle sunulmalı.
- İçten duygular belirtilmeli.
- Uygun bir beden dili seçilmeli.

## SÖZLÜ İLETİŞİMDE ELEŞTİRİ

- Yalnızken dile getirilmeli.
- Kızgınken vazgeçilmeli.
- Haklı övgülerle birleştirilmeli.
- Yapıcı ve heveslendirici olmalı.
- Açıkça anlaşılması sağlanmalı.
- Uygun beden diliyle sunulmalı.

## SÖZLÜ İLETİŞİMDE ÖFKE

- Mümkün olduğunca öfkeyi tırmandırmayın.
- Öfkenizi kontrol etmenizin hem size hem de iletişim kurduğunuz kişilere zincirleme olarak büyük yararı olacaktır.

### Öfkeli Bir İnsana Karşı Önlemler!

- ❖ Sakin kalmaya çalışın.
- ❖ Karşınızdakini ilgiyle ve ciddi bir şekilde dinleyin ve araya girerek sözünü kesmeyin.
- ❖ Duygularına saygı gösterin.
- ❖ Onu kendisini dinlediğinize inandırın.
- ❖ Onu öfkelendiren özel noktaları belirleyin.
- ❖ Dikkatinizi, karşınızdakinin sözünü ettiği sorun ve sorunun çözümü üzerinde yoğunlaştırın.
- ❖ Asla "sinirlenmeyin", "sinirlenmeye gerek yok" gibi cümleler kurmayın.
- ❖ Eğer o şaka yapmıyorsa, şaka yapmaya kalkışmayın. Konuyu espri ile hafifletmeyin.

## SÖZLÜ İLETİŞİMDE SIK KULLANILAN İLGİ KALIPLARI

- Teşekkür ederim
- Lütfen
- Rica ediyorum/ederim
- İltifat ediyorsunuz
- Saygılarımı sunarım

- Başarılar diliyorum
- Çok naziksiniz
- Çok kibarsınız
- Hoşça kalın
- Affedersiniz
- Mutlu bir gün dileğiyle
- Memnun olurum

## ETKİN BİR SÖZLÜ İLETİŞİM DEĞERLENDİRME TESTİ

1- Başladığı cümleyi konuya ilişkin anlamlı yargıyla bitiriyor mu?

EVET... HAYIR...

2- Vurgulamaları doğru yapıyor mu?

EVET... HAYIR...

3- Tonlamaları doğru yapıyor mu?

EVET... HAYIR...

4- Yargının biçimlenmesinde gereksiz sözcükler kullanıyor mu?

EVET... HAYIR...

5- Cümle içinde mantıkça çelişkili ifadeler kullanıyor mu?

EVET... HAYIR...

6- Beden dilinden yararlanıyor mu?

EVET... HAYIR...

7- Dinleyicilerle göz teması kuruyor mu?

EVET... HAYIR...

8- Sesinin alçaklık-yükseklik olanaklarını kullanıyor mu?

EVET... HAYIR...

9- Gereksiz sesler çıkarıyor mu?

EVET... HAYIR...

10- Yinelemeler yapıyor mu?

EVET... HAYIR...

11- Sesleri yutuyor mu?

EVET... HAYIR...

12- Sesleri karıştırıyor mu?

EVET... HAYIR...

13- Sesleri doğru boğumluyor mu?

EVET... HAYIR...

14- Sözcük seçiminde Türkçeleri varken yabancı sözcük kullanılıyor mu?

EVET... HAYIR...

# SÖZSÜZ İLETİŞİM

**Sözsüz iletişim,** konuşulan dilin dışında, jestler, mimikler ya da diğer dilsel olmayan işaretler aracılığıyla ifade edilen iletim biçimlerini kapsar. Günlük iletişimin önemli bir kısmı sözsüz iletişime dayanır. Sözsüz iletişimde bilginin iletimi kültüre bağlı değişiklikler gösterdiği gibi, cinsiyete bağlı olarak da değişebilir.

Sözsüz iletişim, iletişim yokluğunu olanaksızlaştırma, duygu ve coşkuları yetkin biçimde dile getirme, bireyler arası ilişkileri tanımlama ve belirlemede, güvenilir iletiler sağlamada önemlidir.

### Sözsüz İletişimin Özellikleri

- **Sözsüz iletişim etkilidir.** İnsanlar mesajlarının büyük kısmını sözsüz iletişim yoluyla iletirler. Hem kendi mesajlarımızı vermek hem de başkalarının mesajlarını almak için sözsüz iletişimden daha çok yararlanırız. Bazen bir bakış, bir duruş ve bir dokunuş konuşmaktan çok daha etkili olur. Bir resmin, binlerce sözcüğün anlatamadığı özellikleri anlattığı gibi, bir bakış, bir duruş, bir dokunuş binlerce sözcüğün anlatamadığı duyguları anlatabilir. Bu nedenle sözsüz iletişim sözlü iletişime göre daha etkili olur ve sıkça kullanılır.

- **İletişim kurmamak mümkün değildir.** Sözlü iletişimde duygu ve düşünceler konuşarak ifade edilir. Konuşmadan duygu ve düşünceleri ifade etmek mümkün değildir. Ancak sözsüz iletişimde her davranışımız bir mesaj yüklüdür. Yorulmuş ya da mutsuz bir insanın davranışını hemen anlarız. İki kişinin birbirine bakışından, yan yana oturmuş iki kişinin davranışından aralarındaki ilişki anlaşılabilir veya bu ilişkinin niteliği yorumlanabilir. Yaptığımız her hareket, oturma biçimimiz, kullandığımız alan, renkler ve nesneler ile giysilerimiz birer mesaj niteliğindedir.

- **Sözsüz iletişim duyguları belirtir.** İnsanlar konuşarak duygularından çok düşüncelerini anlatırlar. Ancak sözsüz iletişimle düşünceden çok duygular anlatılır. Kızgın, yorgun ve mutsuz birini konuşmadan hemen anlayabiliriz. Çünkü kişinin birçok davranışı onun duygularını yansıtır. Kişi bunları ne kadar gizlemeye çalışırsa çalışsın beden dili bunları hemen açığa çıkarır. İç Anadolu Bölgesi'nin iklim özelliklerini anlatmak veya ülkemizin eğitim sorunlarını belirlemek için mutlaka sözlü ve yazılı iletişim kurmak gerekir. Ancak sevincimiz, üzüntümüz, her türlü heyecanlarımız, korkularımız gibi duygularımız konuşmaktan ve yazmaktan çok beden dili ile anlatılır. Bu nedenle duygularımızı anlatmada en etkili yol beden dilidir.

- **Farklı anlamlı iletişim sağlar.** Bazı durumlarda sözlü iletişim ile sözsüz iletişim farklı hatta zıt anlamlarda mesajlar verebilir. Herhangi bir nedenle kızmış birinin bağıra bağıra "kızmadım" demesi buna bir örnektir.

Sözle kızmadığını ifade eden birinin ses tonu, el kol hareketleri, yüz ifadeleri kızdığını gösterebilir. Böyle durumlarda sözlü ve sözsüz iletişim iki farklı mesaj iletir. Beden diliyle verilen mesajlar sözlü iletişime oranla daha etkili ve güvenilirdir. İnsanlar konuşarak gerçeği gizleyebilir ancak beden dili yalan söylemez. Bu nedenle beden diliyle verilen mesajlar daha gerçekçidir.

**Sözsüz iletişim belirsizdir.** Sözsüz iletişimde bazı mesajları anlamlandırmak zor hatta imkânsızdır. Örneğin, beraber oturan eşlerden veya arkadaşlardan birinin mutsuz olmasının nedenini beden diliyle anlamak mümkün değildir. Çünkü bu mutsuzluk, yorgunluk, hastalık, kızgınlık gibi nedenlerden kaynaklanabilir. Beden dili kişinin mutsuzluğunu gösterir ancak bunun nedenlerini anlamak için yine sözlü veya yazılı iletişime ihtiyaç duyulur. Ayrıca, bireysel ve kültürel farklılıklar sözsüz iletişimdeki belirsizliği artırabilir. Bireyin sözel olmayan davranışlarını doğru anlamak, yorumlamak ve değerlendirmek için tüm iletişim kanallarını kullanmak gerekir.

**Temel olarak sözsüz iletişim iki kanala dayanır:** Görülebilir kanal (jestler, mimikler, yüz ifadeleri, beden duruşu, kısacası beden dili) ve yarı dilsel (*paralinguistic*) kanal (ses tonu, şiddeti, hızı vb.)

## BEDEN DİLİ

**Bedenimiz, iç dünyamızın eldivenidir.** *Beden dilimiz biz sustuğumuzda da konuşmaya devam eder. İletişim kurar-*

*ken hem kulaklarımızla, hem de gözlerimizle karşı tarafı dinlemeliyiz; çünkü yapılan araştırmalar, kelimeler aynı kalmak koşuluyla bilginin %60'ının görsel olarak ve sadece %10'unun kullanılan kelimeler aracılığıyla iletildiğini göstermektedir. Bu nedenle, beden dilinin etkin bir şekilde kullanımı, iletişim açısından büyük önem taşır.*

İnsan, çoğunlukla farkında olmaksızın, beden dilini son derece etkili olarak kullanır; ancak bedenini, kelimeleri kontrol ettiği gibi kontrol edemez. Bedenimiz, olaylara ve durumlara kaşı daha fazla 'kendiliğinden' tepki verir. Gerçek duygu ve düşüncelerimizi kelimelerin arkasına gizlemek mümkün olabilir ancak beden dilimizi gizlemek mümkün değildir. Duygu ve düşüncelerin anlaşılmasında kelimeler değil, beden esastır.

Duygu ve düşünceler kelimelere dökülmediğinde, bunu açık olarak hissedebiliriz. Böyle zamanlarda bir bakış, başın bir dönüşü, kavrayan bir jest, savunucu bir mimik, binlerce kelimeden daha fazla anlam taşır. İnsanlar kelimeleri, çoğunlukla gerçek duygu ve düşüncelerini örtmek için kullanırlar. Beden dili ise kişinin gerçek duygularını açığa vurur. Oğlunuz asık bir yüzle eve geldiğinde, "neyin var, ne oldu?" diye sorarsınız. Kaşları çatıktır, yüzünden düşen bin parçadır ve size "hiç, çok yoruldum da" der. İnanır mısınız? Ya da eşiniz size bir sürpriz hazırlamıştır. Muzip bir şekilde gülümseyerek eve girer. Nedenini öğrenmek amacıyla, "haberler iyi galiba" dersiniz. "Yeni bir şey yok. İyi bir gün geçirdim, o kadar" der, ama telaşla öteki odaya gider. Merak etmez misiniz? Ne var ki, beden dili her zaman bu kadar açık olmaz. İşyerindeki bir tartışmada, yöneticinizle toplantıda, çocuğunuzun öğretmeniyle görüşmede sinirlendiğiniz halde gülümsemeye devam edersiniz. Bu gülümseme mutlaka gerginliğinizi

yansıtan bir gülümsemedir, ama karşınızdaki gerginliğinizi fark etmeyebilir.

Bütün karar ve değerlendirme süreçlerinin yaşandığı bilinçaltımız, büyük bir depo gibi çalışmaktadır. Beynimiz bir tür bilgisayar gibidir. Zihninizi meşgul eden, geçmişte olmuş ya da olması muhtemel bir olay, beynimiz tarafından o an içinde ele alınır, buna uygun sinir, kas ve salgı sistemleriyle verilen tepki, iletişimde bir sızıntı olarak dışa vurur ve bedensel mesajlar sözcüklerden çok daha çabuk ortaya çıkar. Dolayısıyla karşımızdakiler söylediklerimizden çok yaptıklarımızdan etkilenirler.

Bedenin söyledikleri ile ağızdan çıkan kelimeler arasındaki fark ve çelişkileri yakalamak, etkin iletişim açısından önemli bir beceridir. Beden dili konusundaki yeteneğimizi geliştirebilirsek ve beden dilimize önyargısız ve cesaretle yaklaşırsak iletişimde etkinliğimizi artırabiliriz.

**Beden dilinin öğelerini şunlardır:**

- Beden duruşu
- Mimikler ve jestler
- Bakış
- Oturmak için seçilen yer
- Oturma biçimi
- Yönelme ve ayakların kullanımı
- Mesafe, temas
- Giyim
- Bakım ve makyaj
- Kullanılan aksesuarlar

### Bedenin Bir Bütün Olarak Kullanılması

İnsanın kendini ortaya koyuş biçiminin temeli, göğüs açıklığını, bir başka deyişle, merkezini kullanma biçimidir. Başka bir özelliğe bakmaksızın, sadece göğüs açıklığına bakarak bir insanın kişilik yapısı ve içinde bulunduğu duygu durumu konusunda bilgi sahibi olmak mümkündür. Merkezlerini ölçülü bir biçimde dünyaya açan insanlar, paylaşıma hazırdırlar. Merkezin kapanması, yani omuzların düşmesi, hafif öne doğru eğilmeyle oluşan duruş şekli ise, kişinin kendine olan güvensizliğini ifade eder. Merkezin çok fazla açılması, başın hafif geriye atılması, kolların yana açılması ise, başkalarını umursamayan "hakkımı eze eze alırım" diyen bir insan davranışıdır. Bu tür insanlardan şiddet beklenir.

İnsanlar, birbirleriyle ilişkilerinde çok farklı beden duruşları sergiler. Biriyle çok özel bir konuyu görüşen kişi hafifçe öne eğilir. Çocukla yetişkinin duruşlarını gözümüzde canlandıracak olursak, ikisinin arasındaki güç dengesizliği açık şekilde göze çarpar. Çocuğa doğru eğilerek konuşan yetişkin, karşısında işbirliğine çok daha yatkın bir çocuk bulacaktır.

İlişkide olduğu kişiye doğru yönelen, hafifçe yaklaşan ve dik bir beden duruşuna sahip olan kişi, mesajına güvenli bir özellik katmış olacaktır.

Boynu bükük, 'süklüm püklüm' beden duruşları ne kadar hatalıysa, iki omuz geriye atılmış, göğüs dışarı çıkmış, baş yana eğilmiş, meydan okur, savaşa davet eder türdeki beden duruşları da aynı ölçüde hatalıdır.

Bu konuda da dikkati, başı ve bedeni dik tutarak konuşmak ve dinlemek üzerine toplayarak zamanla beden duruşunu güvenli tavır yönünde geliştirmek mümkündür.

**Jest ve Mimikler**

Verilen mesajı renklendiren özelliklerden biri de jestlerdir. Uygun ölçüde ve uygun şiddette yapılan jestler, konuşmaya güç katar. Bu konuda dikkat edilmesi gereken, jestleri konuşmadaki eksik kelimeleri tamamlayacak bir araç olarak kullanmamak, yabancı dile hakim olmayan birinin ifadesini elleriyle tamamlaması gibi bir duruma düşmemektedir. Sert ve sinirli jestlerin, dinleyenlerde rahatsızlık doğurduğu unutulmamalıdır. Rahat, sakin ve yumuşak jestler ise konuşmacının kendine güvenini, konuştuğu konuya hâkimiyetini ortaya koyduğu yönünde yorumlanır.

Jestler ve mimikler diğer kişilere görsel sinyaller gönderen hareketlerdir. Yüz kaslarının anlatım amaçlı kullanımı mimikleri; baş, el, kol, ayak, bacak ve bedenin kullanımı da jestleri oluşturur.

**Jest ve mimikler 'esas' ve 'ikincil' olarak ikiye ayrılır.**

**Esas jest** ve mimikler, düşünce ve duygularımızı destekleyen, onları somutlaştıran hareketlerimizdir. Örneğin sohbet sırasında göz kırpma, baş sallama, kolları açma gibi işaret ve hareketler, iletmek istediğimiz ve programladığımız bir mesajı içeren jestlerdir. Öte yandan kendiliğinden gelen ve hiç beklemediğimiz bir anda bizi yakalayan esneme veya hapşırma gibi durumlarda bile jest söz konusudur.

Esas olarak anlatıma katkıda bulunmayan ve kendiliğinden refleks olarak ortaya çıkan bu hareketlere, ikincil jest ve mimikler denir. İkincil jestlerin esas jestlere dönüşmesi ortama ve birlikte olunan kişilere karşı takınmak istenen tavra bağlıdır. Bu

jestlerin bazılarını bastırmak, bazılarını da en açık biçimde ortaya koymak eğilimi vardır. Buna örnek, bir tiyatroda hapşırığımızı tutmaya çalışır ve özür diler bir ifade takınırız. Ama arkadaşımız, istemediğimiz halde camları açmışsa ve bundan rahatsız oluyorsak hapşırığımız daha net ve şiddetli olur. Açık, net ve mümkün olduğunca şiddetli olan hapşırık, artık ikincil jest olmaktan çıkar.

Esas ve ikincil jestleri ayırt etmek için kendimize şu soruyu sormalıyız. "Ben yalnız olsaydım bu hareketi yapacak mıydım?" Cevap; "hayır" ise bu esas jesttir. "Evet" ise hareketimiz kendiliğindendir ve ikincil jestler grubuna girer.

### Mimikler

İnsan ilişkilerinde hiçbir şey, yüz ifadesi kadar önemli ve anlamlı olamaz. Üzüntünün veya kızgınlığın gülümseyen bir ifadeyle, sevincin çatık kaşlarla ifade edilmesi uygun düşmez. Güvenli bir ifade, verilen mesajla uyum içindeki ifadedir.

Aynaya bakmak bize bu konuda çok şey öğretebilir. Ayna karşısında kaslarınızı bütünüyle gevşetin, alın ve kaş çevresindeki kaslarınızı, dudak ve çene kaslarınızı serbest bırakın ve gülümseyin. Yüzünüzdeki gevşemenin bütün bedeninize yayıldığını hissedeceksiniz. Daha sonra kaşlarınızı çatın. Aradaki farka dikkat edin.

Yüzünüzdeki ifadenin farkında olursanız, öfkenizi, sevincinizi herhangi bir talebinizi ortaya koyarken, buna uygun bir yüz ifadesi içinde olmanız ve karşınızdaki kişiyi etkilemeniz mümkün olacaktır.

### Doğrudan Göz İlişkisi

İletişim kurduğumuzda dikkat edilecek en önemli noktalardan biri, nereye baktığımızdır. Doğrudan konuştuğumuz kişiye bakmak, karşımızdaki kişiyle samimiyetimizi ilerletmemize yardımcı olur ve mesajımızın etkisini artırır. Yere bakarak veya gözlerimizi kaçırarak konuşmak, karşımızdakinin üstünlüğünü kabul etmek olarak yorumlanacaktır.

Doğrudan göz ilişkisi kurmak konusunda aşırıya kaçmamak gerekir. Sürekli olarak bir insanın gözlerinin içine bakmak hem o kimsede rahatsızlık doğurur hem de gereksizdir.

Güvenli tavrın bütün özellikleri gibi doğrudan göz ilişkisi de zamanla geliştirilebilir. Bunun için, dikkatimizi göz temasımıza yöneltmemiz ve konuşurken gözlerimizi kullanış biçimimizin farkında olmamız gerekir.

### Baş Hareketleri

Baş hareketleriyle yapılan çeşitli anlatım jestlerinin beden duruşu ile bir bütün olarak değerlendirilmesi önemlidir. Başın yukarıya, aşağıya ve yanlara olan hareketleri bir taraftan iç dünyanın yansıması olarak hem anlatım jestlerini hem de şematik jestleri içerir.

Yatay eksen üzerinde yukarıya kalkık bir baş, duruma karşı çıkıştan üstünlüğe kadar çeşitli duygular yansıtabilir.

Yatay eksen üzerinden aşağıya bakan, merkeze dönük baş hareketleri ise uysal, çekingen, kabullenici bir duygu durumunun anlatımıdır.

### El, Kol ve Parmak Hareketleri

Eller insanın kendini ifadesinde en duyarlı ve etkili organlardır. İnsan beyninin düşünüp hayal ettiğini eller gerçekleştirir. İnsan eli sadece kendisine verilen araçları biçimlendirmez; parmak, el ve kol eklemeleri aracılığıyla boşluk içine uzanabilir, düz ve eğimli çizgiler, köşeler, daire ve yuvarlak hareketler yapabilir, tutar, temas eder, kavrar, okşar, çarpar, iter, çevirir, vurur, parçalar.

Kolların hareketleri özel bir önem taşır. Bu hareket göğsü öne çıkartan, insanı harekete geçiren aktif bir duygusal enerjiyi yansıtır.

Duygusal açıdan açık insanlar, karşılarındaki kişilerden kendilerine yansıyan duygu ve düşünceleri kabul etmeye hazır olarak, doğal bir kendine güven içinde kollarını bedenlerinden açarak hareket ettirirler.

Omuzların, kolların, boynun içeri çekilmesi ve bedenin küçülmesi kesin bir savunma davranışıdır.

El hareketleri konuşmaya ritm ve duygu katar, düşüncelerin duygusal tonunu ortaya koyar. Ellerin konuşma sırasında temel görevi, mesajın önemli yönlerini vurgulamaktır.

Beden dili konusunda hiçbir fikri olmayanlar bile elini sıktıkları kişiyle ilgili bazı fikirler edinir. El sıkma biçimi insanın kişiliğini ortaya koyma yollarının en başta gelenlerinden biridir. İnsanları en çok rahatsız eden el sıkma biçiminden biri, karşıdakine sadece parmak ucunu vererek yapılandır. Çoğunlukla kendi varlıklarından memnun olmayan, güvensiz ve endişeli insanlar böyle ürkek bir şekilde el sıkar.

**Bacakların Kullanılışı ve Oturma Düzenleri**

Duruş biçiminde olduğu gibi hem bedenin üst bölümü, hem de bacakların kullanılma biçimi kişinin iç dünyası hakkında fikirler verir.

Bir mekâna girdiğimizde seçtiğimiz yer, kendimize olan güvenimiz ve mekân içinde bulunanlar arasında kendimizi nerede gördüğümüz konusunda fikir verir. Aynı şeklide, oturmak için seçilen yer ve oturan kişiler arasındaki mesafe de bu konuda önemli bilgiler verir.

**Oturma Düzeni**

1. **Karşı karşıya oturmak:** *Karşı karşıya oturmak genellikle rekabeti ifade eder. Bu oturma biçiminde bir satranç karşılaşmasında olduğu gibi sonuçta bir mağlup, bir de galip çıkacağını düşündürür.*
2. **90°'lik açıyla oturmak:** İşbirliği sağlamak amacıyla kurulan bir ilişki içinde uygun olan, kişilerin aralarında 90°'lik bir açı oluşturacak biçimde yanlamasına oturmalarıdır.
1. **Yan yana oturmak:** Yan yana oturmak, işbirliğini ve olumlu duyguları en üst düzeye çıkartır. Yan yana oturan ve hafif bir biçimde birbirine dönük iki kişi, büyük bir ihtimalle bir probleme karşı ortak bir yaklaşım içindedirler.
2. **Çapraz Oturmak**: *İnsanlar ilgi duymadıkları ve ilişki kurmak istemedikleri kişilerle çapraz ve mümkün olduğunca uzak otururlar. Böylece göz teması imkânı da azalmış olur.*

**Mesafe**

İnsanlar daha yakın oldukları kişilerle daha yakın mesafeden ilişki kurarlar. Bununla birlikte tanımadıkları, ya da hoşlanmadıkları kişilerle daha uzaktan iletişim kurarlar.

**Mahrem mesafe**: Türkiye'de yapılan çalışmalarda yaklaşık yirmi beş santimlik mesafeyi kapsadığı görülmüştür. Adından anlaşılacağı üzere, içli dışlı olunan, duygusal bakımdan çok yakın hissedilen insanların bu bölgeye girmelerine izin verilir. Bir kimsenin mahrem mesafeye girmesine verilen izin, o insana duyulan yakınlığın ve güvenin işaretidir. Bir kimsenin mahrem mesafesine zorunlu olarak girdiğimizde (otobüste, kuyrukta vs) gerginleşir ve onunla göz göze gelmemeye çalışırız; bu halimizle sanki, "Kişisel alanınızı ihlal ettiğim için özür dilerim, fakat elimde olmadan, durum gereği burada bulunuyorum" demek isteriz.

**Kişisel, samimi mesafe**: Yirmi beş santimle yüz santim arasında değişen mesafedir. Birbirlerini tanıyan ve rahat konuşan iki insan, bu mesafede kendilerini en rahat hisseder. Genel yerlerde birbirleriyle samimi mesafe sınırları içinde duran iki insanın iyi bir arkadaş, sevgili, karı-koca olduğu düşünülür.

**Sosyal mesafe**: Bu mesafe, yüz santimle iki yüz elli santim arasında değişir. İşlerin rahatça konuşulduğu, resmi ilişkilerin sürdürüldüğü bölge, bu çemberdir. Seksen santimle, yüz on santim arasındaki mesafede genellikle, satıcılarla müşteriler ve iş yerinde beraber çalışan kişiler arasındaki konuşmalar sürdürülür. Bir iş yerinde yönetici bir çalışanını odasına çağırdığında,

çalışanın yöneticiyi otorite olarak görmesinin ve ona duyduğu saygının derecesine bağlı olarak, yönetici ile arasındaki sosyal bölgenin en uç sınırlarında durmaya çalışır.

**Genel topluma açık mesafe**: İki buçuk metreden başlayarak uzayan kişisel mekân genel, topluma açık, tanımadığınız kişiler içindir.

Burada verilmiş olan santimetre ve metreler Türkler için geçerlidir. Bu mesafeler insandan insana, kültürden kültüre değişebilir. Çok genel bir ifadeyle söylemek gerekirse, batı ve kuzey toplumlarında mahrem mesafe, doğu ve güney toplumlarına kıyasla daha fazladır. Mahrem mesafeyi belirleyen hiç şüphesiz sadece konum ve sıcaklık değildir; kültürel ve toplumsal, hatta fiziki şartlar, mesafelerin belirlenmesinde önemli rol oynar.

Hangi toplumda olursa olsun mesafe, insan ilişkilerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir insana çok yakın oturmak veya ona yakın durmak, elini omzuna, sırtına koymak, koluna, eline değmek, iki kişi arasındaki ilişkiye belirli bir özellik, yakınlık ve sıcaklık katar. Böyle bir yakınlık isteği içinde olmayan kimse ise rahatsızlık duyar ve savunucu olur. Bu sebeple böyle bir yakınlık girişiminden önce, bu yakınlığın karşıdaki kişi tarafından nasıl değerlendirileceğini anlamakta yarar vardır.

**Yalan, Samimiyetsizlik, Şüphe ve Tereddüt İfadeleri**

Birçok durumda insan gerçek duygularını gizlemek ister, ancak bir şekilde kendini ele verir. Bir topluluk içinde kişi sinirli, gergin, hatta korkuyor olabilir, fakat yüzüne iliştirdiği bir gülümsemeyle mutluluk maskesi taşıması mümkündür. Dikkatli

bir gözün algılayabileceği bazı küçük ipuçları iç ve dış dünyalar arasındaki bu farkın anlaşılmasına yardımcı olur. İnsanların yalan söylerken en başarılı şekilde kontrol ettikleri ifadeler, yüz ifadeleridir. Genel olarak düşünüldüğünün aksine, bir kişinin yalan söylediğini yüzüne ya da gözlerine bakarak anlamak pek mümkün değildir.

Yalan söylerken insanların davranışlarında gözlenen farklılıklar, çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Yalan söyleyen kişinin elleriyle yaptığı jestler azalır. Yalan söyleyen kişinin elini yüzüne götürme ve yüz çevresine değdirme sayısı artmaktadır. Elin yüze gitmesi sırasında, çeneyi tutmak, dudaklara bastırmak, ağzı örtmek, burna değmek, gözün altını kaşımak, kulak memesini çekmek ve saçla oynamak en belirgin jestlerdir.

**Giyim**

İnsanların bireylerle ne tür iletişimler kuracaklarını belirleyen faktörlerden birisi de fiziksel görünümlerdir. Tanıdığımız bir insanla kuracağımız iletişimi, o gün üzerinde giymiş olduğu elbise bizi fazla etkilemez. Fakat ilk defa karşılaştığımız insanla konuşmaya başlamadan önce, kıyafetini, boyunu, kilosunu algılayabiliriz. Karşımızdaki insanın fiziksel görünümü, en azından iletişime nasıl başlayacağımızı belirlemede etkili olur.

İnsanlar yeni karşılaştıkları birisinin dış görünüşüne kısa bir süre baktıktan sonra zihninde bir kalıba yerleştirir ve ona, "efendi, bey, beyefendi, dayı, amca, hemşerim, bacı, bayan, hanımefendi" demeye karar verir.

Fiziksel görünüm, konuşmayı başlatan kişi için ipucu olmanın yanı sıra, kendisine hitap edilen kişi içinde önemlidir. İnsanlar kendilerini nasıl tanımlıyorsa, başkalarının da kendilerine öyle hitap etmesini isterler.

Kişilerarası iletişimde giyimin önemi büyüktür. Yerine, zamanına uymayan giyim çok değerli nice sözün üstünkörü dinlenmesine ve yanlı olarak algılanmasına neden olur.

Örneğin; bir topluluğun önünde konuşma yapmaya hazırlanan genç, günlük yaşamında giydiği kot ve tişörtle konuşmasını yapmak istediğinde insanlar daha onun konuşmasını nasıl olduğunu düşünmeden "bu daha çocuk" diyebilir. Eğer resmi giyinseydi daha çok dikkate alınırdı.

İnsanların kıyafetlerinden hangi statüye ait olduğunu da anlayabiliriz ve iletişimimizi ona göre kullanmaya çalışırız.

Önemli olan giyimimizin karşımızdakini etkilendiğini bilmek ve etkinin toplumun hangi kesiminde etkili olacağının önceden bilinçli olarak belirlemektir.

### Kişisel Mekân Algısı

Her insanda bir kişisel mekân algısı kavramı vardır. Kişisel mekân, insanın kendi gövdesinin derinin yüzeyi ile sınırlanmadığı düşüncesine dayanır. Psikolojik mekan algısını yansıtan bu düşünce, izin verilmedikçe bir başkasının giremeyeceği, bireyin gövdesini çerçeveleyen, kendisi için belirgin olan bir sınırla çizilmiş, özel bir alan anlayışından kaynaklanır. Bu alana zorla girmek saygısızlık, kışkırtma ya da saldırı olarak değerlendirilir.

### Mekân Eşyaları ve Aksesuarların İletişime Etkisi

Bir işyerinde masa otoriteyi temsil eder. Masa karşısında durmak veya oturmak insanlarda rahatsızlık yaratır. Bir doktor muayenehanesinde yapılan araştırma, doktorun masa arkasında oturması ile hastaların kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuç-

larına göre, insanların sadece %10'u doktorun masa arkasında oturmasının kendini rahatlattığını söylemiştir. Eğer karşımızdakine üstünlüğün hissettirilmesi amaçlanıyorsa bu durumda masanın arkasında oturmak uygun olur.

Başkalarıyla birlikte yapılan görüşmelerin bir masa etrafında yapılması durumunda bu masanın yuvarlak olmasına dikkat edilmelidir. Yuvarlak masa, işbirliğini geliştirir, katılanlar arasında eşitlik duygusunu çağrıştırır.

Dikdörtgen şeklindeki bir toplantı masası, katılanların konumlarını kesin hatlarla ortaya çıkartması nedeniyle işbirliği ve dayanışma duygularını geliştirmeyi engelleyebilir. Bu tür masalarda güçlü olan kişi, masanın başına yüzü kapıya dönük bir şekilde oturur. Bu kişinin her iki yanında kendisine en yakın kişiler yer alır. Merkezden uzaklaştıkça güç azalır. Tam karşısında ise ikinci güç merkezi yer alır.

İkinci yerleşim yapısı ise, çalışanların birbirini görmeyecek şekilde ayrı odalarda veya paravan vasıtasıyla birbirinden ayrı çalışmasıdır. Bu yerleşim yapısında sosyallik düşük düzeydedir. Kişilerin birbirini daha az görmesi dedikodu ve guruplaşma oranını düşürmektedir. Kişiler fikir alışverişi yapamadığı için yaratıcı fikir ve çözümler daha düşük orandadır.

### Göstergeler

Bu başlık altında, sözsüz iletişimde önemli rolü olan statü sembollerinden söz edeceğiz. Statü göstergeleri, kişinin üstünlük düzeyini yansıtır. Statü, saygınlık ve yaşanan çevrede daha fazla hak sahibi olmak demektir. Statü göstergeleri aracılığıyla insanlar, çevrelerine yaşam biçimlerini yansıtırlar.

Yüksek statünün hayata yansıyan önemli bir göstergesi, kişinin giydiği ayakkabıdır. Böyle bir kişinin giydiği ayakkabı her zaman yeni ve çok kalitelidir. Bu anlamda bir diğer statü göstergesi ise çantadır. Üst düzey yöneticiler, ayrıntılarla uğraşmayıp, çok önemli, hayati kararlarla ilgilendikleri için, onların çantaları ince, kilitleri şifreli, şık ve kaliteli olur. Daha alt kademe yöneticilerinin çantaları ise teknik ayrıntılarla uğraşmaları nedeniyle, genellikle büyük, kalın ve daha özensizdir.

Oturulan koltukların boyu, yüksekliği, kumaşı ve daha da önemlisi stili, önemli statü göstergeleri arasında yer alır. Kişilerin oturduğu koltuğun arkası yükseldikçe statüsü de yükselir. Diğer yandan şoför tarafından kullanılan lüks bir arabaya binmek de üstün ve güçlü gözükmenin göstergelerindendir. Oturulan apartmandan, sunulan hizmete kadar statüyü daha birçok öğe belirler.

**Özetlersek, sözsüz iletişim kişiler arası iletişimde sözlü iletişimle birlikte etkin olan susma, sesin rengi ve müziği, beden dili, mekân ve zaman özellikleri, renk ve giyim kuşam önemli ve etkindir. İletişimde susmak/sessizlik rastlantısal değildir. Değişik tepkileri dile getirir. Sesin tonlaması, beden dili, yüz ifadeleri, iletişimde mekân kullanımı ve biçimi etkilerini bilmek ve bilinçli olarak saptayabilmektir.**

# İLETİŞİMİN ENGELLERİ

Etkin iletişim için alıcının, kaynağın ve mesajın bazı özellikleri taşıması gerekir. Bazı durumlarda iletişim faktörleri gerekli özelliğe sahip olduğu halde, etkin iletişim sağlanamaz. Bunun nedeni, kişilerin psikolojik durumları veya çevresel olumsuzluklardır. İletişim engelleri, genellikle alıcı veya kaynak arasındaki psikolojik uyumun sağlanamamasından veya bu uyumun sağlanması için gerekli olan geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden oluşmaktadır.

## İletişim Engellerini Aşma Yolları

Etkin iletişim, iletişim engellerinin ortadan kaldırılması sayesinde kurulabilir. İletişim engellerini ortadan kaldırmanın en etkin yolu ise öncelikle engelin farkına varmak ve sonra da onu ortadan kaldırmak.

**Karşımıza çıkan en önemli iletişim engelleri şunlardır:**

**1- Algılama Farklılıkları:** İnsanlar farklı inanç, düşünce, kültürel yapı ve tecrübeye sahip oldukları için aynı mesajı farklı

algılayabilirler. İletişimde farklı algılamadan kaynaklanan engelleri ortadan kaldırmanın yolu, empati kurmaya çalışmaktır.

**2- Dil Farklılıkları:** Farklı diller iletişimin sağlıklı kurulmasını engeller.

**3- Gürültü Engeli:** İletişim sırasındaki çevresel etkenler... Örneğin iletişim sırasında yoldan geçen bir kamyonun klakson çalması veya iletişim sırasında araya bir başka kişinin girerek bölmesi.

**4- Sözlü ve Sözsüz İletişim Arasındaki Uyuşmazlık:** İletişimi kuranın ya da hedefteki alıcının konuştukları ile sözsüz iletişiminin farklı olması.

**5- Güvensizlik:** İletişim kuran kişi ile alıcının karşılıklı ya da tek taraflı güvensizliği...

**6-Duygusuzluk:** Duygudan uzak kurulan iletişimler olumsuz sonuçlar doğurabilir.

**7- Psikolojik :** Verici ve alıcının görüş çerçeveleri, duygu ve heyecanları, saplantılar, ön yargılar doğru ve etkili iletişimi engeller.

**8- Semantik:** Konuşma ve yazı dilindeki fark ve anlaşmazlıklar.

**9- Statü Farklılıkları:** Verici ve alıcının akademik ve mesleki gelişme farkları, kaynak sorunu.

**10- Korunma:** Savunma mekanizmaları.

**11- Alan:** İletişim birimleri arasındaki uzaklık. Uzak mesafedekiler sağlıklı iletişim kuramayabilir.

**12- Hiyerarşi:** Ast-üst çatışmaları, yetkinin az verilmesi, düzensiz haber akışı.

**13- Uyutma:** Karar sürecine katılmayanların emirleri savsaklaması.

**14- Sınırlama:** Örgütün konumu gereği bazı iletilerin gizli kalması.

**15- Dil ve Anlatım Güçlükleri:** Birbirini anlamayan insanların ya da anlatımda problemi olan kişi ya da kişilerin iletişim kuramaması...

**16- Dinleme ve Algılama Yetersizliği:** Etkin bir dinleme yapamayan ve algılama yetersizliğine sahip olanların iletişimi başarıya ulaşamaz.

**17- Bilgi Eksikliği:** İletişim kuran kişi ile hedefteki alıcının bilgi eksikliği istenilen sonuca ulaşılmayı engeller.

**18- Cinsiyet ve Kültürel Farklılıklar:** Farklı kültür ve cinsiyete sahip olanların ortak paydaları az olabilir. Bu da iletişimi engeller.

**19- Hatalı Tanımlama:** Olayları, objeleri hatalı bir şekilde değerlendirme iletişimi engeller.

**20- Emretme, Yönetme:** Korku ya da aktif direnç yaratabilir. Söylenenin tersini denemeye davet edebilir. İsyan ya da misillemeye yol açabilir. Örneğin; "yapman gerekir, yapacaksın, yapmak zorundasın..."

**21- Yargılama, Eleştirme, Suçlama:** Yetersizlik, aptallık, yanlış değerlendirme anlamı taşır. Kişinin olumsuz bir yargıya hedef olma ya da azarlanma korkusu iletişimi kesmesine neden olabilir. Örneğin; "sen zaten tembelsin, olgunca düşünmüyorsun..."

**22- Tehdit Etme:** Korku, boyun eğme yaratabilir. Gücenme, kızgınlık oluşmasına neden olabilir. Söz konusu sonuçların gerçekten meydana gelip gelmeyeceğini denemeye yol açabilir. Örneğin; "bunu yapmazsan.... olur"...

**23- Ahlak Dersi Verme:** Zorunluluk, suçluluk duyguları yaratır. Kişinin durumunu daha şiddetle savunmasına yol açar. Kişinin sorumluluk duygusuna güvenilmediği izlenimini verir. Örneğin; "şöyle yapman gerekirdi... yapmalıydın"...

**24- Öğüt Verme:** Kişinin kendi sorunlarını çözmekten aciz olduğu duygusunu verir. Kişinin sorunu bütünüyle düşünüp, değişik çözümler getirip seçenekleri denemesine engel olabilir. Bağımlılık ya da direnme yaratabilir.

**25- Teskin, Teselli Etme:** Kişinin kendisini anlaşılmamış hissetmesine neden olur. Kızgınlık duyguları uyandırır. (Size göre kolay tabi...) Kişi, genellikle mesajı 'kendimi kötü hissetmem doğru değil' biçiminde algılar. Örneğin; Aldırma, boş ver...

**26- Ad Takma, Gülünç Duruma Düşürme:** Kişinin kendisini değersiz hissetmesine, sevilmediği kanısına yol açabilir. Kişiyi genellikle karşılık vermeye iter. Örneğin; 'koca bebek, şişko...'

## İLİŞKİLERİ ENGELLEYEN VE KOLAYLAŞTIRAN DAVRANIŞLAR

| ENGELLEYEN DAVRANIŞLAR | KOLAYLAŞTIRAN DAVRANIŞLAR |
|---|---|
| •Ellerinizi kenetleyin, kollarınızı bağlayın, ayak ayak üstüne atın ve geriye doğru yaslanarak oturun. | •Kollarınızı bağlamadan, ayak ayak üstüne atmadan, elleriniz açık olarak öne doğru eğilin. |
| •Karşınızdaki insanın yüzüne bakmayın, mümkünse gözlerinizi kaçırın. | •Karşınızdaki insanın yüzüne bakın, mümkün olduğu kadar çok göz teması kurun. |
| •Karşınızdaki insanı hiç ses çıkarmadan dinleyin veya karşınızdaki söyleyeceğini tamamlamadan sözünü kesin. | •Karşınızdaki konuşurken "evet", "ya demek öyle", "gerçekten mi?" gibi dinlediğinizi belirten sözler söyleyin. |

| | |
|---|---|
| •İfadesiz bir şekilde durun. | •Gülün. |
| •İlişkide olduğunuz insanın karşısına oturun. | •İlişkide olduğunuz kişi ile 90 derecelik bir açı ile mümkünse de yanına oturun. |
| •Konuştuğunuz kişinin adını öğrenmek için çaba harcamayın ve kullanmayın. | •Konuştuğunuz kişinin adını öğrenmeye gayret edin ve unutmamak için ilişkinin başlangıcında sık sık kullanın. |
| •Hiç soru sormayın veya kapalı uçlu sorular sorun. | •İlişkide olduğunuz kişiye açık sorular sorun. |
| •Karşınızdaki kişinin söylediklerinden ne anladığınızı kontrol etmeyin. | •Karşınızdaki kişinin söylediklerinden ne anladığınızı özetleyerek tekrarlayın. |

| | |
|---|---|
| •Her şeyin değişmeden devam ettiğini, bir şeyleri değiştirmeye çalışmanın nafile olacağını söyleyin ve umutsuz bir tavır takının. | •Karşınızdaki insanın söylemiş oldukları ile ilgili umutlu bir ifade kullanın. |
| •Karşınızdaki kişinin görüşünü ve duygularını kabul etmeyin. | •Karşınızdaki kişinin duygularını ve olayları kendi görüş açısından yorumlamasını anladığınızı gösterin. |
| •Aynı fikirde olmadığınız durumlarda söze "hayır, yanılıyorsunuz", "bu çok saçma" diye başlayın. | •Aynı fikirde olmadığınız durumlarda sadece kendi görüşünüzü dile getirin. |
| •Karşınızdakiyle hiçbir zaman aynı fikirde olduğunuzu söylemeyin. | •Karşınızdaki insanla aynı fikirde olduğunuz noktaları, sebepleriyle açık olarak söyleyin. |
| •Karşınızdaki kişinin fikir ve görüşlerinde boşluklar bulup, ortaya koyun. | •Karşınızdaki kişinin fikir ve görüşlerini geliştirecek yaklaşımlarda bulunun. |
| •İlişkide bulunduğunuz kişiyi eleştirin ve yargılayıcı olun. | •İlişkide bulunduğunuz kişiye karşı yargılayıcı olmayın ve onu olduğu gibi kabul edin. |
| •Önce aynı fikirde olmadığınızı söyleyin, sonra nedenini söyleyin. | •Karşınızdaki insanla aynı fikirde değilseniz önce sebebini belirtin, sonra kendi görüşünüzü belirtin. |

| | |
|---|---|
| •Savunucu olun, hiçbir zaman herhangi bir hatanızı kabul etmeyin. | •Bir sorunun cevabını bilmiyorsanız veya bir hata yaptıysanız, bunu kabul edin. |
| •Ketum olun ve karşınızdakini etkileyecek bile olsa onunla ilgili bilgiyi kendinizde tutun. | •Ne yaptığınızı veya ne yapmakta olduğunuzu açık olarak ortaya koyun. |

| | |
|---|---|
| • Karşınızdaki kişiden uzak durun ve ona hiçbir temasta bulunmayın. | •Uygun düşen durumlarda temas edin. |

## EMPATİ

Fransızcadan dilimize giren (***empathie***) empati, kişinin;

- olaylara karşısındakinin bakış açısıyla bakabilmesi,
- karşısındaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması,
- anladığını karşısındaki kişiye ifade etmesidir.

Empati gösterirken amaçlanan, iletişimi daha etkin ve sağlıklı bir platformda yürütebilmektir.

**Empati sayesinde;**

- Karşımızdakine değer verdiğimizi ve onu anladığımızı göstermiş oluruz. Bunun sonucunda çevremizdekiler bizimle iletişim kurmakta daha istekli olur ve bize daha açık davranır.
- Dinleme sırasında yanlış anladığımız bir konu veya izlenimi konuşmacı hemen düzeltebilir. Böylece karşı tarafı daha iyi tanıyabiliriz.
- Karşı taraf duygularını daha açıklıkla ve samimiyetle ifade eder.

- Karşı tarafı daha iyi tanıma fırsatının yakalanmasıyla, o kişi hakkındaki önyargı ve olumsuz duygularımız azalır ve ortadan kalkar.
- Daha anlamlı, yakın ve yardımsever ilişkiler kurulur.

### Empatinin Aşamaları

**Empatinin üç temel aşaması vardır.** Bunlar; 'karşımızdaki kişinin bakış açısıyla bakabilmek', 'karşımızdakinin duygu ve düşüncelerini anlamak' ve 'anladığımızı karşımızdakine göstermektir.'

#### 1. Karşımızdakinin Bakış Açısıyla Bakabilmek

Herkesin olaylara farklı bir bakış açısı vardır. İletişim içindeyken bu açıyı yakalayabilmeli, ancak tarafsızlığımızı korumalı, empatiyle sempatiyi karıştırmamalı, kendimizi karşımızdakiyle özdeşleştirmemeliyiz.

#### 2. Kişinin Duygularını ve Düşüncelerini Anlamak

Kişinin ne hissettiğini anlayabilmek için önce ne düşündüğünü anlamamız gerekir. Bu nedenle, önce olayın düşünce boyutunu kavramamız önem taşır.

#### 3. Anladığımızı Karşımızdakine Göstermek

Karşımızdaki kişiye empati göstermenin en son aşaması bunu onunla paylaşmak, yani o kişinin duygu ve düşüncelerini kendisine geri iletmektir. Karşımızdakini anladığımızı; sözlerimizle, ses tonumuzla, beden dilimizle, belli ederiz.

Anladığımızı sözlerle göstermenin yolu, yakaladığınız duygu ve düşünceyle ilgili geribildirimlerde bulunmaktır.

Örneğin;

"..... hissediyorsun, çünkü....."

"Bu durum seni üzmüş..."

"Üzgünsün çünkü buradan ayrıldığında arkadaşlarını kaybetmekten korkuyorsun".

Yakaladığımız duygu ve düşünceyle ilgili geribildirimde, uygulanan mesaj tekrarı sayesinde;

Anladığımızı kontrol ederiz,

Kişiye kendi duygusunu aktararak otokontrol kazanmasını sağlarız,

Kişiyi kendi sözleri ve fikirleriyle ikna ederiz.

Kimi zaman konuştuğumuz kişi, bize olaylar karşısındaki duygularını anlattığı zaman bunlar bize saçma gelebilir. "Nasıl olur da böyle küçük bir şeyi kafana takabiliyorsun?" veya "Böyle hissetmene ne gerek var?" gibi tabirler kullanabiliriz. "Takma kafanı", "Olur böyle şeyler" gibi ifadeleri çoğunlukla karşımızdakini teselli etmek amaçlı kullanılır. Ancak gerçekte bu sözlerin karşımızdakinin duygu ve düşüncelerini olumlu yönde değiştirmeye hiçbir etkisi olmaz. Aksine, karşımızdakine 'anlaşılmadığı' hissini yaşatır. Herkesin kendince doğruları vardır, bunları anlamsız olarak adlandırmadan önce biraz düşünüp o kişinin perspektifinden bakmaya çalışmak gerekir.

**Duyguyu reddetmek yerine...**

**Çocuk:** Kaplumbağam ölmüş. Oysa bu sabah yaşıyordu.

**Baba:** Bu kadar üzülme tatlım. Ağlama! Bu, sadece bir kaplumbağa.

**Çocuk:** Üüüüüüüüüüüü

**Baba** : Kes şunu!!! Sana başka bir kaplumbağa alacağım.

**Çocuk:** Başka bir tane istemiyorum!

**Baba:** Bak, çok mantıksız davranıyorsun!

**Duyguyu isimlendirin...**

**Çocuk:** Kaplumbağam ölmüş. Oysa bu sabah yaşıyordu.

**Baba:** Yoo olamaz, ne kadar kötü.

**Çocuk:** O benim arkadaşımdı.

**Baba:** Bir arkadaşı kaybetmek çok acı verebilir.

**Çocuk:** Ona bir sürü oyun öğretmiştim.

**Baba:** İkiniz beraber bayağı iyi vakit geçiriyordunuz.

**Çocuk:** Onu her gün beslerdim.

**Baba:** O kaplumbağayı gerçekten seviyordun.

**Açıklama ve mantık yerine...**

**Ali**: Proje yönetimi konusunda çok iyi bir eğitim buldum. İngiltere'de Mayıs ayında gerçekleşecek. Bu eğitime katılırsam bu yıl yapacağımız projelere faydası olacağını düşünüyorum.

**Yönetici:** Böyle bir bütçemiz yok.

**Ali**: Ancak böyle bir eğitim almak işlerimize gerçekten yardımcı olacak.

**Yönetici:** Bütçemizin olmadığını söyledim! Böyle bir dönemde bu kaynağı ayıramayız. Neden Türkiye'de benzer bir eğitim araştırmıyorsun?

**Ali:** Şirketin yurtdışı eğitimlere sıcak bakmaması can sıkıcı.

**Yönetici:** Ali, şirketin politikalarını eleştirme toplantısı yapmıyoruz!

**Yaratıcılığınızı kullanın...**

**Ali:** Proje yönetimi konusunda çok iyi bir eğitim buldum. İngiltere'de Mayıs ayında gerçekleşecek. Bu eğitime katılırsam bu yıl yapacağımız projelere faydası olacağını düşünüyorum.

**Yönetici:** Yurtdışı eğitimler için ayrılmış bir bütçemiz olsaydı gerçekten iyi olurdu.

**Ali:** Bu eğitimi almak işlerimize gerçekten yardımcı olacak.

**Yönetici:** Evet haklısın böyle bir eğitimle projelerimizi daha iyi yönetebiliriz.

**Ali:** Belki yurt içinden benzer bir eğitim araştırabilirim...

**Aşamalı Empati Sınıflandırması**

**Senin problemin karşısında başkaları ne düşünür, ne hisseder?** Bu basamakta empati göstermeye çalışan kişi, bir takım genellemeler yapar, felsefi görüşlere, atasözlerine başvurabilir; sorununu anlatan kişiyi toplumun değer yargıları açısından eleştirir.

**Eleştiri**: Dinleyen kişi, sorununu anlatan kişiyi kendi görüşleri açısından eleştirir, yargılar.

**Akıl verme**: Karşısındakine akıl verir, ona ne yapması gerektiğini söyler.

**Teşhis**: Kendisine anlatılan soruna ya da sorunu anlatan kişiye teşhis koyar; örneğin "bu durumun sebebi toplumsal baskılardır" ya da "sen bunu kendine fazla dert ediyorsun" der.

**Bende de var**: Kendisine anlatılan sorunun benzerinin kendisinde de bulunduğunu söyler; "aynı dert benim de başımda" diye söze başlar ve kendi sorununu anlatmaya başlar.

**Benim duygularım**: Dinlediği sorun karşısında kendi duygularını sözle ya da davranışlarıyla ifade eder; örneğin "üzüldüm" ya da "sevindim" der.

**Destekleme**: Karşısındaki kişinin sözlerini tekrarlamadan, onu anladığını desteklediğini belirtir.

**Derin duyguları anlama**: Bu basamakta empati kuran kişi, kendisini empati kurduğu kişinin yerine koyarak, onun açıkça ifade ettiği ya da etmediği tüm duygularını ve onara eşlik eden düşüncelerini fark eder ve bu durumu ona ifade eder.

**Nasıl Empati Gösterilmez?**

Yoğun iş yükünden şikâyet eden bir arkadaşınıza, "Dün akşam televizyonda çok güzel bir film vardı." diyerek **konuyu tamamen farklı bir alana kaydırarak.**

İş yerinde müdürüyle anlaşmazlık yaşayan bir dostunuza, "Sen yanlış bir şey yapmadın ki, boş ver, eminim, yarın kendini daha iyi hissedeceksin." diyerek **her şeyin doğrusunu bildiğinizi göstermeye çalışarak.**

Bir önceki gece raporunu tamamlayabilmek için geç saatlere kadar çalışıp uykusuz kalmış arkadaşınıza, "Umarım raporunu çok düzgün hazırlamışsındır, yoksa müdürün neler diyeceğini tahmin edebiliyorum." diyerek **yargılayıcı bir cevap vererek.**

### Nasıl Empati Gösterilir?

Yoğun iş yükünden şikâyet eden bir arkadaşınıza, "bu gerçekten seni çok yoruyor olmalı." İşyerinde müdürüyle anlaşmazlık yaşayan bir dostunuza, "müdürünle yaşadığın tatsızlık seni üzmüş olmalı." Bir önceki gece raporunu tamamlayabilmek için geç saatlere kadar çalışıp, uykusuz kalmış arkadaşınıza, "şu sıralar işlerin çok yoğun sanırım, dün gece bir hayli yorulmuş olmalısın." diyerek, **karşı tarafa "anlaşıldım" duygusunu hissettirirsiniz. Karşı tarafı anladığınızı, konuşmacınınkinden farklı sözcüklerle ifade etmek iletişim için önemli bir beceridir.**

### Empatinin İpuçları

#### Konuşanı dinleyin ve izleyin

- Konuşmacının sözcüklerini, ses tonunu dinleyin, mimiklerini ve diğer sözsüz iletişim ipuçlarını gözlemleyin. Bir başka deyişle 'satır aralarını okumaya' çalışın.
- Konuşmacın duygularıyla ilgili ipuçları yakalamaya çalışın.

**Kendi duygularınızla dinleyin**

- Kendinizi zihinsel olarak konuşanın yerine koyun ve ne yapardınız, neler hissederdiniz, düşünün. Bu karşı tarafın duygularını anlamak için en etkili yollardan biridir.
- Konuşan kişinin tecrübelerine benzer deneyimleriniz varsa, bu deneyimleri hatırlamaya çalışın. Karşı tarafın da benzer duygular yaşadığını düşünmek yanlış bir yaklaşım değildir.

**Hafızanızı kullanın**

- İnsanların belirli durum ve şartlarda nasıl tepkiler verdiklerine dair genel kanınıza göre, karşınızdakinin de buna benzer bir tepki verebileceğini öngörmeye çalışın.
- Aynı durumla karşı karşıya kalmış tanıdıklarınız, yakınlarınız da olabilir. Bu durumlarda onların neler hissettiklerini ve yaşadıklarını hatırınıza getirip, bu deneyimleri karşı tarafla paylaşın.

Kişi, günlük hayatında empati gösterme becerilerini geliştirmek için sayısız fırsatla karşı karşıya kalır. Empati, akrabalarınız, dostlarınız, iş arkadaşlarınızla geliştirebileceğiniz gibi hoşlanmadığınız, hatta çatışma yaşadığınız kişilerle de kurmalısınız. Böylece karşı tarafı sakinleştirmenin ötesinde, sizi o kişinin dünyasına girer, onu daha iyi anlayabilir ve daha sağlıklı ilişkiler kurabilirsiniz.

**'Ben Mesajı'**

'Ben mesajı', kişinin kendisini rahatsız eden durum veya davranış karşısındaki tepkisini kendi duygu ve düşüncelerini

ifade ederek açıkladığı ifade tarzıdır ve iletişimin olumlu sürmesini sağlar.

'Ben mesajı', başkalarıyla ilgili değerlendirme ve yorumlarımızı değil,

- durumun objektif tanımını (pasif cümle),
- bizde yarattığı etkiyi,
- sebep olduğu duyguyu içerir.

'Ben mesajı' ile kurduğumuz iletişimde, karşımızdaki kişinin davranışlarının bizim üzerimizdeki etkisinden bahsederiz. Karşımızdaki kişiyi yargılamadan, onun davranışını tanımlar, yorumlarımızı karşımızdakinin **kişiliğine değil, davranışına** yöneltiriz. Konuşmamız şahsa değil davranışa yöneliktir.

'Sen' diye başlayan mesajlar ise yorum, genelleme, eleştiri, suçlama ve yargı içerdiği için karşımızdaki insanlarda savunma ve direnç doğurarak insanları birbirinden uzaklaştırır. Sorunun çözümüne katkı sağlamayan bir çatışmanın ortaya çıkmasına sebep olur.

Şu iki ifade arasındaki farka dikkat edin:

"Bana yanlış adres verdiğin için evi iki saat aradım"

"Bana verilmiş olan adresin yanlış olması evi iki saat aramama neden oldu. Kendimi yorgun ve gergin hissediyorum".

Büyük bir ihtimalle birinci ifade savunma ve direnç, ikinci ifade sıkıntıyı paylaşma ve dolayısıyla yakınlık doğuracaktır.

**Sen mesajında karşımızdakinin sınırına girer, ben mesajında ise iletişimi kendi sınırımız çerçevesinde sürdürürüz.** Bu nedenle ben mesajları, tehdit, yargılama, suçlama, karşıdakini kontrol etme gibi mesajlar içermez. Amaçlanan, sadece bu durumda ne hissedildiğinin karşı tarafa aktarılarak paylaşılmasıdır. "Ben mesaj"larının bir diğer özelliği de; kul-

lanılan ifadelerin sorumluluğunu üzerimize almamızdır. Karşımızdaki kişiyi hissettiklerimiz konusunda bilgilendirmeyi ve değişime yol göstermeyi amaçlar. Değerlendirme ve karar konusundaki sorumluluğu karşı tarafa bırakır.

### Empatinin Sempatiden Farkı

Bir insana empati duymak demek, o insanın sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak demektir. Karşımızdaki kişiye sempati duyuyorsak, onunla birlikte acı çekeriz ya da seviniriz. Empati kurduğumuzda ise karşımızdakinin duygu ve düşüncelerini anlamak esastır. Kendimizi sempati duyduğumuz kişinin yerine koymamız ve onu anlamamız şart değildir; sempatide yandaş olmak esastır. Empati kurduğumuzda ise karşımızdaki kişiyle aynı duyguları ve görüşleri paylaşmamız gerekmez; sadece onun duygularını ve düşüncelerini anlamaya çalışırız. Bir insanı anlamak başka şeydir, ona hak vermek başka bir şey. Empatide anlamak, sempatide ise anlamış olalım ya da olmayalım, karşımızdakine hak vermek gerekir.

Örneğin; bir yemektesiniz ve yanınızdaki arkadaşınız yemeği üzerine döktü. Eğer arkadaşınızın utandığını hissederseniz bu bir empatidir; eğer sizde onunla utanırsanız bu da sempatidir

İnsanlar bazen bir yakınları acı çektiğinde aynı acıyı çekerler; örneğin eşleri doğum sancısı çeken erkekler benzeri bir sancıya tutulabilirler. Bu tür sancılar bir sempati ifadesidir.

### Empati Kurma Ve Yardım Etme Davranışı

Yapılan araştırmalara göre yardıma ihtiyacı olan kişilere, empati kuranlar kurmayanlara oranla daha fazla yardımda bulunmaktadırlar. Empati kurmanın yardım davranışına dönüştü-

günü iki şekilde açıklayabiliriz. Birincisine göre sıkıntıda olan bir kişi ile empati kuran kişi karşısındakinin durumunu anladığı için sıkıntı duyar ve bu sıkıntıyı gidermek yani kendisini rahatlatmak için o kişiye yardımda bulunur. İkincisi ise; sıkıntıda bulunan kişiyle empatide bulunarak onun durumundan haberdar olan kişi diğer gam bir davranışta bulunarak sıkıntıdaki kişiyi rahatlatmak için ona yardım eder. Birincisinde egoistlik bir güdü ikincisinde ise diğer gam bir güdü vardır

Empatide bu her iki güdüde yer alıyor diye düşünülmektedir. Bunlardan birincisi ruh sağlığımızı korumaya ikincisi ise yardım konusundaki toplumsal değerleri sürdürmeye yarıyor olabilir.

Empatik iletişimin hangi öğelerden oluştuğu yolundaki kuramsal görüşlere göre empatinin başlıca iki öğesi vardır. Bunlar bilişsel ve duygusal efektif öğelerdir. Empatinin bilişsel yönü ile kastedilen 'karşısındakinin ne hissettiğini anlamak' duygusal yönü ile kastedilen ise 'karşısındakinin hissettiğini hissetmektir.'

### Empatinin Kişilerarası İletişimdeki Yeri

Empatinin ne olduğunu tam olarak anlamak için öncelikle insanın yaşamının temel amaçlarının ne olduğunu anlamamız gerekir. Bunu önermeler şeklinde açıklayabiliriz.

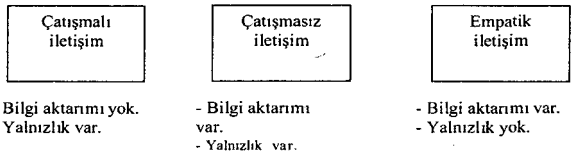
1. İnsan yaşamını sürdürmek ister.
2. Yaşamını sürdürebilmek için insanın öncelikle iki şeye ihtiyacı vardır. "Bilgi edinmek" ve "yalnız kalmamak"
3. Bilgi edinme ve yalnız kalmama isteği kişiler arası iletişimin niteliğini belirler.

4. Üç tür iletişim vardır:

**a. Çatışma iletişimi**

**b. Çatışmamız İletişim**

**c. Empatik iletişim**




Şekilde görüldüğü gibi çatışmalı iletişim kurmaya çalışan taraflar hem yeterli bilgi edinmezler hem de yalnız kalırlar. Çatışmasız iletişimde taraflar birbirlerine yeterli bilgi aktarabilirler ancak yine de yalnızdırlar. Empatik iletişimde ise hem yeterli bilgi aktarımı olur hem de taraflar yalnız kalmazlar.

## Günlük Yaşamda Empatinin Önemi Ve Empati İle İlişkili Değişkenler

Terapi- danışma ortamlarının yanı sıra günlük yaşamın hemen her kesiminde empatik anlayış insanları birbirine yaklaştırma iletişimi kolaylaştırma özelliğine sahiptir. İnsanlar empati kurulduğunda anlaşıldıklarını ve kendilerine önem verildiğini hissederler. Bize önem verilmesi de kendimizi iyi hissetmemizi ve rahatlamamızı sağlar. Empati, sadece empati kurulana yararlı olan bir şey değildir. Aynı zamanda empati kuran için de önemlidir. Empati kurma becerileri olan kişilerin diğer insanlara yardım eden kişilerin çevreleri tarafından sevilme ihtimalleri de çok yüksektir.

Yapılan araştırmalarda liderlik özelliğine sahip olan kişilerin empati kurma becerilerinin yüksek olduğu görülmüştür. Empati becerisi iki uçlu bir silah gibidir. İnsanların hayrına da zararına da kullanılabilir. Örneğin bazı liderler bu özelliklerini topluma hizmet için kullanırlar bazıları da sadece insanlara hükmetmek için kullanırlar.

Araştırmalara göre empatinin kendini açma, toplumsallaşma, sosyal duyarlılık ve topluma uyum ile pozitif ilişkisi vardır. Yine bu araştırmalara göre kaygı, depresyon, çocukları ihmal ve istismar etme ve saldırganlık ile empati kurma arasında negatif bir ilişki vardır.

Kısaca ilişkinin yönü ne olursa olsun empati ve iletişim arasında ilişki bulunuyor olması empatinin günlük yaşamdaki yerini göstermektedir.

# YAZILI İLETİŞİM

Yazılı iletişim, insanın zaman ve mekândaki iletişim sınırlılıklarını genişletmede en etkin ilk iletişim biçimidir. sözlü iletişime göre daha güvenilir bir yol olan yazı ile iletmenin kökeni mağara resimlerine dayanır. Figüratif mağara resimlerini izleyen stilize çizimler bir cümleyi ya da cümle grubunu temsil eden bileşimli yazı kavramları dile getiren ideografik yazı, sesleri karılmayan simgelerden oluşan fonetik (alfabetik) yazı, yazı tarihinin bilinen ve genelde birbirini izleyen aşamaları sayılırlar.

Ekonomik gereklerle ortaya çıkan yazı, toplumsal/kültürel ilişki ve kuramlar üzerinde etkili olmuştur. Buna karşılık bu kuramlarda yazının evrim ve yayılma süreçlerinin yönünü ve hızını belirlemişlerdir. Avrupa'da 15. yüzyılda matbaanın icadı ve yoğun kullanımı yazılı iletişimin hızla çoğalmasına, bilgi ve düşüncelerin yayılmasına neden olmuştur.

Yazılı iletişim, en sık başvurulan iletişim türlerinden biridir. Resmi yazı, iş mektubu, başvuru formu, dilekçe, rapor, genelge, sözleşme ve broşür, yazılı iletişim yoluyla oluşan belge türlerindendir. Bu belgeler tür olarak birbirlerinden farklı gibi görünse de, aslında herhangi bir konuda bilgi vermek, izlenim bırakmak veya bir işi başarmak gibi bir amaca, iletilmek istenen bir mesaja ve etkilemek istenilen bir alıcıya sahiptir. Bu neden-

le her belge örgütsel işlemler sonucunda doğar ve yapılan işlemlerdeki kişi, olay ve amaçlar için kanıtsal özellik taşır. Dolayısıyla her belgenin, hem kurumun işleyişinde, hem de tarihi araştırmalarda kullanılabilecek idari, mali ve kültürel bir değeri vardır. Kalıcı değere sahip oldukları, yazılı deliller olarak değerlendirildikleri, gönderilmek istenen mesajı daha anlamlı kıldıkları için kurumlarda en önemli iletişim aracı olarak yazılı belgeler kullanılmaktadır.

Kurum ve kuruluşlar, amaçları doğrultusunda yaptıkları işlemler ve hizmetlerin sonucu olarak birçok türde belge üretirler. Bu belgeler çok çeşitli kategorilere ayrılabilir, ancak bunların içinde en çok üretimi yapılan belge türü yazışmalar veya başka bir ifade ile resmi yazılardır. Resmi yazılar veya yazışmalar, gerek mevzuat gerekse akademik çalışmaların birçoğunda 'kuruluşların birbirlerine ve vatandaşlara cevaben yazdıkları yazılar' şeklinde tarif edilmiştir. Ayrıca, 1994 yılında Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı'nca yayımlanan 'Resmi Yazışma Kurallarını Belirleyen Esaslar' adlı genelgeye göre resmi yazı, 'kamu kurum ve kuruluşlarının aralarında veya özel ve tüzel kişilerle iletişimlerini sağlamak amacıyla yazılan yazı' şeklinde tanımlanmıştır.

**Yazılı İletişimi Tercih Etmenin Nedenleri**

a. Yazılı belgenin arşiv değeri vardır (daha kalıcıdır),

b. Mesajlar, bütünlük içinde iletilir,

c. Daha resmidir (yetkiyi daha fazla hissettirir),

d. Zaman darlığı nedeniyle ulaşılamayan yerler için yazılı iletişimi tercih etmek daha uygundur,

e. Sözlü iletişimin aksine, yazılı iletişimde mesajın daha açık hale gelmesi için üzerinde değişiklikler yapılabilir,

f. Mesaj, gönderenin konuyla daha yakından ilgilendiğini gösterir.

Gerek kurum içinde, gerekse kurumun dış ilişkilerindeki uyuşmazlıkların geniş ölçüde taraflar arasındaki iletişim, özellikle de yazılı iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı bilinmektedir. Bu uyuşmazlıkların giderilebilmesi ancak taraflar arasında etkin bir yazılı iletişim yönteminin ve anlayışının oluşturulmasına bağlıdır. Etkin bir yazılı iletişim anlayışı ve yöntemi, kurum ve kuruluşlarda yapılan yazışmaların merkezi bir örgütün belirleyeceği yazışma standartları ile üretilmesi ve kullanıma sunulması ile sağlanabilir. Böylece yazılı iletişimin en önemli araçlarından biri olan yazışmaların, zamanında ve uygun miktarda üretilmesi, çoğaltılması, kullanılması ve iletilmesi sağlanacaktır.

### İyi Bir Yazıda Bulunması Gereken Özellikler

Yazılar, yazı biçimine, diline, üretildiği yere veya gönderilecek yere göre çok çeşitli karakteristik özellikler gösterirler. İyi bir yazıda bulunması gereken en önemli özellik etkili anlatımdır. Okuyucu yazıyı yazanı görmediği ve duymadığı için ilgi ve dikkatini yazının konusu ve anlatımı üzerinde toplamaktadır. Okuyucu yazarla değil, yazıyla baş başadır. Bu nedenle etkili olmayan bir yazının okunma şansı çok zayıftır.

İletişimi sağlayan yazıların okunup anlaşılması, yazanla okuyan arasında aynı anlamda kabul edilip, algılanabilmesi, gerek içeriksel, gerekse şekilsel bazı esasların göz önünde bulun-

durulmasıyla mümkündür. Bu nedenle yazışmalarda hem konu anlatımı, hem de yazı formatının belirli kurallar çerçevesinde düzenlenmesi son derece önemlidir.

Kurum ve kuruluşların günlük işlemlerini yapması veya başkaları ile ilişkilerini sürdürmesi için yazdığı yazılar, karşı tarafa istenilen mesajın tam, doğru ve bir bütünlük içinde aktarılmasında son derece önemlidir. Yazılarda bütünlüğün sağlanabilmesi çeşitli anlatım kurallarına uyulması ve yazıların bu doğrultuda üretilmesi ile sağlanabilir. Bunlar çok bilinen ve basit gibi görülen kurallardır. Ancak bunlar, bütün yazılarda bulunması gereken ve çeşitli şekillerde ihmal edilme olasılığı yüksek olan kurallardır.

**Anlatım kuralları şu başlıklar altında sıralanabilir:**

**a. Yazıda planlı anlatım olmalıdır:** Yazılar belli bir amaca ulaşmak için yazılırlar. Bu nedenle verilmek istenen her mesaj, iletilmek istenen her bilgi bir sistem içerisinde sıralanmalı, bilgiler birbirine bağlanacak ve bir bütünlük oluşturacak şekilde planlanmalıdır. Belirli bir plan ve sistem bütünlüğü içinde yazılmayan yazıların istenilen mesajı karşı tarafa tam olarak iletmesi mümkün değildir.

**b. Olumlu, doğal ve içten anlatım tarzı kullanılmalıdır:** İletilmek istenen mesaj, karşı tarafı mümkün olduğunca olumlu yönde etkilemeli, olumsuz ifadeler içermemeli ve yapıcı olmalıdır. Yazı, anlaşılması güç sözcüklerle, ağdalı ve abartılı bir dille yazılmışsa, karşı tarafın olaya önyargı ile bakması ihtimali doğacaktır.

**c. Yazı açık yazılmalıdır:** Yazı bir kaç kez okunmaya gerek kalmadan, rahatlıkla anlaşılabilecek şekilde yazılmalıdır. Bunun için de yöresel ifadelerden, anlam ve yazılışından emin olunmayan sözcüklerden ve yabancı kelime kullanımından kaçınılmalı, yazıda gramer ve noktalama kurallarına uyulmalıdır. Ayrıca düzgün cümle ile yazılmasına ve uzun yazıların temel ilkelerinden 'giriş, gelişme ve sonuç' bölümlerinin uygulanmasına özen gösterilmelidir.

**Yazıların açık bir şekilde yazılmasının şu açılardan önemi vardır:**

- Alınan ve verilen bilgilerin daha iyi anlaşılması,
- İstenen sonucun alınması,
- Başkalarının ikna edilmesi,
- Olumlu iş ilişkilerinin kurulması,
- Kendiniz ve kurumunuz hakkında olumlu bir izlenim doğması için...

**d. Yazılar doğruluk ilkesine göre yazılmalıdır:** Yazılarda gerçek dışı olaylardan, olayı ya da düşünceyi yanlı aksettiren bilgilerin yazılmasından kaçınılmalıdır. Rakamlar, yer ve kişi adları gibi anahtar sözcükler dikkatle yazılmalıdır

**e. Saygılı dil kullanılmalı ve okuyucuya hitaben yazılmalıdır:** İletilmek istenen mesaj, karşınızdakini rahatsız etmeyecek şekilde nezaket kuralları dikkate alınarak yazılmalıdır. Yazı başlangıcında, arz, rica, istek ve önerilerde ve özellikle de yazı bitiminde karşıdaki insanın sempatisini kazanacak sözcüklerin kullanılmasına özen gösterilmelidir. İnsan ilişkilerinde en

önemli üç sözcük olarak gösterilen 'eğer izin verirseniz', 'teşekkür ederim' ve 'siz' gibi karşınızdaki insana saygı ifade eden sözcüklerin yazılarda da sık sık kullanılması uygun görülmektedir.

**f. Yazılar mümkün olduğunca yalın ve kısa olmalıdır:** Cümlenin yapısı ve uzunluğu yazının anlaşılabilirliğini doğrudan etkiler. Genel olarak bir cümledeki sözcük sayısı 20'yi aşmamalıdır. Gereğinden fazla ayrıntılar verilerek yazılan uzun yazılar, alıcının çok fazla zamanını alacak ve dikkatinin dağılmasına neden olacaktır. Ayrıca uzun yazı ile anlatılmak istenen konunun özünden kopmak ve karmaşaya neden olmak yüksek bir olasılıktır.

Resmi yazılar genellikle ağır, sıkıcı ve klişeleşmiş ifadelerle dolu bir dille yazılır. Üretilen yazışmaların bazen gereksiz yere çok uzun, bazen de yeterince önem verilmeyerek çok kısa yazıldığına sıkça rastlanmaktadır. Yazışmalar, kurum ve kuruluşlarda iletişimi açık, hızlı ve etkili bir biçimde gerçekleştirmek ve verilen talimatları belgelemek gibi bir amaca hizmet ettiklerine göre, yazı yazım kurallarına mümkün olduğunca uyulmalıdır. Bu, güncel ve güncel olmadıkları dönemlerde belgelerin daha etkin bir biçimde kontrol edilmesini de sağlayacaktır.

### Yazılı İletişim Türleri

#### Mektup

Başka bir yerde bulunan kişiye ya da kuruma bir bilgi iletmek amacıyla yazılan yazılara mektup denir. Mektubun diğer yazı türlerinden ayrı bir özelliği vardır. Her şeyden önce; bağımsızdır, alabildiğine geniştir, dar kalıplar ve kurallar içinde tanımlanamaz. Konuları oldukça bol ve sınırsızdır. Doğallığın ve

içtenliğin en çekici belgesidir. Elbette ki herkese aynı içtenlikle mektup yazılmaz. Gönderdiğimiz kişi ya da kurumla olan ilginin derecesine göre, mektubun hitap bölümünden, amaç, hatta sonuç bölümüne kadar değişen üslup özelliği vardır.

Mektup kişiliğimizin bir aynasıdır. Saygımız, sevgimiz, karakterimiz, inancımız, görüş ve düşüncelerimiz hatta kültürümüz mektubumuza yansır. Basit bir yazı türü gibi görülmesine rağmen mektubun da kendine özgü bir düzeni, bir disiplini, bir planı vardır.

**Mektup Yazarken Nelere Dikkat Edilmeli?**

- Mektup yazarken kullanacağımız kâğıt ve zarf temiz olmalıdır. Bu basit ayrıntı karşımızdakine verdiğimiz değeri gösterir.
- Mektuptaki hitap, göndereceğimiz kişi ya da kurum göz önünde bulundurularak seçilmelidir: Sevgili Kardeşim, Canım Kardeşim, Canım, Babacığım, Aziz Dostum, Saygıdeğer Büyüğüm, Sayın Murat Bey, Sayın Genel Müdür...
- Mektupta daha sonra giriş ve amaç bölümüne geçilir. Bu bölümde mektubun niçin yazıldığı belirtilir.
- Sonuç bölümünde daha çok klişe sözlere yer verilerek, hoşa gidici bir dilekle mektup bitirilir; 'sevgi ve saygılar sunar, esenlikler dilerim'...
- Öfkeli anlarda kesinlikle mektup yazılmamalıdır.
- Mektupta kullanılan ağır ve kırıcı sözler, ileride pişmanlığa yol açabilir. Ancak, yazının kalıcı etkisi nedeniyle, yarattığı kırgınlık tümüyle unutulamaz.

### Mektup Türleri

Mektuplar, konularına ve yazanla yazılan arasındaki ilgiye göre beşe ayrılır:

1. Özel Mektuplar
2. Resmi Mektuplar
3. İş Mektupları
4. Dilekçe
5. Elektronik Mektuplar

### 1. Özel Mektuplar

Birbirine yakın, tanışık insanlar ve eş dost arasında yazılan mektuplardır. Bayramlarda, yılbaşlarında veya mutlu bir olay dolayısıyla karşı tarafa iyilik ve mutluluk dileklerinde bulunmak amacıyla yazılan kısa, öz ve içten mektuplardır. Bunlarda kâğıt yerine daha çok basılı kartlar kullanılmaktadır.

### 2. Resmi Mektuplar

Devlet dairelerinin kendi aralarında veya kişilerle devlet daireleri arasında yazılan mektuplardır. Bu tür mektuplarda, konunun uzunluğuna göre tam veya yarım sayfa boyutunda çizgisiz, beyaz kâğıtlar kullanılır. Anlatım ciddi ve ağırbaşlı olmalıdır. Konu dışında ayrıntılara ve özel isteklere yer verilmez. Konu en açık ve yalın biçimde ele alınır. Üst makam yetkilisi alt makamdakine yazdığı yazıyı rica ederim, alt makamdaki üst makamdakine bilgilerinize saygıyla şunarım veya arz ederim şeklinde bitirmelidir.

**Resmi yazışmalarda dikkat edilecek noktalar:**

- Kâğıdın üst yanından iki santim aşağıda ve ortada olmak üzere yazının çıktığı dairenin adresi bulunur.
- Sağ üst köşeye tarih konur.
- Yazıya başlamadan, hangi tarih ve sayılı yazıya cevap olarak yazıldığı belirtilir.
- Yazının ilk paragrafında sorun veya konu ortaya konur.
- Gelişme paragraflarında, bizim konu hakkındaki görüşümüz belirtilir, bizden istenilen bilgiler verilir.
- Sonuç bölümünde, yazının gönderildiği makamın durumuna göre ( alt makam, üst makam) yazı, rica ya da sunu biçimlerinden biriyle bitirilir.
- Resmi yazıyı tamamlayan evraklar, metnin sol alt kısmına, sıra numarası verilerek belirtilir.
- Kâğıdın sol en alt köşesine yazıyı daktilo edenle, konuyla ilgili bölüm şefinin ad ve soyadlarının ilk harfleri yazılır.

### 3. İş mektupları

Ticaret ve endüstri kurumlarının birbirlerine ve kişilere, kişilerin bu kurumlara gönderdikleri mektuplara iş mektubu denir. İşyerleri bu mektuplarda, firma ismini taşıyan başlıklı (antetli ) beyaz kâğıtlar kullanırlar. Yazılar bilgisayar ortamında hazırlanır. İş mektuplarında da konu kısa, öz olarak açık ve yalın bir anlatımla ele alınmalıdır. Resmi mektupların özellik ve yazılışlarını kavramış olmak bu tür mektup yazmada da büyük kolaylık sağlar.

**İş Mektuplarının Yazılışında Uyulacak Kurallar :**

- Ciddi bir anlatım kullanılmalı, kısa ve özlü bir anlatım yolu seçilmelidir.
- Her iş için ayrı bir mektup yazılmalıdır.
- Ele alınan konu hakkında amaca uygun açıklamalar yapılmalı, gerekli yerlerde teknik terimler kullanılmalıdır.
- İstekler yapmacıklığa kaçmadan ciddi bir hava içinde belirtilmeli, saygı bildiren kelimeler ölçülü şekilde kullanılmalıdır.
- Eğer yazılan iş mektubu, bir başka mektuba cevap niteliği taşıyorsa, bu, metnin başında ilgi bölümünde belirtilmelidir. Bunun için o mektubun tarihi ve numarasının yazılması yeterlidir.

**4. Dilekçe**

Bir dilekte ya da şikâyette bulunmak veya bilgi vermek amacıyla resmi makamlara sunulan tarihli, imzalı mektuptur. Kişiyi ve kamuyu ilgilendiren bir hakkın sağlanması, bir haksızlığın düzeltilmesi, kaldırılması için gerçek yahut tüzel kişilerce ilgili makamlara yazılan yazılara dilekçe denildiği gibi, istida, arzuhal de denir.

**Dilekçe Yazımında Göz Önünde Bulundurulması Gereken Kurallar:**

- Dilekçeler, konularına göre uzun veya kısa olabilir. Konular kısa ve öz olarak belirtilir. Gereksiz ayrıntılara yer verilmez.

- Dilekçelerde ciddi, ağırbaşlı bir dil kullanılır. Anlatımın yalın ve duru olmasına özen gösterilir. Süslü, yapmacık, laubali bir ifadeden kesinlikle kaçınılmalıdır.
- Dilekçeler; çizgisiz, beyaz dosya kâğıdına daktiloyla veya dolmakalemle, okunaklı el yazısıyla yazılmalıdır.
- Dilekçe hangi kuruma veriliyorsa, bu makamın adı başa yazılır. Kurum adının sağ altına kurumun bulunduğu şehir adı yazılır.
- Konunun kısa bir özeti bu başlığın altına yazılır.
- Daha sonra konunun belirlendiği metin bölümüne geçilir. Bu bir şikâyet dilekçesiyse, şikâyet sağlam kanıtlara dayandırılmalıdır. Eğer iş isteme dilekçesiyse, öğrenim durumu, yaş, kısa bir özgeçmiş, kurumca aranan seçkin nitelikler açık seçik belirtilmelidir.
- Dilekçede bir durum belirtiliyorsa, son cümle 'Durumu bilgilerinize saygılarımla sunarım', bir istek belirtiliyorsa 'Gereğini izinlerinize saygılarımla sunarım' şeklinde olmalıdır.
- Dilekçe bitiminde sağ alt köşeye ad ve soyadı yazılmalı, imzalanmalıdır. Tarih, isim ve imzanın bir satır üstünde olabileceği gibi dilekçenin sağ üst köşesine de konulabilir.
- Sol alt köşeye açık adres yazılmalıdır.

Dilekçe, herkesin zaman zaman yazmak zorunda kalabileceği bir mektup türüdür. Dilekçenin ilk bakışta güven verici bir düzen içinde olması gerekir.

### 5. Elektronik Mektup

Teknoloji ile birlikte değişen mektup kavramının şu an en çok kullanılanı elektronik mektuplardır. İnternet üzerinden kullanıcıların bir elektronik posta kullanarak birbirlerine gönderdiği bu mektuplar şu özelliklerde olmalı:

1. Elektronik mektubunuza, aynı normal mektuplarda olduğu gibi, bir selamlama cümlesiyle başlanır. İster "Merhaba" deyin ister "Sevgili Falanca,". Böylece insanları karşılamış olursunuz. Belki devamlı yazıştığınız kişilerle bunu yapmayabilirsiniz ama o zaman bile en azından mektubun başına adını yazın.
2. Yazılarınıza mutlaka imza atın. Bu imzanın e-posta ortamındaki adı 'netiket'dir. Etiket sözcüğüne benzesin diye böyle demişler. Bazı kişilerin e-posta programlarında tanımları uzun adlarıyla oluyor. Bu durumda mektubu gönderen kişinin adını öğrenebiliyorsunuz. Bazı kişiler bunun dışında, çalıştığı şirketin adını, telefon ve faks numarasını, web sitesi adresini de yazıyor. Bu sayede size ulaşmak isteyen biri değişik yolları deneyebilir.
3. Elektronik mektuplarınızın konu alanını boş bırakmayın. Bir mektubun konusu, onu diğerlerinden ayırt etmenizi sağlayan bir özelliktir. Bu sayede sizin mektubunuz birçok mektup arasından görünür. Konu alanı için seçtiğiniz başlık, mutlaka mektubun konusuyla ilgili olsun. Mektupta anlatılanı özetleyen birkaç sözcük, iyi bir konu başlığı olabilir.
4. Mektuplarınızı büyük harflerle yazmayın. Normal bir

mektupta olduğu gibi büyük ve küçük harfleri kullanarak yazın. Mektuplarınızı tamamen küçük harflerle de yazmayın.

5. Bir mektuba cevap veriyorsanız, cevap verdiğiniz mektubu, yazdığınız mektubun içine aynen almaktan kaçının. Bu gereksiz yere hatları meşgul eder. Özellikle uzun mektupları aynen yeni mektuba aktarıp, "Ben de aynı şekilde düşünüyorum" gibi tek cümlelik mektuplar yazmayın.
6. Her ne kadar elektronik mektuplar iki kişi arasındaymış gibi görünse de, aslında açıktır. Her isteyen mektubunuzu okuyamaz ama sistem yöneticileri rahatlıkla mektuplarınıza bakabilir. Bu yüzden elektronik mektuplarda yazdıklarınıza dikkat edin. Başkalarının kesinlikle görmemesi gereken şeyleri elektronik mektuplara yazmayın.
7. İnternette başka ülkelerin insanlarıyla karşılaşmak ve yazışmak çok rastlanan bir şey. Bu kişilere mektup yazarken, karşınızdakinin başka bir ülkeden olduğunu, başka alışkanlıkları ve gelenekleri olduğunu, sizinle aynı ortamı paylaşmadığını bilerek yazışın. Bu tür mektuplarda yanlış anlaşılmak ya da hiç anlaşılamamak mümkün.
8. Mektup yazarken yazım kurallarına dikkat edin. Elektronik mektup da olsa yazdığınız, aslında bir yazıdır. Yazım kurallarına uygun, akıcı ve görünüşü güzel mektuplar yazmaya çalışın. Dahi anlamındaki 'de', 'da' eklerini ve 'mi' soru ekini ayrı yazmaya özen gösterin. Boş satırlar genellikle anlamı kolaylaştırır, mektubun sıkışık olmasını engeller, üstelik de mektubu bir bayt büyü-

türler. Bu nedenle gerektiği yerlerde boş satır bırakın. Bilgisayarla yazı yazma kurallarına uyun; noktalama işaretlerinden sonra mutlaka boşluk bırakın. Sözcükleri doğru yazmaya özen gösterin.

9. Elektronik mektup yollarken bilgisayarınızın tarihi ve saati doğru olmalı. Yolladığınız mektuplara bu tarih ve saat yazıldığı için, eğer bu değerler yanlışsa, yolladığınız mektup eskiden gönderilmiş gibi, daha önce yollanmış mektupların arasına karışabilir. Bu durumda, gönderdiğiniz kişi mektubu görmeyebilir.
10. Mektuplarınıza dosyalar eklerken, gönderdiğiniz dosyaların biçemini karşıdaki kişinin kullanabileceğinden emin olun. Örneğin, bir Microsoft Word belgesi gönderiyorsanız, sizin bilgisayarınızdaki sürümün, gönderdiğiniz kişinin bilgisayarındaki sürümle uyumlu olmasına dikkat edin.

# KURUMSAL İLETİŞİM

Kısaca 'anlamların paylaşılması süreci' olarak tanımlanan iletişim, günümüzde insan yaşamının her kesitinde ve çeşitli düzeylerde oluşmaktadır. Çünkü her geçen gün gelişen ve değişen bir toplumda yaşayan insan, sürekli olarak başkalarıyla ilişki kurmak zorundadır. Amaç ve işleyiş açısından belirgin özellikleri içeren ve sistematik olarak gerçekleştirilen iletişim, insanların özel yaşamlarında olduğu kadar çalışma ortamlarında da başarı ve mutluluğun en önemli kaynağıdır. İnsanlar açısından bu değerleri taşıyan iletişim, kurumlar açısından da verimlilik ve kalitenin temelidir.

Amaçları ne olursa olsun, kurumsal özellikleri taşıyan ve bu özellikleriyle toplumsal yapının bir parçası olan işletmeler yaşamlarını içte ve dışta kurulan bir ilişkiler düzeni içinde sürdürürler. Bu ilişkilerin denetim altına alınması, belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi etkili bir iletişim politikasının izlenmesini zorunlu kılmaktadır. Çünkü kurumların, işlevleri doğrultusunda dinamik bir yapıyı oluşturmaları ve geliştirerek sürdürmeleri gerekmektedir. Aşamalı ve yatay olarak oluşturulan bu yapı içerisinde bu boyutları da aşan çeşitli iletişim mekanizmaları gerçekleşmektedir. Verimli ve kaliteli hizmet üretmek amacında olan kurumlar, en azından, kurum içinde gelişen yatay

ve dikey iletişimi kurumun başarısını artırmaya yönelik olarak kılavuzlamak durumundadırlar.

Kurumların biçimsel yapıları, örgütlenme ilke ve felsefeleri oluşan ya da oluşturulacak iletişim süreçlerinin yapısını da doğrudan etkilemektedir. Ekonomik kuramlara göre örgütlenen kurumlarda iletişim çatışmaları, hatta iletişimsizlik bir sorun olarak kurumu etkilerken, örgütsel yapısını davranışçı kuramlara göre geliştiren kurumlarda iletişim, tüm ilişkiler ve etkileşim ortamlarının yanı sıra karar verme sürecinin de temelini oluşturmaktadır

**Bu bilgiler ışığında kurumsal iletişimi şu şekilde tanımlayabiliriz:**

Kurumsal iletişim, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve öğeler arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir.

### Kurumsal İletişimin İşlevi ve Amaçları

İşbirliği, % 100 iletişimden oluşur. İletişim ise verimliliğin ve kalitenin temelidir, bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Planlama, örgütlendirme, yöneltme, eşgüdüm, denetleme ve yöneticilerin yetiştirilmesi gibi yönetimin temel işlevlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi sürekli ve düzenli bir kurumsal iletişimin oluşturulmasına bağlıdır. Belli kurallar ve dinamik süreçler çerçevesinde gerçekleşen kurumsal iletişimin beklenen işlevlerini ve amaçların şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kurumsal iletişim, kurumda çalışanları ve kurumun birimlerini birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece, çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hem de eşgüdümlü çalışabilirler.
- Kurumsal iletişim, kurumda çalışan kişi ve grupların kurumun ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri ileti alışverişidir. Kurumda eylemlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması kurumsal iletişim ile gerçekleşebilir.
- Kurumsal iletişim dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında kurumların kendilerini yeni koşullara uyarlamaları da kurumsal iletişim ile sağlanabilir.
- Kurumsal iletişim kurum yönetiminin en önemli aracıdır. Kurumda planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir kurumsal iletişimi gerektirir.
- Kurumsal iletişim kurumda hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen ve giden iletiler, belgeler, bilgiler ve dokümanlar kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.
- Kurumsal iletişim kurumda çalışanların oluşturdukları küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynar. Kurumun bütünlüğünün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar.
- Kurumsal iletişim içsel olarak kurumda karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının, dışsal olarak da iyi hizmet ve müşteri isteklerine ilginin kaynağıdır.

Kurumların çalışanları arasındaki iletişim yeterli olmadığı zaman kurumlar küçülerek fazla hiyerarşiden uzaklaşıp yatay ve yalın örgütlenmelere gitmektedirler. Bir kurumda iletişim ve insan ilişkileri iyileştirilmez ise verimlilik ve kalite elde edilemez. İletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve çalışanlarda motivasyonun düşmesine neden olur. Düşük motivasyon verimsizliğin ve kalitesizliğin temel nedenidir. Bu durum, ayrıca, nitelikli insan gücünün kuruma kazandırılmasını zorlaştırır ve mevcutların kaybına yol açabilir.

Personel, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve kurum dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. İnsanın diğer insanları, kendi kurumlarını, dış dünyayı tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmesi için iletişim süreci gereklidir. Kişi ve kurumların dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmesi için iyi işleyen ve açık iletişim kanallarının oluşturulması gereklidir.

Kurumlarda etkili yönetim sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır. İletişim, kurumsal faaliyetlerin başarısının temelidir. Katılımcı yönetim biçimlerinde kararların oluşturulmasında ve ekip çalışmasında kişiler arası fikir, bilgi ve duygu alış-verişi süreci kurumsal iletişimin önemli bir uygulamasıdır. Bu tür uygulamaların sonucu olarak kurum içinde oluşan etkili iletişim ortamı, kurumun amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından kolayca anlaşılmasına ve bunların gerçekleştirmesinde içten çaba göstermeleri için güdülenmelerine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

Verimlilik ve kalite düşünüldüğünde iletişimin kurum açısından önemi daha fazla hissedilmektedir. Sözlü ve yazılı ileti-

şim insan kaynakları gelişiminin temelini oluşturmaktadır. Ancak paylaşım ortamlarında insan kaynakları için gerekli temel bilgiler iletilebilir. İletişim, eğitim gibi bilgi ve deneyim paylaşım ya da aktarım ortamlarının özünü oluşturur.

### Kurumsal İletişimin Yapısı

### Formel (Biçimsel) İletişim

Kurumlarda gerçekleşen iletişim öncelikle kurumun hiyerarşik düzeni doğrultusunda formel (resmi, biçimsel) yapı özelliği gösterir. Bu iletişim biçimi, genellikle kurumun kuralları ile tanımlanır ve akış biçimi kurumun yapısını gösteren şemalarla ortaya konur.

**Kurumun biçimsel yapısını bir doku gibi ören ve damar gibi saran formel (biçimsel) iletişim kanalları dört başlık altında incelenmektedir.**

#### 1. Dikey İletişim Kanalları

Kurumun hiyerarşik düzeninde, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanallarıdır. Dikey kanallar, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iki yönlü çalışır.

**a) Yukarıdan Aşağıya Dikey iletişim Kanalları:** Bu kanallar, genel olarak kural ve emirlerin iletilmesi için kullanılır. Üstlerden astlara doğru genişleyen bir yol izler. Tüm basamakları kapsadığı zaman iletişim yavaş oluşur. Ancak, basamak atlanarak yapılan kısa devre iletişim devre dışı bırakılan ara basamaklarda yer alan organlarda olumsuz etki oluşturabilir. Hızlı ve sağlıklı bir dikey iletişim sağlamak için kurumlarda yönetsel

yapının merkezcil olmayan bir özellik taşıması önerilmektedir. Diğer bir anlatımla, otoriter yönetim biçimi yerine fonksiyonel yönetim biçiminin benimsenmesi başarılı dikey iletişimin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte, kurumun yönetim biçimi ne olursa olsun, yukarıdan aşağıya dikey iletişim kanallarının düzenli işlemesi kural ve emirlerden oluşan mesajların açık ve anlaşılır olmasına bağlıdır.

**b) Aşağıdan Yukarıya Dikey Kanallar:** Bu kanallarla yapılan iletişimde astlar üstlerine raporlarını ya da görüşlerini iletirler. Dikey iletişimle iletilen mesajların yansıması ya da geri bildirim (dönüt) biçiminde de görülebilir. Böylece, yukarıdan aşağıya iletilen mesajların doğru algılanıp algılanmadığı anlaşılabilir. Uygulamalara yön verilebilir.

Aşağıdan yukarıya iletişimde de kısa devre iletişim oluşabilir. Özellikle ilk yöneticisinin baskısı altında olan görevli bir ya da daha fazla basamak atlayarak üst yöneticilerle doğrudan iletişim kurabilir ve önerilerini ya da isteklerini kendi mesajlarıyla iletebilir. Ancak, yönetsel basamakların normal işlediği ve her kademedeki yöneticilere saygı duyulduğu kurumlarda kısa devre iletişime gerek kalmaz.

Aşağıdan yukarıya iletişim, kurumun amaçları doğrultusunda alınan kararların beklenen yön ve etkide uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesini sağlar. Bu iletişim kanalları aracılığı ile yapılan işlere ilişkin bilgi ve raporlar üst organlara iletilir. Böylece işlerin amaçlara ve emirlere uygun biçimde gerçekleştirilme durumu ile gerekli bilgi ve veriler elde edilir.

Yöneticilerin astlarını tanıma fırsatını bulduğu aşağıdan yukarı iletişimde, bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda ça-

lışanların 'karar verme sürecine katılma' olanakları doğar. Yönetime katılma olgusunun kurumlarda gerçek anlamda yerleşebilmesi, büyük ölçüde, yöneten-personel diyaloğuna bağlıdır. Bu diyaloğun yaratılması ise iletişim kanallarının çok iyi işlemesine, gerçek anlamda iletişimin kurulmasıyla doğrudan ilgilidir. İletişim yoluyla çalışanla yönetici arasında etkileşim için gerekli olan 'ortak yaşantı alanı' oluşur ya da var olan ortak yaşantı alanı genişler. Ortak yaşantı alanı karşılıklı güven ve verimli işbirliği için gereklidir. Çalışanlarına güvenen yönetici onlara daha fazla yaklaşır ve ekip çalışmasını geliştirir. Çalışanların güvenini kazanan yönetici kurumdaki gelişme olaylardan daha ayrıntılı sağlıklı bilgi alma olanağına sahiptir.

Bireyler arasında ortak yaşantı alanı genişledikçe etkileşim artar, iletişim kolaylaşır. Bunun tersi olarak da, iletişim kolaylaştıkça ortak yaşantı alanı genişler.

Yönetici ile astı çok az bilgi paylaşıyorlarsa ast, kurumda her an hata yapabilecek, bir şeylere zarar verecek bir durumdadır. Kendisi için bilgi toplayan ve bu bilgileri kurum yöneticileri ile paylaşmayan ve 'casus' durumunda olan kurum çalışanları da bulunmaktadır. Bunlar bildiklerini kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik değil, kişisel amaçları için kullanırlar. Ayrıca, yöneticinin iyi iletişim kuramamasından kaynaklanan bu durum, personelin inisiyatifi ele almalarına neden olabilir. Bilinmeyen bölgenin genişliği yönetici ile astın çok az bilgiyi paylaştıklarını, birbirlerini tanımadıklarını göstermektedir. Bu tür kurumlarda iletişim çatışmaları kaçınılmazdır. Bunu gerçekleştiren kurumlarda ilişkiler karşılıklı güvene dayanır. Başarı, iyi iletişimle paylaşılan, ortak bilgi ve becerinin ürünüdür.

Diğer yanda, çalışana kulak verilmesi, onların içtenlikle dinlenmesi çalışanlarda motivasyonu artırdığı gibi psikolojik

doyum da sağlar. Ast-yönetici arasındaki uzaklık azalır. Yöneticinin astına sağlayacağı en iyi iletişim olanağı onu dinlemedir.

Aşağıdan yukarıya iletişim, dikey iletişimin denge boyutudur. Bu denge, alt basamaklara mesaj ileten yöneticilerin personeli ile yeterli iletişim olanağı sağlayarak onlardan gelen bilgilere kapıları açık tutmasıyla gerçekleşebilir. 'Ben bilirim (BB)' sendromu olan yöneticiler iletişim kanallarını kapatarak bu dengenin gerçekleşmesini engellerler. Buna karşılık, yönetici astlarının görüş ve önerilerine gerçekten değer vermesi, saygı duyması ve yararlı gördüklerini uygulaması çalışanı işletmeye bağlamanın en mükemmel yoludur. Bir başka yaklaşımla, yöneticinin alt basamaklardan gelen iletilere yalnızca ilgi göstermesi yeterli değildir. İletişim kanallarını açık tutmak ve tıkanıklıkları giderici önlemler almak yöneticinin temel görevlerinden biridir.

Aşağıdan yukarıya iletişim kanallarının iyi işlemesi yönetici ile çalışanın 'aynı takım'da olmalarını sağlar.

### 2. Yatay İletişim Kanalları

Kurumda aynı düzeydeki birim, yöneticiler ve personel, ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmak için yatay kanallardan yararlanırlar. Yatay iletişim kanalları, benzer konumlardaki yöneticilerin işbirliği yapmak amacıyla aralarındaki ilişkiyi dolaysız olarak geliştirmelerine önemli ölçüde katkıda bulunur. Otoriter (geleneksel) yönetim yapısına sahip olan kurumlarda bile, özellikle emir ve talimatların iyi anlaşılması konusunda dikey iletişimin yetersiz kaldığı ve yatay iletişime devreye girdiği bilinen bir gerçektir. Dikey Yönetim Modelinin yaratıcılarından olan Henri Fayol, yalnızca hiyerarşik ilişkilerin olduğu bir kurumda iletişim çatışmalarının ve sorunlarının artacağını, yatay iletişimin bu çatışma-

ların çözümüne katkıda bulunacağını belirtmiştir. Fayol'a göre dikey kanallar aracılığıyla iletilen mesajların çeşitli basamaklardan geçmesi durumunda gerçek anlamı ve amacını yitirmesi çoğu kez kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca, basamaksal bir akış izlenmesi hem zaman kaybına yol açabilir, hem de mesajın maliyetini yükseltebilir. Bu olumsuzlukların oluşma olasılıklarını azaltmak için yatay iletişim kanallarının bir 'köprü' gibi kullanılmasını çözüm yolu olarak önermiştir.

Ancak, birimler arasında yatay kanallarla iletişim kurulmasının düzensiz bir biçimde oluşmasını önlemek için yetkilendirme ve denetleme mekanizmalarının işletilmesi gerekebilir. Otorite birliğinin sağlanması ve sarsılmaması için de üst yöneticilere yeterince ve zamanında bilgi verilmesi gereklidir.

### 3. Çapraz İletişim Kanalları

Kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişime çapraz iletişim adı verilmektedir. Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanallarının sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Yalnızca belli konularda bilgi alışverişi amacını taşıyan çapraz iletişimin olağan durumlarda kullanılmasında sakınca olmayabilir. Ancak, çapraz iletişim kanallarının sık kullanılması zaman zaman yetki karmaşası sorununu yaratabilmektedir. Bu nedenle, ilke olarak, kurumlarda zorunlu olmadıkça çapraz iletişim kanallarını kullanmamak gerekir.

### 4. Dışa Dönük İletişim Kanalları

Kurumlar toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamazlar. Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yer alan ku-

rum, yaşamını amaçlara dönük bir biçimde yürütebilmesi için yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkiler kurmak zorundadır. Bu nedenle, yalnızca iç yapıyı oluşturan iletişim düzeni kurmak ve işletmek yeterli değildir. Çağın gerçeklerine uygun olarak kurum dışı ilişkilerin de belirli bir düzen içinde geliştirilmesi gerekir.

Dışa dönük kanallar aracılığı ile toplumun çeşitli kesimleri ile bilgi alışverişi gerçekleştirilir. İlişki kurulur. Böylece kurum-toplum bütünleşmesi sağlanabilir. Amaç, kurum içinde ve dışında yer alan herkese kurumun varlığını sürekli, dürüst, içten ve yaygın olarak iletişim kanallarıyla ve müşteri ilişkileriyle tanıtmaktır.

### Çok Yönlü ve Açık İletişim

Kurumsal iletişimde tavandan tabana hiyerarşik iletişim, çoğunlukla tek yönlü ve kapalı bir iletişim modeli uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynaktan alıcıya ileti gider fakat geri dönüş olmayabilir. Bu tür iletişim çalışanların katılımını ve yaratıcı özelliklerinden yararlanılmasını engeller. Bu durum çalışanların ortamdan ve işyerinden soğumasına neden olabilir. Ayrıca, çalışanların kuruma olan bağlılıkları azalır ve verimliliklerinin düşmesi gibi bir sorun ortaya çıkabilir. Bütün bunları önlemek için kurumsal iletişim kaynak ve alıcı arasında karşılıklı ve açık bir süreç olarak gelişmelidir. Açık iletişim, bilgi ve haberlerin kurumsal yapı içerisinde zirveden dibe, dipten zirveye, çok yönlü kanallarla, serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır.

Bunun yanı sıra, çalışanlar yöneticileri tarafından yetişkin olarak nitelendirilmek ve yerine-zamanına uygun ve ayrıntılı

emirler almak beklentisindedirler. Yöneticiler, empati kurarak esnekliği ön plana çıkaran iletişim modelleri uygulayarak açık iletişime ortam yaratabilirler. Kurumlarda açık iletişim sistemleri çalışanlar arasında gerginlik azaltıcı, huzur ve verimlilik artırıcı ortamlar yaratırlar.

**Çok yönlü ve açık iletişimi gerçekleştirebilen kurumlarda;**

- Çalışanların hem kendilerine hem de kuruma olan güvenleri artar,
- Güdülenme artar,
- Üst yönetimin saygınlığı ve otoritesi artar,
- Öneri ve sorun çözme yeteneği gelişir,
- Çalışanların kuruma bağlılık düzeyleri gelişir,
- Çalışanların iş kalitesi ve verimliliği artar.

İçsel ve dışsal güdülenmenin güçlendirilmesi için eylem planlarının birlikte yapılması ve serbest bilgi akışının yani iletişimin sağlanması ön koşuldur.

**Sonuçların üç düzeyde incelenmesi gerekmektedir:**

**Uygulama Düzeyinde:** Hatalı işlemlerde azalma, etkinliklerde artış, kurumun genel durumunda rekabet gücünde iyileşme,

**İnsan İlişkileri Düzeyinde:** Açık iletişim ve işbirliği yoluyla insanlar arası ilişkilerde düzelme,

**Kişilik Geliştirme:** Ekip çalışmasına uyum sağlama yeteneği, iletişim kurma yeteneği, çelişkileri giderme yeteneği, esneklik.

Kurumların verimliliği ve kaliteyi artırmaları için çok yönlü ve açık iletişimi gerçekleştirmeleri ve çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda aynı dili konuşmalarını sağlamaları gerekmektedir.

### Doğal İletişim

Doğal iletişim, kurumun önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen, belirli bir plan içinde gerçekleşmeyen, kurumda çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan iletişimdir. Formel (resmi, biçimsel) iletişim ne kadar mükemmel işlerse işlesin kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde doğal iletişimin oldukça önemli bir yeri vardır. Bunun yanı sıra, biçimsel iletişim kanallarının iyi işlemediği ya da yeterli olmadığı zamanlarda doğal iletişim hızla oluşur ve genişler. Küçük ya da büyük her kurumda varolan bu iletişim etkili bir biçimde denetim altına alınamadığı zamanlar kurumun yönetsel düzenini temelden sarsacak ve formel iletişimin yerini alacak boyutlara ulaşabilir. Çünkü doğal iletişimde gerçek bilgilerin yer almama, abartılmış mesajları paylaşma olasılığı yüksektir. Bu durum çalışanlar arasında huzursuzluk, ast-üst ilişkilerinde bozukluk hatta çatışma yaratabilir

İletişim psiko-sosyal bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın engellenmesi ya da sınırlandırılması durumunda doğal iletişim kanalları kendiliğinden devreye girecektir. Bu nedenle, doğal iletişimin her zaman varolduğunu kabul ederek kurumsal yapı ve çalışanlar üzerinde yaratacağı olumlu etkileri artırmak ve olumsuz etkileri gidermek ya da azaltmak için gerekli önlemlerin alınmasına çaba göstermek gerekir. Örgütsel yapısını en üst düzeyde gerçekleştirmiş kurumlarda bile doğal bilgi ve haber alış-verişinin bütünüyle ortadan kaldırılması pratik olarak olanaksız olduğundan

doğal iletişime pozitif yaklaşımlar göstererek kurumun amaçlarına hizmet edecek niteliğe kavuşturulması daha doğrudur.

### 1. Doğal İletişimi Oluşturan Nedenler

Kurum içinde doğal iletişimin oluşmasına katkıda bulunan çok sayıda neden vardır. Genellikle bu nedenlerin birden fazlası bir araya gelerek oldukça karmaşık bir nedenler bütünü oluşturabilmektedir.

**Doğal iletişimin oluşmasına yol açan nedenleri şu başlıklar altında inceleyebiliriz:**

**Formel (Resim, Biçimsel) İletişimdeki Tıkanmalar ve Sapmalar:** Kurumun örgütsel yapısının temeli olan formel iletişim kanallarının aynı ya da farklı basamak ya da basamaklarda yinelenen engellerle karşılaşması, mesaj iletiminin tam anlamıyla gerçekleşmemesi doğal iletişimin oluşmasındaki başlıca etkendir. Gerçekte, bir kurumun örgütsel yapı üstünlüğü o kurum içinde kurulan biçimsel iletişim sisteminin işleyişine bağlıdır. Dikey ya da yatay iletişim kanallarında sık sık meydana gelen tıkanıklıklar, çeşitli nedenlerle kişiler, gruplar ya da birimler arasında ortaya çıkan kopukluklar doğal iletişimin kısa sürede oluşmasına yol açarlar.

Örgütsel yapıda çok sayıda basamağın yer alması emir, bilgi, haber içeren mesajların hiyerarşik düzen içerisindeki akışı sırasında özünden bir şeyler yitirmesi kaçınılmazdır. Bu sapmaların yoğunlaştığı durumlarda ise, çalışanlar çoğu kez güvensizlik içinde başka bilgi kaynaklarına başvurma çabası içine girerler. Özellikle üst yöneticilerle astlarının ve işgörenlerin arasına aşılması güç uzaklıklar girer.

**Mesajların Seçilerek İletilmesi:** Örgütsel sistemin ara basamaklarında yer alan alt yöneticiler yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya akmakta olan mesajları ya subjektif sansüre uğratırlar ya da algılama kapasitelerine göre iletirler. Mesajların seçilmesi ve elenmesi genellikle aşağıdan yukarıya iletişim kanallarının kullanılması sırasında ortaya çıkar. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde mesajların seçilerek ya da elenerek iletilmesinin nedeni daha çok otoritenin yanlış anlaşılması ve kullanılması ile bağıntılıdır. Diğerinde ise kasıt öğesi daha yaygındır.

Çok sayıda basamaktan geçmekte olan mesajın herhangi bir kasıt olmadan bile değişikliğe uğraması, yapı ve içerik olarak bozulması olasıdır. Çünkü bireylerin mesajları alıcı organları ile aldıktan sonra duygusal yorumları ile değişikliklere uğratmaları beklenen bir durumdur. Bu durumda, mesajların hiç bir seçilmeye ve yorumlamaya uğramayacak bir biçimde doğru, açık, tam ve gerçekçi nitelikleriyle iletilmesini sağlamak için formel kanallar kesintisiz olarak açık tutulmalıdır. Bu gerçekleşmediği zaman, gerek alt ve gerekse üst basamaklarda yer alan çalışanlar tam ve doğru bilgi alabilmek için kaynak araştırmaya başlamaları kaçınılmazdır. Bu durum, biçimsel iletişim sınırlarının aşılmasına, rastgele ve gerçekleri içermeyen bir iletişim sürecinin oluşmasına neden olur.

**Yöneticilerin Davranışları:** Kurumda görev yapan tüm bireylerin bir dereceye kadar kendi çıkarları doğrultusunda davranmaları doğal bir durumdur. Örneğin, atamalar, işten çıkarmalar, yönetim değişiklikleri, ücret artışları, ödüllendirme gibi konularda bireyler her türlü bilgi ve habere karşı daha duyarlı davranırlar. Böyle durumlarda çalışanlar kendileri ile benzer özellikleri taşıyanlarla hemen iletişim kurarak işbirliği

yaparlar ve çıkar grupları oluştururlar. Yöneticilerin formel bilgi kapılarının yeterince açık tutmamaları ya da kapatmaları bu ilişkilerin ve grupların oluşmasını hızlandırır. Çünkü belirsizlik söylentiler için uygun zemin hazırlar ve çalışanları bir şekilde zarar görecekleri endişesine iter. Belirsizlik ne kadar artarsa verimlilik o kadar düşer. Uygunsuz, gecikmiş ya da akla yatkın olmayan bilgi ve söylentileri başlatır. Yönetici konunun üstünü örtmeye çalışsa bile bir kaç ufak parça her zaman görünürde kalır. Gruplaşan çalışanlar olabileceklerle ilgili olarak spekülasyonlar yapmaya başlarlar. Söylentiler suda oluşan dalgalar gibi yayılarak tüm kurumu kaplayabilir. Personel neler olup bittiğini anlamak ve öğrenmek için aşırı bir zaman ve enerji harcar. Yapmaları gereken işler geri planda kalır. Bu olumsuz doğal iletişim ortamlarının oluşmamasında, özellikle, üst yöneticilerin göstereceği anlayış, hoşgörü ve yakınlık son derece önemlidir. Böylece ilişkilerin gelişmesi, iletişimin kolaylaşması ve personelin işletmeyle bütünleşmesi sağlanır. Her kurumda üst yönetim o kurumun iletişim atmosferinin yapısını ve niteliğini belirler. Eğer yönetici ya da yöneticiler grubu yeterince anlayışlı, hoşgörülü, saygılı ve tarafsız davranırsa kurumdaki her türlü iletişim kolay ve tam etkileşim içerisinde gerçekleşir. Bunun tersi olarak, yönetici sinirli, kızgın, dengesiz ve taraflı bir yapı ve görünümde ise astlarının kendisine açıklıkla, içtenlikle yaklaşması, sorunları iletmesi ve olumlu bir iletişim atmosferinin oluşması son derece güçleşir.

Kurumlarda yöneticiler, iki yönlü iletişimin gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak psiko-sosyal ortamlar yaratmak durumundadırlar. Bu ortamların yaratılması için yöneticinin, her şeyden önce, çok iyi bir dinleyici olması gerekir. Çünkü dinlemek iletişimin temelidir.

Bunun yanı sıra yöneticilerin, iyi bir iletişim ortamı geliştirmeleri için şu özellikleri de taşımaları beklenir:

**Yönetici;**

— Kendisini iyi tanımalıdır,

— İletişimin anlam ve işlevini iyi bilmelidir,

— İletişimin kurumun başarısındaki önemini kavramalıdır,

— İletişimin kurumda her düzeydeki çalışanları kapsaması gerektiğini ve onlar için iletişimin temel bir ihtiyaç olduğunu bilmelidir,

— İşgörenler arasındaki bireysel farklılıkları değerlendirebilmelidir,

— Duygusallıktan kaçınmalı, objektif olmalıdır,

— Doyurucu bilgiler iletebilmelidir,

— Geri bildirim (dönüt) kapısını açık tutmalıdır.

**İletişim sırasında yönetici;**

— Anlatılanları dinlerken görselleştirme, canlandırma yapabilmelidir,

— Konuşurken ses tonunu iyi ayarlayabilmelidir,

— Karşısındakilerin özelliklerini bilmeli, onlara güvenmelidir,

— Aceleci olmamalıdır,

— Hoşgörülü olmalıdır,

— Göz temasını gerçekleştirmelidir,

— Söz kesmemelidir,

— Söylenenleri çarpıtmamalıdır.

Bütün bunlara karşın yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları ya da bilgisizlikleri nedeniyle çoğunlukla ast-üst iletişiminin ve dolayısıyla ilişkilerinin düzensiz, gelişigüzel bir biçimde geliştiği ve formel iletişim kanallarının gerektiği gibi işlemediği durumlarla sık sık karşılaşılmaktadır.

Doğal iletişimin oluşmasında yöneticiler kadar astların ve ara basamaklara yer alan yöneticilerin de sorumlulukları vardır. Bu tür yöneticiler yukarıdan gelen mesajların aşağıya, aşağıdan gelen mesajların yukarıya iletilmesi gibi önemli bir iletişim işlevini yerine getirmek durumundadırlar. Masajların özünü yitirmeden, açık ve anlaşılır bir biçimde alıcılara iletilmesi büyük ölçüde ara basamak yöneticilerinin görevidir. Burada, bu tür yönetici ve astların bilgi, beceri ve kişilik yapıları iletişimin beklenen düzeyde oluşması açısından çok önemlidir.

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

**Sosyal Saygınlık ve Eğitsel Farklılık:** Yöneticinin statü farklılığını kendi lehinde kullanması astları ve çalışanlar üzerinde gereksiz baskıya yol açabilir. Kendisini baskı altında hisseden işgören, zorunlu olmadıkça yöneticileriyle iletişimden kaçacak, bu psiko-sosyal ihtiyacını kurum içinde kendini rahat hissettiği kişilerle iletişim kurarak giderecektir. Kurumda statü farklılığı yaratan ve dolayısıyla iletişim olanaklarını güçleştiren bir diğer önemli etken de çalışanların eğitim düzeylerindeki farklılıklardır. Eğitsel farklılığın yalnızca bir üstünlük ya da baş-

kaları üzerinde geniş ve etkili otorite kurma aracı olarak görülmesi yanılgısı, kurumlarda doğal iletişim oluşturma mekanizmasının hemen çalışmaya başlamasına neden olmaktadır.

**Dil Güçlükleri:** Farklı duygu ve düşünce yapıları arasında bir yaklaşma ve anlaşma kurabilmektir. Ancak, özlenen uyumun sağlanmasında dil sorunu önemli bir engel oluşturmaktadır. Bu sorun, dildeki yetersizlik ya da sosyo-kültürel farklılıklar nedeniyle sözcükleri yanlış kullanma, değerlendirme ve yorumlama biçiminde ortaya çıkabilir. Bu nedenlerden dolayı iletişim kısırlığı başladığı zaman her iki tarafın biçimsel olmayan yani doğal iletişim kanallarıyla bilgi eksikliklerini gidermeye çalıştığı görülecektir. Bunu önlemek için karmaşık, anlaşılması güç, az bilinen sözcük ve kavramlar yerine açık, belirgin, anlaşılır sözcükler kullanmak ve anlaşılmayan durumlarda uygun iletişim araçlarının yardımından yararlanmak gerekir.

## 2. Doğal İletişimin Kanalları

Doğal iletişimin de kendine özgü kanalları vardır. Bu kanalları dört başlık altında inceleyebiliriz:

**Tek Hatlı Zincir:** Bir kişi diğer bir kişiye söyler, o da bir başka kişiye ve böylece bilgiyi alanlar bir zincirin tek yönlü ilerleyen halkaları gibi birbirine eklenir. İletişim bu şekilde sürer gider. Ancak uzaktaki alıcılar mesajı çok geç işitirler.

**Dedikodu Zinciri:** Bir kişi bir şeyler öğrenir ve bunu herkese yayar.

**Olasılık Zinciri:** Bir kişi rastlantı olarak ve olasılıklar kuralına göre farklı iki kişiyle haberleşebilir. Bu kişiler de aldıkları bilgileri benzer yollarla başkalarına iletebilirler.

**Küme Zinciri:** Bir kişi işittiklerini seçtiği bir kaç kişiye söyler. Bu kişilerden bir-ikisi duyduklarını başkalarına anlatabilir. Onlar da başka kişilere anlatırlarsa mesaj geniş bir alana yayılmış olur.

Doğal iletişim kişilerden çok durumların yarattığı bir sonuçtur. Her insanın çevresi ve görüş açısı o insanın kişiliğiyle bağlantılı olduğu için mesaj da kişinin kendi anlayışına göre yorumlanarak başkalarına iletilecektir. Her grup endişe ve güvensizlik devrelerinde kurumda gelişmekte olan iletişimin aktif bir öğesi olma eğilimi gösterebilir.

### 3. Doğal İletişimin Yıkıcı Yönü

Doğal iletişimin en tehlikeli yönü 'söylenti akımı'dır. Daha önce de belirtildiği gibi, söylentinin ve dedikodunun doğmasına belirsizlik ve çıkarlar neden olmaktadır. 'Söylenti' insanların çıkar ve anlayışlarına bağlı olduğu için iletişim sırasında yapı ve içerik olarak köklü değişikliklere uğrayabilir. Eklemeler ve eksiltmeler oluşabilir. Her iki durumda da subjektif ve gerçek dışı mesajların yayılması söz konusudur. Söylenti ve dedikodu ortamları kurumların iş düzenini yıkıcı etkiye sahiptir. Çalışanlarda kaygı, endişe, korku, huzursuzluk gibi moral çöküntülerine yol açar. 'Söylenti akımı'nı engelleyecek tek yöntem kullanılabilir iletişim kanalları yoluyla çalışanlara doğru bilgilerin iletilmesidir. Yani yeterli enformasyonun gerçekleştirilmesidir.

İşgörenler, kendi çıkarlarını korumak ve desteklemek amacıyla bir takım gruplar oluşturma eylemi gösterirler. Yöneticilerin bu tür grupların oluşmasına karşı çıkmaları genellikle etkili olmaz. İşgörenler, aralarında oluşturdukları doğal iletişim bağları ile birbirleriyle çok güçlü işbirliği ve dayanışma oluşturabilirler. Bu tür doğal gruplar kurumdaki değişikliklere karşı oldukça duyarlıdırlar ve hemen eyleme geçmeye hazırdırlar. Çıkarlarına ters düşen durumlarda aldıkları kararlar ve yaptıkları eylemler akılcı ve yapıcı olmaktan çok duygusal ve yıkıcıdır.

Doğal iletişim kurumun örgütsel yapısının aksaklıklarını yansıtan bir ayna gibidir. Bir kurumda doğal iletişim kanalları yaygın ve yoğun bir biçimde kullanılıyorsa o kurumun örgütsel yapısında bozukluk var demektir. Formel (Resmi, Biçimsel) iletişim kanalları yeterince işlememektedir. Birçok gruplaşmalar hatta klikleşmeler oluşur. Bu oluşumlar hem yönetimle hem de kendi aralarında iletişim çatışmaları, sürtüşmeler ve gerginlikler yaratabilir.

### 4. Doğal İletişimin Yapıcı Yönü

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

### Doğal İletişimin Yararları

— İyi kullanıldığı takdirde doğal iletişim yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olabilir.

— Kurum, çevresindeki değişiklikler hakkında doğal iletişim yoluyla bilgi alarak değişen koşullara uymak amacıyla gerekli iç yapı düzenlemelerini gerçekleştirebilir.

— Doğal iletişim kurumlarda bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlar.

— Doğal iletişim kurumlarda işbirliğinin ve ekip çalışmasının gelişmesine katkıda bulunur.

— Doğal iletişim zaman zaman biçimsel iletişimi tamamlayıcı rol oynar.

— Doğal iletişim çalışanlara psikolojik doyum sağlar.

Formel iletişim kanallarının yetersiz olduğu kurumlarda kontrollü doğal iletişimin esnekliği ve hızı sayesinde mesajların zamanında iletilmesi ve geri bildirim alınması gerçekleştirilebilir.

### Kurumsal İletişimde Yöntem ve Araçlar

Kurumlarda her türlü iletişim oluşmaktadır. Bu iletişimlerin oluşturduğu ilişkiler ağının kurumsal ve bireysel yarar ve çıkarları dengede tutmasını sağlamak için iletişim süreçlerinin belli kurallar çerçevesinde ve bir düzen içinde gerçekleşmesi gereklidir. Bu durumda kullanılan iletişim yöntemleri ve yararlanılan araçların önemi ortaya çıkmaktadır. Kurumsal iletişimi rasgelelikten kurtarmanın yolu iletişimin amaca uygun olarak özenle seçilmiş yöntem ve araçlarla gerçekleştirilmesidir.

### Yöntemler

Kurumsal iletişimin formel, açık ve doğal yönlerini düzenlemek, desteklemek ve denetlemek amacıyla uygulanabilecek yön-

temlerin başında toplantı, seminer, hizmet içi eğitim, görüşme, odak grup tartışmaları, personel forumu, sosyogram, anket gibi doğrudan ilişki kurmaya yönelik kişilerarası iletişim yöntemleri gelmektedir. Bu yöntemlerden, kurum yönetimince belirlenen emir, talimat, gerekli bilgi gibi belli ölçülerde iletilmesi gereken mesajların formel iletimine katkıda bulunmak, açık ve doğal iletişimi düzenlemek ve desteklemek amacıyla yararlanılır. Mesaj akışı çok yönlü ve hızlıdır. Kişilerarasındaki etkileşimi ve yakınlaşmayı artırırlar. İlişkileri geliştirir ve pekiştirir.

Bu yöntemlerin birbirlerine göre avantajları ve dezavantajları vardır. Yöntem seçimi iletişimin içeriği, amacı, zamanı, yeri ve hedef grubun özelliklerine göre yapılır. Bu yöntemler kurumda rutin uygulamalar olarak çalışma planlarında yer alacağı gibi, müdahale biçiminde de uygulanabilir. Yukarıda belirtilen formel ağırlıklı yöntemlerin yanısıra, kurum yemekleri, tanışma çayları, dayanışma toplantıları, geziler gibi informel yapıda ve sosyal ağırlıklı faaliyetler de, özellikle açık ve doğal iletişimin iyi işlemesi açısından yaralanılabilecek iletişim yöntemleridir.

### Kurumsal İletişim Araçları

İletişim araçlarının seçimi ve kullanımı da yöntemlerde olduğu gibi belli ölçütlere dayandırılmalıdır. İletişim araçları mesajları tam ve anlaşılır olarak, biçimini ve özünü değiştirmeden iletecek, hedef grubun ilgisini çekecek nitelikte olmalıdır. Çalışanların yakınlaşmalarına ve birbirleriyle daha iyi anlaşmalarına katkıda bulunmalıdır. İletişim kanallarının mesaj iletme hızına katkıda bulunmalıdır. Kurumlarda yararlanılacak iletişim araçlarını şu başlıklar altında toplayabiliriz: **Yazılı Genelgeler, Duyurular, Belgeler ve Raporlar**

Kurumlarda formel iletişim kanallarının, özellikle yukarıdan aşağıya dikey iletişimin en önemli araçları yazılı genelgeler, emirler, duyurular ve benzeri belgelerdir. Bu belgeler gizlilik derecelerine göre sınıflandırılırlar ve akış yönleri kurumun örgüt şemasında belirtilmektedir. Bu nedenle kurumların organizasyon şemaları kurumsal iletişim açısından son derece önemlidir.

Mesaj çok sayıda basamaktan geçmek durumundaysa yazılı olarak kodlanmış olması biçim ve içeriğin korunmasını sağlar. Sorumluluk yüklenmesi için işgörenin mesajı yeterince ciddiye alması açısından bu tür yazılı araçlar çok etkilidir. Ancak, mesajların içeriği alıcıların anlayacağı özellikte hazırlanmalıdır. Farklı alıcılarda farklı algılamalara ve yorumlamalara yol açmamalıdır. Alıcılar yazılı mesajları anlamakta güçlük çekerlerse uygulamalarda yanlışlıklar ortaya çıkabilir.

Yazılı raporlar da özellikle aşağıdan yukarı formel iletişimin yazılı aracıdır. Araştırma ve çalışmalardan elde edilen bilgileri içerirler. Kolay anlaşılır bir dille, karmaşıklıktan uzak, basit, kısa, tam ve doğru hazırlandıkları zaman geri bildirim (yansıma) açısından son derece önemlidirler. Yazışma yoluyla iletişim kırtasiyeciliğinin artırması ve mesajın kurumun yönetsel basamaklarını genellikle sırasıyla geçmek zorunda olması nedeniyle zaman ve ekonomi açısından maliyeti yükseltebilir. Kurum içi kurye sistemi uygulanması sirkülâsyonu hızlandırıcı bir önlemdir.

### 1. Yazılı Yayın Organı

Kurum tarafından yayınlanmakta olan bülten, gazete ve dergi kurumsal iletişimin resmi ve açık yönlerini bütünleştirebilen önemli yazılı iletişim araçlarıdır. Bu tür yayınlar kanalıyla

kurum çalışanları kurumun ekonomik, sosyal, bilimsel ve teknik yönleri hakkında ve kendilerini ilgilendiren konularda bilgi alma olanağına kavuşurlar. İşgörenin boş zamanını değerlendirmesi, eğitilmesi, eğlendirilmesi ve bir kısım becerilerini ortaya koyması için ortam sağlanır. Bu yayınların çalışanların ilgisini çekmesi için onların beklentileri doğrultusunda bilgilere yer verilmelidir. Kurum yöneticilerini destekleyen yayınlardan kaçınılmalıdır. Anlaşılır bir dil ve anlatım biçimi kullanılmalıdır. Yazılı yayınlar çalışanlara ücretsiz dağıtılmalıdır.

### 2. Broşür ve El Kitapları

Kurumu hem çalışanlara hem de kurum dışına tanıtmak amacıyla kullanılan, genellikle az sayfalı, çok renkli ve küçük boyutlu basılı iletişim araçlarıdır. Kolay okunan ve resimlerle desteklenmiş metinlerden oluşurlar. Önemli bilgi kaynağı niteliğindedirler. Kurumun organizasyon şemasının ayrıntılı olarak bu yayınlarda yer alabilir. Bu yayınların dağıtımı da ücretsiz yapılmalıdır.

### 3. Afişler, Posterler ve Duvar Tabloları

Kurumun çeşitli yerlerine asılan bu iletişim araçları, içerdikleri yazılı ve resimli mesajlarla hem çalışanları hem de müşteri konumunda olanları bilgilendirici, yönlendirici ve hatırlatıcı etkiye sahiptirler. Renk, çizim ve slogan özellikleriyle hedef grubun ilgisini çekmek durumundadırlar. İlettikleri mesajların ayrıntı özellikleri içerdikleri konuya göre değişmektedir. Uygun yerleştirdikleri zaman kurumun atmosferinin pozitif yönde değişmesine de katkıda bulunurlar.

### 4. İlan (Duyuru) Tahtaları

Formel ve açık iletişimin geliştirilmesinin yanısıra doğal iletişimin belli düzeylerde denetlenmesi için ilan tahtaları en kullanılışlı iletişim araçlarıdır. Kurumun resmi duyuları için kullanılan ilan tahtalarının yanısıra çalışanların kendi duyurularını asabilecekleri ilan tahtaları kurum içi iletişimi önemli ölçüde destekler. Doğal iletişim hakkında bilgi, en azından ipucu verir. İlan tahtaları kurumun herkesçe ulaşılabilir yerlerine asılmalıdır.

### 5. Kurum İçi Anons ve Radyo Sistemi

Kurumun büyüklüğüne ve fiziksel yapısına göre bu tür sesli iletişim araçlarının kullanımı hızlı mesaj akımı için yararlıdır. Radyo yayının eğlendirici ve motive edici etkisi de vardır. Genellikle tek yönlü iletişim gerçekleştirirler.

### 6. Kapalı Devre Televizyon Yayınları

Tek yönlü fakat hem görsel hem işitsel iletişim aracıdır. Pahalı fakat etkilidir. Yöneticilerin görüntülü ve hızlı mesaj iletmelerine olanak sağlar. Ancak, bu işlevin çok kullanılması yöneticilerle çalışanlar arasındaki uzaklığı artırabilir. Bunun yanında ilgi çekici ve eğlendirici özellikleri yüksektir. İnteraktif video programları çalışanların kurum içinde ve dışında oluşan gelişmeler konusunda görüntülü bilgi almalarına olanak verir.

### 7. Elektronik Veri Ağı

Bilgisayarlar yoluyla iletişim daha çok kurum içi verilerin, bilgilerin ve haberlerin paylaşılması açısından uygundur. Bilgisayar ağının avantajı, kurum çalışanlarına, fazla çaba göstermе-

lerine gerek kalmadan ve oldukça hızlı bir biçimde kullanılabilir ve ulaşılabilir bilgileri sağlamasıdır. Ancak, burada da tek yönlü ve etkileşimsiz bir iletişim söz konusudur.

## 8. Diğer Eğitim-İletişim Araçları

Video, slayt, tepegöz, episkop, flip-chart gibi görsel-işitsel eğitim ve iletişim araçları genellikle iletişim yöntemlerini destekleyici olarak kullanılırlar. Telefon ağı, yönlendirme ve tanıtma tabelaları, danışma standları hem çalışanlar hem de müşteriler için yararlanılabilecek iletişim araçlarıdır

### Kurumsal İletişim Araçları

**Yukarıdan Aşağıya**

| **Sözlü** | **Yazılı** |
|---|---|
| 1. Kişisel yönergeler | 1. Yönergeler, |
| 2. Açıklamalar, Konferanslar | 2. Mektuplar ve Yazılı anımsatmalar |
| 3. Komite toplantıları, | 3. İşletme Yayınları |
| 4. Telefonla görüşme, toplantılarda görüşme, film, | 4. Büyük boy resimler, |
| 5. Zil, düdük vs., | 5. İlan tahtası |
| 6. Sendikal faaliyetlerde içinde olmak üzere sosyal işler, | 6. Bildiriler |
| 7. Gizli haberler, | 7. Elkitabı ve temel kitaplar, |
| 8. Yıllık faaliyet raporları | |
| 9. Sendika yayınları. | |

**Aşağıdan Yukarıya**

| | |
|---|---|
| 1. Söyleşi ve yüz yüze rapor verme | 1. Raporlar |
| 2. Görüşmeler | 2. Kişisel mektuplar |
| 3. Uzlaşmazlıklar | |
| 4. Toplantılar, konferanslar | 4. Teklif sistemleri |
| 5. Sosyal işler, | 5. Davranış ve Bilgi Araştırmaları |
| 6. Gizli bilgiler, | 6. Sendika yayınları. |
| 7. Sendika temsilcileri ve İletişim kanalları. | |

**Yatay**

| | |
|---|---|
| 1. Açıklamalar, konferanslar, komite toplantıları, | 1. Mektuplar, yazılı hatırlatmalar, raporlar, teksirler, |
| 2. Telefon görüşmesi, örgüt içi iletişim sistemleri, filmler, | 2. İşletme yayınları, |
| 3. Sendikal faaliyetler içinde boy resimler, | 3. İlan tahtası ve büyük 4. El kitabı ve temel kitaplar 5. Yıllık faaliyet raporları, |
| 4. Gizli bilgiler. | 6. Sendika yayınları. |

## Kurumsal İletişimin Engelleri

Kurumlarda hem kurum içi hem de kurum dışı olmak üzere bir takım engellerin var olması kaçınılmaz olmakla birlikte, bunların bütünüyle ortadan kaldırılması da oldukça zordur. Fakat engellerin kaçınılmaz olduğunu bilmek ve neler olduklarını anlamak, bunların aşılmasında önemli bir katkı sağlayacaktır.

Genel bir bakış açısıyla kapalı örgütsel iklimler, ceza yönelimli bürokratik yapılar ve otoriter liderler bir örgütteki iletişimi engelleyen öğelerin sınırlarını çizmektedir.

**Kurumlarda en sık rastlanan iletişim engelleri şunlardır:**

**1. Algılamadaki farklılıklar:** Alıcı ile konuşmanın konusu hakkında ortak anlayış eksikliği, algılama yavaşlığı ve dikkati toplayamama iletişimin kesilmesine ya da zorlaşmasına neden olabilmektedir.

**2. İletişim baskısı:** Baskıcı, yönlendirici iletişimin varlığından haberdar olduğunda, alıcının iletişime engeller koyarak kendisini savunmaya alması doğal olmaktadır.

**3. Fazla ve ilgisiz bilgi:** Aşırı derecede ve gereksiz bilgiler alıcıyı sıkmakta ilgisini azaltabilmektedir. Bu durum, dinlemeyi kesme ve durdurmada önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir.

**4. Görüşmenin gelişigüzel yapılması:** Alıcı, düzenli ve planlı yapılmamış görüşmeler, sonucunda hayal kırıklığına uğrayabilir ve kızgınlık belirtileri gösterebilir. Alıcı, sorunun iyi anlaşıldığından ve ona göre bilgiler verileceğinden emin olmak ister.

**5. Fiziksel engeller:** Görüşme ve konuşma esnasındaki gürültü (telefon, ziyaret, zil çalması, geçici rahatsızlıklar vb.) alıcıların iletişime tekrar ilgi göstermesini engeller ve zorlaştırır.

**6. Kötü dinleme:** Alıcının ya da sizin ön yargılı ve dikkatsiz bir dinleyici olmanız durumunda, iletişimin etkililiği olumsuz yönde gelişebilmektedir.

Bütün bu engelleri aşmak ancak düzenli işleyen bir iletişim sisteminin kurulmasına ve iletişimin önemine inanmış yöneticilerin üzerine düşen sorumlulukları yüklenmelerine bağlıdır.

## BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİME ETKİSİ

Bilgi teknolojileri kurumlarda/örgütlerde iletişimi değiştirmiş ve yeni gelişmeler sonucu giderek yönetimi, üretimi, pazarlamayı ve işletme fonksiyonlarını etkilemeye devam etmektedir. Bu teknolojilerin; yönetim bilgi sistemi, yönetici bilgi sistemi, karar destek sistemleri ve elektronik mesaj sistemleriyle kullanılması örgüt iletişiminde yeni bir dönemi başlatmıştır.

'Yönetim Bilişim Sistemleriyle' (YBS) yöneticiler her türlü bilgiyi istenen düzeyde takip etmek ve bilgisayar ekranlarından bu bilgileri görebilmek imkânına kavuşmuşlardır. Bu sayede yöneticiler, yönetiminden sorumlu oldukları örgütlerin nabzını heran ellerinde tutabilmektedirler. Bilgi teknolojilerinin son avantajları (örneğin bilgisayar donanım, yazılım ve iletişim araçları) verinin çok hızlı, doğru, mükemmel, ekonomik ve esnek bir şekilde toplanılmasını, iletilmesini, kaydedilmesini, işlenmesini, geri getirilmesini ve gösterilmesini sağlamaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bilgisayar ağlarının geleceğini belirleyen en önemli faktördür. Bu gelişmeler yerel alan ağlarından çok uluslu işletmelerde küresel AR-GE (Araştırma-Geliştirme) ağlarının mühendisler, ürün yöneticileri ve pazarlama uzmanlarının ürün geliştirme amaçlı koordinasyonda kullanılmasına kadar geniş bir alana yayılmaktadır. Faks, elektronik posta, elektronik veri değişimi, video konferans ve çoklu ortam kullanımı bilişim ve iletişim teknolojilerinin üretim ve dağıtımın farklı coğrafi bölgelerden koordinasyon ve kontrolünde anahtar rol oynamalarına imkân sağlamaktadır.

Bilişim teknolojilerinin örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla, örgütlerde iletişimin niteliği değişime uğramıştır. Bu konuda yapılan araştırmalarla iletişimle ilgili ortaya konan bulgu-

ların, bilgi teknolojilerinin kullanımı ile değişip değişmediğini incelemiş ve aşağıda sıralanan sonuçlara ulaşmışlardır.

- Yönetici bilgi sistemi, paralel iletişimden çok doğrudan iletişime olanak sağladığı için, geleneksel hiyerarşik örgütlerde geçerli olan paralel iletişimin olumsuzluklarını (mesajın üst kademeden alt kademeye ya da tersi yönde yeterince ulaştırılmaması gibi) ortadan kaldırarak mesaj filtreleme, çarpıtma ve göz ardı etme gibi sorunları yok etmektedir.
- Grup karar destek sistemleri, grup üyelerine ortak bilgiler sağlamaktadır. Bu olanak, geleneksel iletişimde ortaya çıkan ve grup üyelerinin güç ve statü farklılığından kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmaktır.
- Bilişim teknolojileri aşırı iletişime neden olabilmektedir.
- Aşırı iletişim yüklenmesiyle mücadele etmede bilgi sistemleri önemli destek sağlamaktadır.
- Elektronik mesaj, yönetici bilgi sistemi, grup karar destek sistemi ve elektronik postalama sistemlerinin kullanım kolaylığı arttıkça, bunların alt kademelerde giderek artan oranda kullanım alanı bulduğu görülmektedir.

## SANAL ORGANİZASYONLAR/ÖRGÜTLER VE İLETİŞİM

Sanal organizasyon, varlığı kısmen ya da tamamen, iletişim teknolojileri ile birlikte ortaya çıkmış olan internete, kablolu sistemlere, telefon sistemlerine vb. bağlı olan bir işletme, klüp, topluluk, enstitü, kurum veya benzeri kuruluşlardır.

Sanal organizasyonların başka bir tanımı da şu şekilde yapılmıştır:

Aynı amaca yönelen ancak birbirinden bağımsız görevlerle yükümlü ve uzay, zaman ve fiziki sınırları aşarak iletişim teknolojilerinin ağlarıyla güçlendirilmiş bağlarla birbirine bağlı insan topluluğu. Ya da; üyeleri uzun vadeli bir amaç veya hedef için bir araya gelmiş, iletişimlerini ve işlerin koordinasyonunu bilgi-iletişim teknolojileri yoluyla gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılmış olan bir organizasyondur.

Bu üyeler, birbirinden bağımsız olsalar da çok iyi tanımlanmış rol ve statü ilişkilerine sahiptir.

Sanal organizasyon, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal veya hizmet sunan bir yapılanmalıdır.

Sanal fikri, organizasyonun temel fonksiyonlarını gerçekleştirmede merkezi niteliklere sahip olma ihtiyacının olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Ya da organizasyon üyelerinin, mesela çalışanların, coğrafi alanla sınırlanmadığı durumlarda ortaya çıkabilir. Böylece üyeler dünyanın herhangi bir yerinde otururak, organizasyonu etkili bir şekilde destekleyebilirler.

Klasik bürokratik yapılarının aksine bugünün şirketleri için iş ekipleri çok önemlidir. Organizasyon içinde farklılaşmış özellikleriyle çalışanlar, kompleks pek çok projeyi ekip ruhu içinde başarıyla tamamlamaktadırlar. Böyle bir ortamda daha fazla esneklik ve çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilmeleri için daha fazla bağımsızlık verilmektedir. Ancak bu iş ekipleri bile artık

geride kalmış gibidir. Çünkü artık literatüre ve iş yaşamına giren **'sanal ekipler'** vardır.

Sanal ekipler ve ağlar en son geliştirilmiş organizasyon biçimleridir. Sanayi devrimiyle ortaya çıkan yönetim teorilerinden sonra bugün artık bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle ağ kuruluşları ve sanal ekiplerden söz edilmeye başlanmıştır.

Ağ kuruluşunda bir yandan hiyerarşi, bürokrasi ve küçük gruplar; diğer yandan ise birbirinden oldukça uzak ağ ilişkileri bir arada bulunabilir. Önemli olan belirli bir iş için en iyi organizasyon biçimini bulabilmektir.

Hiyerarşi/bürokrasi kuruluşundan ağlı kuruluşa geçiş yapmanın en kolay yolu, sisteme, fonksiyonları birbirine bağlayacak bağlantılar eklemektir. Bunun sonucunda, değişimin etkilerine daha kolay karşı koyabilecek güçlü ancak esnek bir yapı ortaya çıkacaktır. Bu yeni bağlantılar iletişimin dikey olduğu kadar yatay kanallardan da gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır.

Bugün işlemleri esnek ve maliyeti düşük bir biçimde organize etmek açısından sanal ekiplerin akıllıca bir yol olduğu düşünülmektedir. Ne var ki teknolojideki son gelişmeler ile artık ekip üyelerinin birlikte çalışabilmeleri için aynı yerde bulunmaları gerekmemektedir. Artık sanal ekipler kurulabilmektedir; bunlar zaman ve yer sınırlarını aşmak, kuruluş dışına taşmak için teknolojiden yararlanan, ortak bir amaca yönelik ekiplerdir. Ne var ki, sanal ekiplerin başarısı teknolojiden çok insana dayanır. İnsana ilişkin konular öncelikle ele alınmadıkça teknoloji işe yaramayacaktır. Sanal bir ortamda çalışmak yeni bir organizasyon biçimi, yeni bir yönetim tarzı ve yeni bir liderlik türü gerektirir.

**Sanal ekiplerin üç boyutu vardır: Bunlar;**

**Amaç, insanlar ve bağlantılar.**

* **Amaç:** Her türlü organizasyon için amaç çok önemlidir. Ama sanal kuruluşlar için daha kritik bir anlam taşır, çünkü onları bir arada tutan amaçtır. Geleneksel örgütlerde, çalışanlar için tehditler –işe alma ve işten çıkarma- gücü ve kesin belirlenmiş kurallar vardır. Oysa gerçek sanal ekiplerde sadece gerçekleştirilecek bir amaç vardır ve üyelerin çok güçlü bir şekilde bu amaç etrafında toplanmış olması gerekir.
* **İnsanlar:** İnsanlar sanal ekiplerin çekirdeğidir. Sanal ekipteki herkes hem özerk ve kendine yeter durumda, hem de karşılıklı bağımlılık içinde olabilmelidir. Eldeki işe göre bağlı olarak sanal ekibin her üyesi bir noktada liderlik rolünü üstlenecektir.
* **Bağlantılar:** Bağlantılar yalnızca teknoloji değil kişisel ilişkilerdir de. Bu ilişkiler yüz yüze konuşmalarla olabileceği gibi iletişim teknolojilerinin kullanılmasıyla da olabilir. Eğer zaman içinde bu karşılıklı ilişkiler güven ilişkilerine dönüşürse sürekli hale geleceklerdir.

**Sanal Organizasyonlarda İletişim**

Sanal organizasyonda, bilgi ve iletişim teknolojileri itici bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. İnternet ve benzeri modern teknolojiler, coğrafi ve organizasyonel olarak bir arada bulunmayan ekonomik aktörlerin iş birliği sürecini kolaylaştırmaktadır. İnternet, nerede olursa olsun insanları ve şirketleri birbirine bağlamada köprü olmaktadır. İnternet sadece bir otoyol değil,

bilgi ve düşünceleri aktarmada alt yapı görevini yerine getirmektedir. Gerek internet gerekse intranet, sanal organizasyonun sinir sistemleri olmuştur.

Şanal organizasyonlarda kullanılan teknoloji türlerinden birisi de iletişim sistemleridir. Bunlar, video konferans ve e-mail gibi, genel ve spesifik nitelikteki bilgilerin transferinde önem taşımaktadırlar.

# TEKNOLOJİ VE İLETİŞİM

Sözlük anlamı "bilginin, sanayideki işlemlerde sistematik olarak uygulamaya alınması" demek olan teknoloji, geniş anlamda, araştırma, geliştirme, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmeti kapsayan bir sanayi sürecinin, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için kullanılabilecek bilgi ve becerilerin tümüdür. Teknolojik yenilik de, "üretim süreçlerinde yenilik, yeni ürünler ve yeni kurumsal örgütlenme biçimleri" olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle teknoloji; insan hayatını kolaylaştıran her türlü araç ve gereçtir.

Teknoloji, araştırmalar ve kuramsal açıklamalar ile uygulayıcılar tarafından karşılaşılan sorunlar arasında bir köprü kurar.

## İletişim Teknolojisindeki Gelişmeler

İletişim teknolojileri alanındaki gelişmeleri iki bakımdan ele alabiliriz. İletişim teknolojisindeki baş döndürücü gelişmelerin bir nedeni, transistörle başlayan ve chiplerle devam eden 'mikro elektronik devrimi', öteki de hemen hemen bütün iletişim araçlarına bilgisayarın yardımıyla 'dijital iletim ve işleme yöntemleri'nin girmesidir.

Mikro elektronikte gelişme ile birlikte, iletişim teknolojisi de yenilenmiştir. Mikro elektronik ve iletişim birbirini tamam-

layarak birlikte gelişmektedir. Mikro elektronik teknolojisindeki gelişme, yeni ürün ve teknolojiler yaratırken, iletişim donanımındaki gelişmeler; sanayi üretiminin alt yapısını oluşturarak hızlı gelişme, üretim için her türlü bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, zaman ve mekân (ulaşım) kullanımında sağladığı avantajlarla, üretimde etkinliği ve verimliliği artırmıştır.

İletişim alanındaki teknolojik gelişmeler, dijital teknoloji ile fiber optik ve lazer teknolojisi sayesinde iletişimde ortaya çıkan yenilikler ve büro donanımında yenilenme yaratan 'akıllı terminal', telefon, faks ve diğer haberleşme donanımındaki gelişmelerle birlikte yaratılmıştır. Transistörün, renkli televizyonun, teybin, videonun bilgisayarların ve uyduların iletişim alanlarında kullanılması ile bilgi- iletişim çağı sanayi toplumunun son 30–40 yılında başlar. Bu alanlarda yeni ve hızlı gelişmeler, 1980-1990'larda bugünkü ilk dönem 'bilgi toplumu'nu yarattı.

Yeni iletişim teknolojileri, 1970'lerden başlayarak iletişim araçlarıyla bilgisayarların birlikte düşünülüp, geliştirilmesi ve desteklenmesiyle, eskiye oranla çok daha yetenekli gelişmiş araçlar olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde yeni iletişim teknolojileri, alışılmış radyo ve televizyon yayınlarının güçlerini aşan boyutlara ulaşmış durumdadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinden ilk akla gelenler; videotext, teletext, kablolu televizyon, data iletişim, elektronik mektup, iletişim uyduları, internet sistemleri, mültimedya sistemleri vb. sayılabilir.

## TELEKOMÜNİKASYON

Telekomünikasyon, uzun mesafelerde elektronik sinyallerin aktarılmasına dayalı cihazların ve sistemlerin oluşturduğu bir

bütündür. Tüm dünya üzerinde, birebir karşılıklı görüşebilme, bilgi alışverişi yapabilme ve uzaktan iletişim ve kontrol, telekomünikasyon sayesinde mümkün olmuştur.

Telekomünikasyon cihazları, farklı tipteki verileri (ses, video görüntüsü) elektronik sinyallere dönüştürüp telefon telleri ya da radyo dalgaları gibi bir ortam üzerinden gönderir, aynı teknolojiye sahip olan alıcı cihaz ise bu sinyalleri tekrar asıl hallerine dönüştürür ve kullanıcının algılayabileceği bir şekilde iletilir. Bu; telefonda ses, televizyonda hareketli görüntü ya da bilgisayar ekranında kelimeler ve grafikler olabilir. Telekomünikasyon sayesinde çok farklı ortamlar kullanarak kısa ya da çok uzun mesafelerde iletişim sağlanması mümkün olmuştur. Bu şekliyle iletişimin rolü 21. yüzyılda daha da gelişmiş ve eğitimde, eğlencede, haber dünyasında kullanılan en yaygın sistem haline gelmiştir.

İletişim; bir noktadan bir noktaya ve bir noktadan birçok noktaya olmak üzere gerçekleşir. Telefon ve fax bir noktadan bir noktaya veri iletimi sağlarken; televizyon yayını, radyo ve internet gibi medyalar ise bir noktadan birçok noktaya iletişim sağlar.

### Telekomünikasyon Nasıl İşler?

Telekomünikasyon; mesajların, elektronik sinyallere dönüştürülmesi ile başlar. Sinyaller, belirli bir ortam üzerinden alıcılara gönderilir ve alıcılar, bu sinyalleri mesajı alacak kişinin algılayabileceği bir şekle çevirir. Sinyalleri yaratmanın, göndermenin ve çözmenin birçok farklı yolu vardır.

### Sinyali Yaratmak ve Almak

Telgraf ve telefon gibi cihazlar, modüler elektrik akımları oluşturarak mesajları gönderirler. Yaratılan bu akımlar, teller,

radyo dalgaları veya farklı ortamlar üzerinden alıcıya gönderilirler. Modüle edilmiş akımı alan telefon ve/veya telgraf bu kodu çözer, sese veya sembollere dönüştürür. En eski telekomünikasyon cihazlarından olan telgraf; telgraf makinesindeki vuruşları tel aracılığı ile bir alıcıya gönderirdi. Alıcıda bu sinyaller önceleri kısa ve uzun sesler sonraları ile nokta ve çizgiler olarak deşifre edilirdi. Bu sesler, nokta ve çizgiler Mors alfabesi (latin alfabesinin harflerini simgeleyen semboller) olarak da bilinen kodu oluşturuldu. Bu kod telgraf operatörü olarak çalışan kişiler tarafından çözülür ve yazıya çevrilirdi. Sonraları geliştirilen telgraf sistemleri bu işlemleri otomatik olarak yapmaya başladı. Telgraf günümüzde yerini faks ve e-mail gibi sistemlere bırakmıştır. Ancak, halen dünya üzerinde telgraf kullanımının yaygın olduğu bölgeler ve ülkeler de vardır.

Bir başka yaygın telekomünikasyon sistemi ise telefondur. Telefon; çok basit bir tanımla, sesi elektrik sinyallerine çeviren bir mıknatıs ve sarmal yaya bağlı bir diyaframdan oluşur. Bir kişi telefonun alıcısına konuştuğunda, ses dalgaları bu diyaframı oynatır, diyaframdaki titreşimler de elektrik vuruşları olarak tel aracılığı ile diğer telefon cihazına gönderilir. Alıcıda bulunan bir hoparlör bu vuruşları tekrar sese çevirerek karşıdaki kişi tarafından algılanmasını sağlar.

Radyo ve cep telefonları radyo dalgalarını modüle ederek çalışırlar. Bir tür elektromanyetik ışıma olan bu radyo dalgaları, uzun bant genişliğine sahiptirler ve enerji olarak yol alıp, alıcıda sese ya da diğer verilere dönüştürülürler. Bir transmitter cihaz, sesi ya da diğer verileri radyo dalgalarının amplitud (boy) ya da frekansını (sayısını) belirli bir frekans aralığı dahilinde değiştirerek elektronik olarak kodlar. Bir alıcı (tuner), belli aralıkta mo-

düle edilen bu radyo dalgalarını alır. Alıcıda bulunan hoparlör aracılığıyla da bu modülasyon tekrar sese çevrilir.

Televizyon yayını da aynı mantıkla çalışır. Kamera, görüntüyü ışık olarak algılar ve elektronik sinyale dönüştürür ve bu sinyaller yüksek frekanslı radyo dalgaları ile yayılır. Bu yüksek frekanslı radyo dalgaları da, evlerimizde bulunan televizyon alıcıları tarafından alınarak ekran tüpünde görüntüye çevrilir. Görüntüye çevrim aşamasında ise; tüpün içinde bulunan elektron tabancası, gelen dalgalara göre tüpün iç kısmına elektron püskürtür ve bu elektronlar farklı renklerde ışımalar oluşturarak ekranda görüntüyü oluşturur.

Telgraf, telefon, radyo ve televizyon hep aynı şekilde çalışırlar; elektronik sinyaller ile gerçek veri taklit edilir ya da yeniden üretilir. Bu, analog bir iletimdir. Oysa bilgisayarlarda ve diğer yüksek teknolojiye dayalı elektronik ekipmanda sayısal dönüştürme (digital transmission) tekniği kullanılır. Görüntü, ses, grafik ve metinler çeşitli özelliklerine göre "binary" ("1" ve "0" rakamlarının kullanılarak) kodlanırlar. Dijital teknoloji ile 1'lerden ve 0'lardan oluşan elektronik kod serileri gönderilerek iletişim sağlanır. Sayısal dönüştürme daha verimlidir çünkü rakamlar enerji kaybetmezler.

Kişisel bilgisayarların büyük bir kısmı birbirleri ile ve diğer ağyapılar ile - internet gibi – standart telefon altyapısını kullanarak iletişim sağlarlar. Bu altyapı analog özelliklidir. Telefon ağları sesi elektronik sinyallere döndürerek çalıştıkları için bilgisayarların da dijital kodları sese döndürmeleri gerekmektedir. Bilgisayarlar bunu modem olarak adlandırılan cihazlar aracılığı ile yaparlar. Bu modülatör/demodülatör kelimelerinin kısaltılmasından oluşmuş bir isimdir. Modem "1" ve "0"lardan oluşan

bir dizini telefon ağı üzerinden iletilecek bir analog sinyale dönüştürür. Alıcı durumundaki bilgisayarda bulunan modem de bu analog ses sinyallerini dijital olarak kodlayarak bilgisayar tarafından anlaşılabilecek bir yapıya büründürür.

### Sinyalin Gönderilmesi

Telekomünikasyon sistemleri bakır tel, fiberoptik kablolar, iletişim uyduları ve radyo dalgalarını da içeren çok çeşitli iletim araçları ve ortamları kullanmaktadır. Telekomünikasyon ortamını kategorize etmenin bir yolu da medyada kablo kullanılıp kullanılmadığıdır. Kablo üzerinden iletime dayalı telekomünikasyon en yaygın olarak telefon ve telefon şebekeleri arasında bağlantı sağlaması amacıyla kullanılmaktadır. Kablosuz telekomünikasyon ise; telsiz telefonlar, cep telefonları, walkie-talkieler, telsizler, çağrı cihazları ve uydular gibi cihazlar tarafından kullanmaktadır. Kablosuz iletişim esneklik ve hareket serbestisi sunmaktadır.

Kablo üzerinden sunulan bir diğer servis, koaksiyal kablolaların kullanıldığı kablo tv yayınlarıdır. Kablolu televizyon sistemlerinde, koaksiyel kablolardan iletilen yayınların büyük bir çoğunluğu uydulardan yer merkezlerine (headend) gönderilmektedir. Bu merkezlerden koaksiyal kablolar aracılığı ile yayın evlere kadar ulaştırılmaktadır. Bu hatlar üzerinde kurulan güçlendirici istasyonlar ile mesafe uzadıkça azalan sinyal kalitesi arttırılmakta ve yayının kaliteli bir şekilde kullanıcılara ulaştırılması sağlanmaktadır.

Fiberoptik kablo ise özel olarak işlenmiş bir cam alaşımından yapılmış olup, sinyaller lazer ışını demetleri şeklinde iletilir. Işının sıkıştırılma oranı daha yüksek olduğundan dolayı, fibe-

roptik kablo bir seferde diğer kablolardan çok daha fazla sinyal iletebilirliğe sahiptir. Aynı anda bir kaç televizyon yayını veya binlerce telefon görüşmesi fiberoptik kablolar üzerinden iletilebilir. Günümüzde denizaltı kablo hatları ve diğer konvensiyonel hatlar fiber kablolar ile değiştirilmektedir. Teknolojide yaşanan gelişmeler sonucunda tek bir fiberden milyonlarca telefon görüşmesinin yapılabileceği kablolar da üretilmektedir.

Telsiz iletişim de ise bir antenden başka bir antene hava ve uzay ortamında gönderilen radyo dalgaları kullanılmaktadır. Radyo dalgaları ile, AM ve FM radyo ve televizyon yayınları yapılmaktadır. Bunun yanında, telsiz telefonlar, mobil telefonlar ve çağrı cihazları da daha yüksek frekansları ya da başka bir deyişle mikrodalgaları kullanmaktadır. Bunun yanında telefon şirketleri çok uzak mesafelerde iletişim yapabilmek amacıyla mikrodalgalar kullanmaktadır. Mikrodalgalar, çok yüksek frekanslara sahip olup çok miktarda verinin iletimi için daha etkin bir ortam sağlamaktadır. Mikrodalgalar, karakteristik olarak ışık dalgalarının özelliklerine benzemektedirler. Çanak şeklindeki antenler ile kalem kalınlığındaki bir dalga demeti çok uzak mesafelerden iletilebilmektedir. Daha yüksek frekanslı ve daha ince dalga demetleri ise çok uzak mesafelerde belirli noktalara – örneğin, uydulara - odaklanarak gönderilebilmektedir. Yüksek frekanslı dalgalar, düşük frekanslı dalgaların giremediği ionosfere girerek yüksek kalitede sinyal iletişimi sağlarlar.

İletişim uyduları sayesinde tellere ve kablolara dayalı olmayan bir 'ağ yapı' üzerinden küresel telekomünikasyon yapılabilmektedir. Uydular belirli radyal hızları sayesinde, dünya ile birlikte dönerek dünya üzerinde sürekli aynı yerde bulunarak iletişimi sağlamaktadırlar. Bu tip yörünge uyduları 'geostationary' yörünge uyduları olarak anılırlar. Bu uydular dünyadan aldıkla-

rı sinyalleri yine dünya üzerinde kapsama alanları dâhilindeki yer istasyonlarına ulaştırırlar. İletişim uyduları, telefon ve televizyon şirketleri tarafından uzun mesafelere yayın göndermek amacıyla kullanılmaktadır. Bunun yanında, gemi, uçak ve yer araçları/cihazları uydular ile sinyalleşerek dünya üzerindeki coğrafi konumlarını belirlerler.

### Telekomünikasyon Sistemleri

Kişisel kullanıcılar, iş dünyası ve hükümetler birçok farklı iletişim sistemi kullanırlar. Bazı sistemler kablo ağı ve santraller kullanırken, kimi sistemler de istasyonlar, uydu ve radyo dalgalarını kullanır.

### Telefon

1876 yılında Amerikalı mucit Alexander Graham Bell sesli iletişim çağını, asistanına prototip telefondan "Watson, buraya gel, seni istiyorum" diyerek başlattı. Bell ilk telefon için telif hakkını aldı, fakat diğer benzer aygıtları olan mucitler tarafından birçok yasal meydan okumayla mücadele etmek durumunda kaldı. Bell prototip telefonunu çalıştırdı. Sağladığı finansal destek ile şirketi büyüdü. Telefon insan sesini iletmesi nedeniyle sadece kelime ve sayı kodları ileten telgraf sistemine göre çok büyük bir gelişmeydi. Telgraf mesajlarının eğitimli operatörler tarafından deşifre edilmesi, yazılması ve elden alıcı tarafına dağıtılması gerekmekteydi ve tüm bunlar zaman alıyordu. Telefon ise sesi anında ileterek çok daha hızlı bir iletişim sağlıyordu.

İlk ticari telefon hattı Boston ve Massachusetts'te 1877'de kuruldu. İlk telefonlar diğer telefona direk bağlantı gerektiriyordu, bu problem ilki 1878'de New Haven Connecticut'ta kurulan

telefon data değişim santrali tarafından çözüldü. Hatlı telefonlar tüm ihtiyacı karşılıyordu, telefon telgrafa göre daha uygun ve daha kişisel olduğundan hızla yayıldı. 1913'ten itibaren New York'tan San Francisco'ya telefon hatları kurulmuştu, 1930'da ise radyo sinyalleri New York - Londra arasında telefon konuşmalarını sağlayabiliyordu. Sonraki yıllarda, ABD'de uzun mesafe telefon hizmeti bir şirket altında birleşti; American Telephone and Telegraph Company (AT&T olarak bilinen) tekel ortaya çıktı.

### Telgraf

1800'lerin ortasında, telgraf ilk şehirlerarası, kıtalararası ve okyanus ötesi mesaj ulaşımını sağladı. Telgraf, zamanın diğer tüm araçlarından daha hızlı olmasıyla iletişimde devrim yarattı. Amerikalı sanat profesörü Samuel F.B. Morse elektromanyetiğe ilgi duymaktaydı. 1837'de ilk pratik elektromanyetik telgrafı icat etti. Morse, Alfred Vail ile ortaklık kurarak, teknolojiyi pazarlamayı ve ABD'den finansal destek almayı başardı. 1843 yılında Morse, Washington DC, Baltimore ve Maryland arasında ilk örnek telgraf hattını kurdu. 24 Mayıs 1844'te şebeke "What hath God wrought!" mesajıyla ticari kullanım için törenle açıldı.

Telgraf hızla yayıldı; ilk kıtalararası hat 1861 yılında San Francisco, California ve Washington arasında tamamlandı. D.C. Railroad şirketi ve gazeteler ilk büyük telgraf kullanıcıları oldular. Telgraf hatları tren yollarına paralel olarak inşa edildi. Telgraf, tren yolları trafiğini yönetmek ve haber organizasyonlarının yerel gazetelere hikayeleri hızla dağıtmasını sağladı. Birkaç yıl içinde, birkaç telgraf şirketi kendi telgraf sistemi şebekesiyle çalışmaya başladı. Sonrasında, telgraf endüstrisinde birleşmeler oluşmaya başladı. 1870'lerde Western Union Telgraf Company hakim santral haline geldi.

### Teletayp, Teleks ve Faks

Bu üç sistem de sesten çok metin iletişiminde kullanılmaktadır. Bu sistemler telgraftan türetilmiştir; teletayp ve teleks halen kullanılmakla beraber dünyanın birçok yerinde faks yaygın olan doküman iletişim aracı olmuştur. Üç sistemin de başlıca özellikleri en ucuz iletişim teknikleri olmaları ve mevcut telefon altyapısını verimli şekilde kullanmalarıdır. Teletayp, telgraf gibi elektrik akımlarını kullanarak metin iletişimidir. Daha çok bir noktadan çok noktaya veri iletişimi için kullanılmaktadır. Geçmiş yıllarda, haber dünyasının en yaygın iletişim alternatifi olmuştur. Teleks ise, bir klavye sayesinde yazılmış metni ve grafikleri yine elektrik akımları sayesinde alır ve gönderir. Faks ise, optik okuyucuyla metni ve/veya grafiği sayısal hale dönüştürerek tarar, sayısal içeriği telefon hatları aracılığıyla aynı teknolojiye sahip karşı tarafa gönderir.

### Radyo

Radyo sistemi ile belirlenmiş farklı birçok frekans kullanarak yayın alınır ve gönderilir. AM ve FM bantları da bu farklı frekanslar için kullanılan protokollerdir. FM yayını aynı zamanda televizyon anteni ile de alınabilir. Kişisel radyo iletişimi ise ticari yayınların aksine kısa mesafeler içinde işler. Buna örnek telsizlerdir. Ancak, bu sisteme özgü istasyonlar (röle) kurulduğu takdirde bir şehrin tümünü kapsayabilecek kişisel radyo iletişimi sağlanabilir (taksi, asker ve polis telsizleri).

### Radyolara Devlet Düzenlemesi

1920'lerin ortalarında artan radyo yayınları herhangi bir denetlemeye tabi tutulmamıştır. Bu boşluk özellikle sinyallerin

ve radyo bantlarının gelişi güzel kullanımına sebep olmuştur. Bunun sonucunda, ABD'de eyaletler arası iletişim komisyonunu (FCC) 1934'te bant genişliği ve sinyal gücünü denetlemek amacıyla kurmuştur. Tüm radyo yayınları FCC'den lisans almak suretiyle yayınlarına devam etmiştir. Böylelikle radyo yayınları yasal yayınlarla karışması engellenmiştir.

Buna ek olarak FCC ve ABD Hükümeti telekomünikasyon aracılığıyla yapılabilecek iş girişimlerine düzenleme getirmiştir. AT&T'ye karşı anti tröst yasası uygulanmış ve o tarihlerde bu firmanın tekel davranışları, rekabeti engelleyici yapısı engellenmiştir. Bu doğrultuda AT&T, 7 bağımsız şirkete bölünmüş daha sonra da 5 şirket olarak konsolide olmuştur. Bunun sonucunda, rekabet ortamı ve ürün çeşitliliği gelişmiştir.

**Televizyon**

Televizyon, genel olarak bir noktadan birçok noktaya yayın yapmak üzere en yaygın ve popüler iletişim teknolojisidir. Medya dünyasının en geniş kullanım çerçevesine sahip aracıdır. Eğitim, haber ve eğlence nitelikli yayınlar izleyiciye ulaştırılmaktadır. Bunun yayında; bir noktadan bir noktaya iki yönlü televizyon yayınları ise daha çok telekonferans amacı ile kullanılmaktadır. Bu yöntem özellikle işadamları ve kurumsal kullanıcılar tarafından tercih edilen bir iletişim şekli olmuştur. Ayrıca günümüzde bilgisayarlara bağlanan kameralar ile internet üzerinden bireysel telekonferans uygulamaları da yapılması mümkündür.

Kablo televizyon ise, koaksiyel kablo altyapısından faydalanarak yayın yapar. Kablo sisteminin teknolojik özelliği, normal radyo dalgaları ile yapılan yayından çok daha kaliteli yayın yapılmasını mümkün kılar. Kablolu yayın şirketleri, uydulardan

sayısal kodlanmış yayını alır, deşifre eder ve kablo altyapısı ile kullanıcıya sunar. Kişisel uydu antenlerine sahip olan kullanıcılar ise uydular tarafından yapılan yayınları direkt olarak alabilmektedirler. Bu şekilde uydu yayınları sağlayan şirketlere ödemeler yapılarak uydu yayınlarına da üye olunabilmektedir.

Ülkeler, televizyon sinyallerinin alınmasında farklı teknolojik standartlar kullanmaktadırlar. Örneğin "European Phase Alternative Line" standardında ABD 'de kullanılana nazaran daha yüksek çözünürlükte yayın yapılır. Ancak, bu yayını izlemek için gereken televizyonlar diğerlerine göre oldukça pahalıdırlar. Yeni nesil televizyonlar dijital görüntü ve ses özelliğine sahiptirler; bu şekilde görüntü ve ses kalitesi çok daha yüksek yayınlar yapılabilmektedir. Bununla beraber televizyon cihazlarının şekli de değişmekte ve sinema özelliğinde görüntü elde edilebilmektedir.

### Global Positioning and Navigation System

ABD (Amerika Birleşik Devletleri) tarafından oluşturulan GPS (General Positioning System) ve Rusya tarafından oluşturulan GLONASS, bir grup uydu tarafından oluşturulan bir ağ yapıdır ve dünya üzerinde konum belirlemeye yönelik olarak güvenli bilgi verir. Her iki sistemde de dünyanın kutupları üzerinden geçen 17.500 km yükseklikte bir yörünge üzerinde hareket eden uydular vardır. GPS alıcıları, bu uydular tarafından yayılan zaman ve lokasyon bilgileri içeren sinyalleri alarak üçgenleme (triangulation) işlemi yapar. Bu işlem sonucunda GPS alıcısı kendi konumunu belirler.

GPS servisi ilk olarak askeri amaçlar için oluşturulmakla beraber sonraları sivil kullanıma da hizmet vermeye başlamış-

tır. Elde kullanılan küçük alıcılar sayesinde dünya üzerinde bulunulan nokta birkaç metre gibi küçük bir hata payı ile belirlenebilir. Yeni geliştirilen bir uygulama ile GPS alıcı ve akıllı bir CD-ROM okuyucudan oluşan bir sistem sayesinde yol haritaları ve diğer coğrafi bilgiler yerinde dijital ortamda izlenebilmektedir. GPS'ten alınan lokasyon verilerine göre CD'lerde kayıtlı olan haritalar, yol bilgileri ve diğer bilgiler ekranda görülebilmektedir.

**Kişisel Bilgisayarlar**

Bilgisayar iletişimi, sağladığı interaktif özellikle; görüntü, ses, metin ve yazılım iletimi için en elverişli ortamı sağlamaktadır. Multimedya, günümüzün en hızlı gelişen iletişim alanı olmuştur. Bilgisayar telekomünikasyonu mevcut telefon altyapısı üzerinden dijital data iletimi şeklinde gerçekleşir. Bu tip iletim daha çok internet ağı üzerinden yapılır. Bazı bilgisayarlar direkt olarak telefon ağlarının dijital özellikli kısımlarını ISDN (Integrated Services Digital Network) kullanarak bağlanabilirler ancak bunun gerçekleştirilebilmesi için bazı özel cihazların olması ve telefon ağının buna uyumlu olması gerekmektedir. DSL (Digital Subscriber Line) olarak adlandırılan bu modem sistemi ile mevcut telefon hatları üzerinden çok yüksek hızda veri iletimi de yapılabilmektedir.

**Elektronik posta (e-mail);** bilgisayarlar arası telekomünikasyonun ve internet üzerindeki iletişimin temelini oluşturmaktadır. E-mail, daha çok metin üzerine kurulu mesajların ve multimedya öğelerinin bir başka bilgisayara gönderilmesi şeklinde gerçekleşir. Bir binanın içinde şirketin bünyesinde mesajlar yerleşik kablo ağları üzerinden iletilirken şehir yada ülkeleri

aşan e-mail mesajları telefon hatlarından gönderilir. Günümüzde sıklıkla kullanılan diğer telekomünikasyona dayalı teknolojik ürünler ise ATM'ler ve kredi kartı cihazlarıdır.

### Uluslararası Telekomünikasyon Ağları

Denizaşırı iletişimi sağlamak amacıyla bağımsız ulusları birbirlerine bağlayacak ağlar kurulmuştur. Bunların ilk örnekleri, denizaltına döşenmiş telgraf kablolarıyla gerçekleşmiştir. Kısa dalga radyo yayınları da uluslararası iletişimin gelişmesine imkân sağlamıştır. Uyduların getireceği iletişim avantajlarını paylaşmak amacıyla ülkelerarası kaynak ve risk paylaşımına gidilmiş ve bu doğrultuda uluslararası uydu iletişim organizasyonu kurulmuştur (INTELSAT 1964). Uydu üzerinden okyanus aşırı iletişim ilk 1965 yılında mümkün olmuştur (Early Bird Uydusu veya Intelsat I). Bu uydu ile uluslararası televizyon yayınını sağlanmıştır. Uydu, aynı anda bir televizyon yayını ve 240 telefon görüşmesini kaldırabilecek güçte tasarlanmıştır. Sonraki yıllarda, Intelsat 200'den fazla ülke ve bölgenin iletişimini sağlayacak şekilde girişimlerde bulunmuştur. Piyasaya yeni giren uydu firmalarını gören Intelsat Organizasyonu, yapısını bir ticari şirkete çevirme kararı almış ve böylelikle gelişen sektörde daha iyi rekabet sağlamıştır. INMARSAT adıyla kurulan başka bir organizasyon okyanus gemilerinin iletişimini sağlamış daha sonra bu tür hizmetleri uçaklara da sunmuştur. Bu organizasyon da daha sonra ticari bir şirkete dönüştürülmüştür.

### İnternet

Günümüzde tüm dünyayı saran internet ağının temeli Amerika ve Rusya arasındaki rekabete dayanmaktadır. 1957'de Sov-

yetlerin ilk yapay uydusu olan Sputnik'i fırlatmaları üzerine ABD Savunma Bakanlığı, bilim ve teknolojinin orduya en iyi şekilde uygulanması için ARPA projesini başlattı. Amerikan Hava Kuvvetleri, 1962 yılında ABD'ye yapılabilecek bir nükleer saldırıdan sonra bile misilleme ve bombardıman uçakları üzerindeki kontrollerini nasıl sürdürebileceğini araştırmaya başladı. Bu amaçla yapılan araştırmada merkezi olmayan askeri bir bilgisayar ağının tüm ülkeye yayılabileceği ve bir nükleer saldırıya karşılık karşı saldırı yapabileceği gösterildi. ARPA projesi bu ağı destekledi ve ARPANET adını aldı. 1969'da ilk fiziksel ağ California'da kuruldu. İlk kurulan bilgisayar ağı tüm ülkede sadece 4 noktada terminale bağlıydı. 1972 yılında terminal sayısı 23'e ulaştı ve elektronik posta kavramı ortaya çıktı. 1976'da radyo ve uydu bağlantıları sayesinde ABD ve Avrupa bu ağ üzerinde birleştirildi. 1979'da ilk bilgisayar haber grupları ortaya çıktı ve IBM internetin babası sayılan BITNET sistemini yarattı.

1980'lerde soğuk savaşın etkisini yitirmesiyle akademik ve ticari çevreler bu bilgisayar sistemine ilgi göstermeye başladı. O zamanlar sistem sadece elektronik posta amacıyla kullanılıyordu.

1991'de Tim-Berners Lee, World Wide Web'i icat etti. Bu sistem hypertext denen daha görsel bir temele dayanıyordu ve araştırmaların ve bilgilerin paylaşılmasını kolaylaştırmak amaçlanıyordu. WWW'nin ortaya çıkması aynı zamanda ticari çevreleri de motive etti. Bu tarihte kullanıcı sayısı 617,000'e ulaşmış ve bilgisayar ağı bugünkü anlamda internet adını aldı.

1990'larda internet kullanıcı sayısı ve fiziksel yapısı katlanarak arttı. Ticari kurumlar, üniversiteler, organizasyonlar ve devlet kurumları bu gelişime ayak uydurdular. Bağlantı noktalarına isim verilmeye başlandı ve bu kurumlar kendi adlarına

internet siteleri açmaya başladılar. 1994'de internet üzerinde ilk siberbanka kuruldu. Pizza Hut, internet üzerinden sipariş almaya başladı. AT&T, MCI gibi iletişim firmalarının hemen hepsi internete yatırım yapmaya başladılar.

### Mevcut Gelişmeler

Kişisel bilgisayarlar, telefon sistemini daha da gelişmeye itmiş ve bilgisayarla mesajlaşma mümkün hale gelmiştir. Bundan doğan hız ihtiyacı sayısal sinyalizasyon teknolojisinin gelişmesine yol açmıştır. Fiberoptik teknolojisinin icadıyla bu ihtiyaç karşılanabilir hale gelmiştir. Gelecek kuşağın cep telefonları, televizyonları da bu hızdan ve sayısal sinyalizasyondan paylarını alacaktır.

Telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri sürekli gelişmektedir. Bu sayede, şu an kullanıyor olduğumuz cihazlar sürekli yeni özellikler kazanmakta ve yeni teknolojiler kullanıcıların hizmetine sunulmaktadır. Telefonlar artık sadece numaraları değil isimleri ve kişisel bilgileri de depolayabilmektedir. Avuç içi diye adlandırabileceğimiz cihazlar ile hem kişisel bilgisayar hem de iletişim ihtiyacımızı karşılayabilecek teknolojiler hizmetimize girmiştir. İletişim artık interaktif hale gelmiştir ve yeni teknolojiler eskilerini de destekler şekilde tasarlanmaktadır.

### Geçmişten Günümüze İletişim Araçları

* M.Ö 3000 civarında Mısırda HİYOROGLİF adı verilen yazı sistemi bulundu. Bu yazılar insan hayvan ve eşya şekillerinden ve bazı sembollerden oluşmaktaydı.
* M.Ö 1300 Civarında Mezopotamya'da ( Bugünkü Suriye ve Irak toprakları) ilk alfabenin kullanıldığı bilinmektedir.

- M.S 1045 Mısırlılar tarafından bulunan papirüs adlı kâğıdı geliştiren Çin'de ilk kez Pi CHENG adlı mucit matbaa harflerini icat etmiş ve kitap basmıştır. Daha sonraları 1645'te Avrupa'da Guttenberg adlı mucit matbaa makinesini icat etmiştir.

* 1820 yılında Danimarkalı OERSTED adındaki bilim adamının elektromanyetik akımı keşfetmesiyle günümüzde kullanılan modern iletişim araçlarının temel çalışma prensipleri doğmuştur.

* 1826'da günümüzde en yaygın iletişim araçlarından biri olan fotoğrafı Fransız NIEPCE tarafından bulmuştur.

* 1936 da İngiliz Cooke ve arkadaşı elektrikli telgrafı icat ettiler.

* 1843 de Amerikalı bilim adamı kendi adı olan ve (.) ve (-) işaretlerinden oluşan MORS alfabesini icat etmiştir. Böylece Fransızcada 'uzaktan yazma' denilen Tele-Graph : Telgraf aleti herkes tarafından kolay kullanılır hale gelmiştir.

* 1867 yılında Amerikalı politikacı ve mucit SHOLES ilk daktilo makinesini icat etmiştir.Bu makine yazıyla iletişimde devrim yaratmıştır.

* 1876 Yılında ABD'de (Amerika Birleşik Devletleri) sağırlar okulunda öğretmenlik yapmakta olan ve bu arada ses üzerine araştırmalar yapan İskoçya asıllı araştırıcı A.Graham BELL elektrik telleri üzerinden ilk insan sesini iletmeyi başarmış ve bu aletin adına Tele-Phone : Telefon yani uzaktan konuşma adını vermiştir. BELL ile yardımcısı Watson arasında 10 Mart 1876'da odadan

odaya gerçekleşen bu buluş modern iletişimin başlangıcı sayılmaktadır.

* 1877 yılında ABD'li araştırmacı EDİSON Fono Graf denilen ve ses kaydetmeye yarayan ilk aleti icat etmiştir. İlk kez köpeğinin sesini kaydettiği bu cihaz günümüzde kasetçalarların ve CD çalarların temelini yaratan buluş olmuştur.
* 1894 de Fransız LIMUERE kardeşler ilk sinema makinesini icat etmişlerdir. Böylece görüntünün kayıt edilmesi, saklanması ve yeniden gösterilmesi imkânlı hale gelmiştir. Bu buluş iletişimde devrim sayılmaktadır.
* 1896 yılında İtalyan MARCONİ ilk mors alfabesiyle yaptığı radyo yayınını başarmıştır. (Daha sonra 1901 de ilk okyanus aşırı radyo yayını yapılmıştır. 1907 yılında ise Kanadalı FESSENDEN adındaki bilim adamı insan sesiyle ilk radyo yayınını yapmıştır.)
* 1922 yılında KORN adlı Alman bilim adamı elektrik tellerinden fotoğraf gönderebilen ilk fax makinesini icat etmiştir.
* 1926 yılında Logie BAİRD adındaki İskoçyalı bilim adamı insan yüzünün görüntüsünü radyo dalgalarıyla çok uzaklara gönderebilen ve Tele-Vision: Televizyon denen ve uzaktan görme anlamına gelen aleti icat etmiştir.
* 1936 yılında İngiltere'de ilk kez siyah beyaz TV yayınları BBC tarafından başlatılmıştır.
* 1938 yılında CARLSON adındaki ABD'li bilim adamı PhotoCopy :Fotokopi cihazını icat etmiştir.
* 1946 yılında Amerikalı J.ECKERT ve arkadaşı MAUCHLY adlı bilim adamları askeri amaçlı hesaplar

yapmak için dünyanın ilk bilgisayarını icat etmişlerdir. ENİAC adını verdikleri bu bilgisayar 30 ton ağırlığında ve 4 apartman dairesi büyüklüğünde olup içinde 18.000 elektronik tüp (Lamba) bulunmaktaydı. Bu alet günümüzde kullanılan modern bilgisayarların babası sayılmaktadır.

* 1962 yılında ABD'liler dünyanın ilk iletişim uydusu olan TELSTAR'ı uzaya fırlatmışlardır. Bu uyduyla kıtalararası telefon konuşmaları telefax telex haberleşmeleri ve TV -Radyo yayınları yapılması olanaklı hale gelmiştir.
* 1970'li yıllarda ABD'de üniversiteler arası bilgi iletişiminde kullanılmak üzere ARPA denilen yeni bir iletişim sistemi gerçekleştirilmiştir. Bu sistemle ayrı şehirlerdeki bilgisayarların birbirlerine bağlanabilmeleri mümkün olmuştur. 1974 de bu iletişime standart getirilmiş ve adına TCP/IP protokolü denmiştir. Ayni yıllarda ABD'de IBM şirketi bilgi depolamada ve bunun farklı makinelerde kullanılmasını sağlayan ve Floppy denilen disketleri icat etmiştir.
* 1981 ABD'de IBM şirketi ilk kişisel bilgisayar denilen ve bugün iletişimde devrim sayılan ve PC adını verdiği bilgisayarı üretmeye başladı.
* 1982 de Hollandalı PHILIPS ve Japon SONY şirketleri Compact Disk (CD) denilen aleti üretmişlerdir Bu cihazlar çok düşük seviyeli LAZER ile çalışmaktadırlar.
* 1983 de ABD'li Microsoft firması günümüzde de hala kullanılmakta olan ve iletişimde çığır açan Windows adını verdiği yazılım sistemini icat etmiştir.

* 1985 yılında ABD'de kullanılmakta olan ARPA iletişim sisteminin adı INTERNET adıyla değiştirilmiştir. İnternet, 'bilgi otobanı' anlamına gelmektedir.
* 1990 yılında yaşadığımız çağa adını veren ve iletişimde bu gün son nokta olan **'WWW'** yani World Wide Web icat edilmiştir.

# KAYNAKÇA


- AR, Fikret. (1994). Dosyalama-arşiv resmi yazışma rapor yazma teknikleri. Yeni mevzuata göre geliştirilmiş ve genişletilmiş 3.bs. Ankara: Türkiye ve Orta-Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- AREN, Tülin. (1995). "Cumhuriyet döneminde yazışmaların standartlaşması," Osmanlı-Türk Diplomatiği Semineri, 30-31 Mayıs 1994 içinde (227-240). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Tarih Araştırma Merkezi.
- AYDIN, Emin Doğan. (1991). Bilgi bilimi informatik genel sistemler sibernetik ve kitle iletişimi. İstanbul: Aydın Yayınları.
- Başbakanlık Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü. (1991). T.C. Başbakanlık Dış Genelgeler: 1975-1990. Ankara: Başbakanlık Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü.
- BENLİGİRAY, Serap, Gülbin Göral ve Nuran Öztürk. (1996). Sekreterlik bilgisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- ERTÜRK, Mümin. (1998). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. 2.bs. İstanbul: Beta Yayınevi.
- FROM, Erich. (1970). "Bürokrasi (kırtasiyecilik) üzerine düşünceler," Çeviren: N. Gündüz. Amme İdaresi Dergisi,

- HAM, F. Gerald. (1993). Selecting and appraising archives and manuscripts. Chicago: The Society of American Archivists.

- HARE, Catherine and Julie McLeod. (1997). Developing a records management programme. London: Aslib.

- ÖZDEMİRCİ, Fahrettin. (1996). Kurum ve kuruluşlarda belge üretiminin denetlenmesi ve belge yönetimi. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi.

- ÖZDEMİRCİ, Fahrettin. (1999). "Organizasyonlarda belge yönetimi ve toplam kalite," Türk Kütüphaneciliği,

- PAUL, Karen Dawley. (1991). "Archivists and record management," Managing Archives and Archival Institutions içinde. Chicago: The University of Chicago.

-Resmi yazışma kurallarını belirleyen esaslar. (1994). Ankara: Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı.

-ROBEK, Mary F., Gerald F. Brown and Wilmer O. Maedke. (1987). 3.bs. Information and records management. Encino: Glencoe Publishing Co.

-ROSS, H. John. (1962). Paperwork management. South Miami: Office Research Institute.

- UÇEL, Nur. (31 Ocak-6 Şubat 2000). "Neden doküman yönetimi ve arşivleme sistemleri?" BT-Haber Gazetesi: Doküman Yönetimi,

- UZDİL, Ünal ve Serap Benligiray. (1996). Yazışmalar ve dosyalama. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Yöneticilikte iletişim. (1993). Fran Sayers... [ve bşk.]. Çeviren: Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayın Yapın Tanıtım.

- YUSOF, Zawiyah M. and Robert W. Chell (1999). "The Eluding definitions of records and records management: Is a universally acceptable definition possible?" Record Management Journal
- AŞIKOĞLU Meral, İşgören Yönetiminde İletişim , Eskişehir 1986
- DALAY İsmail, Yönetim ve Organizasyon, Adapazarı, 2001
- ERTÜRK Mümin, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul 2000
- http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmako6.html
- Prof. Dr. Haluk Gürgen, "Örgütlerde Kaliteli İletişim
- Akın, B.,(1998), "Bilişim Teknolojilerinin Evrimi ve Bilişim Teknolojilerinin Çağdaş İşletmelerde Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkileri"
- Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi,
- Bensghir, T., K., (1996), Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, TODAİE Yay., No.274, Ankara.
- Berry., G.R., (2006), "Can Computer-Mediated Asynchronous Communication Improve Team - --Processes And Decision Making? Learning From The Management Literature", Journal of Business Communication, Urbana,
- Ceyhun, Y. ve Çağlayan, M. U., (1997), Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta (The Future of Information Technologies in Turkey), Türkiye İş Bankası Kültür Yay.
- Elibol, H, (2005), "Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 13,

- Dinçer, Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.b., Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- Koçel,Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul, 1998.
- McRae, Hamish; 2020 Yılında Dünya, çev: Zülfü Dicleli, Anadolu Grubu Yayınları, İstanbul, 1996.
- Mutlu, Esin Can; Uluslararası İşletmecilik, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- Pine B. Joseph II and James H. Gilmore; İş Hayatı Bir Tiyatro (Ve de Her Şirket Bir Sahne), çev. Levent Cinemre, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999.
- Yalın KORUKÇU. "Medya İşletmelerinde Kurumsal Kimlik, Yüksek. Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2000
- Ayla OKAY. "Kurum Kimliği". Mediacat Yayınları, Ankara, 2000,
- Sevil UZOĞLU. "Kurumsal Kimlik ve Anlambilim Çerçevesinde Vakko Örneği", Doktora Tezi, Eskişehir, 1999
- Yalın KORUKÇU. "Medya İşletmelerinde Kurumsal Kimlik, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2000
- Zerrin KARTAL. "Uzun Dönemli Bir Strateji Olarak Kurumsal Kimlik". Lisans Tezi, Isparta, 1999 - - Mehmet AK. "Kurumsal Kimlik Üzerine". Marketing Türkiye, İstanbul, 1997
- Bonocore Joseph, (2001), Commanding Communictions: Navigating Emerging Trends in - Telecommunications, John Willey, New York.
-McLuhan M. ve Powers B. R. (1989), The Global Village: Transformations in World Life and Media in the 20th Century, Oxford University Press, New York.

- Simpson Seamus, (2000) "Intra-institutional Rivalry and Policy Entrepreneurship in European Union: The Politics of Information and Communications Technolgy - Convergence", New Media and Society

- Tapscott Don, (1996), The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, McGraw-Hill, New York.

- Wood James, (1994), History of International Broadcasting, IEE History of Technology - Series, Peter Pergrinus Ltd. London.

- Meydan Larousse

- Y. Doç. Dr. Mehmet Altınöz. Günümüz İş Ortamında Sekreterlik. Yargı Yayınları

- Usluata A. İletişim. İletişim Yayınları.

- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi, Bursa, 19913. Love - A.J. Building Organizations from Within. Applied Social Research Methods Series, Volume 24, Sage Publications, London.

- Ersen H. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu. 2. Baskı, Alfa Basım, İstanbul, 1997.

- Hagemann G. Motivasyon El Kitabı. Rota Yayınları. İstanbul.

- Benli D. ve Özalp, H. Sağlık Hizmetlerinde Yönetim. Somgür Yayıncılık, Ankara, 1994.

- Köklü M. Yönetim Ders Notları.

- Johns Hopkins School of Public Health, Center for Communication Programs. Organizational Communication. Document File, 1997.

- Hale R. Whitlam P. İnsanları Etkileme Gücü. Çev. Tarkan Topuzluoğlu, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997.

- Dökmen Ü. İletişim Çatışmaları ve Empati. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

- Tredgold R.F. Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler. Çeviren: Dr.Cevdet Aykan. Yaprak Yayınları, İstanbul, 1991.

- Doç.Dr.Ruhi Selçuk TABAK- Kurumsal İletişim.

- A. Bülent GÖKSEL, F. KOCABAŞ, Müge ELDEN. "Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam". İstanbul, 1997.

- John BERGER. "Görme Biçimleri". Metris Yayınları, 1995,

- A. Bülent GÖKSEL, F. KOCABAŞ, Müge ELDEN. "Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam". İstanbul, 1997.

- Sevil UZOĞLU.

Fatih Polat

# İŞ'TE AŞKTA OKULDA SOKAKTA İLETİŞİM NASIL KURULUR

Genç ve başarılı iletişimci Fatih Polat'ın kapağında 'İş'te, Aşkta Okulda İletişim Nasıl Kurulur?' diyen kitabını görünce 'vaaay, terzi soğuğunda nasıl dikeceğini yazmış' dedim. Çünkü bizim basınköy'ün yaman çelişkisi vardır; tekmil iletişim taifesinin hele de eşi, dostu, yakınlarıyla iletişimesi pek güçtür. Değerli kardeşim Fatih, bu makus talihi yenmenin iş uçlarını kitapta vermiş yükür ki. Zaten eserini eşine ve yavrusuna ithaf ediş ispatlıyor o durumu. Hep "akademik eğitim alamadım, alaydan geldim, mektepten rahle-i tedris olamadım" diye hayıflanırdım. Şimdi mesleğe başlamasından 2 yıl sonra dünyaya gelmiş bir meslektaşın yazdıklarıyla bu eksiği nispeten gideririm diye keyifleniyorsam çok görmeyin. Yolun açık ola, kitabın layığını bula. Fatih'in İstanbul'u fethettiği yaşlarda, yahu bu ne bereketli bir yürek, ne cömert beyindir, helal be evlat sana...

**Savaş AY** - Sabah Gazetesi

Fatih Polat'a tek başına bir iletişim uzmanı demek haksızlık olacaktır. Benim tanıdığım haliyle çok ciddi bir ilişki mühendisidir de o... Sözlüğünde imkansız yazmayan insanlara hep saygı duymuşumdur. Fatih'in modern zamana tanıklığı içinde sanırım "imkansız" pas geçilen bir cümledir. İletişime yaklaşımı, ilişkilerini ciddiye alması ve birbirini anlama alfabesine yatkınlığı onun birikimlerinden gerekli dersi alabilenler için metrajı olmayan bir kazanımı ifade eder... Ne mutlu ki Fatih Polat, bilgeliğini bolluğa kararı almış insanlarla. Bu iletişim fakiri bir dünya için hakikaten büyük bir adımdır. Benden söylemesi!

**Mesut YAR** - Posta Gazetesi

İSBN 6789944979214

10 TL.

9 789944 979214