

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE İLETİŞİM OLGUSU  
VE  
İLETİŞİM SÜRECİNDE DÖNÜŞÜM**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İnanç Asım ANIL**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı : Doç.Dr. Şaban KAYIHAN**

**MAYIS - 2010**

**İŞLETMELERDE İLETİŞİM OLGUSU  
VE  
İLETİŞİM SÜRECİNDE DÖNÜŞÜM**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İnanç Asım ANIL**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Bu tez; 20/05/2010 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.**

**Şaban KAYIHAN  
Doç.Dr.**

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Hasan LATİF  
Doç.Dr.**

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Fatma FİDAN  
Yrd.Doç.Dr.**

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**İnanç Asım ANIL**

**20.05.2010**

## ÖNSÖZ

“İşletmelerde İletişim Olgusu ve İletişim Sürecinde Dönüşüm” isimli bu tez; iletişimde sosyal bilimcilere, işletme yöneticilerine ve konuyla ilgilenenlere önemli seçenekler sunma ve diğer birçok değerli incelemeye, yakın ilgi ve heves uyandırma amacıyla kaleme alınmıştır.

Çalışmalarım esnasında, özenli yaklaşımlarından ve verdiği desteklerden dolayı saygı değer danışmanım Doç.Dr. Şaban KAYIHAN'a; özverili yaklaşımlarından ve verdiği emeklerden dolayı değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Fatma FİDAN'a; yönlendirici yaklaşımlarından ve sağladığı katkılardan dolayı değerli hocam Doç.Dr. Hasan LATİF'e; samimi yaklaşımlarından ve esirgemediği yardımlardan dolayı değerli hocalarım Yrd.Doç.Dr. Faruk & Filiz KONUK'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca; hakkını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim, beni yetiştiren, rahmetli annem Emine Sezer ANIL'a ve vatanı için canını esirgemeyen rahmetli babam Bnb. Mehmet ANIL'a şükranlarımı sunar, bu günlere ulaşmamda her türlü fedakârlıktan kaçınmayan kıymetli eşim Ayfer ANIL'a ve tecrübelerini benimle gönülden paylaşan canım kardeşim Yzb. Kıvanç Ali ANIL'a minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Tezimi; dünyaya geleceği günü dört gözle beklediğimiz, kızım İlkim Zümra ANIL'a ithaf ederim.

**İnanç Asım ANIL**

**20 Mayıs 2010**

# İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>v</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İLETİŞİM KAVRAMININ NESNEL İLKELERİ</b> .....	<b>7</b>
1.1. İletişimin Genel Yapısı, Düzeni ve İşleyişi.....	7
1.1.1. İletişimin Tanımı, Niteliği ve Kapsamı.....	7
1.1.2. İletişimin Ekseni, Çizemi ve Öğeleri .....	13
1.1.3. İletişimin Çeşitleri, Yöntemleri ve Şekilleri .....	31
1.1.4. İletişimin Sorunları, Engelleri ve Güçlükleri.....	44
1.2. İletişimin Önemi, İşlevi ve Fonksiyonları.....	47
1.3. Farklı Toplumsal Ortamlarda İletişim.....	50
<b>BÖLÜM 2: İLETİŞİM OLGUSUNUN YÖNETSEL İZDÜŞÜMÜ</b> .....	<b>54</b>
2.1. Örgüt, Yönetim, Yönetici ve Davranış .....	54
2.1.1. Bir İletişim Sistemi Olarak Örgütler .....	55
2.1.2. Yönetimin Fonksiyonları ve İletişim .....	57
2.1.3. Yönetimsel İletişimin Amaçları .....	58
2.1.4. Örgüt İçi İletişim Dinamikleri.....	59
2.1.4.1. İletişim Ağları .....	59
2.1.4.2. İletişim Kanalları.....	60
2.1.4.3. İletişim Yönlendirmeleri .....	61
2.1.4.4. İletişim Araçları .....	66
2.2. Başkalarıyla Birlikte Çalışma Yeteneği ve Yönetimde İnsan İlişkileri .....	68
2.2.1. Bireysel Farklılıklar ve Yönetimsel Roller .....	69
2.2.2. Hiyerarşi ve Ast-Üst İlişkileri .....	72
2.2.3. İletişimde Yeterlilik, Etkinlik ve Beceri .....	72
2.3. Yöneticiliğin Gerekletirdiği Temel İletişim Yeterlilikleri.....	75
2.3.1. Etkileyici Konuşma Becerisi.....	75

2.3.2. Olumlu ve Olumsuz Etki Bırakan Davranışlar (Beden Dili) .....	76
2.3.3. Dinleme Becerisi (Aktif Dinleme) .....	77
2.3.4. Empati .....	77
2.3.5. Duygusal Zeka .....	78
2.3.6. Açık ve Güven Verici İletişim .....	79
2.3.7. İkna Edici İletişim .....	79
2.3.8. İletişim Yoluyla Motivasyon .....	80
2.6.9. Çatışma Yönetimi .....	81
<b>BÖLÜM 3: İLETİŞİM SÜRECİNİN ELEŞTİREL DÖNÜŞÜMÜ .....</b>	<b>82</b>
3.1. İletişimin Tarihsel Gelişimi .....	82
3.2. Egemen İletişim Yaklaşımları; Temel Kuram ve Modeller .....	83
3.3. Dünyayı ve Toplum Düzenini Etkileyen Düşünsel Akımlar .....	88
3.3.1. Moderni(zm)te ve Kurallara Bağlılık .....	89
3.3.2. Postmoderni(zm)te ve Kurallardan Kopuş .....	90
3.4. Kavramsal Etkileşim ve İletişim Boyutlarında Evrim .....	94
3.5. Sürecin Değişenlerine Örgütsel Entegrasyon ve Yönetimsel Oryantasyon .....	97
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>101</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>105</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>112</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İletişim Ağları.....	59
-------------------------------	----

<b>Tezin Başlığı:</b> İşletmelerde İletişim Olgusu ve İletişim Sürecinde Dönüşüm	
<b>Tezin Yazarı:</b> İnanç Asım ANIL	<b>Danışman:</b> Doç.Dr. Şaban KAYIHAN
<b>Kabul Tarihi:</b> 20 / 05 / 2010	<b>Sayfa Sayısı:</b> V (ön kısım) + 112 (tez)
<b>Anabilimdalı:</b> İşletme	<b>Bilimdalı:</b> Yönetim ve Organizasyon
<p>İletişim yaşam alanımızın her yerinde vardır. Evde, okulda, işyerinde diğer insanlarla iletişim kurarız. İletişim, hayatımızın olmazsa olmazlarından, bir insan ihtiyacıdır.</p> <p>İletişimin en önemli zeminlerinden birini işyerleri oluşturur. İşletme içinde iletişimin önemi büyüktür. Örgütler aynı zamanda insan iletişim ve etkileşimlerinden oluşan bir iletişim sistemidirler. Yöneticilik de temel bazı iletişim yeterliliklerine sahip olmayı gerektirir.</p> <p>Yüzyılımızda ise iletişim, öncesinden çok daha fazla önem kazanmıştır. Özellikle toplum düzeninde meydana gelen önemli değişimler, iletişim sürecinde dönüşümlere ve yönetsel alanda düzenlemelere neden olmuş; yeni örgütsel yapılanmalar, anlayış ve ilişki biçimleri türemiştir. Kitle iletişim alanı daha karmaşık ve anlaşılması güç bir karakter kazanmıştır. Bu değişmelerle birlikte iletişim kuram ve araştırmalarına yeniden bir bakış gereği doğmuştur. “İşletmelerde İletişim Olgusu ve İletişim Sürecinde Dönüşüm” isimli tez çalışması, bu gereksinimi karşılamak için tasarlanmıştır.</p> <p>Bu çalışma, üst düzey yöneticilerin örgütsel iletişimle ilgili değerlendirmelerine ışık tutmakla birlikte, özellikle, iletişimi yönetmekle görevlendirilmiş kadroların kendi birikim ve gözlemlerine katkı sağlayabilecek bir açılımı gündeme getirecektir. Bu açılım, belki de, iletişim ve ilişkilerin stratejik olarak yönetmek adına öğrendiğimiz birçok “doğru”yu gündemden kaldıracaktır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İletişim, Örgüt, Yönetim, Modernizm, Postmodernizm, Dönüşüm.	



<b>The Title of Thesis:</b> Communication Concept in Business and Transformation in Communication Process	
<b>Author of the Thesis:</b> İnanç Asım ANIL	<b>Supervisor:</b> Assoc.Prof.Dr. Ş.KAYIHAN
<b>Acceptance Date:</b> 20 / 05 / 2010	<b>Nu. Of pages:</b> V(front pages)+112(thesis)
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Management and Organization
<p>Communications are all over our living space. At home, at school, at work, we contact with other people. Communication, the sine qua non of our lives, is a human need.</p> <p>Communications businesses will create one of the most important ground. Importance of communication in business is great. Organizations at the same time a communication system consisting of human communication and interaction are an.</p> <p>The basis of managerial competence to have some communication needs. In our century, communication was more important than before. Especially the important changes that occur in the order of society, communication processes and transformations in the field of administrative regulations resulted in; new organizational structures, understanding and relationship styles were derived. Field of mass communication has become more complex and difficult to understand a character. To changes in the communication theory and research that look again, it has become necessary. "Communication Concept, in Business and Transformation in Communication Process" her thesis, was designed to meet this requirement.</p> <p>This study of senior managers to shed light on the assessments related to organizational communication, in particular, has been tasked to manage communication with staff could contribute their own experience and observations of the expansion will raise. This expansion, perhaps, communications and strategic relationships as we learn to manage on behalf of many "right" will be removed from the agenda yu.</p>	
<b>Keywords:</b> Communication, Organization, Management, Modernism Postmodernism, Transformation.	

# GİRİŞ

## -Konu

İletişim yaşam alanımızın her yerinde vardır. Evde, okulda, işyerinde diğer insanlarla iletişim kurarız. İletişim, hayatımızın olmazsa olmazlarından, bir insan ihtiyacıdır.

İletişimin en önemli zeminlerinden birini işyerleri oluşturur. İşletme içinde iletişimin önemi büyüktür. Örgütler aynı zamanda insan iletişim ve etkileşimlerinden oluşan bir iletişim sistemidirler. Yöneticilik de temel bazı iletişim yeterliliklerine sahip olmayı gerektirir.

Yüzyılımızda ise iletişim, öncesinden çok daha fazla önem kazanmıştır. Özellikle toplum düzeninde meydana gelen önemli değişimler, iletişim sürecinde dönüşümlere ve yönetsel alanda düzenlemelere neden olmuş; yeni örgütsel yapılanmalar, anlayış ve ilişki biçimleri türemiştir. Kitle iletişim alanı daha karmaşık ve anlaşılması güç bir karakter kazanmıştır. Bu değişmelerle birlikte iletişim kuram ve araştırmalarına yeniden bir bakış gereği doğmuştur. “İşletmelerde İletişim Olgusu ve İletişim Sürecinde Dönüşüm” isimli tez çalışması, bu gereksinimi karşılamak için tasarlanmıştır.

Bu suretle; iletişimin toplum düzenini etki altına alan düşünsel akımlardan ister istemez etkileneceği ve örgütlerin değişime kayıtsız kalamayarak kendilerini yapısal ve yönetsel düzenlemelere gitme zorunluluğunda hissedecekleri varsayımlarından hareket edilerek tasarlanan tez çalışmasında; seçilen konu; “İletişim” iken, sınırlandırılmış konu; “Yönetim Süreçlerinde İletişim” olarak belirlenmiş, odaklanılan konu ise; “İletişimle İlgili Süreçlerde Dönüşüm” olarak seçilmiştir. Bu bağlamda cevap aranacak olan araştırma sorusu; “Dünyanın Dört Bir Tarafındaki Gelişmeler, Daha İdeal Bir Dünya ve Sistem Tanımı İçinde Yoğunlaşırken, İşletmeler, İletişimi ve İlişkileri Hangi Esaslarla Doğru Yönetecekler?” şeklinde oluşurken, hipotez (argüman) de; “İletişimle İlgili Süreçler Toplum Düzenini Etki Altına Alan Düşünsel Akımlarından Etkilenmiştir ve Örgütler Değişime Uyum Sağlamak İçin Yapısal ve Yönetsel Düzenlemelere Gitmelidir” olarak ortaya çıkmıştır.

Böylece tezin başlığında; ortaya çıkacak sonuca biçim verme ve katkıda bulunma amacıyla, bilgi edinme ve ilgili alandaki birikimi keşfetme gereksiniminin, açık ve net bir tanımı yapılmıştır.

### **-Önem**

Gerek yönetim bilimi gerekse iletişim bilimleri, toplumsal yapının değişim dinamiklerini kapsamlı biçimde kavramayı sağlayan birbirine yakın iki alandır. Ancak bu iki alanın Türkiye'deki akademik çalışmalarda ne oranda ve nasıl kesiştiği şimdiye değin pek de araştırılmamıştır.

Bu durum her iki alanda yaratılan bilginin önemini büyük ölçüde arttırmıştır. Böyle bir gelişmenin bilincinde olmak, sosyal bilimlerin katkıları ile, yeni koşullara özgün yanıt arama çabalarını arttırmak gerekliliğini doğurmuştur.

İletişim olgusu; Türkiye'de yayımlanan toplumbilimsel yapıtlarda, çoğunlukla nesnel ve kavramsal tanımlamalar bağlamında sunulmuştur. Oysaki tek başına iletişim ile ilgili yalın tanımlamalar, iletişimin kavranmasında eksik kalmıştır. Tez çalışmasında bu çerçevenin de ötesine gidilerek, iletişim konusu; kendi gelişim süreci ve zamanın yaşanan koşullarıyla ilişkilendirilerek örgüt yapıları ve düşünsel akımlar bağlamı içinde ele alınmıştır.

Çalışmada, iletişim konusu incelenirken daha ayrıntılı, çözümlenmeli ve eleştirel bir bakış açısının benimsenmesinin, konunun daha ayrıntılı biçimde ele alınmasını sağlamak açısından önemli olduğu değerlendirilmiştir. Özellikle kitle iletişiminin kavramsal açıdan ele alınarak yeniden yönetim süreçlerinde ve egemenlik ilişkilerinin kurulmasında nasıl kullanıldığının bulgulanması, konuyu açıklamaya giden yolda önemli üstünlükler sağlamıştır.

Türkiye'de sosyal bilimcilerin iletişime yaklaşımlarında uzun süre eleştirel bir yaklaşım kullanmadıkları görülmektedir. Ne var ki, yakın zamanlarda sosyal bilimcilerin iletişim konusuna yönelik modernleşmeci yaklaşım içinde kalan sınırlı ilgileri, iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmelerin de etkisiyle değişmeye başlamıştır. Bu değişimde, yeni yaklaşımların ortaya çıkmasının yanı sıra iletişime yönelik çalışmaların artmasının da payı olmuştur.

İrfan Erdoğan ve Korkmaz Alemdar'ın yayınlarında belirttikleri gibi, Türkiye'de iletişim alanındaki araştırmalar eskiye göre gelişmektedir. Örneğin, iletişim alanını anlamada önemli bir rolü olan tarih çalışmalarında bir kısırdanma başlamıştır. İletişim kuramları konusunda bilinenler geçmişe göre daha da çoğalmaktadır (İnal, 2007).

### **-Amaç**

Bu alışma ile; konunun, teorik ve kategorik kapsamda detaylı incelenebilmesi ve bir hamlede kavranabilmesine imkan sağlanabileceği, bu suretle de bilgi ve belge erişimi çabalarında; kısır döngülerin ve motivasyon kayıplarının önüne geçilebileceği dşnlmştir.

Araştırma bulguları kapsamında derlenen bilgilerin; mevcut bilgilere ve ait oldukları alana kavramsal katkı sağlayacağı, çalışmada elde edilecek yorum ve genellemelerin; bundan yararlanabilecek kitleye, toplumsal ya da kurumsal fayda getireceği değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda yapılan inceleme/araştırma ile, literatürdeki kuramsal araştırmaların farklı kaynakçalarda değindiği ve değişik tanımlamalarla ele aldığı bilgi ve belgeler; bir araya getirilerek tasnif edilmiş, istendik yönde tekrar sınıflandırılmış ve sadeleştirilmif tarifler yapılarak bütünleşik kaynakça boşluğunun doldurulması hedeflenmiştir. Bu suretle, konuyu oluşturan ana olgunun; kontrol altına alınması amaçlanmıştır.

Dolayısıyla bu tez, bir bakıma Türkiye'de çeşitli alanlara mensup sosyal bilimcilerin yazdıkları toplumbilimsel nitelikli yayınlarda iletişim ile ilgili akademik/kuramsal ve bilimsel/olgusal bilgilere/verilere ne derece yer ve önem verildiğini ortaya koyma amacını da gütmektedir.

İnceleme ve araştırma amacıyla başlayan bu süreçte, iletişimle ilgili tanımlamalara yer verilirken, tanımlamalarla gelen nesnelleştirmeler eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Bu amaçla, önce etraflica; iletişimin nesnelliği, kuramları ve yönetimle olan bağları tartışılmış ve ardından zlce; ima edilen anlamlar yardımı ile akım ve yönelimlerin, egemenlik mücadelesi ve mücadeleden etkilenen kavramlardaki dönüşüm iddiaları üzerinde durulmuştur. Bir başka deyişle, iletişim sürecindeki değişimi ima eden anlamların ve değişime uyum sağlama fikrini destekleyen esasların, arzu edilen yönde kontrol edilmesi amaçlanmıştır.

İncelemenin/araştırmanın nihai amacı; konuyu eleştirel bir açıdan irdelerken, doğru cevaplar sunmak yerine, üzerinde düşünülmesi gereken önemli sorular ortaya atmak ve bu sorulardan yola çıkarak okuyucunun belleğinde inceleme gerekliliği düşüncesini uyandırmak, böylece sosyal bilimlerdeki egemen yönelimin soruşturulmasına katkıda bulunmak olmuştur. Bir başka deyişle; bu tez genel bir başlangıç karakterinde kaleme alınmıştır.

Sonuç olarak işletmelerdeki iletişimsel ortamın nesnel ve öznel durumu ortaya konulmuştur. Ortaya konulan; esasen bir teori veya bir önerme değil, bir sınamaya niyetlenme ve bir biliş yaratmaya çalışma olmuştur.

### **-Yöntem**

Tez çalışması; yaratıcı yazma özelliğinin kullanıldığı kişisel fikir tezi tarzında tasarlanmış, fikrin açıklamalarıyla beraber doğrudan alıntılara da yer verilmiş ve yazım esnasında seçici, açık ve kesin anlatımlar yapılmıştır.

Çok yönlü bilgi birikimi sağlamak ve bu bilgileri aynı bakış açısına getirmek, konuyu daha iyi bir biçimde anlamak ve daha anlaşılır hale dönüştürmek, geçmişin ışığı altında günümüzde bulunan durumu yeni bir bakış açısı ile ele almak amacıyla, daha önceden üretilmiş olan geçerli ve güvenilir bilgiler, toplanarak sistemli bir şekilde düzenlenmiş, mantığa uygun bir şekilde işlenmiş ve gerçekleştirilmek istenen amaçlar doğrultusunda; işletmelere dayalı olarak, yansıtıcı, betimleyici, açıklayıcı ve anlamlandırıcı genellemeler yapılmış ve yüksek bir kesinliğe sahip olmasa da en azından kontrol altında tutulabilen ilişkiler kurulmasına çalışılmıştır.

İkincil kaynaklar taranmış ve incelenmiş, çalışma planı çıkarılmış, ele alınması düşünülen potansiyel hususların listesi yapılmış, kaynakça havuzundan veriler açığa çıkarılmış ve işlenmiştir. Konu ile ilgili kalitatif dokümanlar (kitaplar, internet kaynakları vs.); araştırılmış ve incelenmiş, bulunan ve toplanan veriler; belirli bir sistematik dahilinde derlenmiştir. Araştırma konusunun dayandığı ve doğru kabul edilen kuram ve kriterlerin varlığı araştırılarak tez çalışmasında yer verilmiştir.

Yararlanılan temel ve ikincil başvuru kaynaklarından veriler toplanırken ve yorumlanırken dataaların içine gömülü olan teoriler ortaya çıkartılmış, indirgemeler yapılmış ve araştırma boyunca kavramlar arasında köprüler inşa edilmiştir.

Bilgi üretiminde ilk basamak olan anlama-tanımlama düzeyinde temeldeki tüm ilkeler keşfedilmeye çalışılmış, kendi içlerinde türlerine ve sınıflarına ayrılarak ayrıntılar saptanmış, “nedir-nasıldır” sorularına adım adım cevaplar aranmış, benzerlikler ve farklılıklar karşılaştırılarak sorgulanmış ve benzeşenler üzerinden bağlantılar kurularak en uygun yaklaşıma ulaşılmıştır.

Belgesel tarama ve bilgi tarama yöntemleri ile elde edilen kuramsal bulguların ve kanıtların işlenmesiyle derlenen kavram ve teoriler; yönetimle ilişkilendirilmiş ve karşılıklı uyum geliştirilmiştir. Konu ile ilişkili kuram ve kriterler aydınlatılarak yöneticilere lüzumlu tarifler verilmiştir.

Tez çalışmasında, doğrulama veya yanlışlama amacı güdülmemiş, inceleme ve araştırmalarla, yapının anlaşılması ve irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu maksatla, kişisel deneyimler doğrultusunda benzer konularda yapılmış çalışmaların bir sentezi yapılmıştır.

Çalışma boyunca duyarlı, ciddi ve irdelleyici bir yaklaşım sergilenerek, konuyu kontrol altında tutan anlamsal bütünlüğe ve kavramsal uyuma dikkat edilmiştir. Düşündürücü, yapay olmayan ve abartısız alıntılar seçilerek içeriğe uygun, kullanımı doğru ve anlamı güçleştirmeyen salt tanımlara ve dinamik bağıntılara ulaşılmıştır. Sıralanışı ve zamanlaması ile dengeli, uzunlukları ve aralarındaki geçişleri ile anlamlı, konuya ve amaca odaklı, belirleyici ana noktaların yardımıyla tezin sağlamlaştırılması sağlanmıştır.

Çalışmanın verilerinin toplandığı kaynaklar; Türkiye’de sosyal bilimcilerce yazılmış tüm akademik ve eğitsel yayın ve dokümanlardan oluşmuştur. Bu nedenle çalışmanın kapsamı, toplumbilimsel kitaplarla sınırlıdır ve veri kaynağı, bu dokümanlardaki akademik ve eğitsel içerikten oluşmaktadır. Ulusal yazında yer alan toplumbilimsel yayın ve dokümanların toplam sayısının ve diğer niteliklerinin belirlenememiş olması nedeniyle ve bu belirlemeyi gerçekleştirmenin çok zaman alacağı ve güç olacağı gerekçesiyle genel bir liste oluşturmaktan ziyade rastlantısal olarak ulaşılabilen toplumbilimsel nitelikteki yayın ve dokümanlar incelemeye alınmıştır.

Tezde; önce, iletişim, insan ve toplum arasında bağ kurulmuştur. Ardından iletişim, insan ve toplum üçlüsü yönetimle ilişkilendirilmiştir. Sonra kitle iletişiminin ilk

gelişmeleriyle ilgili tarihsel bir geçmiş ile kuram ve araştırmalarının oluşumu sunulmuştur. Bunu, temeli atan ilk kuramların açıklanması izlemiştir. Ardından 1950'lerden başlayan dünyadaki genel durum özetlenmiş ve etkilenen süreçler kapsamında iletişim ve yönetim süreci değerlendirilmiştir.

Tez çalışmasına; çalışma boyunca yapılanların anlatıldığı bir “Giriş” bölümüyle başlanmıştır.

“Birinci Bölüm”de, genel olarak iletişim konusuna yer verilmiştir. Bu bölümde iletişim kavramının nesnel ilkeleri açıklanmıştır. Alt başlıklar halinde iletişimin genel yapısı, düzeni ve işleyişi, iletişimin önemi, işlevi ve fonksiyonları üzerinde durulmuştur. Daha sonra farklı toplumsal ortamlarda iletişimin nasıl gerçekleştiği hakkında bilgiler verilerek bu bölüm bitirilmiştir.

“İkinci Bölüm”de, genel olarak yönetim ve iletişim ilişkisi ele alınmıştır. Bölüme önce örgütleri bir iletişim sistemi olarak değerlendirerek başlanmıştır. Daha sonra alt başlıklar halinde Başkalarıyla birlikte çalışma yeteneği ve insan ilişkileri ile etkili yönetim fonksiyonları ve iletişim hususlarına açıklık getirilmiştir. Devamında yöneticiliğin gerektirdiği temel bazı iletişim yeterlilikleri hakkında bilgiler verilmiştir. Bu kapsamda yöneticilerde olması gereken hiyerarşi ve ast-üst ilişkilerini düzenleme, etkileyici konuşma becerisi, beden dilinin kullanımı, dinleme becerisi, empati kurma, duygusal zeka, açık ve güven verici ve de ikna edici iletişim kurabilme, iletişim yoluyla motivasyon yükleyebilme ve çatışma yönetimi gibi kabiliyetler tanımlanmıştır.

“Üçüncü Bölüm”de, genel olarak iletişim sürecinin maruz kaldığı dönüşüm irdelenmiştir. Bölüm içerisinde iletişimin tarihsel gelişimi, egemen iletişim yaklaşımları; temel kuram ve modeller, dünyayı ve toplum düzenini etkileyen düşünsel akımlar incelendikten sonra iletişimde meydana gelen değişim ve sürecin değişenlerine örgütsel entegrasyon ve yönetsel oryantasyon konuları mercek altına alınmıştır.

Sonuç ve Öneriler Bölümünde, tez çalışması boyunca türetilen sonuçlar bir araya getirilmiş, bunlar üzerinden bir değerlendirmede bulunulmuş ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Kaynaklar Bölümünde tez çalışması boyunca yararlanılan çeşitli referanslar, alfabetik sırada ve doğruluklarına özen göstermek suretiyle listelenmiştir.

# **BÖLÜM 1: İLETİŞİM KAVRAMININ NESNEL İLKELERİ**

## **1.1. İletişimin Genel Yapısı, Düzeni ve İşleyişi**

İletişimin gerçekleşimini, büründüğü biçimleri ve izlediği süreçleri irdeleyen kavramsal içeriğe ilişkin bazı kesitler ve semantik bağlantılar; dizgisel bilgi çerçevesi ve mantıksal örgü içinde incelenmiştir. Kavramsal içeriğin çözümlenmesi; iletişim bütünüünün yapılandırılması ve terimlerin özümsemesi açısından önem arz etmektedir. İletişim ile ilgisi olduğu düşünülen anlam ve tanımlamalar aşağıdaki metinde sunulmuştur.

### **1.1.1. İletişimin Tanımı, Niteliği ve Kapsamı**

İletişimin Latince karşılığı “*communica*” kelimesi olup paylaşma, ortaklaşma anlamına gelmektedir (Tayfun, 2007:4).

Türkçe sözlük anlamı duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması olan iletişim kavramı kapsamı çok geniş olduğu için tek bir tanımını yapmak oldukça zordur (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük:696).

İletişim, bir kişi veya gruptan diğerlerine çoğu zaman semboller aracılığı ile bilgi, düşünce, tutum veya duygu aktarma olarak tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2007:42).

Ünsal Oskay (2001:9) iletişimi, birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgileri birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimleri olarak tanımlamıştır.

Diğer bir tanıma göre iletişim; bilgi ve düşüncelerin herkesçe aynı biçimde ve aynı değerde anlaşılır duruma getirilmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanmasıdır (Budak ve Budak, 2000:74).

Yukarıda yazılan iletişim tanımları incelendiğinde etkileşimin ortak nokta olduğunu söyleyebiliriz. Yani iletişime taraf olan alıcıda etkileşim sonunda belli bir anlayış ve davranış oluşumu sağlanmaktadır.



İletişim bir yanda haberi veren (Kaynak) diğer yanda haberi alan ve haberi simgeleyen mesaj olmak üzere üç temel öğeden oluşan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde kod, kodlama, kod açma, yorumlama ve geri iletişim yer almaktadır (Tayfun, 2007:10).

İletişim tek yönlü değil, yatay ilişkilerin yaşandığı karşılıklı etkileşim ve dönüşüme dayalı dinamik bir süreçtir. Bu süreç içerisinde taraflar karşılıklı olarak hem mesajı alan hem de gönderen rolünü üstlenirler. İletişimde verilen herhangi bir mesaj, bu mesajı alan kişi tarafından belli bir biçimde algılanır ve bu algı sonucunda bir geribildirim (feed-back) oluşur. Olumlu ya da olumsuz bir içerik taşıyan geri bildirim, mesajı gönderen kişinin, karşısındakinin duygu, düşünce ve davranış düzeylerinde ne gibi etkiler yaptığını görmesi ve ilişkinin istikameti açısından belirleyici bir öneme sahiptir (Tayfun, 2007:10).

Sağlıklı bir iletişim sürecinde, mesajı verenin davranışı, mesajı alanın davranışlarından bağımsız düşünülemez. Mesajı veren ve alan arasında bir etkileşim söz konusudur.

İletişim her zaman en azından üç öge gerektirir (Tayfun, 2007:10);

- Kaynak ya da gönderici
- İleti (Mesaj)
- Alıcı ya da Hedef, iletişim sürecinin tamamlanması
- Kanallar
- Kodlama- Kod çözme
- Etki (Gürültü; manevi-fiziki) unsurların da katılımını gerektirir, bu işlevlerin sonucunda,
- Geribildirim gerçekleşir.

Kaynak ya da gönderici durumundaki bir kişinin, kendi birikimleri ve sahip olduğu değer yargıları sonucu oluşturarak kodladığı bir mesajı, bir iletiyi bazen direkt olarak bazen de belirli bir araç ya da kanal aracılığıyla alıcı konumundaki hedef kişi veya kitleye göndermesi, hedef kişi ya da kitlenin gönderilen mesajı duyarak, okuyarak, izleyerek anlamlandırıp kendince kodunu çözerek kaynağa geri bildirimde bulunması

iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç yer ve zamana bağlı olarak belirli bir ortam içersindeki koşullarda gerçekleşmektedir (Tayfun, 2007:11).

İletişimin ikna etmeye ve etkilemeye yönelik tanımları da bulunmaktadır.

İletişim, “bir aklın bir başkasını etkileyebildiği tüm süreçleri içerir”. “İletişim, insanların davranışlarına temel teşkil eden, dünyaya ilişkin imajlarını oluşturan anlamların meydana getirildiği ve bu imajların semboller yardımıyla değiş tokuş edildiği sosyal bir eylem sürecidir”. Buna göre iletişim, insanın kendi amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli durumlara ilişkin anlamlar yarattığı ve hatta ona kendi bakış açısına göre anlamlar yüklediği bir eylem biçimidir. Dolayısıyla iletişim, sadece mekanik bir bilgi ve fikir aktarma işleminin ötesinde, olayın, ona bir anlam atfeden anahtar semboller, sloganlar veya temalar vasıtasıyla yeniden üretimidir. Bu tür bir iletişim anlayışı, yalnızca bilgi vermeyi değil, yönlendirmeyi, ikna etmeyi ve insanların duygu ve düşüncelerine hitap ederek davranışlarını (iletişimcinin arzuladığı yönde) değiştirmeyi amaçlar (Oktay, 1996:16).

İnsan faaliyetlerinin olduğu her yerde iletişim vardır. İnsan dış çevresiyle iletişim kurarak yaşamını sürdürür. İletişim insan yaşamının temel koşuludur. Çünkü insan ihtiyaçlarını iletişim kurarak giderebilir. İletişim, insanın kendini ifade etmesi için zorunludur. İnsan çevresi ile iletişim kurarak yaşar. Onun her davranışı, konuşması, susması, duruşu ve oturma biçimi, insanın kendini ifade etmesidir; diğer bir deyimle iletişim kurmasıdır. İletişim bilgi üretme, iletme ve algılama sürecidir. İletişim kurmakta asıl amaç, anlaşılabilir mesajların gönderilmesi ve hedefin tutum ve davranışlarında değişiklik yapmaktır. Bu nedenle iletişim, amaçlı insan faaliyetidir (Tutar ve Yılmaz, 2003:5). En amaçsız görüldüğü yerde bile iletişimin bir amacı vardır. İnsan yaşamını iletişim kurarak sürdürür. Yaşam bir bakıma iletişim kurma serüvenidir. Normal zihinsel fonksiyonlara sahip olan bir insan, iletişim kurmadan yaşayamaz. İletişim, insanın bireysel ve sosyal yaşamının vazgeçilmez unsurudur. İnsan gündelik yaşamında diğer insan(lar)la, kurumla, kuruluşla, grupla veya kendisiyle iletişim kurarak yaşar. Sessizliği ve yalnızlığı seçen insan, vücut diliyle, çevrelerine mesaj iletmeye çalışır; yani insanlar sessiz kaldığı zamanlarda bile, ya vücut diliyle dışa doğru, ya da otokritik yoluyla, içe doğru kendisiyle iletişim halindedir. Kendisiyle iletişim kurduğu zaman duygu ve düşüncelerini değerlendirir, etkileşim içine girer,

kendine mesaj gönderir, onları yorumlar ve geribildirimde bulunarak, inanç, tutum ve davranışlarında değişikliğe gider. Bu süreç insanın iletişim kurmadan edemeyeceğini gösterir. Sözcük anlamı olarak İletişim (Communication) ortamlarındaki olayları, olguları, değişimleri, benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan benzer duyguları ifade eden insanların oluşturduğu topluluk içinde; duygu, düşünce, yargı ve tutum bildirimidir. İletişim denilince ilk aklımıza gelen insan ve insanın konuşma sürecidir (Oskay, 2001:15-16).

Bir gülümseme, bir el hareketi ya da ayakta dururken araya konulan mesafe, kullanılan bir rozet sözlü ve yazılı iletişim dışında yararlandığımız iletişim kodlarıdır. İletişim, insan yaşamının kültürel düzeninin ‘olmazsa olmaz’ bir koşuludur. İletişim sadece yalın bir ileti değil, toplumsal nitelikli bir etkileşim ve paylaşımdır (Kocabaş ve diğ., 1999:12).

İletişim gündelik yaşamımızda bize nesnelere, insanları tanımlar, işbölümü içinde değişik toplumsal roller yüklenmiş insanlara bu rolleri yerine getirirken, bu rol dağılımından oluşan toplumun o tarih dönemindeki hayat tarzını öğretir, yeniden-üretimi için gereken değerlendirme biçimlerini aşlar. Toplumsal sistemin sürmesini, kendini yeniden üretmesini sağlar (Oskay, 2001:2).

İletişim; bilginin, fikirlerin, duyguların, simgeler kullanılarak iletilmesidir. İletişim anlam arama çabasıdır; insanın başlattığı kendisini çevresinde yönlendirecek ve değişen gereksinimlerini karşılayacak şekilde uyarıları ayırt etme ve örgütleme çabasıdır yaratıcı bir edimdir. İletişim kavramı, “communis” kelimesinden türemiştir (Oskay, 2001:9) ve; tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların, “kaynak”tan “hedef”e doğru aktarılması anlamına gelmektedir. İletişim bir kişiden veya gruptan, bir başka kişi veya gruba bilgilerin aktarılmasıdır (Tayfur, 2004:17).

İletişim kaynaktan hedefe bilgi veya anlamların aktarılmasıdır. İletişim, insanın kendini sosyal bir varlık olarak ifade etmesi için zorunludur. İnsan, çevresi ile iletişim kurarak yaşar. Onun her davranışı, konuşması, susması, duruşu ve oturma biçimi, kendini ifade etmesidir; yani çevresine mesaj iletmesidir. İletişim, bilgi üretme, iletme ve algılama sürecidir. İletişimin asıl amacı, anlaşılabilir mesajların gönderilmesi ve karşı tarafın tutum ve davranışlarında değişiklik yapmaktır (Tutar ve Yılmaz, 2003:7).

İletişimin günümüzde, uluslararası alanda enformasyon gücünü dünyaya ileten ve bildiren bir işlevi vardır. İletişim, uluslararası arenada siyasi, ekonomik, toplumsal bir güç kazanmanın en etkili yoludur. Bugün gelişmişliğin ölçütü olarak, enformasyon üretimi kullanılmaktadır. Bir toplum ne kadar fazla enformasyon üretiyorsa, o oranda gelişmiş, güçlü ve saygın toplum sayılmaktadır. Enformasyonu pazarlamanın tek bir yolu vardır; o da tüm dünyayla iletişim kurmaktır.

Sözsüz iletişim, sözlü iletişimi kapsamaz ancak, sözlü iletişimde sözsüz iletişimin bir unsuru olan beden dili, sürekli kullanılır ve ikisinin anlamlı bir biçimde kullanılması, sözlü iletişimin etkinliğini artırır. Duyguların aktarılması, ya sözlerle, ya da tutumlarla olur. Buna göre, diyebiliriz ki iletişim, insanların davranışlarını etkilemek amacıyla, sözlü, ya da sözsüz araçlarla zihin yönlendirme etkinliğidir.

İletişim, yazılı, sözlü ve sözsüz mesajlarla, anlamları aktarma sürecidir. İletişim konuşma, hareket veya yazı ile bilgi, işaret veya mesaj iletimi ve değişimidir. Daha kapsamlı bir tanımla iletişim, mesaj, gönderici ve mesajı alan olmak üzere, üç önemli unsuru olan ve bilgi, deneyim, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi sürecidir. İletişim bir bakıma, bilgi üretme, üretilen bilgiyi yorumlama ve onu aktarma sürecidir (Tutar ve Yılmaz, 2003:7).

İletişim, bir kişiden diğerine anlamların iletilmesidir. Anlam iletme bir ihtiyaçtan kaynaklanır. Davranışları ortaya çıkaran ihtiyaçlardır. İnsanlar gizlemeye çalışsalar da, onların davranışlarından, karşılamaya çalıştıkları ihtiyaçlarını anlamak zor değildir. Davranışla ihtiyaç arasındaki söz konusu ilişki nedeniyle iletişim kurma biçimimizi, içinde bulunduğumuz toplumun değer yargıları belirler. Bu yönüyle, temel ihtiyaçlar bakımından büyük oranda benzerlikler bulunsa da, ikincil davranışlar bakımından iletişim kurma biçimimizi kültürel ve kişilik özellikleri belirler. Böylece, içinde bulunduğumuz toplumda iletişim kurmadaki temel amacımız, kendimiz ile içinde bulunduğumuz toplumsal çevre arasında uyumlu bir ilişki kurmaktır.

Türk Dil Kurumunca yayınlanan Toplum bilim Terimleri Sözlüğünde (Türkçe Sözlük 2005) iletişim, “Düşünce ve duyguların toplumlar arasında söz, el-kol hareketi, yazı, görüntü vb. aracılığı ile değiş-tokuş edilmesini sağlayan toplumsal etkileşim süreci” olarak tanımlanır.

Her insan diğer insanlarla olan ilişkilerini içinde yetiştiği ve yaşadığı kültürün belirlediği bir çerçeve içinde yürütür (Erkman, 1987:11). İletişim tarzımızı kendi kültürümüz içinde oluştururuz. Bizden beklenenleri ve bizim başkalarından bekleediklerimizi içinde yaşadığımız toplumun ya da topluluğun kültürü olağanüstü etkiler. Bunun tersi de doğrudur; bizim yaptıklarımız da içinde yaşadığımız kültürü etkiler ve geliştirir (Dicleli ve Akkaya, 2000:21).

İletişim ile ilgili olarak birçok tanım vardır. İletişimin genel kabul gören tek bir tanımı yoktur. İletişimin, geçmişten günümüze kadar birçok tanımı yapılmıştır.

En yalın haliyle iletişim; duygu ve düşüncelerin kaynaktan alıcıya aktarılması sürecidir. Fakat iletişim, bu kadar basit bir süreç değildir. Daha karmaşık bir süreçtir. Çünkü insanın konuşurken kullandığı dil, jest ve mimikler, bulunduğu mekan, dinlediği müzik, kullandığı markalar, giyimi vb. kişi ile ilgili mesajları iletirken onun sosyal statüsü ve kültürel ortamını da yansıtmaktadır (Oskay, 1992:8). İletişimi sadece sözel bir süreç olarak düşünmemek gerekir.

İletişim, birbirine ortamlardaki nesnelere, olaylar, olgular ile ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesnelere karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular yaşayıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamını içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimleridir (Oskay, 1992:22).

İletişim bir süreç olarak ele alındığında ise simgeler aracılığıyla bilgi, fikir, tutum ve duygu iletimidir (Göger, 1995:13).

KAYNAK → MESAJ → KANAL → HEDEF KİTLE  
(Gönderici) → (ileti) → (Alıcı)

İletişim süreci, göndericinin bir kanal aracılığıyla mesajını hedef kitleye ulaştırmasıyla sona ermez. Hedef kitlenin (alıcı) mesajını alıp, algılayıp kaynağa (gönderici) geribildirimde (feedback) bulunması gerekir. Ayrıca gönderilen iletinin herkes tarafından anlaşılır olması gerekir.

İletişim süreci, bireylerin olayları algılamaları tarafından etkilenir. Geçmiş deneyimler, değerler, inançlar, kültürel özellikler, duygular bir mesajın algılanmasında etkilidir.

İletişim diğer bir tanımda da, anlam transferleriyle sosyal değerlerin iletilmesi ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlayan dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Peltekoğlu, 1998:140).

İletişim, temel amaç ve işlevleri itibariyle bir insan ilişkisi sistemi olduğu için, “insanlar arasında ileti alışverişiyle sağlanan bir ortaklık yaratma” olarak tanımlanabilir. Bu anlamda iletişim, belirli bilgilere, düşüncelere ve tutumlara sahip olmak amacıyla, düşünce ve duyguların, bir olay ve durum üzerine bilgilerin aktarılması ve paylaşılması sürecidir (Kaya, 1985:1).

Günlük yaşamımızda hepimiz iletişim sürecinin pek çok biçimiyle karşı karşıya kalmaktayız. Örneğin; düşünmek, kendi kendine konuşmak gibi kişinin kendisi ile iletişimde olduğu kişisel iletişim süreci, bir kişinin diğer kişiyle olan kişilerarası iletişim süreci, bir kişinin diğer kişilerle aynı fiziksel ortamlarda gerçekleştirdiği grup iletişimi, bir iletişimcinin (kişi ya da değil) çok sayıda insanla gerçekleştirdiği iletişim ise kitle iletişimidir (Peltekoğlu, 1998:140).

Karşımızdaki kişiyle iletişim kurarken mutlaka sözlü olarak konuşmamız gerekmez. Çünkü kişiler, sadece bakışlarla, oturuşlarıyla, gülüşleriyle karşı tarafla iletişim sürecine girerler. Birçok araştırmacı iletişim sürecinde beden dili ile yapılan iletişimin kitle iletimine göre daha etkili olduğunu saptamışlardır. İletişim, sözlü olabileceği gibi sözsüz de gerçekleşebilir.

Görüldüğü gibi iletişim, çok basit bir süreç değildir, karmaşıktır. Tek bir tanımının yapılması mümkün değildir. İletişimin tek bir ortak tanımı olamaz. Çünkü herkes, her şeyi aynı algılamaz ve aynı biçimde aynı cümlelerle anlatması mümkün değildir. Bununla birlikte iletişim, insanın olmazsa olmaz unsurlarından birisidir.

### **1.1.2. İletişimin Ekseni, Çizemi ve Öğeleri**

İletişim, duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır. İletişim sözcüğü Latince “communaire” kökünden gelmektedir ve

dilimizde komünikasyon, haberleşme veya bildirişim sözcükleriyle de tanımlanmaktadır.

İnsanlar arası iletişimler temel olarak duygu ve düşünce alışverişini yürütme düzenleridir. Burada ana öge “anlatmaktır”.

İletişimde anlaşmaya zemin hazırlayacak ve anlaşmayı kolaylaştıracak bazı özellikler vardır. Bu özellikler şunlardır:

#### **- İletişimde ilk dakika önemlidir**

Karşı karşıya gelen iki kişi arasındaki ilk etkileşim, iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisidir.

Bu etkiyi yaratan faktörler karşılaşılan kişinin beden dilinden, kullandığı kelimelere ve kişinin giyiminden içinde bulunduğu fizik ortamında bulunan nesnelere kadar geniş bir dağılım gösterir.

“Duruşundan hiç hoşlanmadım”, “bakışını sevmedim”, “Bir görüşte ısındım” gibi değerlendirmeler; o kişi ile gelişecek iletişimin temelini oluşturur.

Kişi bunları bilinç düzeyine çıkarsa da çıkarmasa da; ilk algılarımızın oluşturduğu yargının iletişim biçimimizde ve o kişiye atfettiğimiz değerlerde önemli bir rol oynadığı bilinir.

#### **- İletişim bilgi alışverişi değildir**

İnsanlar arası iletişim, sadece bir bilgi alışverişi değildir.

Duygu ve düşüncelerin bir bilgi olarak aktarılmadaki eylemler ve bu eylemlerin biçimi iletişimin özünü yapılandırır. Bu iletişimin evrensel yönüdür.

Sözlerin bedendeki karşılıkları iletişimi değerlendirmemizde ikinci önemli noktadır. Kelimelerin sözcük anlamlarını ya da çağrıştırdığı anlamları, kişinin eylem biçimiyle değerlendirmek doğru iletişime imkân verir.

#### **- İletişim kişiye değil, kişiyle yapılır**

İletişim, başka bir kişiyle yapılandırılan bir süreçtir. İletişim, onu oluşturan bireylerden birinin aktif oluşu diğerinin ise bu eylemi seyretmesi ile kurulmaz. Eğer alıcı hazır

değilse, iletişim yolu tıkanır. Böyle bir ilişki düşündüğümüz anlamda doğru ve sağlıklı bir anlama ve anlaşma doğurmaz.

Örneğin; sekreterine veya yardımcısına kızan ve yapılan geçmiş hataları gündeme getiren bir yönetici, karşısındaki kişiden bir cevap almıyorsa, büyük bir ihtimalle karşısındaki kişi, yöneticinin haksız olduğunu, öfkesinin yersiz olduğunu düşünmektedir. Buna karşılık, yönetici düşüncesini ve öfkesini ortaya koyduğu için bundan böyle benzeri bir hatayla karşılaşmayacağını düşünmektedir. Bu tür olaylar, öğretmenler ile öğrenciler arasında, anne-baba ile çocuklar arasında da sık sık gerçekleşmektedir.

Mesajları verenin duygu ve düşünceleri, iletişim sürecinin herhangi bir yerinde sözü edilen konunun tamamen dışındaki duygu ve düşüncelerle kesilebilir.

Kısacası, iletişimden söz edebilmek için ortak bir platformda buluşmaya gerek vardır. Bu ortak platformdaki en az iki kişi ortak paylaşım içinde iletişimi sürdürebilir.

### **- İletişim bir bütündür**

İletişimi kelimeler, eller, gözler gibi bütünlüğünden soyutlayarak ve süreçteki gibi bir kesite bakarak değerlendirmeye çalışmak bizi yanıltabilir. Sözsüz iletişim işaretlerini veya sözlü iletişim içeriğini tek tek değerlendirerek sonuçlara varmak yanıltıcı olabilir.

Örneğin; ellerin bir masaya dayanması veya sandalyeye ters oturmak sözsüz iletişimimiz açısından destek aramak ve güvensizlik işareti olarak yorumlanır ama bu durum bazen bedenimizi dinlendirmek ihtiyacından da kaynaklanabilir. Benzer şekilde ayakta duran birinin, bacaklarını birbirine dolması, güvensizlik ve gerginlik işareti olabileceği gibi, soğukta üşümek veya çok sıkışıp tuvalet arayışı içinde olmak anlamına da gelebilir. Bu durumların gözardı edilmesi iletişim değerlendirmelerinde bizi yanılgılara götürür. İletişim biçimindeki bütün özellikler ve iletişim süreci, iletişimin birbirinden ayrılmayan parçalarıdır (Baltaş ve Baltaş, 1992:19-26).

İletişimin temel özelliklerini dört grupta ele alabiliriz. Bunlar;

- İletişim, her zaman her yerdedir. İnsan yaşamı bazen gönüllü bazen de zorunlu olarak içinde yer aldığı bir iletişim ağı içerisinde devam etmektedir.



- İletişimde temel amaç, çevre üzerinde etkin olmaktır. Çevre üzerinde etkin olmak, başkalarının tutum ve davranışlarını belirlemek, geliştirmek ve değiştirmektir. İletişim faaliyetlerinde beklentiler söz konusudur.
- İletişim, anlamların paylaşımıdır. Uyarıları (ses, ışık, renk, hareket... vb.) anlamlı iletiler olarak değerlendirip anlamlandırırız. Trafik lambaları, hepimiz için aynı şeyi ifade eder. Ancak, bu durum 200 yıl öncesi için geçerli değildir.
- İletişim değişik katmanlarda gerçekleşir. Uyarılar içerisinde seçip algıladığımız uyarılar, iletişim davranışımızın kaynağıdır. İşlevsel açıdan iletişimin katmanları;

**a-** İnsanın içinden kendi kendine yaptığı iletişim katmanı,

**b-** Başkalarıyla sözcüklerle/simgelerle yaptığı iletişim katmanı,

**c-** Her iki durumda da iletilerin aktarımına eşlik eden psikolojik tepkilerin belirlediği katman.

Psikolojik tepkilerin belirlendiği katman, iletişimde içten ve/veya dışarıya iletilerin içeriğine katılan kızgınlık/yalınlık, sevgi/nefret, sevinç/üzüntü gibi tepkilerden oluşur. Ayrıca iletişimde;

**1-** İçerik düzeyi

**2-** İlişki düzeyi ayrımı da yapılabilir.

Birincisi, iletinin bildirme yönü, ikincisi, yönerge (içeriğin nasıl anlaşılması gerektiğini dile getiren) yönü ile ilgilidir. Örnek olarak;

Konuşmamanızı rica ederim.

Lütfen konuşmayınız.

Konuşmak yasaktır.

Yukarıda örnek verilen iletiler, içerik düzeyinde bir eylemin yapılmaması ile ilgili isteği dile getirirler. İçerik düzeyinde aynı olmakla birlikte, bu üç iletinin ilişki düzeyleri birbirinden farklıdır. Sözlü ve yazılı dildeki kodların düzenlenmiş biçimi kadar duruş, bakış, kılık kıyafet gibi sözsüz kodlar da, iletilerin içeriğini hangi ilişkiler içinde değerlendirmemiz gerektiğini belirler (Göger, 1995:17).

Bir iletişim ilişkisinde olmazsa olmaz diyebileceğimiz bazı unsurlar vardır. Bu unsurlar bilgi, duygu ve düşünce alış-verişinde son derece önemli rol oynayan kaynak, mesaj ve alıcıdır. Etkili ve kaliteli bir iletişim bu unsurlar çerçevesinde ve bu unsurların taşıyacağı özellikler kapsamında mümkün olabilmektedir.

İletişimin temel öğeleri aşağıdaki metinde açıklanmaktadır.

### **-Kaynak**

Bir iletişim sürecini başlatan ve mesajı gönderen kişi kaynaktır. Bu yüzden üzerinde durulması gereken en önemli konu kaynak olmalıdır. Kaynak konumu ile hedef kitlelere ileti gönderecek olan iletişimciler bu konuya özel dikkat göstermelidirler. Zira kaynak, her şeyden önce iletişim bilgi ve becerisine sahip olmalı, gerçekleştirilecek iletişimin amaçlarını net olarak bilmelidir. Bu kapsamda kaynak (Kalyon, 2006:88);

- Alıcıyı veya hedef kitleyi çok iyi tanımalı; hedef kitlenin eğitim, kültür, psiko-sosyal durumu gibi özellikleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmalıdır.
- Gönderilecek iletiyi alıcının açabileceği ve doğru algılayabileceği tarzda kodlamalı; anlaşılması zor olacak veya kolayca yanlış anlaşılacak tarzda mesajlar kodlamamalıdır. Bir başka anlatımla yanlış anlamalara zemin yaratacak kodlamalardan kaçınılmalıdır.
- Gönderilen iletinin arzu edilen inandırıcılığı sağlaması için kaynağın tanınması ve güvenilir olmasına özen gösterilmelidir.
- Hedef kitleye ve alıcıya ulaşmada; sosyolojik, psikolojik veya toplumsal atmosferi, zamanı ve hızı ön planda tutan en uygun iletişim kanalı ve aracı kullanılmaktadır.
- Mümkün olduğunda iletişime coşkuyu, heyecanı, arzuyu, içtenliği katan ve iletiyi güçlendiren beden dili uygun olarak kullanılmaktadır.

Kaynak, kimi zaman tek bir kişidir, kimi zaman ise bir gazete, bir ajans, radyo ya da televizyon istasyonudur. Tek kişi olduğunda kişi, gazete ya da radyo olduğunda ise, bir kurumsal yapı söz konusudur (Oskay, 2001:10). Kaynak, hedeflediği kişiye, kişilere erişmek için öncelikle iletisinin taşıyacağı bilgi, duygu, enformasyonu bir iletişim kanalıyla gönderilebilecek biçimde kodlar (Oskay, 2001:10). Kaynağın iletilen konuya

uygunluğu, inandırıcılığı ve benimsenebilir olması gerekir. Bu kodlamayı sözcükler, resimler, simgeler seçerek yapar. Bunların, iletişim sürecinde dolaşıma sokulduğunda özünü ve biçimini koruyabilecek şekilde kodlanması gerekir. Böyle yapmazsa, iletmek istediği duygu ya da enformasyon yerine çok farklı şeylerin algılandığını görecektir.

İlk iletişim modellerinin çoğunda, iletişim bir gönderici ya da iletişimciyle başlamaktadır. Kaynak mesajları yaratan kişi, küme, örgüt ya da aygıttır (Bıçakçı, 1999:25).

Bir iletişim etkinliğinin kaynağı bir kişi olabilir, bir gazete, dergi, bilgisayar, radyo, televizyon gibi iletişim araçları olabilir. Bu kaynak, tek bir kişi ise kişisel bir yapı, radyo, gazete, dergi, televizyon gibi iletişim aracı ise kurumsal bir yapı söz konusudur.

Göndericinin tanımı çoğu kez sorunlu olup, özgül iletişim durumuna, bu süreçteki iletişim rolüne göre değişiklik gösterebilir. İletişimi başlatan için (örneğin bir iletişim kampanyasında, kampanyanın kendisi için yapıldığı kurum) gönderici, daha teknik anlamda iletişim stratejisini tasarımıyan ve mesajın içeriğini üreten kişi(ler) için de iletişimci teriminin kullanılması en azından kavramsal olarak bu rol tanımı sorununu çözebilir. Bu anlamda iletişimci, izlerkitleyle fiilen konuşan, makaleleri, metinleri yazan ve kuran tasarımı gerçekleştiren kişidir. Böylelikle sözgelışı muhabirler iletişimcidir, buna karşılık gazete sahipleri iletişimci değildir (Mutlu, 1998:137).

#### **- Alıcı**

Alıcı, iletişim sürecinin başka önemli bir unsurudur. İletişim sürecinin başarıyla tamamlanması ve kaliteli iletişimin gerçekleşmesi için alıcının bazı özelliklere sahip olması gerekir. Alıcı bu özellikleri ne kadar fazla taşıyorsa iletişimin etkililiği o denli yüksek olacak demektir (Yatkın ve Yatkın, 2006:104).

- Alıcının algılama kusuru olmamalıdır. Zihinsel anlamda yeterli olmayan bir alıcıya normal yollardan ulaşmak mümkün olmayacağı gibi, görme engeli olan bir alıcıya da görsel iletişim kanalı ile ulaşılması mümkün değildir.
- Alıcı iletişime ilgi duymalıdır. İletişime ihtiyaç duymayan veya arzulamayan bir alıcı da tabidir ki iletişimi aksatacaktır.
- Alıcının aldığı mesaja objektif olarak cevap vermesi gerekmektedir.

- Alıcının ön yargılı olmaması, farklı inanç, kültür ve değer yargıları gibi psikolojik engelleri olamaması gerekmektedir (Kalyon, 2006:89).

Alıcı veya hedef de, iletişimin zorunlu unsurudur. İnsanın kendisiyle kurduğu iletişimde kaynak ve hedef, eş zamanlı olarak kendisidir. Hedef; insan, örgüt veya toplum olabileceği gibi, insanın kendisi de olabilir.

İletişim sürecinde seslenilmek istenen kişi ya da kişilere, toplumsal kesimlere hedef kitle (destination) denmektedir. Kitle iletişimde gerçek kimlikleri bilinmeyen kişi ve gruplar, hedef kitle olarak adlandırılır. “Hedef kitle belirleme çalışmaları” yapan reklam, kamuoyu ve siyaset alanındaki planlayıcılar için hedef, belirli özellikleri açısından gruplandırılmış, sınıflandırılmış ve adeta gelecek iletileri bekleyen, uyarılmaya hazır alıcılardır. Hedef ya da hedef-kitleyi tek başına, toplumsal ilişkilerinden soyutlanmış bir biçimde “yakalayamayız”. Birçok grup üyelikleri vardır (Oskay, 2001:10).

Hedef kitle (alıcı) iletişim sürecinin öğelerinden biridir. Hedef kitle, göndericiden gelen mesajları (iletleri) alan kişi ya da topluluktur. İletişim sürecinde gönderici, hedef kitleden beklenen davranış değişikliklerinde bulunmasını amaçlamaktadır. Hedef kitlenin biyolojik ve psikolojik gereksinimleri, beklentileri, kişilik özellikleri, sosyo-kültürel kimlikleri, değer, tutum ve inançları, yaşam deneyimleri gibi etmenler iyi tanınmalıdır. Mesaj ve iletişim aracının seçimi, bu etmenlere göre düzenlenmelidir (Göger, 1995:24).

Hedef kitle (alıcı) nin diğer bir tanımı ise, kaynağın iletisini ulaştırmak istediği kişi ya da kitledir. Babasının öğütlerini dinleyen çocuk, kişi konumundaki alıcıdır. Öğretmenini dinleyen öğrenci grubu, küme konumundaki alıcıdır. Medya kuruluşu için alıcı-izler kitledir. Reklamcı için ise tüketicilerdir (Bıçakçı, 1999:26).

İletişim sürecinde göndericinin karşısına konumlanan ve iletilen mesajın ulaşması amaçlanan kategoriler vardır. Alıcı, kullanılan iletişim modellerine göre, ya mesajın hedefini ya da mesajın hedefe ulaşmasını sağlayacak kodaçıcı kategoriye dile getirmektedir. Böylelikle örneğin, televizyonla iletişim alıcı televizyon sinyallerini izlenebilir hale dönüştüren televizyon setini dile getirebileceği gibi, televizyon

programını izleyenleri de anlatabilir. Ancak, aradaki farkı belirtmek için kimi zaman programı izleyenler için alımlayıcı terimi de kullanılmaktadır (Mutlu, 1998:245).

### - Mesaj

İletişim sürecinin önemli bir unsuru da mesajdır. Mesaj, sözlü veya yazılı olmak üzere iki farklı gruba ayrılır. Hangi grup mesaj olursa olsun, mesajların şu özellikleri taşıması gerekmektedir (Yatkın ve Yatkın 2006:104):

- Mesajın anlaşılabilirliği, mesajın türü ve muhtevası açısından ele alınmaktadır. Her şeyden önce ilgili durumun gereğine göre sözlü veya yazılı mesajlardan birinin seçilmesi ve seçilen mesajın en anlaşılır şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Mesajın anlaşılabilirliği bunu kodlayıp bir fikir haline getiren kaynağın bilgi, tecrübe, değer ve inanç sistemleri ile yeteneğine bağlıdır. Mesajın alıcı tarafından alınması, iletişim açısından önemli, ancak yeterli değildir. Çünkü mesaj alınsa bile anlaşılmadıkça iletişim gerçekleşmiş olmayacaktır.
- Mesajın açıklığı, kaynağın gönderdiği mesajda alıcıdan istediğinin ne olduğu şüpheye yer vermeyecek şekilde belirgin olmalıdır.
- Mesajlar, iletişimin gerçekleştirdiği ortamdaki iletişim ağını izleyerek alıcıya varmalıdır. Mesaj, kendisi için uygun olan yolu izlemeden alıcıya ulaşırsa, etkililiğini kaybeder ve alıcı ile kaynak arasında ilişkinin yetersiz kalmasına neden olur.
- Her iletişim olayının bir zamanı vardır ve mesajın bu zamana uygun olarak gönderilmesi gerekmektedir. Özellikle belirli süreler içinde alınması gereken kararlara esas teşkil eden bilginin gecikmesi büyük kayıplara neden olacağından, zaman faktörü iletişimin etkililiğinde önemli bir unsur haline gelmektedir. Zamanında ulaşma konusunda başarısız olan mesajlar ne kadar doğru bilgiyi içeriyorsa içersin, alınma konusundaki başarısızlıklarından dolayı bilgiyi kusurlu ve etkisiz olmaktan kurtaramayacaktır.

İşaret, söz, beden dili, ses olabileceği gibi, kitap, gazete, dergi, vb. de olabilir (Tutar ve Yılmaz, 2003:11). İleti, iki insan arasındaki iletişimde söz olarak kodlanabilir (Oskay, 2001:10). İletişim sürecinde aktarılan içerik olarak mesaj, öncelikle fiziksel

olarak var olmalı, kodlama yoluyla aktarılan bir biçime bürünebilmeli, hedef alıcı ise bu biçimlenmiş içeriğe bir anlam yükleyebilmelidir. Açık ve anlaşılır olma özelliklerinin ayrıca ele alınmalarının nedeni, netlik ve aktarılabilir içerik taşıma ayrımına dikkat çekilmesidir.

İletinin kodlanması çok kısa, çarpıcı, dikkat çekici, kolay akılda kalıcı olmalıdır. Günümüzde insanlar hızlı yaşamakta, yakın ya da uzak yerlerde olup bitenler hakkında yüzlerce ileti ile karşılaşmakta, bunlar hakkında konuşulan değişik ortamlara girip çıkmaktadır. Kısa, çarpıcı, dikkat çekici, akılda kalıcı kodlanmayan iletiler hedef ya da hedef-kitlenin ortamına kadar erişebilse bile onun tarafından algılanmayacak; hedefin, hedef-kitlenin yaşam ortamında bir “gürültü” ögesi olarak kalacaktır. Yarım yamalak algılanarak taşıdığı anlamsal içerik tam bir biçimde iletilemediğinde ise, bizim kodlarken amaçladığımız ileti çarpıtılarak algılanmış olacaktır. Hedef-kitlenin ortamındaki birçok iletiden yalnızca bazılarını algılayıp çoğunu algılamamasına filtreleme denmektedir. Herkesin karnının tok olduğu saatlerde margarin reklamı yayınlanması bu filtrelemeye takılacaktır. Ama, herkesin yatma saatine doğru gereksinebileceği parfümler, gecelik giyimler, duş, banyo, eve ilişkin konfor sağlayıcı ürünlerin şansı fazla olacaktır (Oskay, 2001:10).

Mesaj teriminin farklı birçok anlamı vardır. Örneğin; mesaj herhangi bir yerde bir biçimde açığa vurulan bir dizi sözcük ya da imgeyi tanımlar. Bir gazete reklamındaki sözcükler, bir şarkının sözleri ya da bir çizgi romandaki resimler mesaj terimiyle tanımlanır. Mesaj teriminin başka bir boyutu, iletişim içeriğinin bu içeriği dile getiren birey tarafından algılanan ya da amaçlanan anlamıdır. Nihayet, mesaj mesajı alanlar tarafından içeriğe atfedilen anlamdır (Mutlu, 1998:36).

İleti daha basit bir tanımla; kaynak tarafından oluşturulan sözlü ya da sözsüz bildiri ya da göstergelerdir. El kol hareketlerimiz, jest ve mimiklerimiz, oturuşumuz, duruşumuz, bakışlarımız da ileti oluşturur (Bıçakçı, 1999:26).

Simgelere belli anlamlar yükleyerek gönderme ve alıcının onu açıp anlamı çözme işine mesaj (ileti) denir. Mesajın iki temel boyutu öz ve biçimdir (içerik ve şekil). Öz ve biçim varlığın ayrılmaz bir parçasıdır. Öz ve biçim birbirini tamamladığında, mesajın algılanması daha kolay olacaktır. Biçim, özden daha öne çıktığında, tersi ya da ayrık kullanımlarda anlamın farkı ya da yanlış anlaşılması söz konusudur.

Anlamın insanlar tarafından yaratılan, öğrenilen, unutulmuş ve değişen bir şey olduğu söylenebilir. Anlamın toplumsal/kültürel (nesnel) ve bireysel (öznel) olmak üzere iki yönü vardır. Her insan üyesi olduğu toplumun kültürüne göre belirlenmiş anlamları öğrenir, ama kendi yaşantıları da, öğrenerek anlamlandırdığı şeylere özel anlamlar ya da eskisinin yerine yeni anlamlar yüklemesine neden olabilir. Anlam şeylerde ve olaylarda değildir, insanın fiziksel ve toplumsal çevresiyle etkileşiminden kaynaklanır, bu etkileşimdeki değişimlerle birlikte değişir (Göger, 1995:19).

Kişiler arasında sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesi için gerekli ve uygun simgeleri bulup, bu simgeleri uygun yerlerde kullanmak zorunludur. Ancak istenen etkiyi yaratabilmek için hedef kitlenin istek ve beklentilerine uygun olarak mesajın anlamlı olarak kodlanması gerekir. Ayrıca mesaj, hedef kitlenin gereksinimlerine, beklentilerine cevap verecek nitelikte hazırlanmalıdır. Eğer mesaj ne kadar çok doyum sağlayıcı olursa hedef kitlede de o ölçüde etki yaratır. Mesaj, hedef kitlenin dikkatini çekecek şekilde düzenlenmelidir. Mesaj, dikkat çekici, belirgin, anlaşılır değilse hedef kitle mesajı alsa bile, hedef kitlede istenen etki yaratılamayacaktır.

Aynı ileti farklı kişilerde farklı etkiler yaratabilir, herkes aynı iletiyi aynı şekilde algılamaz. Sosyal, ekonomik, kültürel, dini etkiler, eğitim, meslek, yaşam biçimi, daha önceki yaşam deneyimleri vb. bunların etkisiyle aynı ileti farklı kişiler tarafından aynı algılanmaz. Birisi için iyi olan bir olay, haber, diğeri için kötü olabilir. Mesajın hedef kitlede istenen etkiyi yaratması için iletinin gönderildiği kaynağın özelliği de çok önemlidir. Güven duyulmayan bir kaynak tarafından gönderilen iletinin, doğru olsa bile inandırıcı olması, kişileri etkilemesi çok güçtür. Bazen de güvenilen bir kaynaktan gönderilen ileti yanlış bile olsa kişiler o iletinin doğruluğuna inanırlar. Örneğin, güvendiğimiz bir televizyon kanılıının haberini daha gerçekçi bulacağız. Oysa aynı haberi başka bir televizyon kanalında izlemiş olsak o haber bize inandırıcı gelmeyebilecektir. Esasen iletişim araçlarının özellikleri, iletilen mesajı etkilemektedir.

Mesajı hedef kitleye göndermeden önce bazı şeylere karar vermek gerekir; mesajı hangi amaçla yayınlıyoruz, neyi iletmek istiyoruz, mesajımızla kimi etkilemek istiyoruz, hangi iletişim aracıyla mesajımızı yollayacağız, bunların belirlenmiş olması gerekir. Hedef kitlenin özelliklerinin bilinmesi, kitle iletişim araçlarının özelliklerinin bilinmesi, mesajın doğru olarak algılanmasına yardımcı olacaktır.

## **- Kanal**

Kanal, mesajı kaynaktan hedefe taşıyan araçtır (Tutar ve Yılmaz, 2003:12). İletişim sürecinde uyarı niteliği içeren mesajın taşındığı fiziksel ortam olarak anlaşılan kanal, aracı içerir ama basitçe araç değildir. Araçların doğaları, farklı aktarıcılar kullanmalarını gerektirecektir. Uygun kanalın, iletileri olabildiğince geniş bir ölçekte ve yitirmeden taşıyabilmesi beklenir. Kanal her zaman (bireyin kendisi ile iletişimde) kullanılmadığı için, zorunlu bir unsur olarak gösterilmez. Örneğin, havadaki ses dalgası, telefon, telgraf telleri ve bunların üzerindeki titreşimler, iletişimin kanallarıdır (Tutar ve Yılmaz, 2003:11).

Sinyallerin aktarıldığı fiziksel araçlardır. Başlıca kanallar ışık dalgaları, ses dalgaları, radyo dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi ve benzerleridir (Fiske, 1996:35).

Çevremizdeki kişilerle, uzaktaki kişilerle iletişim kurmamız için mutlaka bir araca gereksinim duyarız. Araç olmadan iletişim gerçekleşmez. Araçlar fiziksel olabilir. (Beden, ses, yüz, jest ve mimikler, duşumuz, gülüşümüz, bakışımız vb.) İletişimi gerçekleştirmek için kullanacağımız diğer araçlar kitaplar, gazeteler, fotoğraflar kısaca basılı ürünler olabilir. Mekanik araçlarla da iletişimi gerçekleştirebiliriz. (Radyo, televizyon, DVD-VCD vb.). İletişim alanında meydana gelen değişiklikler, daha çeşitli ve kapsamlı araçların üretilmesi ihtiyacını doğurmuştur.

İletişimde her duyu organına karşılık bir kanaldan söz edilir. İşitme kanalı, sözlü işaretleri, bir başka deyişle kelimeleri hava titreşiminden yararlanarak aktarır. Yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri söz konusu olduğunda, görsel kanal işin içine girer. Göz, yüz ifadesini ışık dalgaları halinde alır ve bu dalgaları sinirsel dalgalara dönüştürür. Beyin ise, bu sinirsel dalgaları, belirli anlamlar taşıyan yüz ifadeleri olarak değerlendirir (Cüceloğlu, 2005:73).

## **- Kod**

İnsanların anlamlı mesajları değiş-tokuş etmeleri için sistemle aşına olmalarına olanak verecek şekilde düzenlenmiş bir göstergeler sistemidir (Mutlu, 1998:217). Kod, bir anlam sistemidir ve kültür üyelerinin paylaşımına dayanır.



Kod, göstergelerden oluşur. Örneğin, bir evin bahçesinde Ferrari marka bir araba duruyorsa, bu evde oturanların zengin olduğunun ya da bu evde oturan bir gencin olduğunun, asil bir aile olduğunun göstergesidir. Akla gelebilecek olan diğer anlamları da bir gösterge olan Ferrari'ye yükleriz.

Sözcükler, bir araya gelerek anlam bütünlüğü oluştururlar. Bu sözcüklere çeşitli anlamlar yükleriz. Herkes bir kavramı aynı şekilde algılamaz. Öyle ise anlamlar sözcüklerde değil, insanlardadır (Demiray, 1994:19) diyebiliriz.

#### **- Geribesleme (feed back)**

İletişim sürecinin tamamlanması için, kaynağın hedeften bir tepki alması gerekir. İletişimde bu tepki biçimine geri bildirim denir. Hedefin, aldığı mesaja karşılık olarak kaynağa gönderdiği yanıt, telefon konuşmasında karşılıklılık durumuna denk geldiği halde, kitle iletişiminde böyle bir eşitlikten söz edemeyiz. Kitle iletişiminde okuyucu-izleyici-dinleyici tepkisi olarak yanıt, yine kaynak tarafından belirlenmiş, sınırlandırılmış araçlar eliyle yapılmaktadır. Kaynağın iletişimi denetlemede kullandığı yollar iyice anlaşılmalıdır (Türkoğlu, 2003:13-14).

Geribildirim (feedback) iletişim sürecinin bir ögesidir. Alıcının tepkisinin göndericiye aktarımıdır.

Gönderici mesajını hedef kitleye yollar ve hedef kitlede bu mesajı alıp, algıladıktan sonra göndericiye cevabını verir. Örneğin, telefonda mesaj alan taraf evet-hayır-tamam gibi sözlerle söylenenlere karşı bir tepki vermiş olur.

İki tür (sözlü ve sözsüz) geribesleme vardır.

Sözlü geribesleme ses perdesi, ses tonu ve konuşma hızıyla birlikte kullanılan sözcükleri kapsar. Sözlü anlatım konuşmacının başlıca mesajını dinleyicilere aktarır. Bununla birlikte, sesin kullanılma biçimi konuşmacının performansına (olumlu ya da olumsuz bir biçimde) katkıda bulunur. Konuşmacının sesini nasıl alçaltıp yükselttiğinin bilincinde olması yetmez, dinleyicilerin kullandıkları sözcüklerin yanı sıra, yanıtlarındaki ses perdesinin de onların memnun olup olmadığı konusunda geribesleme sağladığını anlaması gerekir.

Sözsüz geribesleme, yani beden dili, yüz ifadelerini, göz temasını, duruşu, jestleri, fiziksel mekan ve zamanı kapsar. Yüz kasları ve gözler belki de vücudun diğer kısımlarından daha fazla sözsüz mesaj iletir. Örneğin, bir kaşın havaya kalkması şaşkınlık, gözlerin açılması hayret, tavana bakma derin düşünceye dalma, yere bakma günlük hayaller kurma anlamına gelebilir. Yüz ifadeleri ve göz hareketleri, dinleyenlere konuşmacının onlarla iletişim kurmak isteyip istemediğini ve mesajı anlamalarına ilgi duyup duymadığını anlatır (Bingoman, 1993:19-20).

Gönderici, mesajını yolladıktan sonra hedef kitle bu mesaja bir tepki vermeyebilir. Çünkü mesajı, hedef kitleye anlamlı gelmemiş olabilir ya da mesaj hedef kitleye ulaşmamış olabilir ya da göndericiye geribildirimde bulunması zor olabilir.

Akıllı bir iletişimcinin hedef kitleden gelen cevapları çok iyi değerlendirebilmesi gerekir. Geribildirimlerin hiçbiri göz ardı edilmemelidir. Çünkü, kaynak, hedef kitlenin yanıtlarına göre kendini yenileyebilir, eksiklerini görebilir. Bu daha çok politikacılar için geçerlidir. Siyasetçiler, seçim kampanyaları döneminde hedef kitlenin duygu ve düşüncelerini öğrenmek için anketler hazırlarlar. Kitlelerin adreslerine mektuplar yollarlar. Ve hedef kitlenin yanıtlarına göre hareket ederler. Böylece kitlenin istek ve beklentilerine ters davranışlarda bulunmamış olurlar. Eğer siyasetçiler, kitlelerin istek ve beklentilerini dikkate almazlarsa başarılı bir seçim kampanyası yönetemezler. Siyasetçiler için, hedef kitlenin kendilerine karşı tutumları, onların duygu ve düşünceleri çok önemlidir.

Kişilerarası iletişimde geribildirim olanakları kitle iletişiminde göre daha fazladır. Kişilerarası iletişimde, kaynak ve hedef kitle karşılıklı olarak birbiriyle etkileşim içindedirler. Kaynak ve hedef kitle aynı fiziksel ortamda bulunduğu için birbirlerini etkileme oranı fazladır. Kişilerarası iletişimde kaynak tarafından hedef kitleye gönderilen bir iletinin yanıtı hedef kitle tarafından kaynağa hemen yollanır. Zaman kaybı olmaz. Yani kişilerarası iletişimde geribildirim (feedback) hemen gerçekleşebilir. Ayrıca kişilerarası iletişimde, hedef kitlenin kaynağa verdiği yanıtta bir anlam karmaşası yaşanmaz. Çünkü kaynak ile hedef kitle aynı ortamda bulunduğu için kaynak tarafından hedef kitleye gönderilen iletiye hedef kitlenin tepkisi (ileti hoşuna gitti mi?, yoksa iletiyi beğenmedi mi?) çok net görülebilir.

Kitle iletişim araçlarında ise geribildirim (feedback) daha az görülür. Kaynak ile hedef kitle aynı fiziksel ortamda bulunmadıkları için birbirlerini etkilemeleri kişilerarası iletişime göre daha zayıftır. Örneğin, televizyonda bir politikacının söylediklerine hedef kitlenin doğrudan yanıt vermesi mümkün değildir. Kaynak, hedef kitlenin yanıtını dolaylı olarak alır. Kitle iletişim araçlarıyla yapılan iletişimde kaynak daha baskındır. Hedef kitlenin iletişim sürecine katılması daha sınırlı ve dolaylıdır.

Etkin bir iletişim için kaynak ile hedef kitle arasındaki ileti akışının eşit olması gerekir. Çünkü sadece kaynağın egemen olduğu ve hedef kitlenin düşüncesinin önemli olmadığı bir iletişimde istenen amaca ulaşılamaz. Sadece kaynak, kendi düşüncesini hedef kitleye göndermiş olur. Hedef kitleyi kendi istediği doğrultusunda etkilemeye çalışır. Hedef kitlenin yanıtı kaynağa ulaşmazsa ya da kaynak bu yanıtı göz ardı ederse iletişim süreci tamamlanmamış olur.

İletişimin temel koşullarından biri, geribildirim (feedback)'e açık olmaktır. Kaynak ile hedef kitle arasındaki iletişimde korku, kaygı ve üzüntülerin giderilmesinde kişiye psikolojik rahatlık sağlanması açısından geribildirim (feedback) büyük önem taşır.

#### **- Gürültü**

İletişimi aksatan en önemli etmenlerden biri gürültüdür. Gürültü; yeterli bir kaynak ve yeterli bir alıcı arasında seyretmesi gereken uygun mesajın iletilmesinde ve algılanmasında belirsizliklere neden olacak şekilde harici bir engelle karşılaşmasıdır. Bu durum mesajın hiç ulaşmaması veya ulaştığı halde yanlış anlaşılmasına neden olabilmektedir (Kalyon, 2006:89).

Bazı durumlarda mesajın kaynaktan hedefe iletilmesine veya hedeften kaynağa geri dönmesine engel olan çeşitli faktörler bulunur. Bunlara gürültü denir. Gürültü; mesajın kaynaktan gönderildiği gibi algılanmasına engel olan; psikolojik, fizyolojik ve nöro-fizyolojik engellerdir (Tutar ve Yılmaz, 2003:12).

Günümüzün modern toplumlarında bir enformasyon bombardımanı söz konusudur. Bu nedenle günümüzde insanlar algıda seçicidirler. Algıda seçiciliği, olumlu uyarıların geçmesine izin verilen, olumsuz uyarıların geçmesine izin verilmeyen bir süzme mekanizmasına benzetebiliriz (Burton, 1975:92).

Gönderilen mesajın kabul edilip edilmemesi multifaktöriyeldir. Bu noktada devreye bireyin:

- İhtiyaçları
- Sosyal durumu
- Zeka seviyesi
- Eğitim seviyesi
- Önceki tecrübeleri
- İçinde yaşadığı toplumun yapısı, girer ve kişinin algı sürecini etkiler.

#### **- Dinleme**

Edilgin olmaktan çok etkin bir süreçtir. Dinleme, uyarıyı almayı içerir. Böylelikle fizyolojik bir süreç olarak işitmeden ayrılır (Mutlu, 1998:98). Dinleme olmazsa iletişim gerçekleşmez. Konuşmacı, boşa konuşmuş olur. Dinleme, iletişimin gerçekleşmesi için önemlidir.

Kişilerle etkin bir iletişim kurmak hem dinlemeye hem de etkileyici konuşmaya bağlıdır. İyi bir dinleyici, iletişim kurduğu kişinin sadece sözlerini değil; elleri, kolları, yüzü, jest ve mimiklerine kısaca beden diline de dikkat eder. Çünkü yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri, duruş biçimimiz gibi sözsüz mesajlar da iletişimin bir parçasıdır.

İki tür dinleme vardır. Aktif dinleme ve Pasif dinleme. İletişim süreci açısından iki türde değerlidir.

Pasif dinleme; en kolay dinleme türüdür. İnsanın bir konuşmayı, kendisini iyice konuşmaya vererek ama müdahale etmeksizin ya da araya girmeksizin dinlemesidir. Dinleyicinin düşüncelerini ve duygularını konuşmacının mesajlarını etkilemeksizin ya da yönlendirmeksizin tartışmasına olanak veren dinleme biçimidir (Mutlu, 1998:106). Dikkatli dinleyici, suskunluğu ve az yanıt vermeyi kullanır. Diğer kişinin fikirlerini istediği gibi ifade etmesine izin verir. Konuşan kişi, uzunca bir sözlü etkileşim beklemez. Suskunluk ya da tek bir sözcük (örneğin; “Yaa”, “Neden?”, veya “bir şeyler

daha söyle” gibi) yeterli olabilir. Bazen sözsüz bir karşılık (gülümseme, göz teması ya da baş hareketleri daha uygun düşer (Bingoman, 1993:19).

Pasif dinleme, sessizce karşımızdakini dinlememiz, kişiye gerçekten kabul edildiğini duyumsatan ve bizimle duygularını daha fazla paylaşması için onu yüreklendiren, çok güçlü sözsüz bir iletidir. Ama konuşmacı, bazen bizim onu dinlemediğimizi düşünebilir. Bu nedenle dinlerken, dinlediğimizi göstermek amacıyla sözlü ya da sözsüz belirtiler vermeliyiz. Konuşmacının anlattıklarını onaylamak amacıyla baş sallamak gülümsemek gibi beden dilimizi kullanmalıyız. Uygun zamanda kullanılırsa, anlatanı gerçekten dinlediğimiz, söylediklerini anladığımız mesajını verir.

Etkin (katılımlı) dinleme; Aktif dinleme, pasif dinlemeye göre daha zordur. Çoğu kez konuşmadan daha çok şey ister ve yorucudur. Konuşurken durumu kontrol ederiz. Dinlerken, karşımızdaki kişinin dilini, hızını ve konuşmasının içeriğini izlememiz gerekir. Aktif dinleme, karşımızdakinin duygularını paylaşarak dinlemektir (Bingoman, 1993:19).

Dinlemek, anlamaya yönelik gönüllü bir çabayı gerektirir. Aktif dinleme de sıklıkla kullanılması gereken geribildirim (feedback)’in amacı, karşımızdakini anlamaktır. Bize söylenenleri bir başka biçimde dile getirip karşımızdakine göndermemiz gerekir. Böylelikle, anlaşıldığının bilincine varan kişi ile aramızda olumlu ve derinlikli bir ilişki kurma olanağı doğar (Bıçakçı, 1999:43).

Aktif dinleme, iletişimde bulunduğumuz kişiye akıl vermek, yol göstermek ya da onu eleştirmek değildir. Bir kişiye köklü çözümleri kendinin bulması yönünde yardım edilirse gerçek bir katkı yapılmış olur (Cüceloğlu, 2002:17).

Aktif dinlemede, karşımızdaki kişiyi tam değerlendirmek amacıyla kendimizi onun yerine koymaya çalışmalıyız. Buna empati de denir. Empati ya da başka bir deyişle duygu sezisi, psikolojik bir terim olarak, insanın, diğer insanların gerçekliğini (herhangi bir iletişimsel gerçekliği de) nasıl algıladıkları ve yorumladıklarını, bu gerçekliğe ilişkin kendi görüşünden vazgeçmeksizin anlama yetisi olarak tanımlanır (Bıçakçı, 1999:43).

Karşımızdakini dinlerken konuşmacının söylediklerine konsantre olmalıyız. Aktif dinleme yerine ne söyleyeceğinizi düşünmeniz yaşamsal bilgiler kaçırmanıza neden olur (Condrill ve Bough, 2000:3).

Dinleyenin, anlatılanı sadece duyduğunu değil, aynı zamanda doğru olarak anladığını iletebilmesine olanak sağlayan etkin dinleme, en sağlıklı iletişim yöntemi olarak kabul edilmektedir. En temelde, konuşan bireyin söylediği sözleri açarak, tekrar etmekten oluşan (katılımlı) dinleme, insanlar arasında yalın, daha anlamlı bir ilişkinin gelişmesine fırsat verir. Dinleyenin kendisini gerçekten duyduğunu gören konuşmacı, önce kendisine değer ve önem verildiğini, kabul edildiğini, buna bağlı olarak da sevildiğini düşünür. Etkin (katılımlı) dinlemede, dinleyen suskun ve pasif değildir. Tam tersine anlatanın duygu ve düşünceleriyle ilgili ve konuşmasını onaylayan bir görüntü içinde kendi başına düşünmesine yardım eden kişi rolündedir. Sorumluluk, anlatana bırakılmıştır. Dinleyen sadece anlatanın, kendi çözümlerini bulmasına “yardımcı” olma çabasıdadır.

Dinleme ve dinlenme konusunda özellikle çocuklar çok duyarlıdırlar. Eğer çocuklar dinlenmiyorsa bunu hemen fark ederler. Anne-babası tarafından kendisinin dinlendiğini fark eden çocuk sevildiği, önemsendiği duygusunu yaşar ve kendisini rahat hisseder. Bu çocuğun, kendisine olan güveninin gelişmesine, anne-babasına olan yakınlığının artmasına ve aile içi iletişimin daha güçlü olmasını sağlar.

Dinleme önemli bir iletişim davranışıdır. İnsanlar bir başkası tarafından dinlenirken kendilerini bulur, kendilerini değerli hisseder.

### **- Konuşma**

Ortak simgeler kullanarak karşı tarafa duygu ve düşüncelerimizin aktarılmasıdır. Konuşma, dil olgusuyla gerçekleşir.

Konuşurken, ses tonunu iyi ayarlamamız gerekir. Eğer dinleyici bizi duymazsa ya çok az iletişim ortamı oluşur ya da iletişim oluşmaz. Ses tonumuzu anlattığımız konuya bağlı olarak ayarlamalıyız. Bazen konuşmacının, heyecan, korku, depresyon, panik ve öteki duyguların etkisiyle ses tonunda azalma ya da artma olabilir. Konuşmacı, bu psikolojik durumun farkında olmalı ve konuşma sırasında bunu telafi etmeye çalışmalıdır. Konuşmacılar, bazen bu psikolojik durumdan dolayı seslerini gereksiz yere alçaltıp yükseltirler. Konuşurken ses tonumuzu gereksiz yere yükseltirsek iletmek istediğimiz mesajı dinleyici alamaz ve dinleyici bize kızabilir. Ses tonunda hiçbir

değişiklik yapmazsak da dinleyici sıkılabilir ve konuşmamız monotonlaşır. Konuşmayı dinlenebilir hale getirmek konuşmacının elindedir.

İnsan konuşması jest ve mimiklerle desteklendiğinde en etkili iletişim biçimidir. Geçmişten günümüze kadar konuşmanın yerini hiçbir teknolojik alet dolduramamıştır. Konuşma, her zaman önemini korumuştur. Çünkü konuşma, insanların önemli gereksinimlerinden birisidir. Konuşarak sıkıntılarımızı, sevinçlerimizi, mutluluklarımızı, başarılarımızı, kaybettiklerimizi karşı tarafa anlatabiliriz. Başkaları bizi ancak konuşarak tanıyabilir. Konuşma olmadan karşımızdaki kişilerin tam olarak ne düşündüğünü anlayamayız. Beden dilini (duruş, oturuş, gülüş, bakış) kullanımına göre çıkarımlarda bulunulur ama gerçek ancak konuşma ile ortaya çıkar.

Açık, tutarlı, ikna edici bir konuşma, gerek yüz yüze, gerek kitle iletişim araçları aracılığıyla iletilen mesajlarda avantaj sağlayan etkili bir yetenektir.

Konuşurken dikkat edilmesi gereken bazı noktaları şöyle sıralayabiliriz:

- Hedef kitleye uygun sözcüklerin seçimine özen göstermeliyiz.
- Ses tonu, diksiyon vb. konuşma teknikleri konuşmacının kabul görmesi açısından önemlidir.
- Konuşmacı, ne söyleyeceğinin, ne söylediğinin, hangi mesajı iletmek istediğinin farkında olmalıdır.
- Konuşurken, çok hızlı konuşmamalıyız. Eğer konuşmacı çok hızlı konuşursa dinleyiciler, konuşmacının ne söylediğini anlayamazlar. Konuşmacının, sözcüklerini söyleme hızının farkında olması ve bunu kontrol etmesi gerekir.
- Konuşmacının ses hacmi psikolojik durumundan etkilenir. (Heyecan, depresyon, panik, korku vb.) halinde konuşmacı ses tonunu ayarlayamaz ve sesi titrer. Bu durumda konuşmacının iletmek istediği mesajı, psikolojik durumu etkiler. Bu nedenle konuşmacı psikolojik durumunu konuşma sırasında kontrol altına almaya çalışmalıdır.

- Bir kelimenin anlamı kullanım tarzına bağlı olarak değişebilir. Konuşmacı, belli bir anlamı olan kelimeleri kullanabilir, fakat dinleyici farklı bir mana çıkarabilir. Bu yüzden kelimelerin genel bir anlamının olması önemlidir.
- Konuşmacı, kelimecilerin çift anlam içerebileceğinin bilincinde olmalıdır ve gerektiğinde bunları açıklamalıdır.
- Konuşmacı, mesajının dinleyici tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını anlamak için onun sözsüz hareketlerini dikkate almalıdır.
- Konuşmacı, en önemli ifadesini ilk bakışta söylemelidir ve onu destekleyecek materyaller bulup kullanmalıdır.
- Konuşmacı, akıcı bir dille ve karşısındaki kişiyle göz kontağı kurarak konuşmalıdır. Böylece konuşma daha etkili hale gelir.
- Konuşmacı, konuşmasını uzatmadan asıl konuya gelmelidir. Eğer asıl anlatılmak istenen konu, çok konuşularak anlatılırsa dinleyici sıkılır ve anlatılan konuyu dinlemez.
- Konuşmacı, konuşurken, kullanacağı kelimeleri çok iyi seçmelidir. Karşı tarafı incitici kelimeler kullanmamalıdır. Örneğin, konuşurken cinsiyet ayrımı yapmadan konuşmalıdır. Cinsiyete dayalı bir konuşma dinleyicileri kızdırabilir ya da gücendirebilir. Konuşmada, söz ağızdan çıktıktan sonra dinleyiciye ulaşılır. Yazılı iletişimde yazdığımız yazıyı silebiliriz, çeşitli düzeltmeler yapabiliriz. Ama konuşmada her şey dinleyiciye o an ulaştığı için onu düzeltme olanağımız yoktur.
- Konuşmacı, fikirlerini gerçekmiş gibi sunmamalıdır. Bence diye söze başlamalıdır.
- Konuşmacı, çok uzun uzun düşünmemelidir. Bu onun kararsız görünmesine neden olur.
- Konuşmacı, çok ciddi durmamalıdır. Konuşurken hafif tebessüm etmelidir.



### 1.1.3. İletişimin Çeşitleri, Yöntemleri ve Şekilleri

Çeşitli iletişim çeşitleri vardır. Bunlar aşağıdaki metinde açıklanmaktadır.

#### - Yüz yüze İletişim

İki kişi arasında yüz yüze gerçekleşen iletişimdir. Kaynak ile alıcı aynı fiziksel mekanı paylaşırlar. Yüz yüze iletişimde öncelikle iletişimde bulunan kişilerin kendilerini tanımaları gerekir. Bir insanın düşünmesini, duygulanmasını, kişisel ihtiyaçlarının farkına varmasını, iç gözlem yapmasını, rüya görerek kendi içinden mesaj almasını ya da kendine sorular sorarak bunlara yanıtlar üretmesini bir iç iletişim ya da öz kişisel iletişim olarak açıklayabiliriz. Bu süreç içinde insan, kısa sürelerle hem kaynak hem alıcı olmakta, iki ayrı kişinin rolünü tek başına oynayarak kendi kendisiyle iletişime geçmektedir. Bu anlamda, “vicdan muhasebesi” olarak da tanımlayabileceğimiz bu iletişim, kişinin kendisini tanımasını, iletişim becerilerini geliştirmesi açısından son derece gerekli ve önemli bir iletişim biçimidir. Çünkü, iletişim her şeyden önce kişinin kendisinden başlar. Kendisini tanımayan yaşam amaçlarını elden geldiğince tanımlayamayan, kendisi ile açık ve dürüst bir iletişime geçemeyen bir kişi, başkalarıyla sağlıklı iletişime geçemez (Köknel, 1993:117). Karşı tarafla sağlıklı bir iletişim ancak kişinin kendisini tanımasından geçer. Eğer kişi kendisini tanımıyorsa, kendisini, kendini başkalarına anlatamıyorsa başka biriyle bir iletişime girmesi çok zor olacaktır. Kendisi ile barışık olan birey, daha etkin düşünme, özgüvenini geliştirme, karar verme yeteneğine sahip olur ve başkalarıyla da sağlıklı ilişkiler kurabilir.

Yüz yüze iletişim genelde kendiliğinden meydana gelir. Çift yönlü iletişim (etkileşimli iletişim) etkindir. Çift yönlü iletişimde kaynak ve hedef bireyin karşılıklı olarak birbirinden etkilenmeleri söz konusudur. Yüz yüze iletişimde sadece kaynağın ya da sadece alıcının egemen olması söz konusu değildir. Her ikisinde de roller esnektir, çünkü taraflar hem gönderici hem de alıcı olarak edinimde bulunurlar. Ancak hedefin ve kaynağın sosyo-ekonomik durumu, dini ve kültürel konumu, psikolojik durumu vb. bunlara bağlı olarak etkileşimdeki eşitlik durumunun zedelenmesine yol açabilir. Örneğin patronla işçisi arasındaki iletişimde taraflar arasındaki hiyerarşi ilişkisi nedeniyle yetkin düzeyde bir etkileşim oluşturmaz.

Yüz yüze iletişimde geribildirim (feedback) yaygın olarak görülür. Direkt ve yüz yüze iletişim, etkili ve uzlaşma sağlayıcıdır. Etkililik, geribildirim (feedback) sayesinde iletilen mesajın anlamının kesinlik kazanmasında, tarafların birbirlerini doğru olarak algılamasında yatmaktadır. Taraflar birbirlerini anlayınca, anlaşmazlıklar en aza iner, karmaşalar giderilir ve uzlaşma sağlanır. Yüz yüze iletişimde bir konu ya da mesaj yanlış anlaşıldığında ya da hiç anlaşılmadığında alıcı kaynağa mesajı bir daha yineletebilir ya da alıcı kaynağa mesajla ilgili daha çok açıklama yapmasını isteyebilir böylece çıkması muhtemel sorunlar ortadan kaldırılmış olur. Yüz yüze iletişimde duygu alışverişi ve empati olmasına olanak sağlayıcı özelliklerinin olması etkin ikna gücünün oluşmasına da katkı sağlamaktadır.

Yüz yüze iletişim aynı fiziksel ortamı paylaşan kişiler arasında olabileceği gibi fiziksel olarak farklı ortamlarda bulunan iki kişinin ilişkisi biçiminde de gerçekleşebilir. Örneğin, telefon, fax, internet vb. araç ve kanallar yardımıyla da kurulabilir. Bu araçlar içerisinde en yaygın olanı ise telefondur. Telefon hem dinlemeye hem de konuşmaya dayalı çok önemli bir iletişim aracı olduğundan daha çok tercih edilir. Bu iletişim, kitle iletişiminden farklıdır. Kitle iletişim araçlarında, iletişim tek yönlü gerçekleşir. Kitle iletişim araçları iletişimde egemen kaynaktır. Fakat telefon, fax, internet vb. araçlarla iletişim, yüz yüze iletişimde olduğu gibi hem kaynak hem de alıcının egemenliği söz konusudur. Yani çift yönlü iletişim (etkileşimli iletişim) vardır. Bu iletişim araçları belli bir bilgi birikimi, kullanım becerisi ve mali külfet gerektirdiği için ancak kısıtlı sayıda insana hitap eder.

Yüz yüze iletişim sözlü ve sözsüz olarak gerçekleşir.

### **- Sözlü İletişim**

İnsanlığın doğuşundan bu güne kadar sadece insan, kelimeler kullanarak iletişim kurmaktadır. İnsanlar, kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, yaşadıklarını ve düşündüklerini anlatırken temel iletişim aracı olarak sözcükleri kullanmaktadırlar.

Konuşurken, dinlerken, düşünürken, yazarken kısaca iletileri anlamlandırırken sürekli dili kullanırız. Konuşma bireysel, dil ise toplumsal ve kültürelidir. Sözlü iletişim ister doğrudan, isterse radyo, televizyon, gazete, dergi, telefon gibi araçlarla gerçekleşsin, dil ile gerçekleşir. Bu bağlamda, sözlü iletişimin en temel ögesi, konuşulan ya da yazılan

dildir (Gökçe, 2006:45-46).

Sözlü iletişimler “dil ve dil-ötesi” olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. İnsanların karşılıklı konuşmalarını hatta mektuplaşmalarını “dille iletişim” kabul edebiliriz. Dille iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırırılar. Dil-ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler dil-ötesi iletişim sayılır. Dille iletişimde kişilerin “ne söyledikleri”, dil-ötesi iletişimde ise “nasıl söyledikleri” önemlidir (Dökmen, 2006:27).

Bir başka deyişle sözel iletişimde sembollerin etkin kullanımı iletişimin kalitesini artıracaktır. Bu kapsamda ses tonu, vurgu, diksiyon ve benzeri konuşma teknikleri önem kazanmaktadır. Sesin şiddeti, vurgusu telaffuzu, tonu ve hızı gibi özellikleri vardır. Sesin nitelikleri olarak sayılan bu özellikleri kullanarak yapılan sözel iletişim dil ötesi iletişim olarak adlandırılır. Dil ötesi iletişimde, mesajın vurgulanmasının yanı sıra sözcüklerin anlamı da değişir. Ses tonunu ve vurgulamayı uygun kullanan bir kişinin konuşmasından neşeli, inandırıcı, mutsuz veya kırgın olduğunu anlayabilir, vermek istediği mesajı daha kolay algılayabiliriz. Dil ötesi iletişimi uygun kullanmayan kişilerin gönderdiği mesajların algılanması güçtür ve bunlardan hafızalarda çoğu kez insanları rahatsız eden, iletişimi aksatan sesler kalmaktadır (Kalyon, 2006:78).

Söze dayalı olmakla birlikte sözel iletişim, özellikle yüz yüze yapıldığında beden ve beden dilinin doğru yerde ve doğru zamanda kullanılmasıyla zengin anlatım olanaklarına kavuşmaktadır. Sözel iletişimin en sık kullanılan yöntemleri, görüşme ve toplantı, seminer ve konferanslar olarak sıralanmaktadır (Kalyon, 2006:78).

Sözlü iletişimin birçok avantajı vardır. Gönderilen mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı kolayca gözlemlenebilir, anlaşılmayan bir konuya açıklık getirilebilir. Örgütsel anlamda da sözel iletişim çok önemlidir ve temel iletişim biçimidir. Kısa ve özel mesajlar sözlü iletişimle verilir. Özellikle beden dili ile desteklendiğinden alıcıda etki yaratması daha kolaydır ve otorite imajı fazladır. Sözlü iletişimde konuşma önemli bir yer tutar. İyi konuşabilmek için; zengin bir kelime bilgisine sahip olmalı, alıcının anlayabileceği kelimeler seçilmeli, jargondan ve yabancı kelimelerden kaçınmalı, ses tonu ve vurgu gibi dil ötesi unsurlar ile anlam kuvvetlendirilmeli, ayrıca konuşma beden dili ile desteklenmelidir (Kalyon, 2006:78-79).

Sözlü iletişim çeşitli örgütlü zaman ve mekânlarda kişiler arasındaki ilişkilerle ilgili amaçları gerçekleştirir. Bunu yaparken aşağıdaki işlevleri de yerine getirmektedir (Erdoğan, 2005:200):

- Söz fiziksel objeleri, duygusal durumları ve karmaşık ilişkileri temsil ederek insanlar arası ilişkiyi gerçekleştirir.
- Söz amaçlara ulaşma ve gereksinimleri gidermede vazgeçilmez ve zorunlu bir araçsal rol oynar.
- Söz diğer insanlarla olan ilişkilerin düzenlenmesini sağlar.
- Söz bireyin kendi kimliğini ve kişiliğini geliştirmeye yardım eder.
- Sözlü iletişim kendini ve sosyal ve fiziksel çevreyi anlama ve kontrolle düzenlemeye yardım eder.

Sonuç olarak; insanlar arasındaki her türlü konuşma ve yazışmalar sözlü iletişim kapsamına girmektedir. Kişiler arasındaki karşılıklı mesaj alış verişi harfler ve sözcükler yardımı ile olmaktadır. Sözlü iletişim dil ile gerçekleşmektedir. İnsanlar ürettikleri bilgileri dil yardımıyla birbirlerine aktarmakta ve böylece iletişim kurmaktadır.

Sözlü iletişim ortak simgelerin en gelişmiş olan dil olgusuyla gerçekleşir. Sözlü iletişime konuşma dili de denir. Dil, simgeleştirme sürecidir. Ve simgesel kodların temelini oluşturur. Simgesel iletişimde göstergelerle yapılan iletişimdir. Bu göstergeler farklı toplumlarda farklı anlamlara gönderme yapar. Dil bireylerin dünyayı algılamasında etkili olup, bireysel ve toplumsal değerlerin, geçmiş deneyimlerin hepsi dil aracılığıyla yeni kuşaklara aktarılır.

Her dil, onu kullanan kişinin dünya görüşüne, yaşantı ve deneyimlerine bağlı olarak kişiye özgü bir özellik içerir. Dolayısıyla gerçeğin yanlı bir biçimde algılanmasına neden olan öznel bir boyutu vardır. Örneğin, çalıştığımız örgütte, yöneticimize “patron” dediğimizde yöneticilere yüklediğimiz değerden oluşmuş bir yargıyı da dile getirmiş oluruz. Bu öznel boyut, toplum hakkındaki görüşlerimizin çoğunluğunun değer yargıları taşıyan bir içeriğinin olmasından kaynaklanır (Zıllıoğlu, 1993:144). Dili öznel kılan bu değer yargıları ise iletişimi güçleştirir, çatışmalara neden olur.

Belirli bir konuyu anlatmak ve hedef kişiyi istediğimiz yönde etkilemek ve harekete geçirmek amacıyla girişilen yüz yüze ilişkilerde konuşma, etkililik ve inandırıcılık yeteneği ile bu çabanın başarıya ulaşmasında başlıca etmendir.

Yüz yüze haberleşmede iletilen mesajı taşıyan araç, genellikle konuşma eylemidir. Yüz yüze iletişimde kaynak mesajını konuşarak verir, alıcı da kaynağa cevabını konuşarak verir. Konuşma, yüz yüze ilişkilerin esasıdır ve kişisel ilişkiler açısından büyük önem taşır. Karşılıklı ilişkilerde insanları ikna etmek için konuşma çok önemlidir. Fakat konuşmanın etkili olması da gerekir. Dilsiz olmayan her insan konuşur ama her insan kendi toplumu, kendi dilini bilenler arasında konuşur. Bir İspanyol'un konuşması, bizce konuşma değildir sadece ses çıkarmadır. Bunun nedeni, onun söylediklerinden hiçbir şey anlamamızdır. Konuşma, eğer biz karşımızdakini anlıyorsak konuşmadır eğer anlamıyorsak o konuşma değil sadece ses çıkarmadır.

Yüz yüze ilişkilerde konuşan kişi sıkılgan, pasif, alçak sesle konuşuyorsa ileteceği mesaj ne kadar etkili olursa olsun alıcı o mesajı alamaz çünkü kaynak mesajını gönderirken – Psikolojik durumunun etkisiyle sesi titrer, yüzü kızarırsa alıcının dikkati o yöne gider ve alıcının dikkati dağılmış olur. İnsanlar kendilerine güveni olmayan kişileri dinlemeyi sevmezler. Onlar ne kadar konuşurlarsa konuşsunlar alıcıyı etkileyemezler. Bu nedenle konuşurken kendimize güvenmeliyiz ve bunu alıcıya da hissettirmeliyiz.

Sözlü iletişimde insanları etkilemek ve sempati toplamak için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır.

- Karşımızdakinin gururlarına önem vermeliyiz.
- Olaylara sadece kendi açımızdan bakmamalıyız. Olayları karşıdakinin bakış açısıyla da görmeye çalışmalıyız.
- Emir verici konuşmalardan, kendini beğenmiş görünümünden kesinlikle kaçınmalıyız.
- Karşımızdaki kişiyle asla tartışmaya girmemeliyiz. Karşı taraf bize müdahale etse bile biz sakin olarak cevap vermeliyiz.
- Karşımızdaki kişiyle asla dalga geçmemeliyiz.

- Hatalarımızı kabul etmesini bilmeliyiz.
- Yapmacık davranışlardan kaçınmalıyız. Karşı tarafa konuşmamızdaki sıcaklığı ve içtenliği hissettirmeliyiz.
- Konuşurken, bizi dinleyenlerin görüş ve önerilerine saygı göstermeliyiz.
- Konuşmamız kadar dış görünüşümüze de dikkat etmeliyiz.

Sözel iletişim, yüz yüze yapıldığında beden dilinin sürece katılması iletişime zenginlik katacaktır. Beden dilinin sözel iletişimde doğru ve yerinde kullanılmasıyla zengin anlatım olanaklarına kavuşulacaktır.

### **- Sözsüz iletişim**

Sözsüz iletişim sözcüklerle değil, hareket ve davranışlarla gerçekleşen bir iletişim türüdür. Sözsüz iletişim daha çok sözlü iletişimi pekiştirmek amacıyla kullanılmakta ve böylece kişiler arası iletişimde duygu ve tavırları düzenleyerek sözlü iletişimi desteklenmektedir. Kaynak konumundaki kişi yüz ve bedeninin yardımıyla akıcılığı yakalamaya çalışırken; diğer taraftan karşıdaki kişinin yüz ve beden ifadelerine bakarak mesajın algılanıp algılanmadığını ya da karşıdaki kişinin psikolojik durumunu anlayabilmektedir (Yatkın ve Yatkın, 2006:54).

Sözsüz iletişim “beden dili” olarak da bilinir. Sözlü iletişimde olduğu gibi sözsüz iletişim yoluyla da kişi birtakım anlamları karşı tarafa iletebilir. İletişim sürecinin çok önemli bir yönü olan sözsüz iletişimde, yüzdeki anlamlar, mimikler, göz hareketleri, kişinin duruş biçim, giyinmesi, özellikle sesinin tonu gibi nitelikler sözsüz ileti kaynakları olarak kullanılmaktadır (Özgüven, 2004:18).

Sözsüz iletişim, jestler, mimikler, beden hareketleri ya da ses nitelikleri gibi görsel göstergeler üzerinden gerçekleşir ve iletişimin, özellikle yüz yüze iletişimin önemli bir yönünü oluşturur (Gökçe, 2006:52).

Kimi zaman, insanların duygularını anlamak gerçekten zordur. Kendilerine sormazsınız, çünkü ne hissettiklerini çoğunlukla söylemek istemezler, söylemek isteseler bile, çoğu kez duygularını kendileri de pek bilmezler. Bu kişilerin kafalarının içine girip ne hissettikleri öğrenilemeyeceğine göre; yüz ifadeleri, beden belirtilerine

bakarak, o anda nasıl bir duygu içinde olduklarını anlamaya çalışırız. Bedensel belirtileri anlayabilmek için, bu belirtilere duyarlılık kazanmak gerekir, sözsüz iletişim bize insanları “söyleyemedikleriyle” anlamayı öğretmektedir (Cüceloğlu, 2005:33).

Sözsüz iletişimi genel olarak ortak kodları olan veya olmayan olarak ayırt edebiliriz. Ortak kodları olan sözsüz iletişim (örneğin evet ve hayır, tasvip etme veya etmeme anlamlarına gelen baş sallama), kodu paylaşan herkes tarafından aynı anlama geldiği için bir dile sahiptir. Ortak kodları olmayan sözsüz iletişim (örneğin bacak bacak üstüne atma, kollarını kavuşturma, başını öge eğme, göz kırpmaya, göz göze gelmekten kaçınma gibi), ilişkideki öznel bağlama göre ve kişiye sıkı sıkıya bağlı olarak değişmektedir (Erdoğan, 2005:202).

Sözsüz iletişimde üzerinde durulması gereken bir başka unsurda “ses tonu” dur. Çoğu zaman nasıl söylediğimiz, ne söylediğimizden daha önemlidir. Dilin nasıl söylediği, sesin niteliği ile ilgilidir. Ses tonu sesin hızı, şiddeti, hangi sözcüklerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özelliklerle gerçekleşmektedir (Yatkın ve Yatkın, 2006:55-56).

Ses tonları kendi içinde yumuşak, inandırıcı, kızgın, sert, sıcak, sempatik, soğuk, kayıtsız sesler olarak gruplanır. Bu ses tonlarından her birinin etkisi farklı olmaktadır (Yatkın ve Yatkın, 2006:26).

Giysiler, kişiler arası iletişimde özellikle mesajların algılanması ve hedeflerin ikna edilmesi ve hedef kitle üzerinde olumlu bir imaj yaratılmasında önem taşımaktadır. İletişimdeki kaynağın fiziki görünümünün iyi olmasının alıcı üzerinde olumlu etkiler uyandırdığı bilinmektedir. Ortama göre seçilmiş güzel bir kıyafet, kaynağın kendisine duyduğu güvenin ve hedef kitleyi oluşturan bireylere karşı duyduğu saygıyı göstermektedir (Yatkın ve Yatkın, 2006:26).

Sonuç olarak; sözsüz iletişim beden dili olarak da bilinir. Beden diliyle yapılan sözsüz iletişim karşı tarafa iletilir. Bu iletişim jestler, mimikler, beden hareketleri yoluyla gerçekleşir. Beden dili insanların hissettiklerini karşı tarafa söyleyemedikleri zaman yapmış oldukları hareketler yoluyla hislerini karşı tarafa aktarmasıdır. Sadece hareketler değil ses tonları da beden dilinin bir parçasıdır. Ayrıca, giysiler ve onların verdiği mesajlar da beden dilinin ayrılmaz parçalarıdır.

Sözlere gerek olmadığında sözsüz iletişim geçerli olur. Sözsüz iletişim: Beden dili ve Kişiler Arası Mesafe'den oluşur. Beden dilini okuyabilmek ve kullanabilmek çok önemlidir. Araştırmalar iki kişi arasında alınıp verilen mesajların; yüzde 7'sinin kelimelerle, yüzde 38'inin seslerle (alçak-yüksek olmasıyla, ritimle, tonlamayla), yüzde 55'inin de vücut hareketleriyle (en çok da yüz ifadeleriyle) algılandığını göstermiştir (Diciceli ve Akkaya, 2000:69).

İnsan bedeni sunumsal kodların başlıca taşıyıcısıdır (Fiske, 1996:95). Her kültürün kendine özgü iletişim sistemini oluşturan bir beden dili vardır. Beden dili çoğunlukla yerel özelliklere sahiptir. Pek çok sembolde olduğu gibi, kullanıldığı toplumda kabul görmesi ve karar verilmiş olma ilkesini gerektirir. Beden dilinin gösterdiği yöresel farklılıklar kimi zaman birbirinden apayrı çıkarımlara varılması gibi sonuçlar doğurabilir. Örneğin el ile çene sıvazlamak Fransa, İsviçre'nin Fransızca konuşulan bölgesi ve Belçika'da sıkıldım, bıktım anlamına gelir. Diğer ülkelerde ise bunun bir anlamı olmayabilir. El sallamak dünyanın pek çok yerinde veda anlamına gelir. Yunanistan'da ise "cehennem ol" anlamına gelir. Yunanlılar el sallama işaretini avucun içini değil dışını göstererek yaparlar (Uçar, 2004:57).

Sözsüz iletişim, iletişimin temel türlerinden biridir. Sözsüz iletişim, konuşma dışındaki diğer araçlarla gerçekleşir. İnsanların birbirlerinin gözlerine bakmaları, giyimleri, duruşları, oturuş biçimleri ile de sözcüklere başvurmadan iletişim kurabilirler. İnsan bedeninin her hareketi karşı tarafa birçok ileti aktarmada etkindir.

İnsanın duygu ve düşüncelerini iletmesinde etkili olan konuşma dili, bazen coşkuların, sevinçlerin, hüznünlerin, heyecanların iletmesinde yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle insanlar çoğu kez konuşurken duygularını ifade etmek için jest ve mimiklerini, el ve kol hareketlerini çok sık kullanırlar. İnsanlar, beden diline başvururken bunları her zaman bilinçlilikle yapmaz. İnsanlar bilinçsiz olarak da beden diline başvururlar.

Kişilerarası iletişimde ses tonu, araya konan fiziksel uzaklık, giyim kuşam özellikleri, takılar, rozetler, aksesuarlar, bedenin duruşu, bulunulan yer gibi sözsüz iletişim değeri taşıyan her simge, kişilerin kendilerine ve ilişkilerine ilişkin bir fikir verir. Kişilerarası ilişkilerde ilk izlenim, kişilerin ilk bakışta daha birbirine bir şey söylemeden birbirleri hakkında yargıya varmaları, sözsüz iletişimle gerçekleşir. Sözsüz iletişim, daha önce birbirini tanımayan kişilerin birbirleri hakkında karar vermelerine neden olabileceği



gibi, birbirlerini tanıyan kişilere de karşılıklı olarak ilişkilerinin yönü ve niteliği hakkında bilgi verir ve iletişimlerini, davranışlarını etkiler. Örneğin, bizimle iş ortamında son derece samimi, dostça ilişkiler kuran amirimizin, fabrikanın sosyal tesislerinde bizi gördüğünde soğuk davranması, gözlerini kaçırması, sırtını dönmesi, bizim amirimizle ilişkili düşüncelerimizi derinden etkiler. Diğer yandan amirin bizlerle ilişkilerini ortamların özelliklerine göre nasıl belirlendiğine ilişkin de fikir verir (Gürgen, 1997:84).

Beden dilini kullanmak kadar onu yorumlamak da beceri ister. Örneğin, omuzlarını öne eğmiş, baş aşağıda birisi size ben mutluyum dese de siz onun beden dilinden mutsuz olduğunu anlayabilirsiniz. İnsanlar sözlü olarak, bir konuyu yalanlasalar da, sözlü olarak itiraz etseler de beden dili onları hemen ele verir. Özellikle insan yüzü iletişim aktarılmasında oldukça etkindir. İnsan yüzünü anlamlandıran mimikler kişinin sevecen, sıcak, sakin, utangaç, sinirli, duygusal gibi niteliklerle tanınmasını sağlar.

Sözsüz iletişim, sözlü iletişim mesajlarının yorumlanmasında da kişilere yardımcı olur. Sözlü iletişim mesajı ile sözsüz iletişim mesajları arasında tutarlılık olması gerekir. Örneğin, bir kişi size sinirli misin? diye sorduğunda yüzümüz asıksa, bakışlarımız sert ise ve biz hayır sinirli değilim dersek bu durumda vücut dilimizle sözlerimiz arasında bir tutarsızlık oluşur. Sözsüz iletişim, sözlü iletişim mesajlarından daha güvenilir bulunur. Bazen insanlar, gerçek düşüncelerini dile getirmez ya da getiremezler. Söyledikleri söylemek istediklerinden farklı olabilir. Bu durumda sözsüz iletişim, kişinin gerçekte ne söylemek istediğini anlamada güvenilir bir yöntemdir. Sözsüz iletişim; beden dili, ses tonu, susma, göstergeler olarak 4 grupta ele alınmaktadır.

#### **- Beden dili**

Beden dili karşınızdaki insanın gerçek duygularını açığa vurur. Benzer durumlarda benzer tepkileri gösteririz, örneğin ellerimizi önümüzde kavuşturmamız, genelde bir kapanma, savunma göstergesidir. Ellerin sert bir şekilde yukarı kaldırılması sinirliliği, tepkiyi ve çaresizliği ifade eder. Ancak tüm bu benzer tepkilerin yanı sıra farklı kültürlerde bu davranış biçimleri farklıdır. Örneğin Britanya Adası kültürlerine ait toplumlarda el ve kollar konuşulurken kullanılmaz ve ayıp sayılır. Buna karşın Akdeniz ülkelerinin insanların yaşam biçimleri dışavurumcu bir çizgi izler, el ve kollar hareketli biçimde kullanılır (Uçar, 2004:58).

Beden dili her zaman açık olmaz. Bedenin söyledikleri ile ağızdan çıkan kelimeler arasındaki fark ve çelişkileri yakalamak etkin iletişim açısından önemli bir beceridir. Kimi zaman beden dilini bilinçli olarak kullanmamız gerekebilir. Örneğin bir konuşma, bir sunuş ya da bir görüşme yaparken karşımızdakilere el hareketlerimiz, yüz ifadelerimiz ve vücudumuzun duruşu aracılığıyla da mesajlar iletiriz (Dicleli ve Akkaya, 2000:70). Sürpriz, korku, öfke/hiddet, tiksinti, üzüntü ve mutluluk/sevinç şeklindeki altı duygu, yüzde, kaşta, alın bölgesinde, göz kapaklarında ve ağız kısmında değişikliklere yol açmaktadır. Sürpriz halinde kaşlar yukarıya kaldırılır ve köşeli hal alır; alında ise yatay çizgiler oluşur. Gözler ayrılmışçasına açıktır ve göz akı irisın altından da görünür. Ağız açıktır ve aşağıya doğru sarkmıştır, ağız uçları gergin değildir (Schober, 2003:41). Bedensel temas değişik kültürlerden insanlar arasında en çok farklılaşandır. İngilizler birbirlerine hemen hemen tüm diğer kültürlerin üyelerinden daha az dokunurlar. Başkasına ne kadar yaklaştığımız, ilişkimiz hakkında bir ileti verebilir. Araplarda kişisel, ancak mahrem olmayan mesafe onsekiz adıma kadar çıkabilir (Fiske, 1996:95).

İletmek istediğimiz mesajlarımızı jest ve mimiklerimizle, duruş biçimlerimizle, bakışlarımızla karşı tarafa sözcükleri kullanmadan iletiriz.

Kişilerarası iletişimde insan bedeni çok önemli bir ileti aktarma aracıdır. Beden dili, insanların ilk anlaşma aracı ve ilk dili olmuştur. Beden varlığımızın dünyaya açılışdır. Kendimizi ve başkalarını ancak kendi bedenimizle algılayabiliriz. Toplumsal statü ve bir grup içindeki hiyerarşi, grubun yapısı ve insanların toplumsal konumları beden dilleriyle anlaşılır (Gürgen, 1997:85).

Beden dili, yüz ifadelerini, göz temasını, duruşu, jestleri, fiziksel mekan ve zamanı kapsar. Yüz kasları ve gözler vücudun diğer kısımlarından daha fazla sözsüz mesaj iletirler (Bingoman, 1993:20).

Kişilerarası iletişimin yüzde 75'inin beden diline dayandığı saptanmıştır (Cüceloğlu, 2002:45). Çünkü konuşmak her zaman bir şeyleri anlatmak için yeterli değildir. İnsanlar gerçeği söylemeyerek gizleyebilirler ama beden dili kişiyi ele verebilir. Yapılan araştırmalarda beden dilinin konuşmaya göre daha etkili olduğu saptanmıştır.

Beden dilini ustaca kullananlar başarılı olabilirler. Örneğin, bir iş görüşmesine gittiğinizde omuzları çökmüş, başını öne eğen, ellerini birbirine birleştirip öyle konuşan biri ne kadar etkili konuşursa konuşsun etkili olamaz çünkü beden dilinin karşı tarafa verdiği sinyaller olumsuzdur. Ama kendine güvenen, başı dik, daha rahat hareket eden bir kişinin konuşması çok etkili olmasa bile karşı tarafı etkiler çünkü bu kişi beden dilini çok iyi kullanmıştır. Sözsüz iletişim de sözlü iletişim kadar bilgi açıklayabilir, bazen sözsüz sinyaller istem dışı olduğu için bir kişinin beden dili gerçekten ne düşündüğünün ne hissettiğinin daha doğru bir işaretini verebilir.

Bazen de insanın beden dili ile sözleri arasında bir uyumsuzluk yaşanır. Bir patron asık suratla, küfreder gibi çalışanına çalışmalarından memnunum derse işgören buna inanmayacaktır çünkü patronun söylediği ile beden dilinin verdiği sinyal aynı değildir.

Beden dili iletişim açısından son derece önemlidir. Önceden beden dilinin çok kullanıldığı sessiz film dönemleri vardı. Sessiz film döneminin en ünlü aktörlerinden biri Charlie Chaplin'dir. Charlie Chaplin insanları hiç konuşmadan sadece beden dilini kullanarak güldürüyordu. Beden dilinin kullanımı sinemaya kadar yansdı. Özellikle beden dilinde yapılan hatalar insanları çok güldürmekteydi.

Bedensel dil, aynı zamanda bireyin toplumsal konumuna veya mesleki kariyerine ilişkin ipuçları da verir. Örneğin, hiyerarşide bizden üst düzeyde bulunan bir kişiyle karşılıklı oturup konuşurken genelde bedenimizi küçültüp sandalyenin ya da koltuğun ön bölümüne hapsederiz. Buna karşılık ast düzeydeki birinin karşısında bedenimiz rahattır, rahatça bacak bacak üstüne atar, koltuğumuza yayılırız. Yine aynı şekilde, herhangi bir nedenle saygın bulduğumuz birine oturması için yer gösterirken avuç içimiz yukarıya açık biçimde yavaşça elimizle koltuğu gösteririz. Ağırladığımız kişiyle samimi bir ilişkimiz varsa ya da onu kendimizden daha az saygın görüyorsak avuç içimiz yere yönelik biçimde elimizi aşağıdan yukarıya doğruya hareket ettirerek oturmasını isteriz (Bıçakçı, 1999:35).

#### **- Ses tonu**

Çoğu zaman nasıl söylediğimiz, ne söylediğimizden çok daha önemli olabilmektedir. Araştırmalar, insanların günlük yaşamlarında birbirlerinin ne söylediklerinden çok nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir (Gürgen, 1997:93).

Ses tonu, konuşmamıza çeşitli anlamlar yükler. Örneğin; yumuşak, sakin konuşan bir kişi karşısındaki kişiyi rahatlatır. Psikologlar genelde hastalarıyla böyle bir ses tonu ile konuşur. Sıcak ve sempatik konuşan bir kişi, karşısındakine güven verir, sinirli ve sert konuşan kişi ise karşısındaki kişiye rahatsızlık verir, böyle bir ses tonu ile konuşan kişinin karşısındaki kişi ile anlaşması çok güçtür.

### **- Susma**

Susmanın, iletişimde kendine özgü anlamı vardı. İnsanlar, çeşitli sebeplerden dolayı susmayı tercih ederler. İnsanlar, bazen kızgın olduklarında karşılarındaki kişiyi kırmamak için konuşmazlar, bazen sıkıldığımız zaman sessiz kalmayı tercih ederiz. İnsan, karşısındaki kişinin anlattıklarından bir şey anlamadığı zamanda sessiz kalır. Bazı durumlarda suskunluğumuz karşımızdaki kişiyi onayladığımız bazı durumlarda da onaylamadığımız anlamına gelir.

Susma, insanları sıkıntıya sokar, hatta suskunluk, insanı ruhsal olarak çöküntüye bile uğratabilir. Örneğin, iki arkadaş arasında yaşanan gerginlikten sonra yaşanan sessizlik, bu kişilerin gerginliğini daha da artırır.

### **- Göstergeler**

Göstergelerin sözsüz iletişimdeki rolü oldukça önemlidir. Gösterge, bir başka şeyi temsil eder. Göstergeler, çeşitli anlamlara gönderme yapar. Statü göstergeleri de kişinin prestij ve konumu hakkında bize bilgi verir. Günümüzde “statü” kavramının belirleyicisi kişinin varlıklı olmasından geçmektedir. İnsanlar, çevresindeki insanlara yaşam biçimlerini bu statü göstergeleriyle yansıtırlar. Kişinin statüsünü belirleyecek birçok gösterge vardır. (Giydiği ayakkabılar, kullandığı markalar, çantalar, oturduğu ev, çalıştığı iş yeri, işyerindeki konumu, bindiği araba vb.) Örneğin, oturulan evin güzel olması, güzel bir semtte olması bahçesinin olması, kapıda güvenlik görevlisinin olması bu evde oturan kişinin zengin olduğunun bir göstergesidir. Kapısının önünde kırmızı ve sportif Mercedes marka bir araba duruyorsa bu evde genç bir kız ya da erkeğin oturduğunun göstergesidir.

Kişilerin oturduğu semtlerinde farklı göstergesel anlamları vardır. İstanbul’un semtlerinden olan Bebek’te oturan ile Kasımpaşa’da oturan kişilerin farklı göstergesel

anlamları vardır. Bebek'te oturmak lüks, zenginlik göstergesidir. Kasımpaşa'da oturmak ise fakirlik, yoksulluk, sıradanlık göstergesidir.

Aynı kurumda çalışan bir yöneticinin odası ile memurun odası da aynı değildir. Kişiler, bu odalara bakarak hangi mesleksi düzeyde birine ait olduğunu çok rahatlıkla anlayabilir.

Göstergeler kişilerin konumları, varlıkları, yaşam biçimleri hakkında bize ipuçları verir. Bu göstergeler aracılığıyla kişilerin nasıl bir yaşam tarzı olduğunu çok rahatlıkla anlayabiliriz.

#### **1.1.4. İletişimin Sorunları, Engelleri ve Güçlükleri**

Etkin bir iletişim için her şeyden önce mesajımızın hedef kitleye ulaşması sağlanmalıdır. İletişimi zorlaştıran veya tümüyle yok eden engelleri şöyle sıralayabiliriz.

- İletmek istediğimiz mesajın gönderilmesini ve karşı tarafın mesajı almasını engelleyen bir takım çevresel etmenler vardır. Gürültü ögesi bu çevresel etmenlerden birisidir. Bu içten gelen hedef kişinin ya da kitlenin kaynağa ya da iletiye direnmesi türünde ya da dışarıdan gelen fiziksel gürültü ya da ilgi dağılışı türünde engelleme olabilir. Tüm bu süreç bir konum-zaman ve yer içinde gerçekleşir (Bıçakçı, 1999:27).

Gürültü, kaynağın gönderdiği mesajı alıcının almasını engelleyen herhangi bir şeydir. 3 tür gürültü vardır. Bunlar;

- Fiziksel Gürültü: Sinyal ya da mesajın fiziksel iletimine müdahale eden bu gürültü türüne yoldan geçen arabanın fren sesleri, havalandırma ya da bilgisayarın çalışırken çıkardığı ses örnek verilebilir.

- Psikolojik Gürültü: Bu psikolojik bir müdahale biçimi olup göndericilerle alıcılarda bilginin alım ve işleme süreçlerinde bozulmalara yol açan tarafgirlik ve ön yargıları içerir.

- Anlamsal Gürültü: Bunlar göndericinin amaçladığı anlamları alıcının kavrayamaması nedeniyle ortaya çıkan müdahale biçimleridir. Anlamsal gürültü, en aşırı biçimiyle farklı dilleri konuşan insanlar arasında devreye girer (Mutlu, 1998:150).

- Bazen de mesajımızın gönderimindeki hatalardan dolayı da iletişimde engeller yaşanabilir. Örneğin, mesajın gerçek muhatabı olmayan bir kişiye yanlışlıkla gönderilmesi sonucu mesaj boşa gitmiş olur.
- İnsanlar, mesajın kaynağına eğer güvenmiyorsa bu durumda kaynağın iletmediği mesajı da inanmazlar. Kaynak, doğru bir mesaj iletse de alıcı bu mesajı almak istemeyebilir ya da bu mesajı kulak vermeyebilir, bu da iletişimi engeller.
- Yargılamak, eleştirmek de iletişimi kesintiye uğratabilir. Genellikle yargılama ve eleştiriye uğrayan kişiler kendilerini anlaşılmamış, haksızlığa uğramış hissederler. Bunun sonucunda da iletişimi keserler.
- Bazen de dinleyici konuşmacının anlattıklarını tahlil eder, tanı koymaya çalışır. Örneğin, “Aslında senin derdin başka...” “Anlaşılan bir süre sana yardımcı olmamı isteyeceksiniz” gibi bu tür yaklaşımlarda dinleyen kişi, sanki konuşanın ne söylemek istediğini çok iyi biliyormuş gibi bir tavır içine girdiğinden konuşanı savunmaya ittiği gibi, sinirlenmesine, sabırsızlanmasına neden olabilir. Konuşan kişi, kendini yanlış anlaşılmalı yanlış yorumlanmış hissedeceği gibi büyük olasılıkla iletişimi de kesecektir.
- Konuşmacı, konuşurken eğer dinleyici konuyu değiştirirse ve sıkılmış gibi davranışlarda bulunursa konuşmacı bu durumdan rahatsız olur ve iletişimi keser. Dinlenmeden verilen teselli mesajları da konuşan kişide sorunun küçümsendiği duygusunu yaratır. Böyle bir davranışta iletişimi engeller.
- Konuşmacıya, konuşması esnasında sürekli soru sormak, neden arama gibi yaklaşımlarda bulunmak asıl konudan sapmaya neden olabilir. Sorularla yürüyen iletişimde, genellikle soru soranın nereye varmak istediği, konuşan kişi tarafından anlaşılmadığından, konuşan endişeye kapılabilir ve iletişim sona erer.
- Örgüt ve hedef kitleye ilişkin etmenler haberleşmeyi engelleyici etkide bulunabilirler. Bunları başlıca şu bölümler altında ele alabiliriz:

- Sınırları belirtilmiş hedef kitlelere karşı tutum ve davranıştan kaynaklanan engeller.
- Hedef kitlenin eğitim ve bilgi düzeyine ilişkin engeller (Ertekin, 2000:49).

İletişim çeşitli sebeplerden dolayı kesintiye uğrayabilmektedir. Bunu önlemek için verilmek istenen mesajın alıcı tarafından yanlış algılanmasına yol açacak etmenler ortadan kaldırmalıdır. Bunun için;

- Mesajımız net ve açık olmalı farklı anlamlara gelebilecek, yanlış anlaşılmalara yol açacak sözcükler seçilmemelidir.
- Karşıdaki kişiye mutlaka saygı gösterilmelidir. Onların varlığı kabul edilmelidir. Onlara önemli ve değerli oldukları hissettirilmelidir. Konuşan kişiyi suçlar nitelikte, eleştirir nitelikte sorular sormaktan kaçınılmalıdır. Konuşan kişinin söyledikleri onaylanmasa, düşünceleri, fikirleri ya da yorumları karşı tarafa zıt olsa bile konuşmacı anlaşılmaya çalışılmalı ve ona saygı gösterilmelidir.
- Empati kurmaya çalışılmalıdır. Empatiyi, dış dünyayı karşımızdaki kişinin penceresinden görmeye çalışmak olarak tanımlayabiliriz. Empati, iletişimin etkinliğini artıran en önemli öğedir.
- “Sen” mesajı yerine “ben” mesajı kullanılmalıdır. “Ben” dili, kişinin o anda karşılaştığı durum veya davranış karşısında, kişisel tepkisini duygu ve düşüncelerle açıklayan bir ifade tarzıdır. “Ben” mesajını duyan kişi, karşısındakine ne hissettirdiğini öğrenir ve eğer bu olumsuz bir duyguysa, kendi isteğiyle davranışını değiştirir ya da değiştirmez. Ben dilinin en önemli yararı ise, karşısındaki kişiye ben böyle hissediyorum ama bu davranışın herkese böyle hissettirmeyebilir anlamını içeren bir ileti gönderildiğinden, kişinin suçlanmadan kendini gözden geçirmesine olanak tanınmasıdır. “Sen” mesajı ise iletişimi engeller. “Sen” mesajı genellikle kızgınlık ifadelerinde kullanılır.

### **- Çatışma**

İnsanda karşıt duyguların aynı anda belirmesi ve bundan kaynaklanan ruhsal gerginlik durumu ile ortaya çıkan fikri anlaşmazlıklar bir çeşit iletişim problemidir ve bu sorun çatışma olarak adlandırılabilir (Güz ve diğ., 2002:77).

İnsanların etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. İnsanlar amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli iletişim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde uyumsuzluklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur. Uyumsuzluk ve tutarsızlıklar tarafların kıt bir kaynağı paylaşımı, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı şeyler yapmak istemeleri, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmalarından kaynaklanabilir. Taraflar arasında iletişimin sınırlı olduğu, tarafların gerçek düşünce, duygu, amaç ve niyetlerini paylaşmadıkları çatışmalarda, çatışma süreci ve çatışma sonuçları olumsuz ve zarar verici hale gelebilir. Olumsuz çatışmalarda iletişim ve ilişkiler tek yönlü, savunmacı, karşı tarafı yıldırmaya, korutmaya ve güce dayalı bir nitelik taşır (Karip, 2003).

## **1.2. İletişimin Önemi, İşlevi ve Fonksiyonları**

İletişim, günümüzde hayli popüler bir disiplin haline gelmeye başlamıştır. Her geçen yıl iletişim ile ilgili daha çok kitap basılıyor, daha çok iletişim ile ilgili fakülteler açılıyor. Bu gelişimin çeşitli nedenleri vardır.

- Öncelikle dünyanın gidişatına ilişkin zihinsel kurguların temelinde iletişim teknolojilerindeki köklü yeniliklerin bulunduğu iddiasının yaygın kabul görmesi.
- Dünyanın dünüyle bugünü arasındaki farklılıkların popüler düşüncede – iletişim araçlarına, özellikle de televizyon ve televizyon teknolojisindeki gelişmelere bağlanması. Televizyonun gündelik yaşamımızdaki yerinin giderek genişlemesi gündelik yaşam alışkanlıklarımızı yönlendiren ve değiştiren bir etken durumuna gelmesi bu popüler düşünceyi besliyor. Toplumsal kurumlara ilişkin akademik çalışmalarda iletişim araçlarının ve özellikle televizyonun en önemli çözümleyimsel değişken olarak değerlendirilmesi.
- İletişim alanının en yeniler de dahil, her türden entelektüel tartışmaların sızmasına elverişli bir sınırlamazlık, kimilerine göre üstünlüğü, kimilerine göre de sorunu olması. Nitekim, yapısalcılık da, yapısalcılık sonrası da, feminizm ya da modernlik/postmodernlik tartışmaları da; dil oyunları, hegemonya, hipergerçekçilik, gösterge toplumu gibi kavramlarda, bu alanın içinde kendilerine kolayca yer bulabiliyorlar.



- Diğer bir neden, akademik dünyadaki iş arzu ve talebiyle ilgili bir sorunla ilgili. Diğer toplumsal bilim alanlarında akademik iş olanaklarının giderek dar olması 70'lerden sonra üniversitelerde ardı ardına açılan iletişim bölüm ve okullarına doğru büyük bir iş talebine yol açtı (Mutlu, 1998:15).

Yaşam koşulları giderek değişmekte, yaşam giderek hızlanmaktadır. Bu zamanı daraltmakta, insanlar bir Şeylere zaman ayıramamaktan Őikayetçi olmaktadır. Bu değişimin en önemli nedeni ise, teknolojiye meydana gelen değişim ve gelişimlerdir. Teknolojik gelişmeler bir yandan insanoğlunun yaşam koşullarına uyumunu sağlamakta, diğer yanda insanlar arası ilişkileri zayıflatmaktadır. Toplum bireyleri toplumlarına yabancı bireyler haline gelmektedir. İletişimsizlik problemi özellikle kentsel yaşamda kendini iyice belli etmektedir. Günümüzde insan ilişkileri basit ve yzeyssel hale gelmiştir. İnsanlar başkalarının işini daha özensiz yapmakta, kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmektedirler. Kişi egosu, bireysellik, toplumsal ilişkilerde ön plana çıkmaktadır. Bugün insanlar, bilgisayar, internet gibi teknolojik araçlarla çok uzaktaki insanlarla iletişim kurabilmekte, fakat hemen yanı başlarındaki insanlarla iletişimleri zayıflamaktadır. İnsanlar, artık iletişim araçlarıyla sağlanan iletişim tarzından zevk almakta, teknolojik gelişmelerle beraber kişilerarası iletişim de gerilemektedir.

İletişim ve iletişim araçlarının giderek gelişimi, değişimi hızlandırmaktadır. Bu değişim, küreselleşmeyi de beraberinde getirmektedir. Küreselleşmeyi, toplumların birbirleriyle daha fazla iletişime geçerek tek bir ortak değerler etrafında birleşmesi olarak tanımlayabiliriz. Değişim, beraberinde yeniliği de getirmektedir.

İnsanlar, çeşitli nedenlerle birbirleriyle iletişim kurarlar. İnsanlar niçin iletişime gereksinim duymuştur? Öncelikle iletişim, insanın var olma sebebidir. İnsanlar, toplumdan ayrı olarak yaşayamaz. İnsanlar, toplum içinde yaşadıkları için birbirleriyle anlaşabilmeleri için iletişim kurmaları zorunludur. Bütün insanlar, kendi içinde yaşadığı toplumun yapısına, özelliğine göre hareket ederler. Toplumun belli başlı var olan kurallarına ters hareket eden insanlar toplumdan soyutlanır. İnsanlar, toplumsal sistemin kurallarına uyum sağlayarak toplumsallaşmış olurlar. Kişiler, toplumsal ortamlarda srdrdği iletişim etkinlikleriyle varlığını toplumdaki diğer bireylere kabul ettirebilir.

İletişim olmadan insan kendisinden başka birini tanıyamaz. Kendisinden başka biriyle haberleşemez. İnsanlar, sürekli çevresinde gelişen olaylardan haberdar olmak isterler. İletişim olmasaydı haberleşmede olmayacaktı. İnsanlar, iletişim sayesinde birçok şeyi öğrenme fırsatı yakalamışlar ve öğrendikleri bilgilerle de daha uzaktaki kişilerle iletişim kurabilmek için çeşitli kitle iletişim araçları icat etmişlerdir. Artık, iletişim sayesinde dünyadaki değişim ve gelişim çok hızlı olabilmektedir. Ve bu değişim ve gelişimden dünyanın diğer ucundaki insan da yararlanabilmektedir. Örneğin; önemli bir iletişim aracı olan internet sayesinde insan birçok konu hakkında fikir sahibi olabilmekte ve dünyadaki yenilikleri takip edebilmektedir.

İnsanın, duygu ve düşüncelerini başka biriyle paylaşmak onun en önemli gereksinimlerinden birisidir. İletişimde paylaşılanları 2 temel kategoride ele almak mümkündür.

- **Bilgi ve Düşünce:** Bilgi düşüncenin, düşünce de yeni bilginin kaynağıdır. Yaşamın bilgisini üreten insan, bu bilgiyi diğer insanlara aktarmadıkça kendi varlığını duyumsayamaz. Bilişsel alışverişin, düşünce ortaklığı ya da farklılığının doğmasında belirgin bir işlevi vardır. İletişimde, ortaklıklar kadar farklılıkların da paylaşılması insanlığın gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır.
- **Duygu:** Sevgi, kıskançlık, aşk, nefret vb. olumlu ya da olumsuz duygular, insanın tinsel üretimleridir. Duygusal boyut, iletişimin temel belirleyicisidir. Duygusal yanı eksik olan iletişimin yetkinliğinden söz etmek zordur. Yüz yüze iletişimde daha etkin olan duygu paylaşımı, kitle iletişiminde müzik, resim, şiir, roman, film vb. iletişim ürünleriyle kendini gösterir (Bıçakçı, 1999:22).

İnsanlar, eğlenmek, hayattan zevk almak, mutlu olmak için de iletişim kurarlar. Önceden insanlar bir araya gelerek kendileri oyunlar, gösteriler düzenleyerek eğlenirlerdi. Hacivat-Karagöz oyunlarıyla insanlar eğlenirler ve bu oyunlarla insanlara mesajlar iletilirdi. Günümüzde ise insanlar, bilgisayar, internet, televizyon, DVD gibi kitle iletişim araçlarında eğlence ve mutluluğu aramaktadırlar. İletişimin hızla gelişmesiyle birlikte insanların zevkleri, eğlence biçimleri de değişmiştir.

İnsanlar, iletişim sayesinde geri kalmışlıktan kurtulmuştur. Çünkü insan sadece kendi düşünceleriyle doğruyu bulamaz. Başkalarının da duygu düşüncelerine gereksinimi

vardır. İnsanlar, birbirleriyle bir şeyler paylaşmazlarsa psikolojik olarak çöküntüye uğrarlar. İletişim, insanın temel gereksinimlerinden biridir. Nasıl insanlar, yemek yemeden, su içmeden bir takım temel gereksinimlerini karşılamadan yaşayamazlarsa “iletişimsiz” de yaşayamazlar. Böylece iletişim eşittir yaşamak diyebiliriz.

### **1.3. Farklı Toplumsal Ortamlarda İletişim**

İletişimleri güçlü olan insanlar, güven vericidirler. İletişimleri zayıf olan insanlarsa, güven vermezler. Bu ister ev ortamında olsun, ister okulda ve orduda, isterse iş ortamlarında.

#### **- Ailede**

Aile, temel iletişim ortamlarından biridir. Aile içi iletişimin iyi olması, aile bireylerinin dışarıdaki faaliyetlerinde onlara başarı getirecektir. Aile içi iletişim özellikle çocuklar üzerinde çok etkilidir. Çocuklar, ailelerinden öğrendiklerini, gördüklerini yaşamlarına geçirirler. Ailedeki huzursuzluk, çocukları derinden etkileyecek ve onların iletişim süreçlerini olumsuz etkileyecektir.

Bilgilerimizin önemli bir kısmını okula gelmeden önce aile ortamında ediniriz. Okula gelmeden edindiğimiz bilgilerimiz ve davranışlarımız okulda öğrendiklerimize temel teşkil eder.

Eğitim insanı devamlı olarak geliştirmekte ve hatta bazı eski davranışları değiştirmek ve yeni davranışlar kazanmak yolunu açmakta ise de ilk yaşlar şahsiyet temelini atılmasında en önemli çağıdır. İnsan şahsiyeti ailede oluşmaktadır.

Çocuk okula gelinceye kadar ailesinden, kardeşlerinden pek çok şey öğrenir. Bu bilgilenme yalnız okulda verilecek yeni bilgilere temel teşkil etmekle kalmaz, aynı zamanda iyi bir öğretmen bu hazineyi yeni bilgiler için malzeme olarak kullanır. Ailede bilinçlenen çocuk, eğitim hayatında da aktif ve başarılı olur. O zaman okulun katkısı artar, toplu öğrenmeye intibak eden çocuk daha hızlı gelişir. İletişim donanımları iyi bir çocuk, bunu okulda daha da geliştirir. İlk iletişim donanımlarımızı ailede ediniriz.

## **- Okulda**

Okul, bireylerin iletişimini şekillendiren, geliştiren ana ortamlardan biridir. Öğrencilerin öğretmenleri ile ilişkileri, sınıf arkadaşları ile ilişkileri, onların iletişim donanımlarını geliştirmekte, böylece sosyalleşebilmektedirler. Okulda başarılı olan öğrencilerin, iletişim donanımları da güçlü olmaktadır.

Eğitim bir topluluk işidir. Okul bir topluluk ve çevresi olan topluluğun merkezidir. Okulun öğretme verimini artıran topluluk oluşudur. Okul, topluluk ortamında insanlara başarılı olmanın yollarını öğretir. Başarılı insanlar iletişimleri iyi insanlardır.

Okul eğitimi bizlere karşılaştığımız bir problemde ne yapmamız gerektiğini öğretir. Bunun içine iletişimimiz de girer. İletişim sorunlarımızı, okulda aldığımız eğitimle aşmayı öğrenir, iletişimimizi geliştiririz.

Okul bir eğitim kurumudur. Okul, bireyin eğitiminden sorumlu olan ve bu amaçla kurulmuş sosyal bir kurumdur. Okul eğitimi olumsuz insan davranışlarını değiştirebilme, olumluya çevirebilme gücüne sahiptir. *“Öğrenmenin oluştuğu her durumda, insan davranışlarını değiştiren bir eğitim sürecinden söz edilebilir.”*(Varış, 1998:6). Davranışların gelişmesinde öğrenme önemli bir etkidir (Ülgen, 1997:22).

Eğitim, bireyin, kendini gerçekleştirmesine yardım eder, eğitim yoluyla kendini gerçekleştiren birey iletişim becerilerini geliştirmiş bireydir. Eğitim bireyin insan ilişkilerini geliştirmesine yardım eder; insanlığa saygı duymayı öğrenir, dostluğa önem verir, samimi ve zengin bir sosyal yaşamı vardır, başkaları ile çalışmada etkin işbirliği geliştirir, sosyal davranışlarında naziktir, bir sosyal kurum olan aileyi sayar ve ailede kendine düşeni yerine getirir. Kısaca eğitim, insanoğlunun iletişimini geliştirir (Varış, 1998:18).

## **- Orduda**

Orduda iletişimin kendine özgü bir yapısı vardır. Hiyerarşik düzen askerlik mesleğinde en üst seviyededir. Bu nedenle askerlik mesleğinde iletişim, kendine özgü özellikler içerir. İletişimde zamanlama, iletişim ve enformasyonun zamanında paylaşılması, askerlik mesleğinde çok önemlidir.

Orduda iletişim, saygı üzerinde temellenir. Saygı, iletişimin her aşamasında kendini belirtir. İletişimde zamanlama bir başka önemli hususu oluşturur. İletişim zamanında gerçekleşmelidir, çünkü paylaşılan bilginin ehemmiyeti büyüktür. Bu iletişimin kesintisiz ve sürekli olmasını gerektirir. İletişimde koordinasyon ve süreklilik, orduda iletişimin en önemli özelliklerindedir.

Orduda iletişim, en alt rütbeliden en üsttekine bir bütünü ifade eder. İletişim süreci tüm kademeleri kapsar ve süreklilik arz eder.

Orduda iletişimi güçlendirmek ve iyileştirmek için sosyal aktivite ve paylaşımlara büyük önem verilir. Orduya bağlı sosyal tesisler bu amaca hizmet ederler.

### **- İş Yerinde**

İş yerinde iletişim çok önemlidir. İşletme içi iletişim çalışanların üst ve astlarıyla iyi ilişkiler kurmasını içerir. Çalışılan ortamın sıcak bir ortam olması, çalışanlarla üstleri ve diğer çalışanlar arasında iyi bir iletişimin olması, ilişkilerin karşılıklı anlayış, yardımlaşma ve saygıya dayanması vb. etmenler, çalışanların iş verimini artıracak gibi, işletmenin verimliliği de artacaktır. Kurum içi iletişim, işgören motivasyonunun artırılmasında önemli bir araçtır.

Kurumda sıcak bir atmosferin olması, çalışanlar için iyi bir motivasyon kaynağı olacaktır. Motivasyon içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme süreci olarak ifade edilmektedir (Bilgin, 1992:33). İnsanlar severek çalıştıkları iş ortamlarında kendilerini daha rahat ve huzurlu hisseder, işlerine kendilerini daha iyi verirler.

İletişim sorunları olan bir işyerinde çalışanların ruh hali ise bozulacak, kendilerini işlerine veremeyeceklerdir. Bu durumda işyerinde işlevsel olmayan çatışmalar artacak, çalışanlarda yabancılaşma ve işe karşı soğuma eğilimleri belirecektir (Drake ve Smith, 1978:72-75). Kurumların, insanın sosyal bir varlık olduğunu unutmaması gerekmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresi ile iyi ilişkiler kurması kendisi için zarurettir. Bu bir işletmede astlarla astlar, astlarla üstler ve üstlerle üstler arasında iyi bir iletişimle gerçekleşir. Kurumlar, kurum içi iletişimlerini izlemeli, değerlendirmeli ve gerekiyorsa bu konuda önlemler almalıdırlar. Yani kurumların bir iletişim planları olmalıdır.

Kurum içi iletişimin iyiliği, çalışan ve işletme performansını pozitif yönde etkileyecektir. Bunun için kurumların işletme içi iletişimi geliştirici çabalar göstermesi gerekmektedir. Burada sorumluluk st yönetime düşmektedir. İyi bir planlama ile kurum içi iletişimin düzeyi artırılabilir.

Kurumlar için insan kaynaklarının ve kurum içi iletişimin önemi günden güne artmaktadır. Profesyonel yönetimler insan kaynaklarına ve kurum içi iletişime giderek daha fazla önem vermektedirler.

## BÖLÜM 2: İLETİŞİM OLGUSUNUN YÖNETSEL İZDÜŞÜMÜ

### 2.1. Örgüt, Yönetim, Yönetici ve Davranış

Örgüt; belirli hedeflere daha kolay ulaşmak için insanların bir araya gelerek oluşturdukları organizasyondur. Bir örgütte her zaman bireyler vardır. Bunlar çeşitli konularda birbirleriyle ilişki halindedirler. Yani etkileşim içindedirler. Bu etkileşim formal bir yapıya sahiptir ve örgütte bulunan her bireyin bireysel amaçları vardır. Bireylerin örgütlere katılması amaçlı davranışlardır. *“Bir örgüt, bireylerin amaçlara ulaşmak için etkileşimde buldukları yapısal bir süreçtir.”* (Hicks, 1977:31).

Yönetim; bir örgütte amaca ulaşma yolunda girilen çalışmaların düzenlenmesi ve ortak bir amaca yöneltmek sürecidir. Yönetim, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grupsal çabaların koordinasyonu ve işbirliği tesis edilmesidir.

Yönetim, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir (Efil, 2002:3).

Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir.

Yönetim;

- Amaçların saptanması ve bunların gerçekleştirilmesini sağlamak,
- İşletmenin yaşamasını ve geleceğini ilgilendiren kararları almak ve bunların sorumluluğunu taşımak,
- İnsan gruplarını harekete geçirmek ve bunların yapıcı çabalarını geliştirmek olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997:3).

Yönetim, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için insanların örgütlenmesi ve bu amaca doğru işbirliğinin sağlanması iş ve çabalarının bütünüdür (Onal, 2000:105).

*“Yönetimi, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram ile, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümü olarak”* tanımlamak mümkündür (Genç, 2005:16-17).

Yönetim, kar amacı güden veya gütmeyen bir örgütün, amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşması için planlama, örgütleme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini (bunlar yönetimin fonksiyonlarıdır) yerine getirilmesidir (Ataman, 2002:11).

Geniş anlamda yönetim, ortak amaçlara varmak isteyen bir grup insanın işbirliği içinde düzenli ve bilinçli çaba göstermeleridir (Sabuncuoğlu, 1997:18).

Yönetici; kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere, üretim faktörlerinin bilinçli ve sistemli olarak birleştirilmesini sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılamak amacıyla yönelten kişidir. Yöneticiler yönetimle ilgili faaliyetleri, tek olarak veya grup halinde yerine getiren organları oluşturmaktadır (Efil, 2002:7).

Yöneticiler, temelde çalışanları kontrol ederek, belirlenmiş hedefe doğru yöneltmeye çalışırlar. İşletmenin başarılı ve verimli olmasında yöneticilerin rolü büyüktür. Çağdaş işletmecilik çevreninde yöneticilerin alanlarında eğitim almış ve tecrübeli olmaları gerekmektedir (Onal, 2000:106-107).

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için, eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı ve bilimi iken, yönetici de bu süreci yöneten kişi olmaktadır (Genç, 2005:22).

Davranış; örgüt bireylerinin örgüte karşı geliştirdikleri tutumlardır. Örgüt üyeleri örgüt ve diğer örgüt üyeleri ile sürekli bir iletişim ve etkileşim halindedir. Davranış ve tutumlar olumlu yada olumsuz yönde gelişebilir. Örgütün amaçları ile bütünleşmiş bir işgörenin tutumu pozitif olurken, örgütün amaçları bütünleşmemiş bir diğerinin negatif olur.

Bireyler, eğer bireysel amaçlarına örgüt aracılığı ile ulaşabileceklerine inanırlarsa, örgütü desteklerler; inanmazlarsa örgütle olan ilişkilerini keserler (Hicks, 1977:35).

### **2.1.1. Bir İletişim Sistemi Olarak Örgütler**

Örgütler bir iletişim sistemidirler. Örgütlerde bireyler birbirleriyle sürekli iletişim halindedirler. Üst yönetim arasında, astlar arasında ve üstlerle astlar arasında sürekli bir iletişim, örgütlerin karakteristik özelliklerindedir.



Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarını ve örgütün birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracıdır. Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hem de eşgüdümlü çalışabilmektedir. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleşebilmektedir. Örgütsel iletişim, örgütteki küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynar (Genç, 2005:322-323). Örgütlerde iletişimin üst düzeyde olması istenir. Bu iletişim sayesinde, örgütsel amaçlara daha kolay ulaşılır.

Örgütlerde iletişim, hiyerarşik bir yapıda gerçekleşir. İletişim şekilleri bu hiyerarşik yapıya göre şekillenir. Örneğin üstlerle astlar arasındaki iletişimle, üstlerle üstler ve astlarla astlar arasındaki iletişim farklıdır.

Üstlerle astlar arasındaki iletişimde saygı ön plandadır. İletişim bu zeminde gerçekleştirilmektedir.

Örgüt içinde iyi bir iletişim ortamı tesis edilmelidir. Kurum içi ortamın sıcak olması, üstlerle astlar arasındaki ilişkinin yapıcı ve pozitif olması, kurum performansını da yükseltecektir. Örgütlerde fonksiyonel çatışmalara yer vardır, ama tahrip edici çatışmalara yer yoktur.

Bir örgütün oluşumunun nedeni bireysel amaçlardır. Örgüt, bireylerin etkileşimleri sayesinde fonksiyonlarını yerine getirir. Bu etkileşimler örgütlerin fonksiyonlarını yerine getirmesinde rol oynayan süreçleri oluşturur (Hicks, 1977:37). Etkileşimlerin iyi bir zeminde gerçekleşmesi, örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesini kolaylaştırır. Çünkü bu çalışan verimliliğinde artış sağlar. Bu noktada üst yönetime sorumluluk düşmektedir. Çünkü etkileşimlerin iyi bir zeminde gerçekleşmesini, üst yönetimin alacağı kararlar sağlayacaktır.

*“İletişim kişiler arasında belli bir anlaşma alanı yarattığı için tüm organizasyon kademeleri açısından aynı öneme sahiptir. Kendisine bağlı bir müdür yardımcısı ile yazılı veya sözlü bilgi sağlama becerisi yaratamayan bir müdür için sonuçları ne ise işçisi ile gerekli anlaşmayı sağlayamayan ustabaşı içinde aynı önemi ve sonuçları doğurur.” (Efil, 2002:12).*

### 2.1.2 Yönetimin Fonksiyonları ve İletişim

Yönetimin tüm fonksiyonlarında iletişim önemlidir. İyi bir iletişim ortamı tesis etmeden, yönetimin fonksiyonlarını yerine getirmek mümkün değildir. Her bir yönetim fonksiyonunda üst düzey iletişime ihtiyaç duyulur. İletişim yönetimin her bir fonksiyonunda gerekliliktir.

Yönetimin fonksiyonları şunlardan oluşur; Planlama fonksiyonu, Örgütlenme fonksiyonu, Yöneltilme fonksiyonu, Koordinasyon (eşgüdümleme) fonksiyonu ve Denetim fonksiyonu. Yönetimin etkinliği bu fonksiyonlara bağlıdır (Genç, 2005:89). Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi ise iyi bir iletişime ihtiyaç duyar.

İlk yönetim faaliyeti planlamadır. Planlama, örgütsel bir amacı gerçekleştirmek için, hedefler ve bu hedefleri gerçekleştirecek eylemlerin belirlenmesi sürecidir. Bu sırada yöneticiler birbirleri ile etkileşim ve iletişim halindedirler. Planlamanın başarısı için taraflar görüşlerini belirtir, istişare edilir, kimi zaman da beyin fırtınasına başvurulur. Bu iletişim ortamında, planlar şekillenir.

Yönetimin bir diğer fonksiyonu, örgütlenmedir. Bu örgütün, fiziki, mali ve beşeri kaynaklarının, uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi, değer yaratacak şekilde birleştirilmesini içerir. Bu uyumluluk ve birleştirme iyi bir iletişimle sağlanabilir.

Yönetimin temel fonksiyonlarından biri de eşgüdümlemedir. Örgütler çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurların ahenkli bir şekilde bir araya getirilmesine eşgüdümleme denmektedir. Eşgüdümleme yine iyi bir iletişimle gerçekleştirilebilecektir (Genç, 2005:324).

Yönetimin yönlendirme fonksiyonu ise koordinasyonla bir araya getirilen ve uyumlaştırılan örgütsel unsurların, örgütsel amaçları gerçekleştirecek tarzda yönetici tarafından harekete geçirilmesini içerir. Yönetici bunu, planın aşamalarını takip ederek ve çalışanları motive ederek başarır (Genç, 2005:90). Yöneticinin çalışanları motive edebilmesi ise bunlarla iyi bir diyalog ve iletişim gerçekleştirmesiyle mümkündür.

Yönetimin son fonksiyonu kontrol fonksiyonudur. Kontrol fonksiyonu, önceden belirlenmiş standartlarla, örgütsel hedeflerin gerçekleşme derecesini belirlemeyi içermektedir. Kontrol fonksiyonu sırasında iletişim sadece bu fonksiyonu yerine

getirenler arasında gerekli olacaktır. Kontrolü yapanların uyumlu ilişkiler geliştirmeleri bu noktada önemlidir.

### **2.1.3. Yönetmel İletişimin Amaçları**

Yönetim biliminde, iletişimin sadece etkileme aracı olmadığı ve iletişimin birden fazla amacı olduğu kabul edilmektedir. Bu kapsamda, amaçlarına göre dört çeşit iletişimden söz edilebilir (Güney, 2000:343);

#### **- Bilgi Sağlayıcı İletişim**

Bu iletişim biçiminin amacı, örgüt hayatının devamı için gerekli olan bilgi alışverişini gerçekleştirmektir. Örgütlerde yetki ve sorumlulukların dağıtılması, görevler arasında koordinasyonun sağlanması, planlama, karar verme ve denetim gibi yönetim görevlerinin gerçekleştirilmesi sürekli bir bilgi akışını gerektirmektedir.

Bilgi sağlayıcı iletişim, yöneticilerin sorun alanlarını belirlemelerine, belirlenen sorunlara çözüm yolları bulmalarına, örgüt birimleri arasında birlik ve beraberliğin sağlanabilmesine ve üyelerin olup bitenlerden haberdar olmalarına imkân sağlar. Özetle; bilgi sağlayıcı iletişim, yönetimin görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirmesine ve örgütün varlığını sürdürmesine yardımcı olur.

#### **- Değerlendirici İletişim**

Değerlendirme iletişiminin amacı, bir sorun hakkında değerlendirici bir fikir elde etmek ve bir sonuca varmaktır.

İnsanlar, aldıkları mesajların mutlaka bir değerlendirmesini yaparlar ve algıladıkları bilgileri değerlendirme biçimlerine göre, tutum ve davranışlar sergilerler. Kültürel farklılıklar nedeniyle aynı bilgiler farklı şekilde değerlendirilebilmektedir. Çünkü her kültürde değer yargıları ve algılama biçimleri farklıdır.

Bu durumda, yöneticiler algıladıkları bilgileri mümkün olduğunca değer yargılarının, alışkanlıklarının ve duygularının etkisinde kalmadan değerlendirmelidirler.

#### **- Eğitici ve Öğretici İletişim**

Eğitici ve öğretici iletişim, örgütlerde yöneticilerin nelerin yapılması ve nelerin yapılmaması konusunda astlarını eğitmelerini ifade etmektedir. Bu iletişim biçimi, tek

yönlü ve yukarıdan aşağıya inen haber ve bilgi akımını anlatmaktadır. Eğitici ve öğretici iletişimin sağlıklı gerçekleşmesi için, örgüt içinde bilgi ve haber kaynağına (yani yöneticilere) bazı hak ve yetkilerin verilmesi ve bu durumun örgütün diğer üyeleri tarafından kabul edilmesi gerekir.

### - İnandırıcı ve Etkileyici İletişim

İnandırıcı ve etkileyici iletişim, diğer kişilerin tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Başkalarını inandırmak ve etkilemek iletişimin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

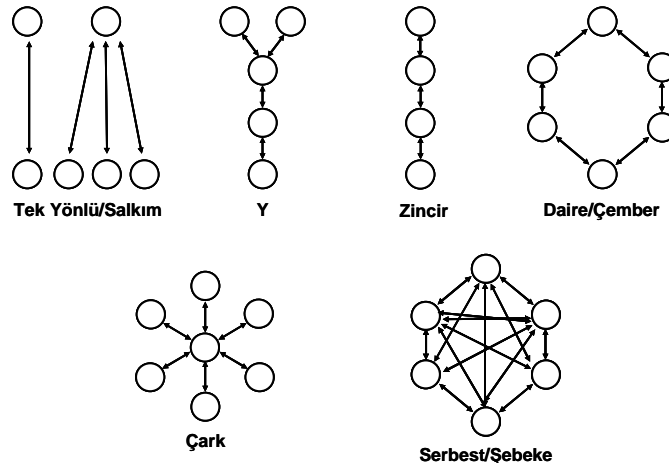
Bu iletişim biçimi iki yönlüdür. Birincisi; yöneticilerin, başkalarını örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmeye inandırmaya çalışması iken, ikincisi; kişisel amaçlarını gerçekleştirmek isteyen başkalarının, yöneticileri etkileme çabasıdır.

### 2.1.4. Örgüt İçi İletişim Dinamikleri

#### 2.1.4.1. İletişim Ağları

Yönetimde başarı için yöneticiler ve astlar arasında etkili ve verimli bir iletişim ağı kurulmalıdır. Birçok araştırmacı iletişim ağının, sorunları çözmeye hızı ve doğruluğu nasıl etkilediğini araştırmışlardır. İletişim ağları üzerinde yapılan araştırmalarda iletişim ve ilişki sayıları hesaplanmıştır. Bu anlamda, örgütlerde iletişimin sağlanmasında belirli ağlar geometrik olarak modellenmiştir. İletişimde kullanılan ağlar genel olarak altı farklı şekilde ifade edilebilmektedir. Söz konusu bu ağların başlıcaları aşağıdaki gibi çizilmektedir.

#### Şekil 1. İletişim Ağları.



İletişim ağları, her örgütün sosyo-kültürel özelliklerine, yönetim felsefesine, yapılan işin gereği ve niteliklerine göre değişiklik göstermektedir. Her örgüt kendi ihtiyacına uygun ağı kullanmaktadır. Otoriter ve disiplinin esas olduğu ortamlarda genellikle tek yönlü iletişim ağı kullanılırken, demokratik ve katılımcı bir yapıda ise serbest iletişim ağı kullanılmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996:319).

#### **2.1.4.2. İletişim Kanalları**

İşletmelerde iletişim, yönetsel sıralamaya (hiyerarşi) bağlı olarak ortaya çıkan ve yönetsel yapı dediğimiz piramit içinde gerçekleşir. İletişim kanalları, örgütü meydana getiren çeşitli bölümler ve kişiler arasındaki ilişkiler ile bilgi ve düşünce alış-verişinin düzenlenmesine, gelişmesine ve denetim altında tutulmasına olanak sağlayan belirli kanallardır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998:59). İletişim kanalları, yapısal olarak biçimsel (formal-resmi), biçimsel olmayan (informal-gayri resmi) olmak üzere ikiye ayrılır.

##### **- Biçimsel (Formal-Resmi) İletişim Kanalları**

Bu iletişim, yönetim tarafından belirlenen, planlanan ve kabul edilen iletişim kanallarıdır. Formal iletişim, örgütte, örgütsel kurallar içinde ve örgütün amaçları doğrultusunda belli kalıplara göre işleyen iletişim biçimidir ve iki yönlüdür.

**Dikey İletişim Kanalı:** Yönetenler ile astlar arasında kurulan iletişim biçimidir. İşletmenin hiyerarşik yapısı doğrultusunda hem en üst düzeydeki yöneticiden aşağıya doğru, hem de en alt kademedeki çalışandan yukarıya doğru kurulan bir iletişimdir. Bu iletişim; bir taraftan astların görevlerini ve üstlerinin kendilerinden ne beklediklerini anlamalarına, üstlerin astlarının dilek ve ihtiyaçlarını, verilen bilgi ve emirleri ne ölçüde anladıklarını ve yerine getirdiklerini öğrenmelerine olanak sağlar.

**Yatay İletişim Kanalı:** İşletmenin aynı kademedeki birimlerinin kendi içlerinde ve birbirleri arasında rutin (her gün yapılan sıradan) işler için kurdukları iletişimdir. Yatay iletişim genellikle eşit statüde çalışanlar arasında is akışına bağlı olarak gelişir. Yatay iletişim ; fonksiyonel; departmanlar arasında (üretim pazarlama, personel , halkla ilişkiler vb.) ortaya çıkan sorunların çözülmesi , koordinasyon sağlanması veya, örgütsel işleyişin hızlandırılması gibi amaçlarla kurulur. Bu noktada yatay iletişimin temel amacı, koordinasyon sağlama ve problem çözmek için kanal sağlamaktır.

**Çapraz İletişim Kanalı:** İşletmenin farklı birimlerinde çalışan ast ve üstler arasında kurulan iletişimidir. Örneğin işletmede halkla ilişkilerden sorumlu bir müdür yardımcısı, üretim planlama departmanında çalışan bir görevliden bilgi almak isteyebilir. Kısacası çapraz iletişimde çeşitli departmanlar arasında ve ast -üst hiyerarşisi göz önünde tutulmaksızın kurulan iletişimidir.

Örgütte çapraz iletişimin varlığı, insanların örgüt içersinde empatik iletişim kurma yeteneklerini geliştirir. Çapraz iletişim, örgüte yönelik uzmanlaşmayı, farklı birimlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi kavramalarını, yardımlaşmalarını kolaylaştırıcı bir etki yaratır. Özellikle grup çalışmasına ağırlık verilen örgütlerde, katılımın yararlı sonuçlar doğurabilmesi için bu iletişim türünün yoğun olarak kullanılması gerekir. Sorun çözme ya da proje geliştirme amacıyla, grup veya ekiplerin üzerinde çalıştıkları konuyu tam olarak analiz edebilmeleri, çok yönlü bir bakış açısı geliştirebilmeleri çapraz iletişim sayesinde gerçekleştirilir.

#### **- Biçimsel Olmayan (İnformal-Gayri Resmî) İletişim Kanalları**

İnformal iletişim; resmi yollarla kurulmayan, yüz yüze veya telefonla örgütün farklı kademeleri arasındaki çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimidir. Dedikodu, söylenti, tahminler ve yakıştırmaların yayılmasını sağlayan arkadaşlıklar İnformal iletişimin ortaya çıkmasına sebep olur. İnformal iletişim; işgörenlerin dedikodu ve sohbetler şeklinde resmi olmayan kanallardan konuşmalarıdır. İnformal iletişim karakterimizin bir parçası olduğuna göre, sorumluluk sınırları içinde iyi ilişkilerin oluşturulmasına yönelik olarak kullanmaya özen gösterilmelidir.

#### **2.1.4.3. İletişim Yönlendirmeleri**

İletişim yönlendirmeleri; panel, konferans, seminer, sempozyum vb. başlıklar altında ele alınabilir.

#### **- Panel**

Panel, toplumu ilgilendiren bir konunun dinleyiciler önünde, sohbet havası içinde, uzmanları tarafından tartışıldığı konuşmalara denmektedir (<http://mitoloji.info/edebiyat-nedir/panel.nedir>).

### **- Konferans**

Konferans, tek yönlü bir iletişim aracıdır. Belirli bir süre içinde oldukça geniş bir kitleye değişik görüşlerin iletilmesini sağlar. Konferans sayesinde, yazılı olarak veya teker teker karşılıklı ilişki yoluyla çok zaman kaybını gerektirecek bir iletişim olayı sadece birkaç saat içine sığdırılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1997:146). Konferansın en büyük dezavantajı geri bildirim olmamasıdır. Konu hakkında bilgi sahibi olmayan kişilerin ilgisi dağılabilmektedir.

### **- Seminer**

Seminer, birkaç gün süren, katılanların belirli konularda bilgilendirilmeleri ve güncel sorunların tanıtılması ve tartışılması için düzenlenen iletişim etkinliğidir. Seminerde konu tartışmaya açılabilir, soru-yanıt biçiminde karşılıklı iletişim gerçekleştirilir.

### **- Sempozyum**

Hedef kitlenin ilgilendiği konu ya da konularla ilgili olarak, uzmanların ya da yetkililerin kendi aralarında düzenlediği bir toplantı türüdür. Katılımcılar dışındaki dinleyiciler aktif katılım sağlayamazlar da kurumsal iletişim açısından etkili bir araçtır (Çamdereli, 2000:76).

### **- Diğer İletişim Yönlendirmeleri**

#### **Toplantı**

Kurum ya da kuruluşun gerektiğinde hedef kitlelerle buluşmak için başvurduğu yollardan biridir. Kurum içinde personelle, kurum dışında çeşitli hedef birimlerle kurulan yüz yüze iletişim yöntemi olup sıklıkla tepegöz, dia, video bant vb. araçların katkısıyla yürütülür (Bıçakçı, 1999:157).

Kurum içinde bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleşebilmesi için çalışanların kararlara ve uygulamaya katılmaları gerekir. Bu açıdan toplantılar çift yönlü etkin bir iletişim yöntemi olarak son derece önemlidir. Toplantının amacı ne olursa olsun çalışanların toplantıya katılmaları, görüşlerini özgürce açıklamaları, yeni öneriler getirmeleri, kendilerine değer verildiğini anlamalarına ve kurumun bütünleşmesine neden olacaktır.

## **Sergi ve Fuar**

Sergi, belli bir yerde halka resim, grafik, şema, harita, yazılar gösterilerek bilgi vermek biçimindeki halkla ilişkiler aracıdır. Canlı bir biçimde bilgi verdikleri, kimi durumlarda da bir çalışmanın sonucunu ortaya koydukları için etkileyicidirler (Sabuncuoğlu, 1997:150). Sergiler sürelerine göre devamlı, geçici, gezici ve uluslararası sergiler olarak dörde ayrılır.

Fuar, zaman açısından sınırlandırılmış, çok sayıda katılımcının yer aldığı, bir veya birden fazla ekonomik dalın önemli ürünlerinin sergilendiği iletişim etkinliğidir. Fuarlar genel ve uzmanlık fuarları olarak ikiye ayrılır. Sergi ve fuarlar arasındaki en büyük farklılık sergilerin düzenli tekrarlarının olmaması ve daha çok nihai tüketiciye yönelik olmalarıdır (Okay, 2003:192). Genellikle dış halkla ilişkilerde kullanılan sergi ve fuarların düzenlenme amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- Kuruluşu kamuoyuna tanıtmak,
- Mevcut müşterilerin, ürüne karşı olumlu düşüncelerini arttırmak,
- Potansiyel müşterilere ürünü ve satış noktalarını tanıtmak,
- Yeni ürün veya hizmeti tanıtmak,
- Bölge temsilcilerinin etkinliğini arttırmak,
- Pazar araştırmalarına ve uzun dönem planlamalara katkıda bulunmak,
- Sipariş imkanı yaratmak (Oktay, 1996:90).

## **Festival**

Kitlelerin ilgisini belirli bir yöne çekmek için gerçekleştirilen iletişim etkinlikleridir. Kurum ya da kuruluşlar bu ortamın hazırlanması için sağladıkları katkıların karşılığında kendilerini tanıtmaya olanağı bulurlar. Ulusal ya da uluslararası çapta gerçekleşen festivaller, iletişim araçlarının katkısıyla geniş kitlelere ulaştırılır (Bıçakçı, 1999:158). Böylece festivali düzenleyen kurum ya da kuruluşun tanınırlığı ve prestiji artar. Ayrıca festivalin düzenlendiği yerde tanıtımı yapılmış olur.



## **Yarışma**

Hedef kitlelerin desteğini sağlamak amacıyla düzenlenen iletişim etkinliğidir. Genel ilgiyi kuruluş üzerine çeken olumlu bir kitlesel ilişkiler yoludur. Yarışma örgüt içinde ve örgüt dışında düzenlenebilir. Çeşitli gruplar için farklı yarışmalar düzenlenmelidir. Grupların özelliklerine göre ödüller belirlenmelidir.

Ayrıca yarışmanın kitle iletişim araçları vasıtasıyla kamuoyuna duyurulması, kuruluşun tanınması ve beğeni kazanmasını sağlar.

## **Gezi**

Kurum ya da kuruluşların örgüt içi ve örgüt dışı halkla ilişkiler etkinliklerinde gezilerin önemli bir yeri vardır. Hedef kitlelere işletmeyi tanıtmaya olanağı sunan işletme gezileri, işletmeye ilişkin bilgilerin aktarılması için farklı iletişim araç ve ortamlarının kullanılmasını gerektirmektedir (Bıçakçı, 1999:159). Kurum içi gezi faaliyetleri neticesinde çalışanlar işletme ile bütünleşmekte, motivasyonları ve verimlilikleri artmaktadır.

## **Duyuru Panoları**

Çalışanlar tarafından hazırlanan, iş ya da özel hayatla ilgili bilgileri içeren iletişim araçlarıdır. Panolar güvenilirliğinin yüksek olması, maliyetinin düşük olması, sürekliliğinin kolay sağlanması ve mesajı kısa sürede iletebilmesi nedeniyle kurum içi iletişimde tercih edilmektedir.

Panolardaki duyurular genellikle personel haberlerini, işletme haberlerini ve toplantı, piknik gibi sosyal haberleri içerir. Panolara olan ilginin korunabilmesi için günlük veya haftalık olarak güncellenmelidir. Renkli kâğıtlar, fotoğraflar ve karikatürlerle ilgi çekici kılınmalı ve daha etkili hale getirilmelidir.

## **Dilek Kutuları**

Örgütsel iletişim araçları arasında önemli bir işleve sahiptir. Kolay ulaşılabilecek noktalara yerleştirilen kutular aracılığı ile çalışanların görüş, şikâyet, yorum ve önerileri öğrenilmektedir. Bu yöntemin işlerlik kazanabilmesinin ilk koşulu, soru ve isteklerin cevaplandırılması ve çalışanların cesaretlendirilmesidir (Peltekoğlu, 1998:271).

Çalışanların istek ve dileklerinin yöneticilerce ciddi bir şekilde değerlendirilmesi işletmeye olan bağlılığı ve motivasyonu artırıcı bir etken olmaktadır.

### **Açılış ve Yıldönümü Törenleri**

Açılış, bir kuruluşun ilk kez hizmete girişi veya bir malın ilk kez piyasaya sürülüşü nedeniyle yapılan etkinliktir. Yıldönümleri ise, bir kuruluşun ilk kez çalışmaya başladığı veya kurulduğu gündür (Tortop, 1993:76). Açılış ve yıldönümleri, etkili iletişim araçları olarak kullanılabilir. İnsanların güvenini kazanmak, aradaki ilişkileri kuvvetlendirmek için çok önemlidirler.

Açılış ve yıldönümü günlerinde broşür, el ilanı, afiş, pankart gibi tekniklerden de yararlanılır. Bu törenlerin kusursuz gerçekleşebilmesi için önceden bir program oluşturulmalıdır.

Yukarıda sayılanların dışında firmanın organize ettiği konserler, törenler, kokteyl, yemek, eğlence, spor karşılaşmaları gibi eğlence temelli organizasyonlarda gerçekleştirilir. Bu tür organizasyonlara çalışanlar ve aileleri birlikte katılabileceğinden, arkadaşlık ilişkileri geliştirilirken, iş ortamında oluşabilecek kişilerarası gerginlikler de önlenebilecektir.

Bir kuruluş, çalışanlarını mutlu ederek verimliliği arttırmak, toplam kaliteyi yakalamak ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak için kaçınılmaz biçimde kurum içi iletişime gerek duyar. Çalışanlarda işlerine motive olmak ve kurum içi özdeşleşebilmek için iç iletişimden faydalanır. "International Association of Business Communicators ve Tower, Perrin, Forster, Crosby (IABC/TPFC) tarafından yapılan araştırmalara göre, çalışanların kurum içi iletişimde bilgi edinmek istedikleri kaynaklar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Süpervisor (danışılacak en yakın kişi),
- Küçük grup toplantıları,
- Üst düzey yöneticiler,
- Çalışanlara yönelik yıllık raporlar,
- Çalışanlara yönelik broşürler,

- İŖe uyum programları,
- alıŖanlara yönelik yerel yayınlar,
- alıŖanlara yönelik genel yayınlar,
- Bülten panoları
- Yukarıya doğru iletiŖim programları,
- Toplantılar,
- Audio-visual programlar
- Sendika,
- Söylentiler,
- Kitle iletiŖim araçları” (Peltekoğlu, 1998:265).

alıŖanların bilgi alma gereksinimleri karŖılanmadıęı takdirde, bu boŖluęu spekulasyonlar dolduracak ve çoğu zaman telafisi güç sonuçlara neden olacaktır. Bu sakıncaların önlenmesi ise kurum içi iletiŖimin iyi bir Ŗekilde gerekleŖtirilmesiyle mümkün olacaktır.

#### **2.1.4.4. İletiŖim Araçları**

İnsanlar iletiŖim araçları sayesinde devamlı haber alma ve haber verme durumu ile iiedirler. İletiŖim araçları, insanların, güncel olaylara, yakın olmalarına yardımcı olmaktadır (Yurtseven, 2009).

İnsanlar hayatı kendilerine anlamlı kılmak zorundadır. Bunu sağlama yolunda, iletiŖim araçları insanlar için toplumsal gerçeği tanımlamayı da içeren anlamlar ve açıklamalar getirmek göreviyle yükümlüdür (Erdoğan, 2010).

İletiŖim araçları içerikleri ve rgtlenmiŖ biçimleriyle çok eŖitlilikler gösterir ve birey, grup, kurum ister bütün toplum ya da kültür düzeyinde etkili olabilecek geniŖ bir alandaki faaliyetleri kapsarlar.

İletiŖim süreci içinde incelediğimiz iletiŖim araçları iki Ŗekilde karŖımıza çıkmaktadır. Bunlar; Basılı (Yazılı) İletiŖim Araçları ve Elektronik İletiŖim Araçlarıdır (Yurtseven, 2009).

Basılı (Yazılı) İletişim Araçları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Gazeteler
- Dergiler
- Kitaplar
- Broşürler
- Yayın Ekleri
- Mektuplar
- El İlanları
- Firma/Şirket Bültenleri
- Dinleyici-Tüketici Mektupları
- Süreli Yayınlar
- Afiş ve Pankartlar
- Basın Bültenleri
- Grafik/Şemalar
- İlan Tahtaları
- Araştırmalar
- Anketler
- Raporlar
- Yıllıklar vb.
- Elektronik İletişim Araçları aşağıdaki gibi sıralanabilir;
- Radyo
- Televizyon
- Film

- Bilgisayar ve internet

- Telefon

- Mobil telefon

## **2.2. Başkalarıyla Birlikte Çalışma Yeteneği ve Yönetimde İnsan İlişkileri**

Başkalarıyla birlikte çalışmak da, iletişim kurmak da bir insan yeteneğidir. Başkalarıyla birlikte çalışmak da insan ilişkileri de üstüne bir şeyler konulmak suretiyle geliştirilebilir. Her iki yetenek de sonradan geliştirilebilirdir.

Başkalarıyla birlikte çalışma yeteneği, okul çağından itibaren işlenmeye başlar. Ana okullarında çocuklara, birlikte oyun oynayabilecekleri ortamlar sunulur. Amaç çocukların başkalarıyla birlikte çalışma istek ve yeteneklerini geliştirmektir. Başkalarıyla birlikte çalışma isteği, insan ilişkilerinin iyi olmasını gerektirir.

Sosyal insanlar, insan ilişkileri iyi ve başkalarıyla birlikte çalışmaya uygun insanlardır. İçer kapanık, sosyalleşmemiş insanlarda doğal olarak başkalarıyla birlikte çalışma yeteneği gelişmemiştir. Bunların insan ilişkileri de iyi değildir.

İşletmelerde kimi pozisyon ve görevler birlikte çalışmayı gerektirir. Grup çalışmaları buna bir örnektir. Birlikte çalışma yeteneği gelişmemiş insanlar, grup çalışmasına yatkın değildir. Dolayısıyla, böyle insanların gruplara dâhil edilmesi yanlış olacaktır.

Bir örgütte iki, ya da daha fazla birey kendi çıkarlarının en iyi biçimde örgüt tarafından karşılanabileceğini düşündükleri zaman, işbirliği yapmaya eğilim gösterirler (Hicks, 1977:175). Bu, iletişim sayesinde olur ve bu da örgütsel verimliliği artırır (Genç, 2005:324).

### **- Yönetimde İnsan İlişkilerinin Türleri**

Örgütteki insan ilişkileri, daha katı ilke ve kurallara bağlı olduğundan, toplumdaki olağan insan ilişkilerinden tür ve esneklikçe ayrılır. Yönetimde insan ilişkileri, yönetim bilimlerinin uygun ve iş görenlerce bilinçli uygulanan yüksek düzey ilişkilerdir. Örgütteki insan ilişkilerini aşağıdaki gibi türlendirmek olanaklıdır (Eğitimci Haber, 2010);

**a. Alışveriş ilişkileri,** örgütün girdilerini alırken ve çıktılarını verirken ilgililerle iş görenler arasında oluşur. Bu tür ilişkilere, halkla ilişkiler de denir.

**b. İşakımı ilişkileri,** bir işin birden çok iş görece yapılması sırasında işgörenlerle arasında oluşur.

**c. Hizmet ilişkileri,** işgörenlere, örgütçe sunulan hizmetlere ilişkindir; ödeme, özendirme, ısıtma, aydınlatma, sağlık, temizlik, yemek gibi hizmetler yapılırken hizmeti sunanlarla alanlar arasında oluşur.

**ç. Danışmalık ilişkileri,** örgütteki yönetmen, danışman, uzman ve ustaların işgörenlere kılavuzluk ederken ortaya çıkar.

**d. Denetleme ilişkileri,** yönetmen ve denetmenlerin astlarını denetlerken oluşur. Yetiştirme ilişkileri, örgütün hizmet içi eğitim etkinliklerinde eğitmenlerle eğitilenlerin arasında oluşur.

**e. Yenileştirme ilişkileri,** örgütün yapı, işlev ve süreçlerinin yeniden yapılandırılmasında ya da geliştirilmesinde oluşur.

### **2.2.1. Bireysel Farklılıklar ve Yönetmel Roller**

Yönetim olgusu insan faaliyetlerinin her aşamasında bulunmakta ve faaliyetleri etkilemektedir. Örneğin, fabrikada, okulda, büroda, hastanede, bankada ve hatta evde bir yönetimin varlığı ve yönetim faaliyeti kendini göstermektedir. Bununla birlikte değişik faaliyet alanlarında bulunan yöneticilerin görevlerinin ve amaçlarının farklı olması, bütün olumsuzlukları aşarak başarıya ulaşmak istemeleri ve başarıya ulaşmak için izledikleri yöntem, sahip oldukları yönetim bilgisinden ötürü farklı şekillerde olmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin niteliklerinin, tutumlarının ve sorumlu oldukları örgütün yapısının değişik olması da bu farklılığı ortaya çıkarmaktadır (Yılmaz, 2004:166).

Yöneticilik mesleği çeşitli rollerle veya bir konuma bağlı olarak açıklanabilecek çeşitli davranış biçimleriyle tanımlanabilir. Mintzberg ve Quinn'e (1992: 26-31) göre yöneticilerin, kişilerarası rolleri, bilgilendirme rolleri ve karar vermeye ilişkin rolleri olmak üzere üç başlık altında toplanan rolleri vardır. Bu roller de kendi içlerinde bölümlenmiştir. Buna göre;

## 1. Kişilerarası Roller

Yöneticinin rollerinden üç tanesi doğrudan resmi otoriteden kaynaklanır ve kişilerarası ilişkileri içerir. Bunlar:

**a- Yöneticinin Biçimsel Rolü:** Yönetici, örgütün doğrudan sorumlu kişisi olmasından ötürü, önemli mevkideki kişileri karşılamak gibi biçimsel özellikte bazı görevleri yerine getirmeye mecburdur. Bu roller için belli ölçüde iletişim kurma ve karar verme gerekebilir. Ancak bu roller örgütün dengeli bir şekilde işleyebilmesi için gereklidir ve yönetici tarafından göz ardı edilemez.

**b- Yöneticinin Lider Rolü:** Bir örgütsel birimin başında bulunmasından ötürü yönetici, personelin çalışmalarından sorumludur. Kendisinin bu kapsamdaki eylem ve faaliyetleri onun lider rolünü ortaya koymaktadır.

**c. Yöneticinin İlişki/Bağlantı Rolü:** Bu rolde yönetici yatay emir zinciri içinde bulunduğu çevre ile bağlantı kurar. Bu rol özellikle yöneticilerin kendi çalışanları ve dışarıdaki diğer insanlarla zaman geçirmesidir. Yönetici bu tür temasları genelde bilgi toplamak için kullanır.

## 2. Bilgilendirme Roller

Astları ile olan ilişkilerinin yanı sıra, iletişim kurdukları ağları içeren kişilerarası temaslarının çokluğu sayesinde yöneticiler örgüt birimlerinde temel merkezler olarak belirirler. Yöneticiler her şeyi bilemeyebilirler, ancak örgütteki herhangi başka bir kişiden daha fazla şey bilirler. Çünkü astların çoğu, dış bilgiye erişim imkânından yoksundurlar ve lider olarak yöneticiler, örgütteki her üyeye (çalışana) resmi ve kolay bir şekilde erişebilirler. Bu yüzden kendi örgütleri hakkında, herhangi bir kimseden daha fazla bilgiye sahiptirler. Bilginin işlenmesi yönetici görevlerinin önemli bir parçasını teşkil eder. Şu üç rol yöneticinin bilgiye ilişkin yönlerini yansıtmaktadır:

**a. Gözlemcilik Rolü:** Yönetici, çevreyi sürekli bilgi için taramakta, bağlantı noktaları ve astları nezdinde soruşturma yapmaktadır. Bu bilgilerin çoğunu kendi geliştirdiği kişisel temas ağı sayesinde edinebilmektedir. Gözlemci rolündeki yöneticinin edindiği bilgilerin önemli bir kısmı, daha çok dedikodu ve söylenti gibi sözlü yollarla kendisine

ulaşmaktadır. Bu sayede yönetici, bilgi toplama konusunda avantajlı bir konumda bulunmaktadır.

**b. Dağıtıcılık Rolü:** Yöneticiler elde ettikleri bilgilerin çoğunu paylaşmalı ve dağıtmalıdır. Dış temas noktalarından edinilen bilgilere örgüt içinde gereksinim duyulabilir. Astarlar arasında iletişim eksikliği varsa, dağıtıcılık rolünü üstlenen yöneticiler bu boşluğu kapatarak bilginin birinden bir diğerine aktarılmasına yardımcı olur.

**c. Sözcülük Rolü:** Sözcülük rolü ile bilgilerinin bir kısmını örgüt dışına gönderen yönetici, bu rol çerçevesinde ürün ve hizmetleri hakkında dışarıya bilgi verebilir. Buna ek olarak sözcülük rolünün bir parçası olarak her yönetici kendi örgütsel birimini kontrol altında tutan etkili kişileri bilgilendirmelidir.

### **3. Karar Vermeye İlişkin Roller**

Karar verme sürecinde bilgi tek başına yeterli bir unsur teşkil etmez. Yöneticiler kendi örgütlerindeki karar verme sürecinde önemli rol oynamaktadırlar. Örgütün stratejisini belirlemek için verilecek kararların seçiminde tam ve yeterli bilgiye sahip olanlar yöneticilerdir. Şu dört rol yöneticinin karar verici yönünü açıklamaktadır:

**a. Girişimcilik Rolü:** Girişimci olarak yönetici, örgütünü geliştirmenin ve onu değişen çevresel koşullara uydurmanın yollarını aramaktadır. Gözlemcilik rolü doğrultusunda yönetici yeni fikirler edinmek için dış dünyayı izler. İyi bir fikir yakaladığında, girişimci rolünü harekete geçirerek kendi denetiminde bir proje başlatır.

**b. Kriz Önleyicilik Rolü:** Yöneticilerin kriz önleyici rolleri de vardır. Burada tehlike yöneticinin denetimi dışındadır. Birçok olasılık önceden hesaplanmış olsa bile, hiçbir örgüt işlerlik ve standartlara uyum bakımından mükemmel değildir. Her yönetici zamanının önemli bir bölümünü büyük baskılara neden olan rahatsızlıkları gidermek için harcar.

**c. Kaynak Sağlayıcılık Rolü:** Karar verme konusunda yöneticinin üçüncü rolü kaynak sağlayıcılığıdır. Örgütün yapısını şekillendirilmek ve örgütsel şema içinde kimin neye sahip olacağına karar vermek, yöneticiye düşen bir sorumluluktur. Yönetici, işlerin nasıl



bölüneceğine, koordine edileceğine ve resmi ilişkilerin ne şekilde olması gerektiğine karar verir.

**d. Görüşmecilik/Müzakerecilik Rolü:** Karar vermede yöneticinin son rolü görüşmeciliktir. Hizmete uygun kaynak alınmasına yönelik görüşmelerde bulunulması gibi faaliyetlerde görüşmeciliği yöneticilik mesleğinin ayrılmaz bir parçası kılmaktadır. Görüşmeler, yöneticiler için rutin bir faaliyetlerdir ama bundan kaçınılması da mümkün değildir.

### **2.2.2. Hiyerarşi ve Ast-Üst İlişkileri**

Örgütlerde hiyerarşik bir düzen vardır. Örgütlerde ast-üst ilişkileri bu hiyerarşik düzen içerisinde gerçekleştirilir. Hiyerarşik düzen örgütlerde ast-üstler arasında saygıyı gerektirir. Hiyerarşik düzeni üst yönetim sağlar ve sürdürür. Örgütlerde astların üstlerine saygılı olması, üstlerin de astlarına sevgi ile yaklaşması istenir. Böylece örgüt içinde sıcak bir atmosfer tesis edileceği düşünülür. Bu sıcak ortam, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerine, böylece verimliliklerinin artmasına, işlerine kendilerinden daha fazla şey katmalarına ve örgütlerinde uzun süreli çalışma isteği geliştirmelerine yarar.

Örgütlerde hiyerarşik düzende bozukluk ve ast-üstler arasında iletişim bozuklukları olması, örgütler için felakettir. Bu örgütün hedeflerine yürümesi olanaksızdır. Ast-üst ilişkilerinin, etkileşimlerinin iyi olmaması, o örgütte çatışmanın çok olduğunu gösterir. Fonksiyonel olmayan bu çatışmalar, örgütün amaçlarından uzaklaşmasına neden olacaktır. İşyerinde düzen tesis edilemeyecek, işgören motivasyonu azalacak, çalışanların verimlilikleri düşecek ve işten ayrılmalarda artış görülecektir. İletişim bireyler arasındaki etkileşim etkinliğidir. İletişim kişinin, bilinçli ya da bilinçsiz, bir başkasının kavrama ve algılama yetisini etkileyerek, onda bir davranış değişikliği oluşturması işlevi görür (Genç, 2005:325).

### **2.2.3. İletişimde Yeterlilik, Etkinlik ve Beceri**

İletişimde yeterlilik önemli bir husustur. İki kişi arasındaki iletişimde bir tarafın iletişim yoksunlukları bulunuyorsa, bu iki kişi arasında sağlıklı bir iletişim gerçekleşmeyecektir. Örneğin iki kişinin iletişim kurduğunu ve bunlardan birinin âmâ

olduğunu varsayalım, bu durumda bu iki kişi arasındaki iletişim, görme yeteneği tam iki kişi arasındaki iletişim gibi olmayacaktır.

Bir birey, iletişim yöntemlerini ne kadar dikkatle planlarsa planlasın, kaçınılmaz olarak ortaya bazı aksaklıklar çıkar. Bunlara iletişim engelleri denir. İletişim engelleri iletişikle ilgisi olan kişi ve dış etkenlere bağlı olarak ortaya çıkanlar diye ikiye ayrılabilir.

Genellikle ya göndericinin, alıcının ihtiyacının ne olduğunu, iletişimin tam amacını bilmemesinden, ya da alıcının mesajı yanlış olarak anlaması veya iyi dinlememesinden iletişim engelleri ortaya çıkar. İletişim sürecindeki kopukluk potansiyelini bilmek bunu önlemedeki en önemli ilk adımdır.

Gönderici veya alıcı tarafından ortaya çıkan engeller yetersiz tanımlanmış amaç veya bilgidir, yanlış ortamın kullanılmasından ve iletişimde yanlış zamanlamadan kaynaklanır.

**Yetersiz tanımlanmış amaç veya bilgi:** Gönderici mesajını ifade etmeden önce gerçekleştirmek istediği iletişimin amaçları hakkında net bir fikre sahip olmalıdır. Yani, mesajın ana hatlarını oluşturan iletişimin de açık ve hedefe tam yöneltilmiş olması gerekmektedir. Şayet bunlardan biri veya ikisi de netleştirilmemişse, mesaj belirsiz olduğundan iletişimde kopukluğa neden olacaktır.

**Yanılsama:** Bu, ifade veya deşifreleme aşamalarında ortaya çıkan iletişim engellerine verilen addır. Eğer gönderici, alıcıya gönderilmesini amaçladığı iletişim sürecinde doğru lisan ve işaretleri kullanmamışsa, yanılsama ortaya çıkacaktır.

İletişim kopuklukları sadece sözle ifadeden kaynaklanmaz. Yüz ifadeleri, jestler veya mesajın iletilme yöntemi, alıcının yanlış bir izlenim edinmesiyle sonuçlanabilir. Bazı alıcılar, dostça bir gülümsemeyi baskıcı bir jest olarak niteleyebilirken, diğerleri çok resmi bir dil kullanımında kendilerini dışlanmış hissedebilmektedir.

Yine bazı insanlar, göndericinin kendilerinin anlayabileceği bir dil kullanmaya çalıştığını görerek mutlu olurken, diğer insanlar kendilerinin küçümsendiğini düşünebilirler. Bu sorun, mesajı kimin alacağını düşünerek veya uygun dili kullanarak halledilebilir. Ancak bu basit bir işlem olmayıp, yetenek, uygulama pratiği ve özen gerektirmektedir.

**Yanlış ortamın kullanımı:** Yanlış ortam seçmek, felaketle sonuçlanacaktır. Örneğin bir işyerinde çalışanlara farklı ücret artışları sağlanmışsa, bunun bildirimini çalışanlara ayrı ayrı mektuplar göndermek şeklinde yapılmalıdır. Bunun açık bir şekilde ilan edilmesi yanlış olacaktır.

**İletişimde yanlış zamanlama:** İletişimde doğru zamanlama, en azından ortam kadar önemlidir. Önemli bir toplantıya girmek üzere olan biriyle hassas bir konuyu görüşmeye çalışmak yanlış zamanlamaya bir örnektir.

Dış etkenlerden ortaya çıkan iletişim engelleri ise gürültü, işletme içi engeller ve insan ilişkilerinden kaynaklanan engeller olarak sınıflandırılabilir.

**Gürültü:** Gürültünün iletişim sürecinde çok olumsuz yanları vardır. Kötü bir telefon bağlantısı veya oda içindeki fiziksel ve rahatsız edici gürültü kaynağı, telefonla yeniden arayarak ve açık olan pencereyi kapayarak giderilebilir.

**İşletme içi engeller:** İşletme içyapısından kaynaklanan iletişim engelleridir. Bu, işletme içi veya işletmeler arası iletişim yapısının düzgün ve net bir iletişim için elverişli olmadığı durumları ifade eder. Her tür etken buna sebebiyet verebilir: İşçilerin, sadece bir danışmanla iletişim içinde bulunmalarına izin verilmiş olmaları, personel müdürünün işçilerle doğrudan bir temas içinde olmayışı ve bu nedenle de iş ortamı hakkındaki işçi şikâyet ve temennilerinden haberdar olamayışı gibi. Bu tür engellerin üstesinden gelebilmek için işletmedeki iletişim sisteminin sürekli olarak gözden geçirilmesinde fayda vardır.

**İnsan ilişkilerinden kaynaklanan engeller:** Bu engel türü birbiriyle uyum içinde çalışmayan insan faktöründen kaynaklanır. Bu kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi, işletmelerde rol çatışmaları ve ast-üst ilişkilerinden doğan çatışmalar olarak da kendini ortaya koyabilir (Dökmen, 2006:37). Bunlar işletmeye zarar verebilir. Bu nedenle bunların çatışmalarının en asgariye indirilmesi için işletmenin çaba sarf etmesi gerekir. Yada işletmenin çatışma yönetimi uygulamak suretiyle bunu pozitif olarak kullanması gerekmektedir. Çatışma yönetilemiyorsa, bu sefer tarafların farklı bölümlerde çalıştırılmasında fayda vardır. Ancak bu aşamada taraflardan hiçbirini suçlama eğilimi içine girilmemelidir.

Bir işletme içindeki iletişim yapılarını bilmek daha etkili bir iletişim için çok önemlidir. İşletme içinde iletişim kopukluğuna neden olan etkenleri bilmek bunları önleyebilmek açısından faydalı olacaktır.

İletişimde etkinlik ayrı bir meziyettir. Kişi iletişimini geliştirebilir ve daha etkili bir hale getirebilir. İletişimde etkinlik eğitimle geliştirilebilir. Etkili bir iletişim vücut dilinin de kullanılmasından geçer (Cüceloğlu, 2002:57-58).

Kişilerin iletişim becerileri farklı farklı olabilir (Uşaklı, 2007:31). Bazı insanların iletişim yetenekleri üst düzeydeyken, bazılarının zayıf olabilir. İletişim becerisi, genlerle doğuştan gelen bir kabiliyet olduğu kabul edilse de, sonradan geliştirilebilir olduğunu düşünenlerin sayısı da az değildir. İletişim çatışmalarının, en azından bir kısmının iletişim kurmadaki bilgi eksikliğinden kaynaklandığı öne sürülmektedir. *“İletişim becerisini geliştirmek için eğitim verilebileceği ve bu alanda yapılan çalışmaların işe yaradığı konusunda çeşitli bilimsel yayınlar bulunmaktadır.”* (Dökmen, 2006:106-107).

### **2.3. Yöneticiliğin Gerekthirdiği Temel İletişim Yeterlilikleri**

Yöneticiliğin gerekthirdiği temel bazı iletişim yeterlilikleri vardır. Bunlardan bazıları etkileyici konuşma becerisi, beden dilini kullanabilme, dinleme becerisine sahip olmak, empati kurabilmek, duygusal zeka, açık ve güven verici iletişim kurabilmek, ikna edici iletişim gerçekleştirebilmek ve iletişim yoluyla motivasyon sağlamaktır. Bunlar hakkında açıklayıcı bilgilere aşağıdaki metinde yer verilmiştir.

#### **2.3.1. Etkileyici Konuşma Becerisi**

Etkili konuşmak bir iletişim becerisidir. Etkili konuşan insanların ne yapmak istediklerini bilen, hedefleri olan, planlı hareket eden, organize edebilen ve işlerinde başarılı insanlar olduğu görülmektedir.

Etkili konuşma, zaman içinde gelişir. Sürekli alıştırılmalar yaparak bu beceri geliştirilebilir. Önce buna kişinin inanması gerekir. Etkili konuşma becerisine sahip olmak, kişinin iletişimini geliştirmesinin ötesinde, kendine saygısını geliştirmesi, insanları sevmesi ve de iş hayatında profesyonel bir bakış geliştirebilmesine bağlıdır.

Kişi konuşma becerisini geliştirirken, günlük hayatını en iyi şekilde tanzim etmek ve bir profesyonel gibi yaşamak da zorundadır.

Etkileyici konuşmanın yolu doğallıktan geçer. Kendine güven ve rahatlık, karşı tarafta konuşulanların etkisini artırır (Efil, 2002:9). Karşısındakinde güven uyandıramayan bir kişinin konuşmaları da etkili olmayacaktır.

### **2.3.2. Olumlu ve Olumsuz Etki Bırakan Davranışlar (Beden Dili)**

Beden dilini kullanmak, iletişimin önemli bir parçasıdır. Beden dilini etkili bir şekilde kullanabilmek gerekir. Başarılı yöneticilerin, beden dillerini çok iyi kullandıkları bir gerçektir. Bunlar beden dillerini olumlu olarak kullanabilen insanlardır.

Beden dili olumlu etkide de bulunabilir olumsuz da. Bu kişiye, ortama ve şartlara bağlıdır. Bir mimik, anlatmak istediklerinizi karşı tarafa aktarmada çok etkili olabilir. Kendine güvenli bir oturuş, karşı tarafta saygı uyandırır. Öte yanda bacakları çok açarak oturuş, karşı tarafta olumsuz intibalara yol açar.

Yöneticiler beden dillerini kullanmayı çok iyi bilmelidirler. Hangi beden hareketlerinin, iletişimlerini pekiştireceğini, hangilerinin iletişimlerine zarar vereceğini biliyor olmalıdırlar.

Duygusal zekâları yüksek insanlar, beden dillerini daha olumlu kullanabilmektedirler. Örgütlerde yöneticilerin genellikle beden dillerini çok iyi kullandıkları bilinmektedir.

Kişiler arası iletişimde ses tonu, araya konan mesafe, giyim kuşam özellikleri, vücudun duruşu vb. gibi sözsüz iletişim öğeleri ilişkilerin nasıl anlaşılması gerektiğini belirler. Bu türden iletiler ikincil ilişkilerde birbirini tanımayan kişiler açısından olduğu kadar, birincil ilişkilerde de çok önemlidir.

Görsel iletişim genellikle sözlü iletişimin yorumlanmasında, başka deyişle sözel iletilerin anlamlandırılmasında ipuçları verir.

Aynı sözlerin değişik tonlarda ya da değişik bedensel hareketlerle söylenmesi değişik anlamları içerir. Görsel iletişimin ilişkilerin ve sözel iletişimin içeriğinin nasıl anlaşılması gerektiğini bildiren bu özelliğine üst iletişim sağlama özelliği de denir.

Genellikle sözsüz iletişim sözel mesajlardan daha güvenilir bir kaynak oluşturur. Bu bakımdan, sözsüz mesajlar sözel mesajlardan daha güvenilirlerdir. Bu nedenle, yöneticiler sözsüz iletişim biçimlerini sözlerini destekleyecek ve pekiştirecek biçimde kullanmaya çalışırlar.

### **2.3.3. Dinleme Becerisi (Aktif Dinleme)**

Dinleme becerisi iletişimde çok önemlidir. Aktif dinleme, dinleyicinin konuşanın söylediklerine odaklanmasıdır. İnsanların genellikle dinleme becerisi gelişmemiştir. Çünkü herkes bir şeyler söylemek istemekte, dinlemenin iletişimde ne kadar önemli olduğunun farkına varamamaktadır.

Aktif dinleme, sabır gerektirir. Bu yüzden zordur. Ama dinleme becerisini geliştirmiş insanlar bundan birçok fayda elde ederler. Bir defa dinleyen kişi, karşı tarafta güven uyandırır. Böylece iki kişi arasında iyi bir iletişimin temelleri atılır.

### **2.3.4. Empati**

Empati kurma, karşıdaki insanla özdeşleşmek, onun gibi düşünebilmek, hissedebilmektir. Empati kurarak karşımızdakini daha iyi anlayabiliriz. Neler hissettiğini, ne demek istediğini daha iyi kavrarız. Böylece bu kişiyle daha iyi bir iletişim kurabiliriz.

Empati kurma, olaylara, nedenlere ve sonuçlara karşı tarafın penceresinden bakabilmektir. Empati kurabilme bir yetenektir. Kimilerinde daha fazladır, kimilerinde az. Empati kurabilmek için öncelikle bunu istemek gerekir. Bunun getireceği faydalar düşünüldüğünde, istek kendiliğinden gelişecektir.

Empati kuran insanlar eksiklerini daha iyi görür ve iletişimlerini daha iyi yapılandırır. Bunların iletişimleri sürekli gelişmeye açıktır. Eksiklerinden korkmaz, bunları geliştirir ve iyiye yöneltirler.

Empatinin kökeni özbilinçtir. Duygularımıza ne kadar açıksak, hisleri okumayı da o kadar iyi beceririz. *“Başkalarının ne hissettiğini kaydedememek duygusal zekâ bakımından büyük bir eksiklik, insan olmak anlamında da trajik bir başarısızlıktır. Çünkü ilginin, şefkatin kökü olan duygusal ahenk, empati (başkasının duygularını paylaşabilme) yetisinden kaynaklanır.”* (Goleman, 2006:137).

### **2.3.5. Duygusal Zeka**

Duygusal zekâ bir sağ beyin faaliyetidir. İnsan beyni sol ve sağ lobdan oluşmaktadır. Sol lob, beynimizin mantık bölümüdür. Analitik düşünme, matematik beceriler bu lobun ürünüdürler. Sağ lob ise beynin duyu bölümüdür. Sosyal becerileri yüksek insanlar bu lob tarafından yönlendirilirler.

Zeka, insanın zihinsel yeteneğidir (Hicks, 1977:162). Duygusal zeka tabanlı yöneticilerin, işlerinde daha başarılı oldukları söylenmektedir. Bu insanların iletişim becerileri de diğerlerine göre daha yüksektir. Duygusal zekâ egzersizlerle geliştirilebilmektedir. Sosyal alıştırmalar yapmak, beynin sağ lobunu çalıştırmakta, böylece duygusal zekâ gelişmektedir.

Bugün dünyamızı sol lob yönetmektedir. Sol lob erkek zekayı, sağ lob ise dişi zekayı temsil etmektedir. Dünyamız sağ lobla yönetilmeye başlandığında, daha iyi bir hale geleceği iddia edilmektedir.

Öyle ya da böyle duygusal zekânın iyi yönetim ve iletişim becerileri ile ilişkisi büyüktür. Duygusal zekâsı yüksek yöneticiler, işlerini daha iyi yapmakta, bunların iletişimleri de daha başarılı olmaktadır. Yapılan araştırmalar liderlerin duygusal zekâlarının yüksekliğine işaret etmektedir.

Yüksek duygusal zekaya sahip kişiler; sebat, gayret, fedakarlık, kendilerine ilham verme yeteneği, içgörü, empati, kendine ait değerler ve iletişim becerileri gibi önemli niteliklere sahip olmaktadır (Sezik, 2001:70).

Duygusal zekâsı yüksek insanlar duygularını iyi okuyarak onları kontrol edebildikleri gibi başkalarının duygularını da anlayabilmektedir. Bunlar yüksek duygusal kapasiteye sahip insanlardır ve iş hayatlarında da daha başarılıdırlar (Kobi Finans, 2009).

### **2.3.6. Açık ve Güven Verici İletişim**

Açık ve güven verici iletişim, iletişimin dürüst ve karşı tarafa güven verecek şekilde yapılmasıdır. İletişimde dürüstlük güveni de beraberinde getirir. İletişiminde dürüst olan insanlara daha fazla güveniriz. İletişiminde dürüst olmayanlara ise güvenmeyiz.

İletişimin açık ve güven verici olmaması durumunda, iletişim kopacaktır. Kişi, karşı tarafın söylediklerine inanmış gibi görünse de, gerçek böyle olmayacaktır. Dürüst olmayan yaklaşım, yine dürüst olmayan bir davranışla karşılık bulacaktır.

Bu nedenle iyi bir iletişimin temellerini iletişimde açıklık ve güven vermek oluşturmaktadır.

Örgütsel iletişimde açıklık ise örgüt iletişiminin serbestçe ve sağlıklı bir biçimde yapılmasıdır. Örgütlerde bazı durumlarda aynı anda, çok farklı kademeler ve pozisyonlar arasında iletişime gerek duyulmaktadır. Bu iletişimin önündeki tüm engellerin ortadan kaldırılmasını gerektirmektedir. Açık iletişim gerçekleştiren kurumlarda, çalışanların hem kendilerine hem de örgüte olan güvenleri artmakta ve böylece işlerine daha iyi motive olmaktadır. Yine çalışanların iş kalitesi ve verimliliği artmakta, örgütlerine bağlılık geliştirmektedirler (Genç, 2005:332-333).

### **2.3.7. İkna Edici İletişim**

İkna edici iletişim, iletişimin ikna etmek yönelimli yapılmasıdır. İletişimin ikna etme işlevi vardır. “*İkna etme, insanın karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir.*”(Genç, 2005:325). İkna edebilmek, çeşitli hususlar gerektirir. Bir kişinin ikna olması için, karşıdakine güven duyması gerekir. Karşıdaki kişi iletişimde dürüst olmalıdır. Yine karşıdaki kişi, dinleyeni anladığını ona hissettirebilmelidir. Empati kurabilen insanlar, karşılarındakine onu anladıklarını daha iyi hissettirebilirler.

İkna sürecinin diğer bazı araçları da, bilgili olmak, konusunda uzman olmak, tecrübe sahibi olmak, insan ilişkilerini iyi yönetebilmek ve insan ahvalinden anlamak(psikoloji bilgisi) gibi özelliklerdir. İyi bir yönetici insanları tanımalıdır. Bu psikoloji bilgisini gerektirir (Efil, 2002:9).

Bilgili olmayan insanların karşısındakini etkilemesi, ikna etmesi zordur. Kişiler kendilerini yetiştirmiş insanlara daha rahat inanırlar. Bir şeyi işinin uzmanı birinin söylemesi ile olmayanın söylemesi bir değildir. Tecrübe de ikna sürecini çok olumlu yönde etkiler. İnsan ilişkilerinde iyi olan yöneticilerin iletişimlerinde başarılı olacakları açıktır. İnsan ilişkilerini iyi yönetebilmek de iyi bir psikoloji bilgisini gerektirecektir.



İnsan psikolojisi karmaşıktır. İnsan psikolojisini iyi anlayan insanların iletişimleri de daha başarılı olacaktır.

### **2.3.8. İletişim Yoluyla Motivasyon**

İletişim yoluyla motivasyon, insanlar arasındaki ilişkilerde, iletişim ve etkileşimde iyileşme sağlanarak işgörenlerin güdülenmesidir. Motivasyonun Türkçe karşılığı güdülenmedir. Motivasyon(güdülenme) kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır (Genç, 2005:234). İnsanlar ihtiyaçları karşılandığında güdülenirler. İletişim kurmak insanoğlunun temel ihtiyaçlarından biridir. Kurum içi iletişimin iyi olması işgörenlerin güdülenmesi için başlı başına bir nedendir. Kurum içinde sıcak bir ortamın yaratılması işgörenlerin işlerine daha sıkı sarılmalarını sağlayacak, bunların iş başında verimlilikleri artacak, kendilerinden işe daha fazla şey katacaklar ve kurumlarıyla ilişkileri de daha uzun süreli olacaktır.

İşgörenin üstünü sevmesi, onun verimliliğini artıracaktır. Aksi takdirde işgörende işe karşı soğuma başlayacak, bu kişinin işine motivasyonu azalacak, verimliliği keza aynı şekilde ve en nihayetinde kurumdan ayrılmayı bile düşünecektir. Örgütlerde fonksiyonel olmayan çatışmalar bu yüzden istenmez. Bunun yerine üstlerle işgörenler arasında iyi bir iletişim tesis edilmek istenir.

Üstlerin astlarla ilişkilerinin iyi olması, astların onları sevmelerini ve saymalarını sağlar. Üstünü seven ve sayan işgören, üretim sürecine daha fazla katkı sağlayarak kendini göstermek ister. Kişilerin kendilerini kabul ettirme istekleri de bir ihtiyaçtır (Genç, 2005:235). Böylece iletişim yoluyla motivasyon en iyi şekilde sağlanmış olur. Yönetici açısından işgörenin motivasyonu işgörenin işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek ve arzularak yapmasıdır. İletişim becerileri yüksek yöneticiler, işgörenlerle kurdukları iyi diyaloglar sayesinde onları işlerine rahatlıkla motive edebilirler (Efil, 2002:12).

### **2.3.9. Çatışma Yönetimi**

Taraflar arasında iletişimin sınırlı olduğu, tarafların gerçek düşünce, duygu, amaç ve niyetlerini paylaşmadıkları çatışmalarda, çatışma süreci ve çatışma sonuçları birey ve örgüt için zarar verici hale gelebilir (Karip, 2003:39).

Çatışmanın varlığı kötü yönetim anlamına gelmemelidir. Etkili bir yönetici çatışmayı sağlıklı bir düzeyde tutarak örgüt ve bireyler için olumlu sonuçlar üretecek bir biçimde yönetmeye çabalar. Yönetici öncelikle, çatışmanın örgüt ve birey için olası yararlarının ve zararlarının farkında olmalı ve çatışmaya ilişkin ön yargıları ortadan kaldırmaya çaba göstermelidir (Karip, 2003:36).

Çatışma etkili bir biçimde yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve hatta örgütlerin yok oluşu anlamlarına gelebilir (Karip, 2003:39).

## BÖLÜM 3: İLETİŞİM SÜRECİNİN ELEŞTİREL DÖNÜŞÜMÜ

### 3.1. İletişimin Tarihsel Gelişimi

İletişimin tarihçesi ilk insana kadar uzanır. İnsanlar ilk olarak beden dili vasıtasıyla iletişim kurmuşlardır. Daha sonra insanoğlu kendi aralarında anlaşmak için çeşitli işaret ve sembolleri yaratmış, sonunda çeşitli dil aileleri ortaya çıkmıştır. Önceleri sembol ve işaretler yardımıyla gerçekleşen insanlar arası iletişim yerini yazı ile iletişime bırakmıştır (Uçar, 2004:21).

İlk insanlar iletişimlerini mağara duvarlarına çeşitli resim ve işaretler kazımak suretiyle gerçekleştirmişlerdir. Bunlar görsel iletişimin ilk örneklerini oluşturmuştur. Günümüzden 17000 yıl önce çizmeyi, şekil ve sembollerle iletişim kurmayı bilen insanoğlu, daha sonra seslere işaret vererek oluşturduğu ilk alfabeyi bulmuştur. Bu süreç içinde kavramyazı (ideogram) gibi bir alfabe olarak adlandırılmayacak pek çok ayrı yol denenmiştir. Daha sonra çeşitli yazı türleri ortaya çıkmıştır. Dünya üzerindeki kültürlerde, resim yazısı kelimelerin, sözsüz ve jestsiz bir iletişim biçimi olarak kullanılmasının ilk denemeleri olmuştur. Eski Mısırlılar hem sesçil, hem de ideografik (kavram yazısal) karakterlere sahip bir yazı sistemi kullanıyordu. Mısırlılar piktogram ve ideogramlardan oluşan bir dil kullanıyor ve bunların ses olarak karşılıklarını ise kendilerine özgü bir biçimde verebiliyorlardı (Uçar, 2004:17-18, 71-72). Eski Mısır dili hiyeroglifi.

*“Mısır yazısı, çoğu nesnelere resimleri olduğundan, rahatlıkla ayırt edilebilen 700'den fazla işaretten oluşmuştu. Her bir işaret, özel bir nesneyi, belli bir sesi temsil ediyordu. Hiyeroglif yazısı soldan sağa ya da aşağıdan yukarıya yazılabilirdi. Hayvanların ya da insanların yüzleri sola dönükse soldan sağa, sağa dönükse sağdan sola okunurdu.” (Yahya, 2009).*

Fenikelilerin öncülüğünü yaptığı gerçek alfabe ise, toplumlar arasında etkileşimlerle gelişmiş, Grek ve roman kültürlerinde zenginleşmiş ve bugünkü seviyesine ulaşmıştır. Böylece okumak ve yazmak kolaylaşmış ve yaygınlık kazanmıştır (Uçar, 2004:73).

Sembolik yapıdan işaretlere dönüşen yazı, geçen zaman içinde daha da basitleşerek kolaylaşmıştır. Matbaa ve çeşitli baskı tekniklerinin bulunması da yazılı iletişimin hızla

gelişmesini sağlamıştır. 1450’de Johannes Gutenberg’in farklı bir anlayışla hazırladığı baskı sistemi, insanoğlunun gelişiminde önemli rol oynamıştır (Nukrox, 2009).

Daha sonra tasarlanmış yazının sanatı ortaya çıkmış ve gelişmeye başlamıştır, bu sanat tipografi idi. Tipografi, dilin, insanlığın, form ve biçimlere yansımış varlık yansımasıdır (Uçar, 2004:95). Tipografinin gelişmesiyle görsel iletişim çok ileri boyutlara varmış, değişik yazı karakterleri, stilleri ve sayfa düzenleri görsel iletişimde kullanılmaya başlanmıştır (İstek, 2005:10-11).

Yirminci yüzyılın sonlarında meydana gelen teknolojik ilerlemeler ve radyo ve televizyonun bulunması ile iletişim farklı boyutlara taşınmıştır. Böylece kitle iletişimi kavramı önemini artırmıştır.

### **3.2. Egemen İletişim Yaklaşımları; Temel Kuram ve Modeller**

*İletişim kuram ve modelleri hakkında gerekli bilgiyi edinme iletişim konusunu gereğince anlamının ön koşuludur.* İletişimi anlamak ve anlamlandırmak için iletişimi, kuram denilen açıklayıcı ve sistemli bir bilimsel konuma yerleştirmek, en azından önce hem tarihsel gelişimine bakmak hem de şimdiye kadar yapılmış kuramsal incelemeleri ve bunların temelinde yatan modelleri bilmek gerekir (Erdoğan ve Alemdar, 2005:12).

İletişim tarihi çalışmalarının geneline bakıldığında, sosyal bilimler içerisinde gelişen iletişim disiplini, mevcut yapısıyla, ilkelden çağdaşa değin farklı toplum biçimleri ile bu toplum biçimlerinde egemen olan iletişim tarzlarını kendi çalışma alanı içerisine dahil etmiş durumdadır (Erdoğan ve Alemdar, 2005:24).

İletişim; alanındaki düşünsel birikimden etkilenmektedir. Bireyler arasındaki ilişkiden başlayarak, toplumlara yön veren kitle iletişimine kadar birçok kuramsal açıklama (model) vardır. İletişim modelleri, kuramcıların üzerinde sıklıkla durduğu kavramların başında gelir. İletişimi anlatmaya çalışan pek çok kuramcı, olan biteni kendi koşulları içinde açıklama çabası içindedir. Tarihin belli bir anında sosyal ilişkilere egemen olan iletişim biçimlerini anlama ve açıklama çabasına giren birçok aktörden ancak güçlü olanlar ve kaynakları harekete geçirebilenler, popüler, genelgeçer ve betimleyici değerlendirmelerde bulunabilmişler ve kendi alanlarında egemen olabilmişlerdir (Çoban, 2009).

Genel olarak iletişim süreci ile ilgili egemen görüşleri ve takip ettikleri temel gelişim çizgilerini açıkça tasvir etmek ve açıklamak için geliştirilen modellerin önde gelenleri aşağıdaki metinde sunulmaktadır (Çoban, 2009).

İletişim kavramını açıklamaya çalışan bu modellerin, içerdikleri yaklaşımlar bağlamında, genel olarak tek yönlü (çizgisel) iletim odaklı, karşılıklı iletim odaklı ve etkileşim odaklı oldukları görülmektedir (Çubukçu, 2006).

#### **- Aristo Modeli**

Bu modeli Aristo, MÖ 5. ve 4. yüzyıllarda ortaya atmıştır. Ona göre iletişim tek yönlüdür ve karşdakileri etkileyebilmeye dayanır. Bu Aristo'nun yaşadığı zamandaki yaşam koşulları için geçerliydi. Ancak günümüzün kitle kültürlerinde insanlar geribildirimleri görmek ister.

#### **- Lasswell Modeli**

Bu modelde iletişim, çizgisel tek yönlü bir süreçtir. Lasswell'e göre ileti verici tarafından mesaj olarak çıkmakta kanal sayesinde alıcıya erişmekte ve böylece mesaj alıcı da değişikliğe yol açmaktadır. Lasswell, iletişim araştırmalarında şu ünlü formülü kurmuştur: "Kim, hangi kanalla, kime, hangi etkiyle, ne dedi".

#### **- Shannon-Weaver Modeli**

Bu model matematiksel (çizgisel) bir karakter arz etmektedir. Shannon-Weaver etki konusunu iletinin propaganda gücü gibi düşünmektedir. Her iletişimci her zaman, elde edemese bile bir başkasını yönlendirmeyi amaçlamaktadır.

#### **- De Fleur Modeli**

De Fleur, Shannon-Weaver Modeline, gönderilen mesajın sonuçlarıyla gönderici ve alıcı üzerindeki etkilerini de saptamak üzere, geri besleme ögesini de eklemiştir. Bu suretle bu model, önemli ölçüde desteklenmiştir (Akarsu, 2001:37).

#### **- Newcomb Modeli**

Modelin temeli bireyler arası ilişkileri kapsamaktadır. Önermesi şöyledir: Öneriye göre iletişimin esas işlevi, iki veya daha fazla kişinin dışsal çevrelerindeki olaylara, onların

aynı anda yönelimlerini sürdürmeyi sağlamaktır. Böylece muhtemel değişim ve uyum sağlanmış olacaktır.

#### **- George Gerbner Modeli**

Karmaşıklığına rağmen bu model, esas itibarıyla, birbirleriyle ilintili iki önerme ortaya koymaktadır:

- Birincisi gerçeklik ile iletiyi birbirine ilintilemektedir. Böylece göstergelere ilişkin bizim bilgi edinmemiz mümkün hale gelmektedir.
- İkincisi iletişim iki boyutuyla birlikte ele alınmaktadır. Bunlardan birisi izlenim veya algılamadır. Diğeri de denetim boyutu veya iletişimidir.

#### **- Westley ve Mac Lean Modeli**

Araştırmacılara göre kişiler arası iletişimle, kitle iletişimi şu temel noktalarda birbirlerinden ayrılmaktadırlar:

- Kitle iletişiminde geri besleme yoluyla etkileme imkanı neredeyse hiç yoktur.
- Kitle iletişiminde yayıncılar çok sayıdadır ve alıcıların tam tersi çevredeki öznelerle kendilerini yöneltmek çok sayıdaki benzer olaylardan ayıklamalar yapmak zorundadırlar.

#### **- Riley ve Riley Modeli**

Riley ve Riley iletişim sürecinde çevrenin rolüne dikkati çekmek için uygulanabilir bir model formüle etmeye çalışan ilk araştırmacılarıdır. Birincil ve referans grupların iletişim sürecinde önemli bir rol oynadığının altını çizmektedirler. Onlara göre kitle iletişimi toplumdaki parçalar arasında işleyen toplumsal bir sistemdir. Öte yandan bu model, toplumun özel bir süreci olan kitle iletişimiyle toplumsal bütün arasındaki karmaşık ilişkiyi görmezden gelmektedir.

#### **- Houland Modeli**

Houland ve arkadaşlarına göre iletişim “bir bireyin diğer bireylerin davranışlarını etkilemek amacı ile sözlü işaretler göndermesi sürecidir.” Bu nedenle, burada gözlenebilir uyarılardan hareketle gözlenebilir değişiklik ölçülmeye çalışılmaktadır.

Houland ve arkadaşlarının asıl amaçları, alıcıdaki tutum, görüş ve nihayetinde davranış değişikliğine neden olan faktörlerin tespit edilmesi olmuştur. Modele göre verici ile alıcı arasında vericiye dayalı tek yönlü ilişki söz konusudur.

#### **- Osgood-Schramm Modeli**

Bu modelin özü iletişim araçları ya da medya örgütüdür. Osgood-Schramm, kitle iletişiminin bireyler üzerindeki etkisini bir çeşit ikincil, yani önce gruba vuran ve sonra gruptan gerideki bireye yansıyan bir etki olarak görür. Osgood-Schramm'a göre, birçok bakımdan kitle iletişimi toplum bildirişimi şeklinde işlemektedir. Toplum, diğer haberleşme birimleri gibi, hem kod açımlayıcısı, hem yorumlayıcı, hem de kodlayıcı olarak görev görmektedir (İTÜ Sözlük, 2010).

#### **- Berlo Modeli**

Bu modelde, Osgood-Schramm gibi bazı modellerin etkisi gözüktür. Berlo, anlamın sözcüklerde değil kişilerde aranması gerektiğini belirtir. O da kültürün iletişim için önemini vurgulamaktadır.

#### **- Dance Modeli**

Şekil olarak değişik bir model çizen Dance iletişim modeline zaman kavramını eklemiştir. Bu modele göre, iletişim süreci tüm toplumsal süreçler gibi değişime uğrayan öğeler, ilişkiler, ve çevreleri içermektedir (Çubukçu, 2006).

#### **- Watzlawick-Beavin-Jackson Modeli**

Bu model iletişimin bireyler arasındaki ileti alış veriş olduğunu vurgulamıştır. Bireyler birbirini ardına kaynak ve hedef olmaktadır.

#### **- Becker Modeli**

Model tamamen farklı çizimiyle dikkat çekmektedir. Mozaikler şeklindeki modele göre kaynak etkilerden oluşan bir mozaiktir. Her katman birer bilgi katmanıdır.

#### **- Andersch-Staats-Boston Modeli**

Bu modelde de çevre ön plandadır. Kaynağın ve hedefin çevre tarafından etkilenmesi önemli bir yaklaşımdır.

### **- Barlund Modeli**

Kişi İletişiminin Karmaşıklığının, inanılmaz güçlüğünü vurgulamaktadır. Modele göre anlam alınan değil, yaratılandır.

### **- Rogers-Kincaid Modeli**

Yakın zamanlarda (1981) ortaya sunulmuş bu modele göre iletişim bireylerin bir birleriyle olan paylaşma sürecidir.

### **- Katz-Lazarsfeld Modeli**

Katz ile Lazarsfeld, kitle iletişim araçlarının etkisizliğinin sebeplerini incelerken kişilerin yüz yüze iletişimden daha çok etkilendiğini tespit etmişlerdir (Akarsu, 2001:40).

### **- Maletzke Modeli**

Maletzke, kitle iletişimine sosyo-psikolojik açıdan yaklaşmış ve iletişimin temel öğelerine iki öğe daha eklemiştir. Maletzke'ye göre iletişim araçlarının kendine göre olanakları ve sınırlılıkları vardır ve bunlar medyadan gelebilecek baskı ile alıcının medya hakkındaki düşüncesidir (Akarsu, 2001:41).

İletişim ve iletişim sürecini açıklamaya çalışan belli başlı araştırma modelleri özet olarak açıklanmıştır. Bunların dışında başka modeller de geliştirilmiştir. Ancak hemen hemen hepsinin başlangıç noktası bu modellerden birisi olmuştur (Akarsu, 2001:37). Her model bir anlamda kendinden önceki modele tepki olarak ortaya çıkmış ve yalnızca iletişim sürecinin belli bir boyutunu ön plana çıkarmıştır (Şimşek, (1993). İletişim alanındaki modellerin aslında birbirlerinden çok fazla farkı da bulunmamaktadır. Var olan farklılıklar, temelde benzeştikleri ana özellikleri ortadan kaldırmamaktadır (Akarsu, 2001:37).

Modeller, olayların özünü oluşturan ilişkilerin anlatılmaya çalışıldığı bir tür örneksemelerdir. İletişim modellerinin amacı da iletişimin daha yalın bir anlatıma indirgenerek anlaşılabilir kılınmasıdır. Ne var ki, iletişimi modelleme ya da onu yalınlaştırarak anlaşılır kılma çabaları, bir yandan iletişimi açıklama yönünde yeni bir adım oluştururken, bir yandan da, 'insan iletişiminin ne denli karmaşık bir süreç



olduğunu ve bu konuda daha ne çok yol gidilmesi gerektiği' gerçeğini ortaya koymaktadır (Çubukçu, 2006).

### **3.3. Dünyayı ve Toplum Düzenini Etkileyen Düşünsel Akımlar**

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlayan dünyadaki ve toplumlardaki yeniden yapılanma devinimi, İkinci Dünya Savaşı'yla beraber iyice hızlanmış ve dünya çok süratli bir değişimin içine girmiştir. Bu değişimin sürati; zihinleri, zihniyetleri, inançları, toplumsal ve ahlaki normları, temelinden sarsmış ve toplumlarda, bu suretle meydana gelen davranış bozulmaları ile kavram karmaşası, yeni kavram ve anlam arayışlarına yol açmıştır (Bolay, 2005).

Dünyadaki sarsıntılar ve dalgalanmalar aslında kesintisiz olarak devam etmektedir. Her dönem, kendinden önceki dönemlerdeki gelişmelerden etkilenmektedir. Ortaya çıkan yeni anlayışlar; ihtiyaca cevap verdiği sürece varlığını korumakta, ihtiyaç ortadan kalktığında ise medeniyet sahnesinden çekilmektedir; ya da, devamlı olarak artan ihtiyaçlar karşısında, kendisini sürekli olarak geliştirerek varlığını idame ettirmektedir. Bu itibarla, bazı anlam veya adlandırmalar, zamanla daha ön plana çıkarak içinde buldukları tarihi sürece damgalarını vurmuşlardır. Başka bir deyişle, belirleyici bir rol oynamış ve çağlarındaki pek çok şeye hâkim olmuşlardır (Birkök, 1998).

Bu olgu, etkileri dünya çapında görülen yeni hayat tarzları ve sosyal örgütlenme biçimleri meydana getirmiştir. Etkinliğini her alanda şiddetli bir şekilde hissettiren bu eleştiri, yeni yaklaşımlar öneren bir söyleme dönüşmüştür. Toplumsal, bu süreçte, adına modernleşme ve postmodernlik denilen kültürel ve kurumsal değişimlerin içine girerek düne ait olmayan ve eskisinden farklı bir dünyada yaşamaya başlamıştır (Aslan ve Yılmaz, 2009).

Moderni(zm)te- postmoderni(zm)te süreci ve ilişkisi oldukça tartışmalı olmuştur. Toplumsal yönüyle, sosyologlar ile felsefeciler adeta kafa kafaya düşünmektedir. Ancak konu üzerinde düşünce üretenler ve düşünen zekânın kutsallığına inanan kişiler kendi dünya görüş ve duruşları bağlamında farklı yorumlar yapmışlardır. Moderni(zm)te ve posmoderni(zm)te; mimari, resim, sanat, edebiyat, din, ahlak, felsefe, hukuk, siyaset, iktisat gibi hemen hemen her alana tesir etmiştir. Sözüünü ettiğimiz bu alanlarda, yorumcularının farklı söylemleri, değindiğimiz karışıklığın nedenlerinden biri olmuştur.

Bizim gibi uzak coğrafyalardan bu tartışmaları takip eden ve anlamaya çalışanlar için durum daha da karmaşık bir haldedir. Olup bitenlerin anlaşılmasında karşılaşılan güçlüklerden birisi de, moderni(zm)te-postmoderni(zm)te ilişkilerinde görülen çakışma, birleşme, çelişki ve kavramsal belirsizliklerdir. Aslında, modern ve postmodern üzerine yapılan tüm yorumlarda hep, açık kapılar bırakılmış, ucu açık tanımlar yapılmıştır (Felsefe Ekibi, 2006).

Genel çerçevesiyle söz konusu süreç, moderni(zm)te kavramıyla başlatılıp postmodern(zm)te kavramıyla sonuçlandırılan bir tür yapı olarak resmedilmektedir. Dolayısıyla, modernleşme olgusundan, kavramsal ve tarihsel olarak bahsetmeden postmodernin tartışmalı yönünden söz etmeye çalışmak, genel resimde parçalılık ve süreksizlik oluşturacaktır.

### **3.3.1. Moderni(zm)te ve Kurallara Bağlılık**

Modernleşme kavramı değişik şekillerde tanımlanmaktadır. “Modern” kelimesi, çağdaş olanı ayırt etmek için kullanılmış yaşadığımız zamana ait ve uygun olmayı ifade eden bir terimdir. “Modernite” ise gerçeklikle kurulan bağla ilgili olup hayatımıza girmiş, kabul görmüş ve böylece geçerli hale gelmiştir. Dolayısıyla bir değer halini kazanmış “Modernizm” olmuştur (Bolay, 2005).

Modernizm pek çok yönü olan bir kavramdır. Kavramın ilk anlamı Hıristiyan olmak, günümüzde ulaştığı son anlamı ise Batı’lı olmaktır. Daha özel bir anlamıyla modernizm, ondokuzuncu yüzyıl ortalarında kültür tarihinde, daha ziyade sanat ve bilimle ilgili olan değişimleri ifade etmektedir (Birkök, 1998).

Batı toplumlarının kuruluşundan, ortaçağın sonuna kadar geçerliliğini sürdüren düşünce biçimi, tek gerçeğin tanrı ve ona dayalı düzen olduğunu savunmak üzerineydi. Bu dönemlerde sanat, bilim ve ahlâk birbirinden farklı konular olarak değil, bir bütün olarak ele alınmaktaydı. Bu düşünce biçiminde insanları birbirinden farklı, özgün ve özgür kişiler olarak görmek mümkün değildi (Doltaş, 2010).

Toplumda belirgin bir farklılaşmayı beraberinde getiren modernleşme ise toplumun eski değerlerinden soyutlanıp yeniden tasarlanması anlamına gelmekteydi. Modernlik, bir anlamda geleneğin normalleştirici fonksiyonlarına karşı başkaldırıydı. Az veya çok her sistem değişmek durumunda ise Modernizm düşüncesi de, bir aydınlanma projesi olarak

sürekli ve doğrusal bir ilerleme anlayışı üzerine oturmaktadır. Modernizm ile bilim ve bilgilenme Tanrısal bir süreç olmaktan çıkarılmış, akıl temelli insanın merkez alındığı ve gerçeğin insana dayalı olarak tanımlandığı bir konuma indirgenmiştir. Geleneksel toplumda genellikle yaşla ve tecrübeyle elde edilen ve sınırlı olan bilgi, modern toplumda yerini, teknolojinin etkin, bilginin yaygın olduğu bir sürece bırakmıştır (Aslan ve Yılmaz, 2009).

Bilim, bilgi, değerler ve inançlar; ortak insani değerler, kesin doğrular ve evrensel değerler vb. modernizmi karakterize eden unsurlar olmuştur (Karaduman, 2010).

Bu bağlamda modern anlayış şöyle şekillenmektedir (Şener, 2007).

1. Gerçeklik homojendir ve akla uygundur. Bilimin görevi, gözlem/deney ve evrensel yasalar yoluyla bu akılsal yapıyı ortaya koymaktır.
2. Gerçeklik makine gibi düzenli bir biçimde işler.
3. Gidişat bellidir ve geleceği şimdiden kestirmek mümkündür.
4. Gerçeklik matematiksel dille, evrensel olarak ifade edilebilir.
5. Bilim nesneldir.
6. Bilimin sonuçları evrensel ve zorunludur.

Bu farklı tanımlara rağmen şehirleşmenin ve okur yazarlık oranının arttığı, kitle iletişim ve ulaşım araçlarının geliştiği, dinamik bir yapıya geçiş; modernleşme olgusunun ortak özelliği olarak ele alınmaktadır (Aslan ve Yılmaz, 2009).

O halde modernizmi, belirlenen bu özelliklere sahip, kendi çağını belirleyen bir düşünsel projeksiyon olarak da tanımlamak mümkün gözükmektedir (Aslan ve Yılmaz, 2005).

### **3.3.2. Postmoderni(zm)te ve Kurallardan Kopuş**

Anlamını “sonra” manasına gelen “post” önekinde borçlu olan postmodern kavramı; "modern sonrası" olarak anılan yeni bir tarihsel dönemin adı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Postmodernlik, belirli bir tarihsel sürece, postmodernizm ise, bu tarihsel

sürece denk düştüğü varsayılan teorik ve pratik etkinliklere karşılık gelmektedir (Felsefe Ekibi, 2006).

Özellikle İkinci Dünya savaşından sonra oluşan toplumsal problemler ve modernizmin çeşitli nedenlerden dolayı verdiği sözleri yerine getirememesi, aydınların bir bölümünü farklı arayışlara sürüklemiştir (Aslan ve Yılmaz, 2009).

Modernizme bir tepki olarak ortaya çıkan ve 1950'lerden itibaren kendinden söz ettirmeye başlayan postmodernizm, 1980'lerin başlarına yaygın olarak kullanılan bir kavram olmuştur (Felsefe Ekibi, 2006). Postmodernizm, 1960'lı yıllarda ortaya çıkan bir düşünsel hareket olmuş, öncelikle Fransız düşüncesinde yankı uyandırmış, 1970'li yıllarda ABD'de taraftar bulmuş, 1980'li yıllarda tüm Avrupa ülkelerinde yaygınlık kazanmış ve 1990'lı yıllardan itibaren de Türkiye'de tartışılmaya başlanmıştır (Aydın, 2006).

Postmodernizm 1960'lı yıllarda sanat ve estetik alanında modernizme getirilen eleştirilerin bir sonraki on yılda felsefe, epistemoloji ve toplum kuramlarına yansıtılmasıyla doğan, geçmişten sıyrılmaya çabasının, zaman içerisinde kırılmayı ve insan ve topluma dair tüm kuram ve bilgileri eleştiriye tabi tutan ve günümüzde etkilerini hayatımızın hemen hemen tüm boyutlarında hissettiren bir düşünce akımı olmuştur (İnaç, 2009).

Kendi aralarında görüş birliği olmayan, farklı ilgi alanlarına sahip bir çok yazarın düşüncelerini kapsayan ve geniş bir alanı içine alan bir düşünsel hareket olan postmodernizm hakkında tartışmalar hâlâ tamamlanamamış ve hâlâ üzerinde herkesin fikir birliğine vardığı bir tanımlama yapılamamıştır. Postmodernizm üzerinde düşünce geliştiren ve onu tartışma konusu yapanların, onu genelde farklı şekillerde ele almalarının temel nedeni, postmodernizmin doğuş şartlarına ilişkin farklı tahlillerin yapılması, postmodern düşünceyi savunan düşünürlerin görüşleri arasında oldukça derin farklılıkların bulunması, ele aldıkları ve tartışma konusu yaptıkları olguların geniş bir alana yayılmış olmasıdır (Aydın, 2006).

Postmodernistlere göre, postmodernizm tam olarak bir devam değil, tarihsel zaman içinde yeni bir aşamadır ve ileri batı toplumlarının şu an içinde bulunduğu aşamayı, bir anlamda modern sonrası toplumu adlandırmaktadır. Postmodernizm, uzunca bir dönem

etkinliğini sürdüren “akıl yürütme”, “bilim” ve “özgürleşme” kavramlarının sorgulanması ve modernizmin çelişkilerinin ortaya çıkartılması sürecidir. Amaç, modernizmi yeniden inşa etmek değil, eleştirerek kurama ve ideolojiye yer vermeyen yeni bir hayat kurmaktır. Günümüzde etkinliğini her alanda şiddetli bir şekilde hissettiren bu eleştiri; yeni yaklaşımlar öneren bir söyleme dönüşmüştür (İnaç, 2009).

Genel çerçevesiyle postmodernizm, modernliğin tıkanıklıklarına karşı bir mücadele ve modernleşmeyle bir hesaplaşmadır (Aslan ve Yılmaz, 2009). Artık, modernizm tarafından kutsal sayılan her şey, postmodernizm tarafından sorgulanmaktadır (Karaduman, 2010). Postmodernizm; modernizme içeriden yeniden derinlikli bir bakış açısı, bir yaklaşım ve bir uyanıştır. Bu kavram, bir çeşit dünya görüşü olup sosyal gerçeğin bir yorumudur (Brown, 2007).

Postmodernizm, toplumsal, kültürel, ekonomik ve ideolojik tarih içinde modernizmin ilkelerinin ve uğraş alanlarının artık işleyemediği, ama yerlerine tam anlamıyla yeni bir değerler sisteminin de konulmadığı bir geçiş döneminin zirvesidir (Aslan ve Yılmaz, 2009).

Postmodernizm, geleneksel modernizmin ötesinde, bilgilerimizin gerçeğe birebir karşılık gelmediğini, gerçeğin hep yeniden üretildiğini savunur ve bunun için de hep yeni modeller geliştirilmesi gerektiğini vurgular (Aslan ve Yılmaz, 2009).

Postmodernist yaklaşım, her sorunun tek bir doğru cevabı olduğu fikrini eleştirmekte, aksine, her sorunun birden çok doğru cevabı olabileceğini veya hiç doğru cevabı olmayacağını öne sürmektedir (Aslan ve Yılmaz, 2009).

Postmodernist görüş, gerçeklerin de yapay ve kurgulama olduğunu, bunların mevcut kültürler tarafından insanlara dayatıldığını; bu suretle teknoloji, bilim ve kültür ortamında kişinin yok olduğunu ifade etmektedir. Eğer bir gerçek varsa, kişiden kişiye, durumdan duruma ve de, toplumdan topluma farklılık göstermektedir (Bolay, 2005).

Bu bağlamda postmodernizm anlayışı şöyle şekillenir (Aktulum, 2008).

1. Gerçeklik karmaşıktır.
2. Gerçeklik, hiyerarşik değil, heterarşıktır

3. Gerçeklik holistik ve harmonik değildir.
4. Gerçekliğin mekanik bir bütünlüğü yoktur.
5. Gelecek önceden bilinemez.
6. Doğrudan nedensellik, yani her nedenin bir sonuç doğurduğunu ifade eden türden tek yönlü bir nedensellik yoktur; sadece karşılıklı etkileşim vardır.
7. Gözlemciyi gözlenenden ayıran bir mesafe yoktur.
8. Nesnellik diye bir şey yoktur.
9. Tümel/mükemmel bilgi yoktur.
10. Tek bir doğru yoktur.

Görüldüğü gibi, postmodernist anlayış, modernizmin bir çeşit yenilenmesidir. Ondan kopmamıştır ama kopma gayretindedir. Modernizmin kalıplarına, dayatmalarına bir isyandır da aynı zamanda; onun önemsemediği, inkar ettiği alanlara eğilme ve onun noksanlıklarını tamamlama çabasıdır (Bolay, 2005).

Modernizmin ve postmodernizmin neliğine yönelik bu belirlemelerden şu sonuçlar çıkarılabilir:

1. Modernizm neyse, postmodernizmin o değildir,
2. Modernizm neyse, postmodernizm onun karşıtıdır,
3. Postmodernizm, modernizmin olumsuzlanmasıdır.

Bu bağlamda, modernizm; birbirleriyle etkileşimli tüm alanları içeren, dünyayı algılama ve anlamlandırma ve dönüştürme girişimi olarak nitelendirilirse, postmodernizm de; bu süreçle bağlantılı eleştirel ve tepkisel yaklaşımlar olarak adlandırılabilir (Felsefe Ekibi, 2006).

Malesef, modernizm ile postmodernizm arasındaki gri çizgi bir türlü ortadan kalkmamıştır. Birbirlerinin tezi ve antitezi olarak tanımlanan modernizm ve postmodernizm; birbirlerinin yerine kullanılması sebebiyle de hala oldukça karmaşıktır (Özcan, 2007).

O zaman, altı çizilmesi gereken nokta; postmodernizm, sonuçlarıyla, davranışlarımızı ve ilişkilerimizi de etkilemektedir. Artık hiçbir şey net değildir. Semboller, duygular, düşünceler adeta birbirine geçmiştir. (Brown, 2007).

### **3.4. Kavramsal Etkileşim ve İletişim Boyutlarında Evrim**

Postmodern dönemin bir diğer önemli özelliği de, iletişime ait temel prensip ve kuralların değişikliğe uğramış olmasıdır (Sözer, 2009).

Zaman hızla akıp giderken toplumun değer yargıları da değişime uğramaktadır. Tercih ve seçimler bu yeni anlayışın etkisi altında gerçekleşmektedir. Artık öncelikli olarak elle tutulamayan değerlerin varlığı sorgulanmaktadır (Kadıbeşegil, 2009).

Postmodernizm; bilgi toplumu, bilişim toplumu, teknolojik devrim, iletişim devrimi, kitle iletişimi gibi kavramları tartışma konusu yapmış (Şimşek, 1993) ve gerçeği, oturmuşluğu, güveni ve karşılıklı bütün bir anlayışa dayanan insan ilişkilerini reddederek iletişime son derece radikal bir bakış açısı getirmiştir (Babacan ve Onat, 2007).

Postmodernizm ve iletişim konusunu incelemede tek bir bilimsel yaklaşım biçimi yoktur, yaklaşım çokluğu vardır. Bu çokluğa bağlı olarak, üzerinde anlaşılan tek bir tanım yerine birbirine paralel, birbirini tamamlayıcı, birbirine kuramsal bakımdan benzeyen veya birbiriyle rekabet içinde egemenlik mücadelesi veren tanımlamalar vardır (Erdoğan, 1999).

Postmodernistlere göre insan sürekli bir iletişim halindedir; o hem her an çevresinden etkilenmekte, duyularıyla çevresini algılamakta, duygulanmakta, yorumlamakta ve anlamakta, hem de çevresini kendi eylem, tavır ve görüşleriyle etkilemektedir (Karaduman, 2010).

İletişim konusu bu tür değerlendirmelerin ötesine götürülmeli ve belli biçimlerde şekillendirilmiş teknolojik yapılarla olan ilişkileri içinde ele alınmalıdır (Erdoğan, 1999).

Geleneksel dönem içerisinde, kitle iletişim kanallarının kullanımı yaygınlık göstermiş, modern döneme geçildiğinde, pazarın ve teknolojinin gelişimi sonucunda ve iletişim etkinliğinin zorlaşması sebebiyle yeni kanallar ortaya çıkmıştır. Postmodern dönemin

yapısına ve dinamiklerine uygun olarak da yeni iletişim kanalları kullanılmaya başlanmıştır. Bu yeni kitle iletişim kanalları, ağırlıklı olarak internet ve dijital yayın teknolojisinin ürünleri olarak ortaya çıkmıştır (Sözer, 2009).

Roland Barthes, Soren Kierkegaard, Martin Heidegger, Friedrich Nietzsche, Marcel Duchamp, Jacques Lacan, Edmund Husserl ve Ludwig Wittgenstein gibi isimler, postmodern bakış açısının habercileri; Jean-François Lyotard, Ferdinand de Saussure, Henri Lefebvre, Jacques Derrida, Guy Debord, Michel Foucault, Julia Kristeva, Jean Baudrillard, Gilles Deleuze ve Richard Rorty gibi isimler ise postmodern değişimin en önemli temsilcileri arasında kabul edilmektedirler (Bayram, 2007).

Postmodern sürece olumlu olarak yaklaşanların yanında olumsuz olarak yaklaşanlar da bulunmaktadır. Mesela; Drucker, Etzioni, Sontag, Hassa, Fiedle, Ferre gibileri, postmoderni temelde olumlamakta, Toynbee, Mills, Bell, Baudrillard gibileri de olumsuz olarak yaklaşmaktadırlar (Özcan, 2007).

Çoğu yazarın üzerinde anlaşmış oldukları nokta ise postmodern dönem ile enformasyon ve iletişim teknolojilerinin kitle iletişimine ivme kazandırmış olmasıdır (Özcan, 2007).

İletişimin teknik ve alt yapısındaki değişimlerin ardında, postmodern düşüncenin yattığı yönünde epeyce görüş mevcuttur (Karaduman, 2010) ve bu görüşlere göre, iletişim teknolojileri, postmodern durum ile doğrudan bağlantılıdır. Postmodernizm; enformasyon, kitle iletişimi ve iletişim teknolojilerindeki değişime adeta anlam katmıştır (Felsefe Ekibi, 2006).

Yazarların üzerinde durduğu temel konu; ileri teknoloji kullanan medya ve toplumsal ilişkilerde meydana gelen dönüşümdür (İnaç, 2009).

Fransız felsefeci Roland Barthes'a göre, hangi iletişim ortamında olursa olsun, dilde olduğu gibi bütün göstergelerde de anlama ulaşmak mümkündür (Doltaş, 2010).

Fransız Sosyolog Jean Baudrillard'a göre özne, çağdaş iletişim teknolojisi çerçevesinde iletilerin her türüsünden yakın çevresinden etkilenirmişçesine etkilenmektedir (Doltaş, 2010).



Amerikalı düşünce tarihçisi Mark Poster'a göre, elektronik iletişim sistemlerinin (televizyon, telefon, faks makineleri, bilgisayarlar gibi), olağanüstü kurumsallaşması ve yaygınlaşması ile bilgi edinme ve aktarma yöntemleri de değişmiştir (Doltaş, 2010).

Kitle iletişim araçlarının kimisi geleneksel araçlar iken kimisi de yeni iletişim teknolojileri kavramıyla anılmaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle kitle iletişim araçları da gelişmektedir. Yeni iletişim araçları grubuna telekomünikasyon ve bilgisayar alanındaki gelişmelerden kaynaklanan ve özellikle bu ikisinin bileşimi ile ortaya çıkan kitle iletişim araçları girmektedir (Şimşek, 1993). Örneğin, elektronik alandaki buluşlar ile mobil bilgisayar şebekeleri (internet) vb. kitle iletişiminin hizmetine girmiştir (Yurtseven, 2009).

Geleneksel iletişim kanalları sırasıyla, televizyon, radyo, basın ve promosyonlardan oluşmaktadır. Modern iletişim kanalları ise telefon, mektup, e-posta (interaktif iletişim), satış noktası iletişimi, internet (web iletişimi), sponsorluk, açık hava iletişimi, ürün yerleştirme ve halkla ilişkilerden oluşmaktadır (Sözer, 2009).

Postmodern kanallar içerisinde, internet tabanlı mecralar olan weblog (blog)'lar, forumlar, e-haber bültenleri, web ansiklopedileri (wiki), arama motorları, sosyal paylaşım siteleri, podcast ve viral pazarlama uygulamaları ile uydu teknolojisi tabanlı dijital yayınlar yer almaktadır. Bu yeni nesil iletişim kanalları posmodern dönemin en önemli iletişim araçları konumundadır (Sözer, 2009).

İletişim teknolojilerinin hızlı gelişmeleri ile özellikle yeniçağın kitle iletişim alanı sayılan internetin sağladığı olanaklarla da bir nevi 'sanal kimlik' kavramı oluşmuştur. Kimlik artık istediği şekle bürünür biçimde her an değişebilir haldedir. Yaşam stillerinin ve kimlik yapılarının tüketim odaklı inşa edildiği postmodern dönemde, kimlikler değişken ve kolayca terk edilebilecek şekilde biçimlenmektedir (Karaduman, 2010).

Artık birey, kendi kimliğini gizleyerek, ismini cinsiyetini, toplumsal rol ve statüsünü değiştirerek hiç tanımadığı kişilerle bile iletişimde bulunabilmektedir. Küresel koşullarda bireyin yakınlık kavramı da farklılaşmıştır. İnternetle birlikte oluşan sanal mekanda artık, burası-orası, iç-dış, yakın-uzak gibi ayrımların pek bir anlamı kalmamıştır. İletişimde zaman ve mekan sorununun ortadan kalkmasıyla, bireyler için iletişim, sorun olmaktan çıkmıştır (Karaduman, 2010).

İletişim araçlarının özellikle internetin gelişiminin iletişimin oluşum sürecinde etkili olduğu görülmektedir. İnsanların çoğu için iletişim, yaşadıkları mekanla ve yerelle sınırlıydı. Bilgileri yerel bilgilerdi ve bunların aktarım biçimi sözlü iletişime dayalı ve hayatın gerçeklerine göre adapte olmuş biçimdeydi. Ancak günümüzde bu koşullar iletişim araçlarının gelişmesiyle aşılmıştır. Gündelik yaşamın mekânsallığı içindeki birey, internet aracılığıyla uzak deneyimlere yelken açmıştır. İletişim, bilgisayar aracılığıyla kurulan kendine özgü bir dil yaratmıştır. Bilgisayarlı kitle iletişimi ile birey; elektronik posta, tartışma grupları ve telekonferans gibi postmodern alanlarda seyir halindedir (Karaduman, 2010).

Kitle iletişiminde kullanılan kanallar; geleneksel, modern ve postmodern olmak üzere üç parçada incelenirken, bu parçalarda yer alan her mecranın iletişim içerisinde farklı bir yeri ve önemi bulunduğunu belirtmek gerekmektedir. İletişim kanallarının üç ana parçada incelenmesinin temel sebebi, iletişimde de dünya ve toplum düzenindeki değişimlere paralel bir gelişmenin olduğunu gösterilmesidir. Geleneksel ve modern yaklaşımdan, postmodern yaklaşıma geçişte, iletişim kanalları da aynı şekilde evrim geçirmiştir. Bu evrimin bir sonucu olarak, geleneksel iletişim kanallarından sonra yeni dünya düzenine daha yakın duran, modern ve yeni nesil postmodern iletişim kanalları ortaya çıkmıştır. İletişimde başarının anahtarı, hem uzaktan sesin duyurulabilmesi hem de dokunacak kadar yakın olunabilmesi iken bunun başarılabilmesi için de dikkat edilmesi gereken en önemli nokta iletişimin örgütsel ve yönetsel açıdan doğru yapılandırılmasıdır (Sözer, 2009).

### **3.5. Sürecin Değişenlerine Örgütsel Entegrasyon ve Yönetsel Oryantasyon**

*Günümüzde kitle iletişimi modern teknolojik araçlarla aracılanmış tek yönlü akışı olan yönetimsel iletişim türü içinde yer almaktadır (Erdoğan ve Alemdar, 2005).*

Örgütsel ve yönetsel ilişkiler sisteminde, iletişimin önemi, posmodernizmin medeniyet sahnesine çıkışından bu yana daha da ön plana çıkmaktadır (Erdoğan, 1995).

Milli ve milletlerarası özel ve devlet örgütlerinin, amaçlarına ulaşmada, kendileri için gerekli enformasyon ve iletişim akımına ihtiyaçları hızla artmaktadır. Postmodern çağ; kendi özelliklerinin mutlaka ikmal edilmesini gerektirmektedir ve bu önemin daha da artacağı kesindir (Erdoğan, 1995).

Bu değişimin bu noktalara varması, örgüt yönetimlerinde yeni bir vizyonun gerekliliğini kaçınılmaz kılmaktadır (Kadıbeşegil, 2009).

Postmodern dönemde başarıya ulaşmak için örgütsel iletişim faaliyetlerini idealleştiren sistemlerin tesis edilmesi ve yeni prensipleri, kuralları ve kanalları içeren iletişimde profesyonelizm anlayışının benimsenmesi gerektirmektedir. Bu yeni iletişim yönetimi yaklaşımına da postmodern iletişim yönetimi adı verilmektedir (Sözer, 2009).

Dolayısıyla iletişim yönetiminin örgütlenmesine ihtiyaç vardır. Bu da demektir ki örgütlerde postmodern bir iletişim düzeni kurulmalıdır ve bu da örgütsel yapının değişimi ile mümkün olacaktır.

Postmodern dönemde, bilginin doğası gereği, çeşitli alanlara doğru yayıldıkça, karşılaştığı yeni çevrelerle bütünleşen yeni bilgi, başka yeni bilgi ihtiyacı doğurmaktadır. Bilginin keşfi; yani var olan ama henüz bilinmeyen bir şeyi bulmak, icadı; yani bir araya getirme ile yeni bir şey çıkarmak, imâli yani işleyerek mamul hale getirmek ve üretimi; yani aynı asla bağlı olarak çoğaltmak, giderek daha çok önem kazanmaktadır. Bunları başaran örgütler, postmodern çağda ayakta kalacak güce de sahip olmaktadır (Birkök, 1998).

İletişim teknolojisinin, bilgi toplama, depolama ve dağıtmada hızla artan kapasitesinin kullanılmasının sağladığı faydaları göz ardı etmeyen örgütler; postmodern girişimler ve uyguladıkları isabetli stratejiler sonucu, iletişim teknolojisi ve diğer ilgili teknolojiler tarafından geliştirilen yeni bulgular, devrimler, süreçler ve metotlar sayesinde kendi iletişim yönetim usullerini çeşitlendirmekte ve mükemmelleştirmektedirler (Erdoğan, 1999).

Postmodern topluma geçerken örgütler, en önemli kaynaklarının “insan” unsuru olduğunu anlamaktadırlar. Bir örgütün ve sosyal paydaşlarının (örgütü etkileyen ve örgütün etkilediğı kişi ya da örgütler örn; tedarikçiler, çalışanlar, aracılar, müşteriler v.d.) ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam yaratabilmek son derece önem kazanmakta ve bunu gerçekleştirebilmenin ön koşulu olan iletişim yönetiminin gerekliliğine yöneticilerin her zamankinden daha çok inanmaları söz konusu olmaktadır (Kocabaş, 2005).

Önceleri, örgütler için, iletişimin stratejik bir amaca yönelik olarak kurgulanması ve sahip olunan ortak kültür ve değerlerin iletişim alanlarına taşınması, eşdeyişle iletişimin yönetilmesi boşa zaman harcamaktan başka bir şey değilken, günümüzde, çok uluslu örgütlerde “Kurumsal İletişim” adı ile yönetsel yapılanmalara gidilmekte ve kurumsal düzeyde bu ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilmesi hedeflenmektedir. Örgütsel iletişimin sahipsiz kalmaması gerektiğinin altı çizilmektedir (Kadıbeşegil, 2009).

Kurumsal iletişim ile, örgütün iç ve dış sosyal paydaşlarıyla ilgili tüm iletişim politika ve uygulamalarını kapsayan bir yönetim işlevi anlaşılmalıdır. Bu iletişim, üst yönetime doğrudan bağlı, kurmay yetkilerle donatılmış bir iletişim birimi ve yöneticisi tarafından yönetilmelidir (Gürgen, 2009).

Örgütün iletişim faaliyetlerinin, bir bütünlük içinde ve ilgili bölüm ve birimlerle eşgüdüm içinde yürütülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda örgütün iletişim birimi, faaliyetlerini planlamak, yönetmek, uygulamak ve değerlendirerek iletişim faaliyetlerine yön vermek için, üst yönetim ekibi ile iletişimle ilgili alanlarda, sürekli işbirliği içinde çalışmalıdır (Gürgen, 2009).

Esasen de yakın gelecekte, örgütlerdeki kurumsal iletişim yöneticileri, hiyerarşik yapılanmadaki bir görevli olmaktan çok, bir temsilci ve denetçi sorumluluğu içinde hareket etmeleri gereken profesyoneller olacaklar ve örgütün üst yönetiminin çıkarlarını gözetmek ve korumak adına her şeyin yol ve yön değiştirmesinde etkin rol oynayan kişiler olarak görev alacaklardır (Kadıbeşegil, 2009).

Halkla ilişkiler, kurum içi iletişim, kriz iletişimi, kurumsal vatandaşlık, itibar yönetimi, topluluklarla iletişim, medya iletişimi, yatırımcı iletişimi, resmi kurumlarla iletişim, pazarlama iletişimi, yönetsel iletişim, kurumsal marka, imaj, kurumsal reklam gibi konuların, kurumsal iletişim anlayışı kapsamında postmodern iletişim yönetiminin ilgi alanına dahil edilmesi ile; örgütsel iletişime hizmet edilecek, rekabet üstünlüğü yaratılacak ve çalışanların motivasyon ve performanslarının olumlu yönde etkilenmesi sağlanacaktır (Gürgen, 2009).

Artık; sıra, örgüt içi iletişimi yönetenlerdedir. İletişim yöneticilerinin ayrı bir departman olarak özerkliklerini ilan etmelerinin zamanı gelmiştir. Kurumsal iletişimciler, diğer yönetim paydaşlarından kendilerine örgüt içinde bir yer talep edeceklerdir. Kurumsal

ilişkileri ve iletişimi yönetenler “Biz farklı bir iş yapıyoruz” diye kendi sandalyelerini yönetim alanında ayrı bir köşeye koyacaklardır (Kadıbeşegil, 2009).

Örgütler, postmodernizmin sağladığı olanaklardan yararlanarak iletişim ve yönetim alanında bir dönüşüm yaratacaklardır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İletişim, sosyal bilimlerin yeni ve gözde alanlarından biridir. Kendi içinde uzmanlaşacak kadar büyük bir gelişme göstermiştir. Kitle iletişimi, siyasal iletişim, uluslararası iletişim, kişilerarası, grup içi ve gruplararası iletişim, örgütsel iletişim alanının gelişen ve ilgi çeken konuları haline gelmiştir. Artık herkes iletişimin öneminin, etkisinin ve oynadığı rolün büyüklüğünün farkındadır.

İletişim etkili bir yönetim için hayati bir önem taşıırken, aynı zamanda bütün yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin de temelini oluşturmaktadır. Örneğin, günümüz yöneticileri klasik yönetim fonksiyonlarına ilave olarak liderlik, motivasyon, iletişim vb. becerilere de sahip olmak zorundadır. İletişim hem örgütsel yapının hem de yönetimin en önemli aracıdır.

Başarılı bir yönetim ve örgüt sistemi, etkin bir iletişim sistemi ile eşdeğer görülebilmektedir. Başka bir ifadeyle örgüt bir iletişim ağı olarak düşünülmektedir. İletişim ağının iyi kurulmuş olması ve işlemesi, örgütsel başarıyı etkileyerek; örgütsel çıktıların nitelik ve nicelik olarak yüksek olmasına neden olacaktır. Çünkü iletişim; içinden bütün yönetsel faaliyetlerin aktığı bir kanal işlevi görmektedir. İletişim, örgütün sinir sistemini oluşturmaktadır. Bu durum örgüt içinde ve dışında meydana gelen gelişmeleri takip etmeyi kolaylaştırdığı gibi bunlara kısa sürede uyum sağlanmasına da imkân vermektedir.

Örgütsel yapıda çok kritik bir öneme sahip olan ve yönetimle eşdeğer olarak görülen iletişime, işletme yönetiminde yeterli derecede önem verilmelidir. Gerek yönetici-personel ve gerekse personel-personel arasındaki yetersiz bir iletişim, örgüt ve personeli arasındaki koordinasyon ve işbirliğini zayıflatabilmektedir. Koordinasyon ve işbirliğinin yeterli düzeyde olmaması zaman, enerji ve maddi kaynakların israfına yol açmaktadır. Yine yetersiz iletişimden kaynaklanan kurum içindeki kırgınlık, sürtüşme ve çatışmalar personelin moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmekte; örgütsel verimlilik ve örgütsel bağımlılık düzeyinin düşmesine neden olabilmektedir.

Örgütsel işlem ve hizmetlerin belirlenen amaçlara uygun olarak yerine getirilebilmesi için gerek kurum içinde ve gerekse yönetsel düzeyde etkin bir iletişim sisteminin kurulmasına ihtiyaç vardır. Örgütün iletişim atmosferini, yapısını ve niteliğini belirleme

yetkisi yönetime aittir. Yönetici, işlem ve hizmetlerin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi ve daha iyi bir örgüt imajı için etkili bir yönetsel iletişim ve kurum içi iletişim sisteminin kurulması için gerekli tüm çabaları göstermelidir. Çünkü yöneticiler, yönetsel ve örgütsel iletişim ağının temelini oluşturmaktadırlar.

Ortak anlayışın sağlanabilmesi; yöneticilerin iletişimin anlam, ruh ve önemini kabul ve idrak edebilmesini zorunlu kılmaktadır. Çünkü bir idari yapıda iyi bir iletişim sisteminin uygulanması, iletişim becerisi iyi olan yöneticilerle mümkün olabilir.

İletişim ile örgütsel ya da yönetsel başarı arasındaki ilişki, örgütü bir bütün olarak ele alıp değerlendirmeye ya da örgütü bir bütün olarak görebilmeye bağlıdır. Temel yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, liderlik, eşgüdüm ve kontrol fonksiyonlarının başarısı iletişimin başarısına bağlıdır.

Yönetsel iletişim, her yönetimin, çeşitli bölüm ve birimlerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlayan temel bir alt sistemdir. İyi bir iletişim olmadan personel ve birimler arası işbirliği ve koordinasyonu sağlamak mümkün değildir. İletişimin koordinasyon işlevi, bireysel amaçların değil örgütsel ortak amacın gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktır. Örgütteki herkesin yerine getirmesi gereken bir takım görev, yetki ve sorumlulukları vardır. Bu da işbölümü ve uzlaşmanın doğal bir sonucudur.

Yönetsel iletişim, bilişim ve iletişim çağının gereği olarak ortaya çıkan yeni bir yönetim fonksiyonu ve aynı zamanda bu fonksiyonların yerine getirilmesini sağlayan yönetsel rollerden biridir. Çünkü yönetsel iletişim, her yönetimin çeşitli bölüm ve birimlerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlayan temel bir alt sistemdir.

Örgütün iletişim atmosferini, yapısını ve niteliğini belirleme yetkisi yönetime aittir. Bu durumun doğal sonucu olarak yöneticiler, işlem ve hizmetlerin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi ve daha iyi bir örgüt imajı için etkili bir yönetsel iletişim ve örgüt içi iletişim sisteminin kurulması için gerekli tüm çabaları göstermelidir. Çünkü örgütsel işlem ve hizmetlerin belirlenen amaçlara uygun olarak yerine getirilebilmesi için gerek örgüt içinde ve gerekse yönetsel düzeyde etkin bir iletişim sisteminin kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

İnsan ve toplum için iletişimin önemini arttıran 20. yüzyılda tanık olunan gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler karmaşıktır ve çok boyutlu niteliklere sahiptir.

Günümüzün özellikle gelişmiş toplumları giderek iletişim olgusundan daha çok etkilenmekte, hatta hızlı ve etkili iletişime ihtiyaç duyulmasına yol açmaktadır. Bilgisayar, İnternet ve cep telefonu başta olmak üzere etkili kitle iletişim araçları toplumsal değerler üzerinde daha fazla etkiye neden olmaktadır. Örgütlerin bu etki-tepki sürecinin değişim dinamiklerine kayıtsız kalmaları beklenmemelidir. Zira hemen her kurumda bu kitle iletişim araçlarının etkisini görmek mümkündür. Aile ortamında televizyonun, okul ve diğer kurumlarda internetin, günlük hayatın her alanında cep telefonunun yarattığı yeni bilgi, değer ve etkileşim kalıplarına rastlanmaktadır. Diğer taraftan yeniçağın gerekleri, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin boyutlarında da değişime neden olmaktadır.

Türkiye'deki işletmeler de bu alanda dünyanın önde gelen çok uluslu şirketleriyle yarışabilecek yetkinliklerle donanmak ve yeni yönetsel iletişim modelleri yaratmak zorundadır. İletişim artık bir meslek, bir sanat olarak değerlendirilmeli ve örgütlerde iletişim alanı iletişimden yetişenler tarafından doldurulmalıdır. Bunun daha etkili olarak nasıl yapılacağı ise yönetsel bir girişimdir.

Ancak işletmelerin yönetsel iletişime karar vermeye başladıklarını söylemek henüz mümkün gözükmemektedir. Büyük şirketler bu işin daha başındadırlar. Ancak işletmeler artan bir şekilde bu egemen yapılanma içinde yer alacaklardır. Türkiye'de yönetsel iletişim, post-modernizm gibi kuramsal kavramlarla desteklenmekte ve hızla önem kazanmaktadır.

Görüldüğü üzere iletişim, örgütlerin üst kademesinde yönetim fonksiyonu olarak görülmelidir. Çünkü iletişime yapısal ve yönetsel ortam sağlayan örgütler, amaçlarına daha kolay ulaşacaklardır.

Yıllar içerisinde, belki de daha birçok kavramla iç içe yaşanacak ve bu güne kadar doğru bilinenlerin yarın pek bir geçerliliğinin olmadığı görülecektir. Bu suretle de toplumda, değişen kültür ve beklentilere göre yeni iletişim tanımları peyda olacaktır. İşletmeler örgütsel düzeyde, ilişkileri ve iletişimi çağın gereklerine uygun şekilde



yönetmek durumunda kalacak ve elbette ki bunun da yönetim fonksiyonları alanında bir sahibi olacaktır.

Sonuç olarak; bu çalışma, yöneticilerin iletişimle ilgili değerlendirmelerine ışık tutmakla birlikte, özellikle, iletişimi yönetmekle görevlendirilmiş kadroların kendi birikim ve gözlemlerine katkı sağlayabilecek ve bir açılımı gündeme getirecektir. Bu açılım, belki de, iletişim ve ilişkilerin stratejik olarak yönetmek adına öğrendiğimiz birçok “doğru”yu gündemden kaldıracaktır.

## KAYNAKLAR

- AKARSU, Aysel, (2001), *Medyanın Politikaya Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKTULUM, Kubilay (2008), “Parçalılık/Süreksizlik/Kopukluk”, <http://art-e.sdu.edu.tr/docs/kubilay.pdf>, 05.04.2010
- ASLAN, Seyfettin ve Abdullah Yılmaz (2009), “Moderninden Postmoderne”, <http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/post-modern/modernden-post.htm>, 05.04.2010
- ASLAN, Seyfettin ve Abdullah Yılmaz (2005), “Modernleşme Süreci”, <http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/post-modern/sureci.htm>, 24.04.2010
- ASLAN, Seyfettin ve Abdullah YILMAZ (2009), “Modernizme Bir Başkaldırı Projesi Olarak Postmodernizm”, <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/>, 24.04.2010
- ATAMAN, Göksel (2002), *İşletme Yönetimi -Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar-*, 2.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AYDIN, Hasan (2006), “Eleştirel Aklın Işığında Postmodernizm”, [http://turkoloji.cu.edu.tr/GENEL/hasan\\_aydin\\_postmodernizm\\_egitim\\_felsefesi.pdf](http://turkoloji.cu.edu.tr/GENEL/hasan_aydin_postmodernizm_egitim_felsefesi.pdf), 05.04.2010
- BABACAN, Muazzez ve Ferah ONAT (2007), “Postmodern Pazarlama Perspektifi”, [http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_1/C2-S1-M2.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M2.pdf), 05.04.2010
- BALTAŞ, Zuhâl ve Acar Baltaş (1992), “*Bedenin Dili*”, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BAYRAM, Yavuz (2007), “Postmodernizm (Modernizm Ötesi)”, [http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20EDEBIYATI/yavuz\\_bayram\\_postmodernizm.pdf](http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20EDEBIYATI/yavuz_bayram_postmodernizm.pdf), 05.04.2010
- BIÇAKÇI, İlker (1999), “*İletişim ve Halkla İlişkiler*”, MediaCat Yayınları, Ankara.
- BINGOMAN, Christine E. (1993), *Etkili Sunuş*, Çev., Erhan Tuksan, Rota Yapım Tanıtım Tic. Ltd.Şti., İstanbul.

- BİRKÖK, Cüneyt (1998), “Modernizmden Postmodernizme: Yeni Problemler”,  
<http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/viewFile/75/74>,  
05.04.2010
- BOLAY, Süleyman Hayri (2005), “Postmodernizm”,  
<http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/post-modern/hayri-bolay.htm>,  
05.04.2010
- BROWN, Doug (2007), “Post Modernizme Kurumsal Bir Yaklaşım”, Çev., Mustafa Sakal,  
<http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/post-modern/doug-brown.htm>,  
05.04.2010
- BUDAK, Gönül ve Gülay Budak (2000), *Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım*,  
Barış Yayınları, İzmir.
- BURTON, Marcus (1975), *Modern Marketing*, Random House Inc., New York.
- CONDRILL, J. ve B. Bough (2000), *101 İletişim Yolu*, Çev., Aslı Şahin, Beyaz  
Yayınları, İstanbul.
- CÜCELOĞLU, Doğan (2002), *Keşke’siz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları*,  
9.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- CÜCELOĞLU, Doğan (2005), *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- ÇAMDERELİ, Mete (2000), *Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler*, Çizgi Yayınları,  
Konya.
- ÇOBAN, Onur (2009), “İletişim Modelleri”,  
<http://sinematvdersleri.blogspot.com/2009/06/iletisim-modelleri-kuramclarn-uzerinde.html>, 29.03.2010
- ÇUBUKÇU, Hatice (2006), “Kişilerarası İletişimde Devingenlik: Yeni Bir İletişim  
Modeline Doğru”, <http://www.edebiyatdergisi.hacettepe.edu.tr/2006231HaticeCubukcu.pdf>, 17.03.2010
- DEMİRAY, Uğur (1994), *İletişim Ötesi İletişim*, Turkuaz Yayınları, Eskişehir.

- DİCLELİ, Ayşe Bilge ve Serra Akkaya (2000), *Konuşa Konuşa, İletişimin Sırları*, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya Fidan (1996), *İşletme Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- DOLTAŞ, Dilek (2010), “Postmodernizmin Getirdikleri ve Götürdükleri”, <http://mimoza.marmara.edu.tr/%7Eavni/dersbelgeligi/dersbelgeyazilari/dbonbir/postmodernizm.htm> 2/20/2010, 23.03.2010
- DÖKMEN, Üstün (2006), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, 35.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DRAKE, Richard İ. ve Peter J. Smith (1978), *Sanayide Davranış Bilimleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul.
- EFİL, İsmail (2002), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 7.Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eğitimci Haber (2010), “Yönetimde İnsan İlişkileri”, <http://egitimcihaber.net/haber/bilgi/inceleme-bilgi/yonetimde-insan-iliskileri/egitimcihaber.html>, 20.03.2010
- ERDOĞAN, İrfan (1995), “Uluslararası İletişim Düzeni”, <http://www.irfanerdogan.com/makaleler1/intrntnl.html>, 05.04.2010
- ERDOĞAN, İrfan (1999), “Kapitalizm Kalkınma Post-Modernizm ve İletişim”, [www.irfanerdogan.com/kitaplar/Kalkinmabk.htm](http://www.irfanerdogan.com/kitaplar/Kalkinmabk.htm), 05.04.2010
- ERDOĞAN, İrfan ve Korkmaz Alemdar (2005), “Öteki Kuram”, <http://www.irfanerdogan.com/kitaplar/kuram2005book.pdf>, 05.04.2010
- ERDOĞAN, İrfan (2005), *İletişimi Anlamak*, Pozitif Matbaacılık, Ankara.
- ERDOĞAN, İrfan ve Korkmaz Alemdar (2005), *Öteki Kuram*, Pozitif Matbaacılık, Ankara.
- ERDOĞAN, İrfan (2010), “Kitle İletişiminin Toplumdaki Rolü”, <http://www.irfanerdogan.com/uydurular/24rol.htm>, 05.04.2010

- ERKMAN, Fatma (1987), *Göstergebilime Giriş*, 1.Baskı, Alan Yayıncılık, İstanbul.
- ERTEKİN, Yücel (2000), *Halkla İlişkiler*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Felsefe Ekibi (2006), “Felsefe Akımları”, <http://www.felsefeekibi.com/>, 23.04.2010
- FISKE, John (1996), *İletişim Çalışmalarına Giriş*, Çev., Süleyman İrvan, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- GENÇ, Nurullah (2005), *Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-*, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GOLEMAN, Daniel (2006), *Duyusal Zeka (EQ) Neden IQ'dan daha önemlidir?*, Çev., Banu Seçkin Yüksel, 30.Baskı, Varlık Yayınları, Kurtiş Matbaası, İstanbul.
- GÖGER, İbrahim (1995), *İletişim ve İletişim Teknikleri*, ILO-I pec Programı İş Müfettişleri Eğitim ve İletişim Projesi, İstanbul.
- GÖKÇE, Orhan (2006), *İletişim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- GÜNEY, Salih (2000), *Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- GÜRGEN, Haluk (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- GÜRGEN, Haluk (2009), “Kurumsal İletişim Yönetimi”, <http://www.kalder.org/Images/etkinliklerimiz/17kksunumlar/PROF.%20DR.%20HALUK%20GURGEN.pdf>, 05.04.2010
- GÜZ , N., R. Küçükerdoğan, N. Sarı, B. Küçükerdoğan ve I. Zeybek (2002), *Etkili İletişim Terimleri*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- HICKS, Herbert G. (1977), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, I.Cilt, 3.Baskı, Ankara İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi, Ankara.
- İNAC, Hüsamettin (2009), “Makro Toplumsal Kuramlar Açısından Postmodern Teori”, <http://sbe.dpu.edu.tr/8/341.pdf>, 23.04.2010
- İNAL, Kemal (2007), “Türkiye’de Toplum Bilim Kitaplarında İletişime Verilen Yer”, <http://www.siyasaliletisim.org/pdf/toplumbilimveiletisim.pdf>, 05.04.2010

- İSTEK, Ragıp (2005), *Görsel İletişimde Tipografi ve Sayfa Düzeni*, 2.Baskı, Pusula Yayıncılık ve İletişim, İstanbul.
- İTÜ Sözlük (2010), “Schramm’ın Kitle İletişim Modeli”, <http://www.itusozluk.com/goster.php/schramm+%FDn+kitle+ileti%FEim+modeli>, 17.04.2010
- KADIBEŞEGİL, Salim (2009), “Şimdi Stratejik İletişim Zamanı”, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=218>, 05.04.2010
- KALYON, Yeşim (2006), *Halkla İlişkiler*, Nobel Yayınları, Ankara.
- KARADUMAN, Sibel (2010), “Modernizmden Postmodernizme Kimliğin Yapısal Dönüşümü”, [http://joy.yasar.edu.tr/makale/no17\\_vol5/No17Vol5\\_6\\_Sibel\\_Karaduman.pdf](http://joy.yasar.edu.tr/makale/no17_vol5/No17Vol5_6_Sibel_Karaduman.pdf), 24.04.2010
- KARİP, Emin (2003), *Çatışma Yönetimi*, 3. Baskı, Pegem A. Yayıncılık, Ankara.
- KAYA, A.Raşit (1985), *Kitle İletişim Sistemleri*, Teori Yayınları, Ankara.
- Kobi Finans (2009), “Duygusal Zeka Nedir?”, [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/2180507/22985](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/2180507/22985), 23.12.2009
- KOCABAŞ, F., M. Elden ve N. Yurkakul (1999), *Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- KOCABAŞ, Füsün (2005), “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, [http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manas\\_dergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf](http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manas_dergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf), 05.04.2010
- KÖKNEL, Özcan (1993), *İnsanı Anlamak*, Altın Kitaplar, İstanbul.
- MİNTZBERG, Henry and James Brian Quinn (1992), *The Strategy Process: Concepts and Contexts*, Prentice-Hall, New Jersey.
- MUTLU, Erol (1998), *İletişim Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Nukrox (2009), “Matbaa Kaç Yılında Bulundu”, <http://www.nukrox.com/sup-matbaa-kac-yilinda-bulundu-593.html>, 23.12.2009

- OKAY, Ayla (2003), *Kurum Kimliği*, Kapital Medya, İstanbul.
- OKTAY, Mahmut (1996), *Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları*, Der Yayınları, İstanbul.
- ONAL, Güngör (2000), *Temel İşletmecilik Bilgisi*, 3.Baskı, Türkmen Kitabevi, Avcı Ofset, İstanbul.
- OSKAY, Ünsal (1992), *İletişimin ABC'si*, 1.Basım, Der Yayınları, İstanbul.
- OSKAY, Ünsal (2001), *İletişimin ABC'si*, 3.Basım, Der Yayınları, İstanbul.
- ÖZCAN, Burcu (2007), "Postmodernizmin Tüketim İmajları", <http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt17/sayi1/261-273.pdf>, 23.03.2010
- ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem (2004), *Görüşme İlke ve Teknikleri*, Psikolojik Danışma, Rehberlik ve Eğitim Merkezi Yayınları, Ankara.
- PELTEKOĞLU, Filiz Balta (1998), *Halkla İlişkiler Nedir?*, Beta Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer Tokol (1997), *İşletme I-II*, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1997), *Personel Yönetimi -Politika ve Yönetimsel Teknikler-*, 8.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (1998), *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Alfa Yayıncılık, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2007), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- SCHOBER, Otto (2003), *Beden Dili (Davranış Anahtarı)*, Çev., Süeda Özbent, 6.Baskı, Arion Yayınevi, İstanbul.
- SEZİK, Nejat (2001), *Sınırsız Beyin Gücü*, Hayat Yayınları, Kurtiş Matbaacılık, İstanbul.
- SÖZER, Edin Güçlü (2009), *Postmodern Pazarlama: Marka Çağında Liderlik için PİM Modeli*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

- ŞENER Hasan Engin (2007), “Kamu Yönetiminde Postmodernizm”,  
<http://www.enginsener.com/postmodernkamuyonetimi.pdf>, 05.04.2010
- ŞİMŞEK, Nurettin (1993), “İletişim Teknolojilerindeki Yeni Gelişmeler ve Çağdaş Toplumda Kitle İletişim Araçlarının Etkililiği”,  
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/498/5947.pdf>, 05.04.2010
- TAYFUN, Recep (2007), *Etkili İletişim ve Beden Dili*, Nobel Yayınevi, İstanbul.
- TAYFUR, Gıyasettin (2004), *Reklamcılık*, Nobel Yayın, Ankara.
- TORTOP, Nuri (1993), *Halkla İlişkiler*, Yargı Yayınları, Ankara.
- TUTAR, Hasan ve M.Kemal Yılmaz (2003), *Genel iletişim Kavramlar ve Modeller*, Nobel Yayın, Ankara.
- Türkçe Sözlük (2005), TDK Yayınları, Ankara.
- TÜRKOĞLU, Nurçay (2003), *Kitle İletişimi ve Kültür*, Naos Yayınları, İstanbul.
- UÇAR, Tefik Fikret (2004), *Görsel İletişim ve Grafik Tasarım*, 3.Baskı, İnkılâp Yayınevi, İstanbul.
- UŞAKLI, Hakan (2007), *Drama ve İletişim Becerileri - Teori, Araştırma, Uygulama*, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- YAHYA, Harun (2009), “Hiyeroglif Yazısı”,  
[http://www.eskimisir.com/hiyeroglif\\_yazisi.html](http://www.eskimisir.com/hiyeroglif_yazisi.html), 23.12.2009
- YATKIN, Ahmet ve Ümmühan Nazan Yatkın (2006), *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Nobel Yayınları, Ankara.
- YILMAZ, Malik (2004), *Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici*, Türk Kütüphaneciliği, Yıl 18, Sayı 2, s.163-184.
- YURTSEVEN, Gülten (2009), “Ders2 - İletişim Çeşitleri”,  
[http://www.baskent.edu.tr/~gkonuk/ders2\\_iletisim\\_cesitleri.ppt](http://www.baskent.edu.tr/~gkonuk/ders2_iletisim_cesitleri.ppt), 05.04.2010



## ÖZGEÇMİŞ

Tezin yazarı İnanç Asım ANIL; 26.02.1973 tarihinde Ankara'da dünyaya geldi. Öğrenimini 1987 – 1991 yılları arasında, Maltepe Askeri Lisesi (İzmir)'nde, 1991 – 1995 yılları arasında Kara Harp Okulu (Ankara)'nda tamamladı. Sistem Mühendisliği Lisans Diploması ile Kara Harp Okulu'ndan mezun olan İnanç Asım ANIL; halen, yüzbaşı rütbesinde, Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde görev yapmaktadır.