

72646

T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE
İLETİŞİMİN YERİ VE ÖNEMİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Hazırlayan

Mahmut AKIN

Kayseri – 1998

İÇİNDEKİLER

- GİRİŞ

I. BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇATIŞMA

1. Çatışmanın Tanımı.....	5
2. Çatışmanın İşletme Yönetimindeki Yeri.....	6
3. İşletmelerde Çatışma Sebepleri.....	8
3.1. İşlerin Birbirini Tamamlayıcı Nitelikte Olması.....	8
3.1.1. Ortaklaşa Bağımlılık.....	9
3.1.2. Dizgi Bağımlılığı.....	9
3.1.3. İki Taraflı Bağımlılık.....	9
3.2. Sınırlı Kaynakların Paylaşılması.....	10
3.3. Belirsizlikler.....	10
3.4. Amaç Farklılıkları.....	11
3.5. Algılama Farklılıkları.....	12
3.6. Kişilik Farklılıkları.....	13
3.7. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar.....	14
3.8. İşçi-İşveren Kutuplaşması.....	15
3.9. Değişen Şartlar.....	16
3.10. Organizasyon Büyüklüğü.....	17
3.11. Ödül-Ceza Sistemleri.....	18
3.12. Engellenme	19
3.13. İşbölümü ve Uzmanlaşma.....	20
3.14. Örgütsel İklim.....	21
3.15. İletişim Ortamı.....	21
4. Çatışmanın Sonuçları.....	27
4.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	27
4.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları.....	30

II. BÖLÜM

İŞLETMELERDE İLETİŞİM

1. İletişim Kavramı.....	32
2. İletişimin Önemi.....	33
3. İşletmeler ve İletişim.....	35
4. İletişimin Unsurları ve İletişim Süreci.....	38
4.1. Gönderici.....	39
4.2. Mesaj.....	42
4.3. Kanal.....	43
4.4. Gürültü.....	44
4.5. Alıcı.....	45
4.6. Geribesleme.....	45
5. İletişimde Durumsallık.....	46
6. İletişimde Yöneticinin Yeri ve Önemi.....	48
7. İletişim Yöntem ve Araçları.....	49
7.1. Yazılı İletişim.....	50
7.1.1. İşletme Gazetesi.....	51
7.1.2. Broşür.....	51
7.1.3. Diğer Araçlar.....	51
7.2. Sözlü İletişim.....	52
7.2.1. Yüzyüze Görüşme.....	53
7.2.2. Telefonla Görüşme.....	53
7.2.3. Toplantı.....	54
7.2.4. Konferans.....	55
7.2.5. Etkin Dinleme.....	57
7.3. Sözsüz İletişim.....	61
8. İletişimde Engeller.....	66
8.1. Fiziksel Engeller.....	66
8.2. Kişisel Engeller.....	66

8.3. Anlamsal Engeller.....	67
8.4. Örgütsel Engeller.....	68
9. İletişimde Engellerin Aşılması ve Etkin Bir İletişim Sağlama Yolları.....	69
10. Örgütlerde İletişimin Türleri.....	72
10.1. Tek Yönlü ve Çift Yönlü İletişim.....	72
10.1. Biçimsel İletişim.....	74
10.1.1. Dikey İletişim.....	74
10.1.1.1. Aşağıya Doğru.....	75
10.1.1.2. Yukarıya Doğru.....	76
10.1.2. Yatay İletişim.....	80
10.1.3. Çapraz İletişim.....	81
10.2. Biçimsel Olmayan İletişim.....	82
10.2.1. Söylenti.....	83
11. Şikayet Sistemleri.....	84
12. Değerlendirme.....	85

III. BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE İLETİŞİM

1. Çatışma Yönetiminde İletişimin Önemi.....	86
2. Çatışma Türleri ve İletişim.....	88
2.1. Kişilerin İç Çatışmalarında İletişim.....	88
2.2. Kişilerarası Çatışmalarda İletişim.....	90
2.3. Kişilerle Grup Arasındaki Çatışmalarda İletişim.....	92
2.4. Gruplararası Çatışmalarda İletişim.....	93
3. Potansiyel Çatışmada İletişim.....	95
4. Çatışmanın Organizasyon İçindeki Yeri ve İletişim.....	97
4.1. Dikey Çatışmada İletişim.....	97
4.2. Yatay Çatışmada İletişim.....	98
4.3. Emir Komuta-Kurmay Çatışmasında İletişim.....	99
5. Çatışmanın Niteliği ve İletişim.....	102
5.1. Fonksiyonel Çatışmada İletişim.....	102

5.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmada İletişim.....	103
6. Rol Çatışmasında İletişim	103
7. Kurumlaşmış Çatışmada İletişim.....	105
8. Çatışma Çözümünde Dikkat Edilecek Önemli Noktalar.....	105
9. Çatışmaların Çözömlenmesinde İletişim.....	108
9.1. Kaçınma Yaklaşımında İletişim.....	110
9.2. Problem Çözme Yaklaşımında İletişim.....	111
9.3. Yumuşatma Yaklaşımında İletişim.....	113
9.4. Güç Kullanma Yaklaşımında İletişim.....	114
9.5. Daha Önemli Amaçlar Benimsetme Yaklaşımında İletişim.....	115
9.6.Çatışmaya Taraf Olanların Değıştirilmesi Yaklaşımında İletişim.....	115
10. İşletmelerde Çatışmaları Ortaya Çıkmadan Önleme.....	116
10.1. Örgötsel Amaçların ve Hedeflerin Çalışanlarla Paylaşılması.	116
10.2. Yukarı Doğru İletişimin Geliştirilmesi.....	117
10.2.1. Açık Kapı Politikası.....	117
10.2.2. Sosyal Gruplara Katılma.....	118
10.2.3. İşgören Mesajlarının Özendirilmesi.....	119
10.3. İşgören Aileleriyle İletişim.....	119
10.4. Arabulucu Hakemler Tayin Etme.....	120
10.5. Rutin Toplantılar.....	120
10.6. Uzman Psikolog İstihdam Etme.....	121

IV. BÖLÖM

UYGULAMA

1. Araştırmanın Konusu.....	122
2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	122
3. Araştırmanın Metodolojisi.....	122
3.1. Araştırmanın Ön Çalışmaları.....	122
3.2. Araştırmanın Varsayımları.....	123

3.3. Veri ve Bilgilerin Analizi.....	123
4. Araştırmanın Bulguları.....	171
- SONUÇ.....	173
- KAYNAKÇA.....	181
- Ek: Anket Formu.....	188



GİRİŞ

Günümüz dünyası, yönetim biliminin doğmasına yol açan, sanayi devrimine yakın derecede sarsıcı gelişme ve değişmelere tanık olmaktadır. Günümüz örgütlerinin sayıları ve büyüklükleri inanılmaz şekilde artmıştır. Dünya ülkeleri arasındaki sınırların ve serbest ticareti engelleyen tüm kısıtlamaların kalkması, firmaları uluslararası arenaya çıkarmıştır. Ulaşım ve iletişim imkanlarının gelişmesiyle birlikte, dünyanın herhangi bir yerine gitmenin hızlanması ve kolaylaşması tüm dünyayı tek bir pazar haline getirmiştir. İnternet aracılığıyla binlerce kilometre uzaklıktaki bir firmaya kredi kartı kolaylığıyla sipariş verilebilmekte ürün kısa bir sürede adrese teslim edilebilmektedir. Yine internetle dünyanın farklı yerlerindeki merkezlere ulaşarak bilgi transfer etmek mümkün olmaktadır. Mesafe sınırı olmaksızın internet üzerinden eğitim programları yürütülmeye başlanmıştır. Bu imkanlar, insanların eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesini sağlamaktadır. Genel olarak eğitim ve kültür düzeyinin artması hem örgütlerde çalışanların hem de tüketicilerin beklentilerinin artmasına sebep olmuştur. Devletin tüketici lehine getirdiği sınır ve yasakların yanı sıra tüketiciler daha organize ve bilinçli hale gelmiştir. Hammaddeler kıtlaşmakta ve maliyetleri artmaktadır. Çevreci hareketler güçlenmekte ve firmaları baskı altına almaktadır. Firma çalışanları sendikalar yoluyla daha organize ve güçlü hale gelmiştir. İş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramları firmaları daha hassas olmak zorunda bırakmıştır.

Tüm bu gelişmeler, acımasız rekabete göğüs gerebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için firmaların yüksek performans göstermelerini gerektirmektedir. Örgütlerin performansı ise pek çok değişkenden etkilenmektedir. Araştırmamızda, bu değişkenlerden örgüt performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan örgütsel çatışmalar ve bir çatışma yönetimi aracı olarak örgütsel iletişim çalışma konusu olarak seçilmiştir.¹ Örgütlerdeki çatışmaların önemli bir kısmının iletişim yetersizliklerinden

¹ Richard Steers, **Introduction To Organizational Behaviour**, Harper Collins, 1991, s. 513.

kaynaklandığı varsayılarak böyle bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Organizasyonlarda çatışma, amaçlar, tutumlar, duygular ve davranışlar arasındaki uyumsuzluktan dolayı iki veya daha fazla kişi veya grup arasında anlaşmazlığa sebep olan herhangi bir durumdur.² Klasik ve neoklasik organizasyon teorilerine göre örgütlerdeki çatışmaları sıfıra indirmek gereklidir. Aksi halde yönetsel ve örgütsel etkinliğe ulaşamaz. Modern organizasyon teorisine göre ise çatışmaları sıfıra indirmek mümkün olmadığı gibi gerek de yoktur. Belirli bir düzeydeki çatışma örgüte dinamizm sağlayarak etkinliği artıracaktır.

Bu noktada çatışmaları, örgüt amaçlarına katkıda bulunan ve örgüt amaçlarına ulaşmayı engelleyen çatışmalar şeklinde ikiye ayırabiliriz. Bizim üzerinde durduğumuz nokta, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen, amaçlarından uzaklaştıran, belirli bir çizgiyi aşan çatışmaların önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınmasıdır. Ayrıca ortaya çıkan çatışmaların örgüt mensuplarının memnuniyetini sağlayacak ve örgüt amaçlarına katkıda bulunacak tarzda çözümlenmesidir.

Günümüzün acımasız rekabet şartları altında, varlığını sürdürmek ve başarılı olmak isteyen bir firmanın, çalışanlar arasındaki olumsuz çatışmalarla ve huzursuzluklarla kaybedecek zamanı yoktur. Tüm örgüt çalışanları arasındaki uyum, işbirliği ve takım ruhunun örgütsel başarıdaki önemi bilim adamları tarafından kabul edilmektedir. Böylesine uyumlu ve huzurlu bir örgütsel ortam sağlayabilmenin en önemli şartı, etkili bir iletişim sistemi oluşturmaktır. İletişim, bilgi ve anlayışın, anlamlı sembollerle bir kişiden diğerine aktarılmasıdır.³

Organizasyonlarda görülen çatışmaların pek çoğunun iletişimle

² Debra Nelson, **Organizational Behaviour**, New York: West Publishing, 1994, s. 390.

³ Stephen P. Robbins, **Organizational Behaviour**, New Jersey: Prentice Hall, 1989, s. 506

ilgili problemlerden kaynaklandığı varsayımı kabul edildiğinde dikkatler doğal olarak iletişime yönelmiş, organizasyonlarda iletişimle ilgili ideal bir yapının nasıl olması gerektiği konusunda çalışılmıştır. İletişim ortamının bir firmadaki örgütsel çatışmalar ve örgüt performansı üzerindeki etkileri konusunda dikkat çekici ilk bulgular, Kayseri’deki büyük ölçekli firmalarda yapılan gözlemler sonucu elde edilmiştir. Farklı düzeylerde, farklı türlerde ve yoğun nitelikteki çatışmaların çözümünde nasıl başarısız olunduğu ve performanstaki gözle görülür şekilde nasıl düştüğü tespit edilmiştir. Ortaya çıkan çatışmaların büyük bir çoğunluğunun iletişim yetersizliklerinden kaynaklandığı, çatışma çözümündeki başarısızlığa da iletişim imkanlarının yeterince kullanılmamasının sebep olduğu görülmüştür. Buradan hareketle bu konuda yapılacak bir araştırmanın yararlı olacağı kanaati oluşmuştur.

Bu araştırmanın bulguları sayesinde, insanların çalışmaktan mutluluk duyacağı sıcak bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Böylece işletmelerde çalışanların morallerinin ve tatmin düzeylerinin yükseltilmesi, verimliliklerinin artırılması mümkündür. Çalışanların verimliliklerinin artması, işletmenin verimliliği yükseltecek, tüm bunların doğal sonucu olarak işletmenin rekabet gücü artarak yaşama şansı güçlenecektir. Bu araştırma, yönetim konusunda çalışan bilim adamlarına, işletmelerdeki çatışmalar konusunda iletişime dayalı teknikler üzerinde fazla durulması gerektiği mesajını vermektedir.

Bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işletmelerde çatışma konusu işlenmiştir. Bu bölümde öncelikle çatışma tanımlanmış ve işletme yönetimindeki yeri anlatılmıştır. Ardından çatışmanın pek çok sebebi sırasıyla ayrıntılı olarak incelenmiş, son olarak da çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümü, işletmelerde iletişim başlığını taşımaktadır. İletişim kavramı, iletişimin önemi, işletmelerdeki yeri konularında bilgi verildikten sonra iletişimin unsurları tanıtılmıştır. İletişimde yöneticinin

önemi, iletişim yöntem ve araçları, iletişimde engeller ve aşılması, iletişimin türleri ele alınan diğer konulardır.

Araştırmanın üçüncü bölümü, çatışma yönetiminde iletişim konusudur. Çatışma yönetiminde iletişimin önemi, çatışma türlerinde iletişim, çatışmaların çözülmesinde dikkat edilecek önemli noktalar, çatışmaların çözülmesinde iletişim, çatışmaları ortaya çıkmadan önleme yaklaşımları gibi konular incelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise araştırmanın metodolojisine ve bulgulara yer verilmiştir. Saha çalışmasında verilerin nasıl toplandığı değerlendirildiği ve istatistik yöntemler kullanılarak hangi sonuçların elde edildiği anlatılmıştır.



I. BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇATIŞMA

İşletmeler, birden fazla kişinin çalıştığı, üretim yapmak ve kâr elde etmek amacıyla kurulmuş örgütlerdir. İşletmelerde İnsan gücü, para, hammadde, teşebbüs gibi üretim kaynakları birleştirilerek ürüne veya hizmete dönüştürülür. İşletmelerin üretim faktörlerinin en önemlisi ve en stratejik olanı insandır. Tüm buluşların ve teknolojilerin çok kısa bir sürede taklit edilebildiği bir ortamda insan kaynakları üstün olan işletme yarışta öne geçmektedir. İnsan kaynağı da, anlaşılması ve kontrol edilmesi en zor olan üretim faktörüdür. Kişilik özellikleri, geçmiş tecrübeleri, ihtiyaçları, beklentileri, amaçları tamamen farklı çok sayıda insanı, belirli bir amaca yönelik olarak uyum içerisinde çalıştırabilmek için bu konuda özel bir gayret ve uzmanlık gereklidir. İnsan kaynaklarına gereken önemi vermeyen veya bu konuda bilgisiz olan yöneticileri çalışanlarla ilgili pek çok problem beklemektedir. Bunların en önemlilerinden birisi olan çatışma aşağıda ele alınacaktır.

İlk bölümde, öncelikle çatışma kavramı farklı yazarların bakış açılarıyla tanıtılacak, ardından çatışmanın işletme yönetimindeki yeri gösterilecektir. Çatışmanın çok sayıdaki sebebi anlatıldıktan sonra bu konuda bir sonuca ulaşılabilecektir.

1. Çatışmanın Tanımı

Öncelikle, araştırma konumuz olan çatışma kavramının bir tanımını ortaya koymamız gerekmektedir. Çatışma olgusunun pek çok tanımı yapılmıştır :

Koçel, çatışmanın tarifini, "İki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan bir anlaşmazlık durumu"⁴ şeklinde

⁴ Koçel, a.g.e, s. 395.

yapmıştır. Bu tanımda vurgulanan husus taraflar arasındaki anlaşmazlıktır. Eren ise "Bir örgütte bireyler veya grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve faaliyetlerin aksamasına neden olan olaylardır."⁵ şeklindeki tanımında dikkatini yoğunlaştığı konu faaliyetlerin aksamasıdır. Steers çatışmanın, "Bireylerin veya grupların, diğer birey veya gruplarca plan amaç inanç ve aktivitelerinin engellenmesi."⁶ olduğunu ifade ederek engellenme üzerinde durmuştur. Ertürk taraflar arasındaki uyumsuzluğu vurgulayarak çatışmaya, "İki veya daha fazla kişi veya grubun, hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelde uyumlu olmaması"⁷ şeklinde bakmıştır.

Buraya kadar yapılan tanımları birleştirerek daha orjinal bir tanım yapmaya çalışırsak, çatışmayı, "İki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan, anlaşmazlık, uyuşmazlık, engellenme ve bunun sonucunda da faaliyetlerin aksaması" şeklinde ifade edebiliriz.

Diğer tüm davranış tiplerinde olduğu gibi çatışma da insana özgü bir davranıştır. Bir organizasyonda insanların iyi anlaşması ve uyumlu çalışması ne kadar doğalsa, insanların uyuşmazlığa, anlaşmazlığa düşmesi, çatışma yaşaması da o kadar doğaldır. İnsanlar bir arada yaşadıkları sürece ne kadar iyi niyetli ve anlayışlı olurlarsa olsunlar, aralarında sürtüşmelerin, çatışmaların çıkması kaçınılmazdır.⁸

Burada yöneticiye düşen önemli görev, bir orkestra şefinin farklı müzik aletlerinden çıkan sesleri armoniye dönüştürmesi gibi örgüt içerisindeki farklılıkları ortak bir amaca yönlendirmektir. Bu görevin bünyesinde örgütsel çatışmaların optimum düzeyde tutulması ve ortaya çıkan çatışmaların en uygun şekilde çözümlenmesi de vardır.

⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993, s. 398.

⁶ Steers, a.g.e, s. 513.

⁷ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1995, s. 201.

⁸ Doğan Cüceloğlu, **İnsan İnsana**, 10. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1995, s. 195

2. Çatışmanın İşletme Yönetimindeki Yeri

İşletmeler günümüz dünyasının vazgeçilmez yapı taşlarıdır. İnsanların varlıklarını sürdürmeleri temel ve tamamlayıcı ihtiyaçlarını karşılamalarına bağlıdır. Bu da birtakım mal ve hizmetlerin üretilmesini ve tüketilmesini gerekli kılar. Fakat tek başına olduğu sürece insanın gücünün sınırlı olmasından dolayı, ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetleri ekonomik bir şekilde üretmesi imkansızdır. Birlikte çalışmanın ortaya çıkardığı sinerjistik etkinin farkedilmesiyle, çok sayıda insanın çalıştığı büyük işletmeler kurulmuştur.

Çok sayıda insanın birarada işbölümü ve koordinasyon içerisinde çalışması, önemli kazançlar sağlamanın yanı sıra pek çok problemi de beraberinde getirmiştir. Karmaşık bir organizma olması, davranışlarının standardının bulunmaması dolayısıyla insanların, hiçbir problem çıkarmadan istenilen doğrultuda çalışmasını beklemek zaten fazlaca iyimserlik olurdu.

İnsanların duyguları, düşünceleri, geçmiş yaşamları, hayattan beklentileri vardır. Üstelik bu faktörler dünya üzerinde ne kadar insan varsa o sayıda farklılık göstermektedir. Dolayısıyla örgüt ortamında insanlarla problemler yaşamamız, insanların aralarında problemler yaşamaları yadırganacak bir durum değildir.

Organizasyonlarda çatışmaları tamamen ortadan kaldırmaya çalışmak imkansız olduğu gibi buna gerek de yoktur. Çünkü belli bir çizgiyi geçmeyen, fonksiyonel (örgüt amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırıcı) nitelikteki çatışmaların faydalar taşıdığı bilinmektedir.

Diğer taraftan çok yoğun, şiddetli ve fonksiyonel olmayan (örgüt amaçlarına ulaşmayı zorlaştırıcı) nitelikteki çatışmalar örgütsel ilişkiler üzerinde yıkıcı etkilere sebep olacak, tedbir alınmazsa örgütün varlığını tehdit edecektir. Bu konuda yapılan araştırmalarda yöneticilerin zamanlarının yaklaşık olarak % 20'sini çatışmayla ilgili problemlere ayırdıkları tespit

edilmiştir.⁹ Başka bir araştırmada yöneticilerin başarısının ve etkinliğinin büyük ölçüde çatışmayı ele alış maharetine bağlı olduğu belirlenmiştir.¹⁰

Bu derecede yaygın ve yöneticilerin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan, kontrolden çıktığında örgütün varlığını sona erdirebilen çatışma konusu üzerinde dikkatle durmak gereklidir.

Örgüt yöneticilerinin üzerine düşen görev, öncelikle çatışma konusunda çok bilgili olmak, bu bilgi yardımıyla örgütün yararına olan çatışmaları teşvik etmek, örgütün zararına olan çatışmaları önleyici tedbirler almak, ortaya çıkmış çatışmaları da örgüt amaçlarına ve örgüt mensuplarına katkısı olacak tarzda çözümlenektir.

Çatışmanın işletme yönetimindeki yerini ve önemini gördükten sonra, şimdi de çatışma nedenlerinin neler olabileceğini görelim.

3. Organizasyonlarda Çatışma Sebepleri

Çatışmalar konusunda bilgi sahibi olmanın ilk adımı çatışmaların hangi sebeplerden ortaya çıktığını öğrenmektir. Bu sebepleri öğrenirsek çatışmaları daha ortaya çıkmadan, alınacak birtakım tedbirlerle önleyebiliriz. Bu ise ortaya çıkmış çatışmaları çözmekten çok daha kolaydır. Çatışma sebeplerinin neler olabileceği aşağıda sıralanmaktadır.¹¹

3.1. İşlerin Birbirini Tamamlayıcı Nitelikte Olması

Bir organizasyonda herbir kişinin veya grubun kendi işini yapabilmesi için diğerlerinin yaptığı işe bağımlı olması önemli bir çatışma sebebi olabilir. İşbölümü ve uzmanlaşmanın bir gereği olarak işlerin birbirini tamamlayıcı niteliği günümüz organizasyonlarında çok yaygındır. Yapılan işte başarıya ulaşmasının başkalarına bağlı olduğu böyle bir durumda kişi strese

⁹ Debra Nelson, **Organizational Behaviour**, New York: West Publishing, 1994, s. 390.

¹⁰ A.g.e, s. 390.

¹¹ Koçel, a.g.e, s. 400.

girecektir. Çünkü kontrol edemediği faktörler başarısını belirlemektedir. Özellikle kendisi gerekeni yaptığı halde başkalarının hataları yüzünden başarısız durumuna düşen kişi veya grup ile diğerleri arasında çatışma çıkma ihtimali çok yüksektir.

Bağımlılığın farklı şekilleri vardır. Bağımlılığın şekline göre çatışma ihtimalinin güçlenmesi veya zayıflaması sözkonusudur.¹² Bazı bağımlılık türlerinde kişinin başarısı diğerlerinden düşük düzeyde etkilenirken, bazılarında ise doğrudan etkilenmektedir.

3.1.1. Ortaklaşa Bağımlılık

Burada tarafların karşılıklı etkileşimi söz konusu değildir. Ama her bir taraf örgütsel amaca katkıda bulunmak zorundadır. Örneğin A bankasının Ankara ve İzmir şubeleri birbirleriyle etkileşim içinde olmamakla birlikte örgütsel başarı için her birinin yeterli iş başarımında bulunması anlamında aralarında karşılıklı bağımlılık söz konusudur.

3.1.2. Dizgi Bağımlılığı

Burada bir tarafın işini yapabilmesi, kendisinden önceki kişi veya grubun işini bitirmiş olmasına bağlıdır. Montaj hattı buna örnek verilebilir. Bir tarafın çıktısı, diğer tarafın girdisi olduğu için çatışma olasılığı yüksektir. Çatışmayı önleme, etkili bir planlamayla sağlanabilir.

3.1.3. İki taraflı Bağımlılık

Her bir tarafın çıktısı, diğerlerinin girdisi niteliğindedir. Örneğin ameliyat odasında doktor, anesteziist, hemşire ve teknik personel birbirlerine muhtaçtırlar. Bunların eşgüdümü için daha iyi planlama ve iletişim gerekir. Çatışma ihtimali en yüksek olan bağımlılık türüdür. Örgütsel amaçlara etkin bir şekilde ulaşmaya çalışan bir yönetici, bağımlılığın sözkonusu olduğu işlere özel bir dikkat göstermeli, bu işlerde sürekli bir çatışma potansiyelinin

¹² Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Adım Yayıncılık, 1991, s. 265

bulunduğunu unutmamalıdır. Mümkmn olan durumlarda işlerin birbirine bağımlılığını azaltıcı tedbirler alınmalı, muhtemel çatışmalara karşı da hazırlıklı olunmalıdır. Bir çatışma ortaya çıktığında, çatışmaya sebep olan şahıslar titizlikle bulunmalı, herhangi bir kabahati olmayan kişilerin bu durumdan mağdur olmamaları için azami gayret gösterilmelidir.

3.2. Sınırlı Kaynakların Paylaşılması

İşgörenler, yeterli miktarda gelir elde etmek, hayatlarını sürdürmek, yaşam standartlarını yükseltmek amacıyla örgütlerde çalışırlar. Ayrıca, elverişli çalışma koşulları ile, işlerini kolaylaştıracak imkanlar, araçlar konusunda da beklentilere sahiptirler.

Örgüt içerisinde çalışanların tamamı istisnasız olarak bu tür beklentilere sahiptir. Genel olarak hiçbir örgütün kaynakları sınırsız beklentilere sahip olan örgüt mensupların ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli değildir. Bu yüzden, sınırlı miktardaki kaynağı elde etmek için personel arasında başlayan rekabet kısa sürede çatışmaya dönüşebilir.

Çalışanların beklentilerinin gereğı gibi karşılanmaması bir çatışma sebebi olduğu gibi mevcut kaynakların adil bir şekilde dağıtılmaması da bir çatışma sebebidir. Bu tür çatışmaları önlemenin en köklü metodu çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek miktarda kaynağın sağlanmasıdır. Bu mümkün değilse yapılacak şey mevcut kaynakları çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtmaktır.

3.3. Belirsizlikler

Çalışanları rahatsız eden konulardan birisi de belirsizliktir. İşgörenlerin, örgüt içerisinde hangi kuralların geçerli olduğunu, hangi davranışların ödüllendirilip hangilerinin cezalandırılacağını bilmeleri gerekir. Örgütsel değişimlerden nasıl etkileneceklerini, yöneticinin nelere önem verdiği, yetki ve sorumluluklarının nerede başlayıp nerede bittiğini

bilmezlerse nasıl davranacaklarını anlayamazlar bu belirsizlik onların stres yaşamalarına sebep olur.

Belirsizliğin doğal bir sonucu olarak bazı işleri birden çok kişi üstlenir, bazılarını da kimse üstlenmez, ayrıca bir işgören birden fazla üste sorumlu olabilir, bazıları da kime karşı sorumlu olduğunu bilemez. Gerekli tedbirler alınmazsa tüm bu sayılanlar birer çatışma sebebi olmaya adaydır.¹³

Belirsizliği önlemeye yönelik olarak, her bir çalışanın yetki ve sorumlulukları sözlü olarak ifade edilmekle kalmayıp, organizasyon şeması ve organizasyon el kitabında yazılı olarak da yer almalıdır. Ancak bu şekilde çatışmaları azaltmak mümkün olabilecektir.

3.4. Amaç Farklılıkları

İhtiyaç ve çatışma arasında yoğun bir ilişki vardır. Bireyler örgüte, ihtiyaçlarını tatmin edebilmek, amaçlarına ulaşabilmek için katılırlar. Her türlü sıkıntı, çaba, gerginlik ve yorgunluğa da bu amaçları uğruna katlanırlar. Beklentilerinin gerçekleşme düzeyi çatışma olgusunun da yoğunluğunu belirler. Karşılanamayan ihtiyaçlar insan organizmasında gerilim meydana getirir.¹⁴

İnsanlar arasındaki doğal farklılıkların bir sonucu olarak amaç farklılıkları da kaçınılmazdır. Bu amaçların yönetim tarafından bilinmesi önemli avantajlar sağlayacaktır. Personelin amaçları yönetimce bilinirse kişilerin bu amaçlara ulaşmasını kolaylaştıracak tedbirlerin alınması mümkün olur. Amaçlar ulaşılamayacak nitelikte ise, örgütün veya diğer çalışanların amaçlarıyla çatışıyorsa çalışanlarla görüşülerek mevcut amaçlarını değiştirmeleri konusunda ikna edilmeleri gerekir.

¹³ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetmel Davranış**, Ankara: Gül Yayınevi, 1992, s. 270

¹⁴ Özcan Yeniçeri, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış**, Ankara: Tutibay Yayıncılık, 1993, s. 64

İnsanların algılamalarındaki farklılıkları ortadan kaldırmak imkansızdır. Ancak bir örgütün insan kaynakları oluşturulurken, mümkün olduğunca aynı eğitim ve iş geçmişine sahip aynı sosyal ve kültürel özellikteki insanlar biraraya getirilirse algılama farklılıkları en aza indirilebilir.

3.6. Kişilik Farklılıkları

Kişilerin davranışları ile değer yargıları ve kişilikleri arasında sıkı ilişkiler vardır.¹⁷ Bundan dolayıdır ki bazı kişiler rasyonel davranırken bazıları duygusal davranabilmektedir. Yine bazı insanlar bir olgu karşısında tarafsız kalırken, bazıları saldırgan olabilmektedir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı tutum yetenek ve özelliklerde olmaları çatışmaların önemli sebeplerindendir.

Hangi kişilik yapılarının çatışma eğilimlerini artırdığı konusunda yapılan araştırmalar¹⁸ otoriter ve baskıcı kişiliğin çatışmaları artırdığı sonucunu ortaya koymuştur. Diğer yandan yeniliğe ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının da çatışmalara neden olduğu saptanmıştır. Keza bireyin kendisine olan saygısının düşük olması, diğer bireyleri saldırgan ve düşman olarak algılanmasına yol açtığından çatışmayı destekleyici bir faktördür.

Chris Argyris, insanları kişilik yapılarına göre olgun ve olgun olmayan şeklinde ikiye ayırmıştır.¹⁹ Olgun bir kişinin aktif, bağımsız, değişken davranışlar gösteren, derinden ilgili, uzun dönemli bakış açısına sahip, kendine duyarlı nitelikte olacağını, normal ve sağlıklı bir kişiliğin de böyle olması gerektiğini ifade etmiştir. Buna karşılık Argyris, örgüt ile nispeten olgunlaşmış insanların ihtiyaçları arasında uyumsuzluk olduğunu, kişinin

¹⁷ Özcan Yeniçeri, **Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama**, Basılmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991, s. 53.

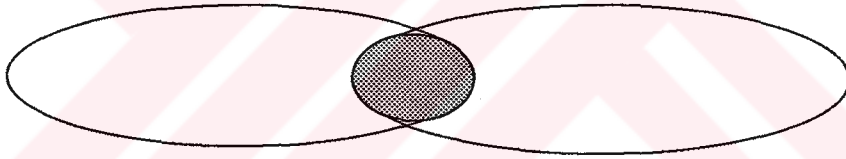
¹⁸ Ayşe Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İst.: Avcıol Yayıncılık, 1996, s.315

¹⁹ Koçel, a.g.e, s. 148

3.5. Algılama Farklılıkları

Algılama, duyu organlarından gelen verilerin değerlendirilmesi ve anlam kazandırılması sürecidir. Aynı ortamda bulunduğu, duyu organları aynı şeyleri duyduğu, gördüğü, hissettiği halde insanlar farklı algılamalarda bulunurlar. Çünkü insanlar arasında önemli farklılıklar vardır.

Her insanın ailesinden aldığı genler, fiziki özellikleri, yaşadığı olaylar ve tecrübeleri, duyu ve düşünce özellikleri, yetiştiği ve yaşadığı çevre, eğitim ve kültür düzeyi farklıdır. Bunun bir sonucu olarak algılamalar da farklılaşmaktadır. Aynı pencereden aynı ortama bakan insanlara ne gördükleri sorulursa her birinin farklı noktalar üzerinde yoğunlaştığı görülür. İletişimde bulunan insanları, birer daireyle sembolize edersek, bu iki insanın, bilgi deneyim ve kültür özelliklerinin ortak ve benzer olduğu alanın genişliği ne kadar büyükse iletişimin başarısı da o kadar artacaktır.¹⁵



İnsanların ortak alanının çok dar olması, yani, bilgi deneyim ve kültürel özelliklerinin farklı olması örgüt içerisinde önemli bir çatışa sebebidir. Gönderilen bir mesaja gönderici tarafından yüklenen anlam ile alıcının verdiği anlamın farklı olma ihtimali yüksek olduğundan iletişimde bir zaafiyet ortaya çıkar. İletişimde yaşanan problemler de örgütü temelinden sarsacak çatışmalara sebep olabilir.¹⁶

¹⁵ İsmail Türkmen, **Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli**, Ankara: M.P.M. Yayınları No: 480, 1996, s. 14.

¹⁶ Blair J. Kolasa, **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No: 42, 1969, s. 330.

bağımsızlık isteğine karşılık, örgütün bağımlılık istediğini, bu durumun çatışmalara sebep olduğunu ileri sürmüştür. Buradan hareketle, örgütlerde çatışmaları azaltmak amacıyla, şartları da uygunsa, çalışanlara yetki devredilmesi ve kendi kendilerini kontrol etmelerine yönelik bir sisteminin kurulmasının etkili olabileceği söylenebilir.

Bazen çatışmaların yegane sebebinin bazı insanların uyumsuzluğu olduğu iddia edilir. Oysa mutlak anlamıyla uyumsuz insan yoktur. Birlikte çalıştığı diğer personel tarafından anlaşılmamış ya da örgütün huzursuz ortamı tarafından uyumsuzluğa itilmiş insanlar varır. Kötü, sorumsuz, uyumsuz vb. şekilde nitelenen insanların gerçek sorunları incelendiğinde görüntünün gerçekten farklı olduğunu çoğu zaman görmek mümkündür.²⁰ Üstelik, insanların kişilikleri ve davranışları sanıldığı kadar aksine ömürleri boyunca değişmeyen ve sabit kalan özellikler değildir. İnsanların gayret göstermeleri, teşvik edilmeleri halinde beğenmedikleri davranışlarını ve kişilik özelliklerini değiştirmeleri mümkündür.

3.7. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar

Dünya üzerinde birbirinin aynı iki insan olmadığı gibi davranış açısından da birinin aynı iki insan yoktur. Aynı farklılık yöneticiler ve davranışları açısından da geçerlidir. Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Kimi yönetici astların görüşlerinin dikkate alınmadığı, yalnızca verilen emirlerin yerine getirilmesinin beklendiği otokratik yaklaşımı en uygun görürken kimisi de herhangi karar alınmadan, herhangi bir uygulama yapılmadan önce ilgili kişilerin görüşlerinin alınarak bu çerçevede hareket edilmesine dayanan demokratik yaklaşımı benimsemiş olabilir. Eğer yöneticinin benimsemiş olduğu yönetim tarzı ile çalışanların beklediği yönetim tarzı farklıysa çatışmalar için zemin hazırlanmış demektir. Mesela, demokratik yönetim uygulaması beklentisine sahip bireylerin, yöneticiliğin en uygun

²⁰ Mustafa Dirim, **Örgüt İkliminde Grup Birlikteliğinin Sağlanması İçin İletişimin Rolü, Önemi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sos. Bilimler Enstitüsü, 1997, s.25

tarzının otokrasi olduğu kanısını taşıyan bir yönetici tarafından yönetilmesi halinde ortaya çıkacak rahatsızlıkları tahmin etmek güç değildir.²¹

Bir firmaya veya bölüme yönetici seçilirken mevcut durumun şartları gözönüne alınarak tercih yapılmalıdır. Askeri bir organizasyona yönetici alınacaksa otokratik yakaşımlara sahip kişiler tercih edilmeli, özel bir firma için çalışma özgürlüğünün yüksek düzeyde olduğu araştırma-geliştirme bölümüne yönetici alınacaksa, demokratik tarza sahip bir yönetici seçilmelidir. Benzer şekilde, herhangi bir kuruma veya bölüme veya kuruma personel temin edilirken kurumun yapısına uygun niteliklere ve kişilik yapısına sahip kişiler tercih edilirse yönetim anlayışı konusundaki problemler en aza inecektir.

3.8. İşçi-İşveren Kutuplaşması

Sanayi devriminin ilk yıllarında işçiler çok düşük ücretlerle, çok ağır şartlarda, günde 12 saat, hiçbir sosyal güvenceleri olmaksızın çalıştırıldılar. İşçilerin, haklarını savunacak herhangi bir organizasyon yoktu. Onları koruyacak yasal düzenlemeler de bulunmadığı gibi yeni iş bulmaları da çok zordu. Bu sebeplerden dolayı, uzunca bir süre bu duruma katlandılar. O yıllarda “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler.” felsefesi geçerli olduğu için devlet yöneticileri de bu duruma müdahale etmiyordu. Zamanla çalışanlar örgütlendiler. Devletin konuya yaklaşımı da değiştiğinden, çalışanlar sosyal güvenceye kavuşturulduğu gibi zor şartlar altında çalıştırılmaları da engellenmiş oldu. O yıllardan itibaren, özellikle de sendikal hareket yaygınlaştıkça işçi ile işveren arasında bir mücadelenin olduğu, normal şartlarda işverenin çalışanın hakkını vermeyeceği bunun için güçbirliği içinde mücadele edilmesi gerektiği fikri işlenmeye başlandı. Böylece geçmişten günümüze süregelen işçi- işveren çatışmalarının ilk tohumları atılmış oldu.

Günümüzde, bu anlayışın hala çok geniş bir kitle tarafından kabul gördüğü ifade edilebilir. Ancak bu yaklaşımın günümüz dünyasında geçerliliğini yitirdiğini söylememiz gerekir. Çünkü, kalifiye işgücü, tarihinde görülmediği kadar önem kazanmıştır. Yöneticiler bırakın çalışanların hakkını

²¹ Keith Davis, **Örgütsel Davranış**, Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul: 1988, s. 38.

gaspetmeyi mümkün olduğu kadar teşvik ve imkan ile mevcut çalışanlarını firmada muhafaza etmeye çalışmaktadırlar. Aksi halde kalifiye işgücü başka firmalara geçecek, firma da önemli bir rekabet üstünlüğünü kaybedecektir. Bunların bilincinde olmayan yöneticiler, çalışanlar ve sendikalar bulunduğu sürece taraflar birbirlerini rakip ve düşman olarak görecektir, haklarını ancak mücadele ederek hatta savaşarak alabileceklerini düşüneceklerdir. Dolayısıyla aralarında çatışmalar eksik olmayacaktır. Bu mücadelenin görünürde kazananı olsa bile, gerçekte kazanan olmayacak, tüm taraflar kaybedecektir.

İşçi-işveren çatışmalarını önlemenin yolu iki tarafın da kazanmasını sağlayacak çözümlerin bulunmasıdır. Yüksek ücret isteyen işçilere bunun yolunun, “pastayı büyütmek” ten geçtiği, elbirliği içinde örgütün genel olarak etkinliği ve verimliliğin yükseltilebilirse bundan herkesin kazançlı çıkacağı izah edilmelidir. Böylece, personel daha etkin çalışarak ve yeni fikirler önererek kârlılığı artıracak, buna karşılık firma yönetimi de personele daha yüksek ücretler verebilecektir. Bunun dışında, firmanın mali durumu, ne kadar kâr elde ettiği gibi konularda çalışanlara gerçekçi bilgiler verilerek beklentilerinde ölçülü olmaları sağlanabilir.

3.9. Değişen Şartlar

Günümüz dünyasında herşey başdöndürücü bir hızla değişmekte ve gelişmektedir. Ulaşım ve iletişim imkanlarının gelişmesi, ekonomik entegrasyonların yaygınlaşması, sınırların kaldırılması, dünyayı akıl almaz şekilde küçültmüştür. Artık dünyanın öbür ucunda meydana gelen kültürel veya teknolojik bir değişim çok kısa bir sürede bulunulan coğrafyaya ve şirkete ulaşarak yöneticileri ve personeli etkilemektedir. Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için dünyada meydana gelen teknolojik değişimleri takip etmeleri zorunludur. Örgütlerdeki mevcut teknolojileri ve yönetim tekniklerini yenileriyle değiştirmek sanıldığından zor olabilir. Bunun en önemli sebebi, İnsanoğlunun doğasında bulunan değişime direniştir. Gerekli tedbirler alınmazsa değişim programları örgüt içerisinde açık veya gizli direnişlere ve çatışmalara sebep olur. Bir örgütsel değişim

gerçekleştirilirken aşağıdaki kurallara uymak direnişleri ve çatışmaları azaltacaktır.²²

•Yalnızca yararlı ve gerekli olan değişim gerçekleştirilmelidir. Aksi halde değişime harcanan zaman emek ve paranın karşılığı alınamayacaktır.

• Değişim devrimle değil, evrimle gerçekleştirilmelidir. Yani değişim, ani ve tepeden inme değil yavaş yavaş olmalıdır.

• Değişimin muhtemel sonuçları önceden tahminlenerek gerekli tedbirler alınmalıdır.

• Değişim daha planlanma aşamasındayken çalışanlarla paylaşılmalı neden yapılmak istendiği izah edilmeli akıllarındaki sorular cevaplanmalıdır.

• Değişimin yararları ve gerekleri çalışanlara benimsetilmelidir. Böylelikle direniş göstermeden değişimi isteyerek kabul edeceklerdir.

3.10. Organizasyon Büyüklüğü

Organizasyonlar büyüdükçe yalnızca büyüklüğün sebep olduğu birtakım sorunlarla karşılaşmaya başlanır. Buna behemot sendromu denilmiştir.²³ Örgütün belli bir büyüklüğü aşması halinde, işgören doyumu azalmakta, buna bağlı olarak da, devamsızlık ve işgücü devir hızı yükselmektedir. Genel etkinlik ve verimlilik düzeyi düşmekte, rekabet gücü azalmaktadır.

Büyüklüğün olumsuzluğu yalnız bunlarla da sınırlı değildir. Sosyal ya da biçimsel sistemlerin yapı itibariyle büyük olması, haberleşme kanal sayısının, hedeflerin, iletişim araçlarının çokluğu anlamına geleceğinden, iletişimde güçlüğü yol açması nedeniyle de dolaylı bir çatışma unsurudur.²⁴

Çeşili problemlere yolaçmasına rağmen büyük organizasyonlardan vazgeçilemeyeceğine göre, mevcut durum dahilinde çözümler bulunmalıdır.

²² a.g.e, s. 228

²³ a.g.e, s. 274.

²⁴ Baysal, Tekarslan, a.g.e, s. 309

Uzmanlaşmanın çok ileri düzeylere götürülmemesi, insanların birer makine durumuna düşmesi önlenmelidir. Çalışanların biçimsel olmayan ve yukarı doğru iletişimleri rahat bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayacak şartlar oluşturulmalıdır. Böylece insanlar kalabalığın içinde kendilerini kaybolmuş ve yalnız hissetmeyeceklerdir.

3.11. Ödül-Ceza Sistemleri

Çalışanların, istenilen doğrultuda davranışlar göstermelerini sağlamanın bir yolu da ödül ve ceza yöntemlerini kullanmaktır. Bir davranışın ödüllendirilmesi halinde pekişeceğini ve tekrar edileceği tahmin etmek güç değildir. Ancak, sanıldığı gibi aksine cezanın davranışları değiştirmede ödül kadar etkili olmadığı bilinmektedir. Ceza istenmeyen bir davranışın gösterilmesini engelleyebilir. Fakat istenilen davranış ortaya çıkarması ihtimali zayıftır. Ayrıca ceza çalışanların gururlarının kırılmasına, işe ve işletmeye karşı soğumalarına sebep olur. İster ödül, ister ceza kullanılsın dikkatli hareket edilmezse pek çok problem ve çatışmalarla karşılaşılabilir.

Ödüller, tüm çalışanlar ulaşmaya çalışacağı için, mümkün olduğu kadar çok sayıda olmalıdır. Aksi halde çalışanlar arasında çatışmalara davetiye çıkarılmış olur. Belli bir çizgiyi yakalayan tüm çalışanların ödülü elde etmelerine imkan sağlanmalıdır. Cezaya mümkün olduğunca başvurulmamaya çalışılmalı, uygulandığında da çalışanların onurlarını rencide etmemelidir. Ceza, suçu işleyen kişinin kişiliğine değil hatalı davranışa yönelik olmalı ve düzeltici nitelik taşımalıdır.

Ödül ve cezanın çatışmalar konusundaki bir başka boyutu, çatışmalardan sorumlu olan kişiler hakkında gerekenlerin yapılmasına yöneliktir. Uyarılara rağmen yanlış bir davranışlar sürdürülerek, çatışmalara sebep olunmuşsa ceza uygulamaktan başka çare kalmayabilir. Özellikle çatışma sonunda yarar sağlama, üstünlük kurma, makamı güçlendirme, yetkiyi artırma, konumu yükseltme, ilişkileri sağlamlaştırma, öfkesini boşaltma, karşıtını aşağılayarak kendi benliğini kurtarma gibi ödüller olduğunda

işgörenin çatışmaya yönelmesi kolaylaşır. Örgüt içerisinde buna müsaade edilmemelidir.²⁵

3.12. Engellenme

İnsanların hevesle, heyecanla elde etmek istediği amaçlarına ulaşması bazı faktörler tarafından zorlaştırılır veya imkansızlaştırılırsa engelleme meydana gelir. Engel fiziksel olabileceği gibi zihinsel de olabilir. Engellenen insan iç dünyasında huzursuzluk ve çatışma yaşamasının yanı sıra amaçlarına ulaşmasına engel olan kişilerle de çatışmaya girer. Engellenmeye uğrayan insan saldırganlık, geri çekilme, uzlaşma gibi psikolojik tepkilerinden birini veya birkaçını verebilir.²⁶

•**Saldırganlık:** Amacına ulaşması engellendiğinde insanın gösterebileceği tepkilerden biri de engeli yok etmek veya engele zarar vermetir. Böylece amaca ulaşmak mümkün olacaktır. Bu şekilde bir davranış diğer tüm metotlar denendiği halde sonuç alınamamışsa ve ulaşılmaya çalışılan şey hayati öneme sahipse geçerli olabilir. Susuzluktan ölmek üzere olan bir insanın kapalı kapı ardındaki su kaynağına ulaşmak için başka bir yolu kalmamışsa kapıyı kırması gibi. Diğer durumlarda saldırganlık, kişinin amacına ulaşmasını imkansızlaştıracığı gibi ilave birtakım zararlara da uğramasına sebep olabilir.

• **Geri Çekilme:** İnsanın amacına ulaşmaya çalışırken engellerle karşılaştığında amacından vazgeçerek başka amaçlara yönelmesidir. Bu yaklaşım kişinin amaçlarına ulaşmasını önler. Engelin aşılması çok zor veya imkansızsa bu yola başvurulabilir.

•**Uzlaşma:** Amaca ulaşma konusunda engel teşkil eden taraf veya taraflarla temasa geçilerek tüm tarafları memnun edecek bir çözümün

²⁵ Başaran, a.g.e, s. 269.

²⁶ Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, 7 th Edition, McGraw-Hill, 1995, s. 370

bulunması yönünde çaba sarfedilmesini içerir. Engellerin aşılarak amaca ulaşılması konusunda en akılcı metottur.

Burada örgüte düşen görev örgüt mensuplarının amaçlarına ulaşma konusunda herhangi bir engelle karşılaştıklarında, engeli aşmak için saldırganlık veya geri çekilme metotlarını değil, iletişim tekniklerini de içeren uzlaşma metodunu kullanmalarını sağlamaktır. Bu yaklaşımın faydasını hem örgüt hem de çalışanlar göreceklerdir.

Engellerin her zaman olumsuz sonuçlara sebep olduğunu söylemek mümkün değildir. Bazı durumlarda engellenme kişinin ve örgütün performansını artıracak sonuçlar doğurur. Kişi işinde en iyi olma idealiyle doluyorsa karşılaştığı engeller onu yıldırmayacak daha da hırslandırarak emin adımlarla amacına götürecektir.²⁷

3.13. İşbölümü ve Uzmanlaşma

İşbölümü ve uzmanlaşma insanların yaşam tecrübelerinden öğrendikleri önemli bir tekniktir. Bir insanın pek çok iş değil de yalnızca bir iş yapması halinde zamanla işi çok iyi öğreneceği, dolayısıyla verimliliğinin ve etkinliğinin yükseleceği varsayımına dayanır. İnsanların var olduğundan beri farkında oldukları bu yaklaşım klasik yönetim düşüncesi teorisyenleri tarafından kavramlaştırılmıştır.

İşbölümü ve uzmanlaşmanın hem çalışanlar hem de örgüt açısından önemli avantajları olmasına rağmen, pek çok problemi de beraberinde getirdiği bilinmektedir. Uzmanlaşma sebebiyle sürekli aynı işi yapan kişi, zamanla yaptığı işten sıkılacak, monotonluk hissedecek, yaptığı işin anlamı ve önemi konusunda şüpheleri oluşacaktır. Ayrıca organizasyon içerisindeki bireyin, kendi uzmanlık alanına yoğunlaşmasından dolayı adeta

²⁷ Davis, a.g.e, s. 372

diğer birimleri görmeyerek herşeye kendi biriminin çerçevesinden bakması söz konusudur.

Diğer birimlerin istek ve ihtiyaçları dikkate alınmayınca doğal olarak çatışmaya müsait bir durum oluşacaktır. Yapılan araştırmalarda, bürokrasinin en temel ögesi olan uzmanlaşmanın çatışmayla doğrusal bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.²⁸ Uzmanlaşma sebebiyle çatışmaların ortaya çıkması günümüzün büyük örgütlerinde oldukça yaygındır. Bunun sebebi de büyüklüğün getirdiği çok sayıdaki departman ve uzmanlık alanıdır.

3.14. Örgüt iklimi

Örgüt iklimi, bir örgütte genel olarak geçerli olan ve insanların düşünce ve davranışlarını etkileyen örgütsel anlayıştır. Bir örgüt içerisindeki genel tutum ve anlayışın çatışmaları artırıcı ya da azaltıcı etkisi olacağı bir gerçektir. Örgütte genel olarak çatışmayı destekleyen ve hoşgören bir hava varsa hatta tepe yöneticileri kendi aralarında çatışma halindelerse, tüm çalışanlar genel olarak bu havadan etkilenecek ve çatışma eğiliminde olacaklardır.

Aksine örgütte yaygın olarak hoşgörü, anlayış ve işbirliği havası hakimse insanlar aralarındaki anlaşmazlıkları uzlaşarak çözüyorlarsa çatışmalara daha az rastlanmasına sebep olacak türde bir iklim var demektir. Organizasyon için ideal olanı elbetteki böylesine sıcak bir iklime sahip olmaktır. Yöneticiler çok yönlü ve zengin bir iletişim ortamı oluşturarak organizasyon ikliminin sıcak hale gelmesini sağlayabilirler.

3.15. İletişim Ortamı

Burada bir çatışma kaynağı olarak iletişim ortamı ele alınacaktır. Fakat İletişim ortamının diğer çatışma sebeplerinden bir farklılığı ve önemi

²⁸ Mümin Ertürk, " Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesi' nde Bir Anket Uygulaması", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No: 11, Aralık 1994, s. 121-147

vardır. İletişim öyle bir çatışma sebebidir ki, diğer tüm çatışma sebeplerinin derinliğine inildiğinde mutlaka iletişim konusundaki problemlere rastlanır. Yani organizasyonlardaki çatışmalar konusunda pek çok sebep ileri sürülebilir ancak tüm sebepler bir noktada iletişim ortamına dayanmaktadır. Dolayısıyla çatışmaların çok önemli bir bölümünün, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür.²⁹ Buraya kadar anlatılan çatışma sebeplerine bir de iletişim çerçevesiyle bakalım:

- **İşlerin Birbirini Tamamlayıcı Niteliği:** Bu yüzden çıkan çatışmalar analiz edildiğinde asıl sebebin tarafların birbirlerinin beklentilerini anlayamamaları olduğu görülür. Herbirinin başarısının diğerine bağlı olduğu işlerde insanlar arasındaki iletişimsizlik çok risklidir. Ortak çalışmadan kaynaklanan problemler taraflar arasında kurulacak iletişimle çözülmez, biriktirilirse, problemler hiç beklenmeyen bir anda patlama etkisiyle şiddetli bir çatışmaya dönüşebilir.

Birbirini tamamlayıcı nitelikteki işi beraber yapan personelin ve yöneticilerin belirli zaman aralıklarında fakat sürekli olarak biraraya gelmelerini, tüm beklenti ve problemlerini açıkça ifade edebilmelerini sağlayan bir iletişim programı, bu sebepten kaynaklanan çatışmaları önemli ölçüde engelleyecektir. Çünkü her eleman kendisini beraber çalıştığı kişilerin yerine koyma ve onların beklentilerini anlama imkanı bulacaktır.

- **Sınırlı Kaynakların Paylaşılması:** Kaynakların sınırlı, buna karşılık ihtiyaçların sonsuz olması, hem kişiler, hem de organizasyonlar için geçerli olan evrensel bir özelliktir. Sınırlı kaynakları sonsuz ihtiyaçları olan çalışanlara dağıtarak onları memnun etmeye çalışan yöneticilerin işi oldukça zordur. Kaynak dağıtımını tüm çalışanların gözleri önünde, mümkün olduğu kadar şeffaf usul ve yöntemlerle, gerekli açıklama ve duyurular yardımıyla yapılmazsa, organizasyonda çatışmaların çıkması ihtimali yüksektir. İletişim

²⁹ Baysal, Tekarslan, a.g.e, s. 309

teknikleriyle kaynak dağılımının objektif bir şekilde gerçekleştiği konusunda çalışanlar ikna edilmediği sürece çatışmaları engellemek mümkün olmaz.

Bu sebeple, çatışmaları önlemek için öncelikle kaynakların adil bir şekilde dağıtılması sağlanmalı, bu yapılırken de iletişim tekniklerini kullanarak tam bir şeffaflık içerisinde dağıtımın nasıl adil bir şekilde yapıldığı tüm çalışanlara iletilmelidir. Böylece tüm çalışanlar kaynakların adil dağıtıldığına inanırlarsa kimse daha fazla kaynak elde etme mücadelesine girmeyecek bu konudaki çatışmalar da önlenmiş olacaktır.

- **Belirsizlikler:** Belirsizliğin sebep olduğu çatışmalar konusunda iletişim çok etkilidir. Örgüt içerisinde geçerli olan kurallar, hangi davranışın ödüllendirilip hangilerinin cezalandırılacağı, örgütsel değişimlerden nasıl etkilenecekleri, yöneticinin nelere önem verdiği, yetki ve sorumluluklarının nerede başlayıp nerede bittiği, kimin kimden emir alacağı ve kime emir vereceği çalışanlarca mutlaka bilinmelidir. Bu konudaki bilgiler iletişim metotları kullanılarak tam bir şeffaflık içerisinde çalışanlara bildirilirse belirsizlik ortadan kaldırılmış, stres ve çatışma önlenmiş olur.

- **Amaç Farklılıkları:** İnsanlar organizasyonlara birtakım amaçlarını gerçekleştirmek üzere gelirler ve her insanın amacı diğerinden farklıdır. Çoğu zaman bu farklılık çatışmalara sebep olur. İnsanlar arasındaki iletişim zayıfsa, insanların birbirlerini anlaması zorlaşacak başkalarının amaçları dikkate alınmayacaktır. Dünyadaki tek ve en önemli amacın kendi amacı olduğunu düşünen kişiler başkalarının amaçlarını önleme pahasına kendi amaçları için çalıştığında çatışmalar yoğunlaşacaktır. Yöneticilerin girişimleriyle örgüt çalışanları arasında iletişim köprüleri kurulabilirse çalışanlar birbirlerini anlama imkanına kavuşacağından amaçlar çelişse bile karşılıklı tartışma ile iki tarafı da memnun edecek çözümler bulunabilir. Kişiler meseleye karşı tarafın bakış açısıyla bakma fırsatı bulduğu için çatışmalar ortaya çıkmadan önlenmiş olacaktır.

• **Kişilik Farklılıkları:** Dünya üzerinde birbirinin aynı kişilik yapısına sahip iki insan bile görmek mümkün değildir. O halde organizasyonlardaki insanların gibi aynı duygu, düşünce, değer yargısı, amaç, inanç ve yetenekte olmasını beklemek hayalcilik olur. Bu mümkün olsaydı, örgütlerde, çalışanlar arasında hiçbir sorun çıkmayacağı için bu araştırmaya da gerek olmayacaktı. İnsanlar farklı olduğuna göre olaylar karşısında farklı düşünmeleri, farklı çözüm yolları, farklı hareket tarzları benimsemeleri ve bu yüzden de çatışmalara girebilmeleri doğaldır. İnsanların kişilik yapılarını değiştirerek hepsinin aynı olmasını sağlamak mümkün olmadığı gibi ne kadar benzer bir eğitim ve iş geçmişine sosyal ve kültürel orijine sahip personel seçsek bile farklılıkları sıfıra indirmek de imkan dahilinde değildir. O halde, aralarındaki tüm farklılıklara rağmen insanların rahatlıkla iletişime girmelerinin ve ortak çözümler bulmalarının mümkün olacağı iletişim imkanlarının ve kültürünün üst düzeyde olduğu bir örgüt ortamı oluşturulmalıdır. Böylece kişilik farklılıkları çatışma sebebi olmaktan çıkarılabilir.³⁰

• **Yönetim Tarzındaki Farklılıklar:** Her yöneticinin yönetim tarzının farklı olması doğaldır, personelin de yönetim tarzı konusunda farklı beklentilere sahip olması doğaldır. Fakat, gerek yöneticiler, gerekse çalışanlar yönetim tarzı konusundaki beklentilerini açıklıkla ortaya koymadıkları ve karşı tarafın isteklerini dikkate almadıkları zaman aradaki doğal farklılıklar çatışmayla sonuçlanır.³¹

Elbette ki, bu yüzden çatışmaların çıkmasını engellemek mümkündür. Yönetici kişiliğini ve davranış özelliklerini, nelere önem verdiğini, nasıl bir yönetim yaklaşımını benimsediğini mümkün olduğu kadar şeffaf bir şekilde çalışanlara iletirse çalışanlar nasıl hareket edecekleri konusunda belirsizlik ve çatışma yaşamazlar. Aynı şekilde çalışanlar da hangi yönetim tarzının performanslarını artırdığını, hangi davranış ve yaklaşımları tercih

³⁰ Steers, a.g.e, s. 421.

³¹ Davis, a.g.e, s. 38.

ettiklerini iletirlerse, yöneticinin bunu dikkate alarak çalışanların beklentilerini daha fazla karşılayacak davranışlar göstermesi sağlanmış olacaktır.

- **İşçi İşveren Kutuplaşması:** İşçilerle işverenler arasındaki çatışmaların ortaya çıkmasının pek çok sebebi ifade edilebilirse de taraflar arasında iyi niyet ve hoşgörüye dayalı bir iletişim sisteminin olmaması, gizli ve asıl sebeptir. Taraflar birbirlerine sürekli düşman olarak tanıtıldığı ve bunun böyle olmadığını ispatlayacak iletişim süreci de gerçekleşmediği için çatışmalar sürüp gitmektedir. Taraflar arasında iletişim kurulabilirse bir noktada bu kısır döngü kırılabilir ve iki cephe arasındaki geleneksel düşmanlık yerini, anlayış ve hoşgörüye bırakabilir.

İşçilerle işverenler arasında bir mücadele değil uzlaşma ve beraberlik olmalıdır. Sendikaların iddia ettiği gibi güç birliği içerisinde mücadele edilmezse çalışanların hakkının işverenler tarafından gasp edileceği düşüncesi günümüz şartlarında geçerliliğini yitirmiştir.

Zorlu rekabet şartlarında faaliyet gösteren firmalar en önemli rekabet üstünlükleri olan vasıflı işgücünü kaybetmemek için ellerindeki tüm imkanları kullanacaklardır. Fakat insanların istek ve beklentilerinin sınırsız, firmaların kaynaklarının da sınırlı olduğunu düşündüğümüzde çalışanlarla işverenlerin çatışma yaşamaları muhtemeldir.

Bu tür çatışmaları önlemek için taraflar arasında herşeyin açıkça konuşulabildiği bir iletişim süreci başlatılabilirse, çalışanlar istek ve beklentilerini, işverenler de imkan ve kısıtlarını ortaya koyarlar. Böylece taraflar karşılarındakileri daha kolay anlayacaklarından çatışmalar da azalmış olacaktır.

- **Değişen Şartlar:** Bir firmanın varlığını sürdürebilmesi için dünyada meydana gelen gelişmeleri takip etmesi ve uygulaması zorunludur. Ancak yürürlükteki uygulamaları kaldırarak yeni teknolojileri ve yönetim

tekniklerini uygulamaya koymak önemli problemlere ve çatışmalara sebep olabilir.

Değişimin yararları ve gerekleri konusunda bilgilendirilmezlerse firma çalışanları, değişimin mevcut statülerini, ücretlerini ve imkanlarını kaybetmelerine sebep olacağını düşünecek, değişime direniş göstereceklerdir. Uygulamaya konacak yeni yöntemler çalışanların ne kadar yararına olursa olsun bu şartlarda, çalışanlarla yöneticiler arasındaki çatışmalar önlenemeyecektir.

Değişime direnişi ve çatışmaları önlemenin en etkili metodu çalışanları değişim konusunda ikna etmektir. Etkin bir iletişim programıyla değişimin planlama aşamasından itibaren tüm aşamalarında çalışanların önerileri ve düşünceleri öğrenilir, kafalarındaki soru işaretleri giderilirse, değişimden herhangi bir şekilde zarar görmeyecekleri gibi yarar sağlayacakları konusunda ikna edilirlerse değişim problemsiz bir şekilde gerçekleştirilebilir. Yapılan araştırmalar, örgütsel değişim programlarının başarısının, büyük ölçüde, bu programlarda iletişimin kullanılma derecesine bağlı olduğunu ortaya koyduğu için, görüşlerimizi destekler niteliktedir.³²

• **İşbölümü ve Uzmanlaşma:** İşbölümü ve uzmanlaşmanın sebep olduğu bölünmüşlük, aralarındaki iletişim zayıf olan farklı bölümlerdeki çalışanların birbirlerinden kopmalarına sebep olacaktır. Birbirlerini hiç dikkate almayan, yalnızca kendi amaçlarına ulaşmayı düşünen bölümler, çıkarlarının kesiştiği noktalarda çatışmaya gireceklerdir. Bu problemi gidermek ve organizasyonların bütünleşmesini sağlamak ancak organizasyon amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılmasına, yönetim ile bütün birimlerdeki personelin sürekli ve etkili bir biçimde iletişim içinde bulunmasına bağlıdır. İletişim engelleri nedeniyle birimler ve kişiler arasında amaçlar farklılaşmaya

³² Güneş Berberoğlu, "Yönetimsel Başarıda İletişim Davranışlarının Önemi ", **Anadolu Ün. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt XIII, Sayı: 1-2, 1997, s. 74.

ve değişik değer yargıları oluşmaya başlarsa, organizasyon içindeki kişlerin ve birimlerin farklılaşmasını ve çatışmaları önlemek mümkün olmaz.³³

4. Çatışmanın sonuçları

Organizasyonda ortaya çıkan çatışmalar sanıldığı gibi yalnızca olumsuz, organizasyonu sarsıcı, yıkıcı etkiler taşımaz, aynı zamanda organizasyonun yararına olabilecek pek çok yararı taşıyabilir. şimdi çatışmaların olumlu ve olumsuz sonuçlarını görelim.

4.1. Çatışmanın olumlu sonuçları

Çatışmaların, organizasyonların amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan sonuçları şu şekide sıralanabilir.

- Uzun süredir çözölmemiş bireysel ve örgötsel sorunların ele alınarak çözölmelerini sağlayacağından taraflardaki gerilimin sona ermesine sebep olur. Çatışma ortaya çıkmadığı zaman belli bir süre daha problemler ve gerilim devam edecektir. Çatışma ortaya çıktıda ise tüm dikkatler ister istemez o noktaya yoğunlaşacak, çözöümü için gerekli tedbirler alınacak ve gerilim sona erecektir.³⁴

- Çatışma sayesinde bireyler kendi bilgi yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olacaklarından eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma şansına sahip olacaktır. Çatışma sırasında kişiler mücadele etmek, varlıklarını devam ettirmek, çıkarlarını korumak için bütün imkan, bilgi ve yeteneklerini seferber edeceklerdir. şşte bu noktada her birey kendini değerlendirme, eksik yönlerini saptama ve bunları geliştirme imkanına kavuşacağından sonrası için daha güçlü ve yetenekli hale gelmiş olacaktır.

³³ Mümin Ertürk, a.g.m, s. 134

³⁴ Joseph A. Devito, Human Communication, New York: Addison-Wesley, 1997, s. 279.

- Çatışma kurumsallaşabilir. Yani tarafların biçimsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup, rahatlamalarını sağlayacak ortamlar (biçimsel olmayan grup tartışmaları) oluşturabilir.³⁵ Organizasyonlarda, çatışmalar ortaya çıkmadan alınacak tedbirlerle, koyulacak kurallarla çatışmalar hazırlıklı karşılanırsa örgüt yararına sonuçlar çıkarılması kolaylaşır.

- Çatışma kazanabilmek için taraflar tüm yaratıcılıklarını ortaya koyarlar. Bu sayede o kadar orijinal fikirler ortaya çıkar ki, bundan organizasyon önemli yararlar sağlar.³⁶ Organizasyonlarda en çok ihmal edilen konulardan birisi de çalışanların yaratıcı fikirlerinden yeterince yararlanılamamasıdır. Oysa en alt düzeydeki bir işgören bile bazen o kadar orijinal öneriler getirebilir ki, örgüt bundan büyük kazanç sağlar. Normal zamanlarda bu potansiyelden yararlanmayan firma, çatışma durumunda herhangi bir girişimde bulunmadan yeni fikirlerden yararlanma imkanı bulacaktır.

- Çatışmaları çözmek üzere doğruları tespiti yönelik araştırma eğilimleri artacağından yeni buluşların gerçekleştirilmesi söz konusudur. Araştırma eğilimlerinin artması her zaman için firmanın gelişip güçlenmesine katkıda bulunacaktır.

- Çatışma, öğrenmeyi özendirirdiği gibi eleştirileri hoşgörü ile karşılama alışkanlığını da kazandırır.³⁷ İnsanlar yaptıkları yanlışlıkları objektif bir bakışla değerlendirdiklerinde yaşadıkları çatışmalarda yaptıkları yanlışları belirleyerek dersler alırlar ve aynı hataları tekrar etmezler.

- Çatışma yenilik, değişim ve bireysel gelişmenin kaynağıdır. Bazı çatışmalar, pek çok yenilik, değişim ve gelişimin kıvılcımları ortaya çıkarır.

³⁵ Baysal, Tekarslan, a.g.e, s. 316

³⁶ Eren, a.g.e, s. 398

³⁷ Nilgün Sevimli, **İşletme Organizasyonlarında Çatışma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Ün. Sos. Bil. Ens., Eskişehir: 1987, s. 27.

- Çatışmaların örgütün varlığını tehdit etmesiyle birlikte örgütün bütünleşmesine yönelik tedbirler alınacaktır.

- Çalışanları güdüleyerek örgütteki tembelliği giderir. Çatışmalar, örgütteki durgunluğu ve hareketsizliği ortadan kaldırarak dinamik bir yapıya geçişi hızlandırır. Çalışanlar da temponun artmasıyla birlikte kendilerini yeni duruma adapte ederler. Bu değişimden hem çalışanlar, hem de örgüt yarar görür.

- Çalışanların bakış açılarını genişletir.³⁸ Çalışanlar olaylara tek bir açıdan bakmanın yanlış olduğunu, değişik açılardan yaklaşabilmenin değerlendirmelerdeki tutarlılığı artıracığını farkedeceklerdir.

- Örgütteki yetki dağılımının dengelenmesini sağlar. Çatışmaların çok sık yaşanmasıyla yetki dağılımında dengesizliklerin olduğu tespit edilirse alınacak tedbirlerle bu konudaki eksiklikler giderilebilir.

- İletişimin güçlenmesini sağlar. Çatışmaların en önemli sebebinin iletişim problemleri olduğu görüldüğünde iletişimi geliştirici yönde tedbirlerin alınması gündeme gelecektir.

- Kaynakların daha dengeli dağılmasını sağlar.³⁹ Kaynak dağılımında hassas olunmamasının çatışmalara sebep olduğu görülünce artık bu konuda daha dikkatli olunacaktır.

- Çatışma, aralarında anlaşmazlık bulunan grupları veya kişileri yakınlaştırır. Çatışma sonucunda aradaki problemler aşılırsa kişi ve gruplar arası ilişkilerin yakınlaştığı görülür.

³⁸ Yeniçeri, Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma, s. 53.

³⁹ Başaran, a.g.e, s. 266

Yukarıda açıklanan tespitler, çatışmaların mutlaka olumsuz sonuçlar taşıdığı ve sıfıra indirilmesi gerektiği tezini çürütmektedir. Çatışmalar bireylere ve örgüte önemli yararlar sağlayabilmektedir.

4.2. Çatışmanın olumsuz sonuçları

Çatışmaların, organizasyonların amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran sonuçları şunlardır.⁴⁰

- İnsanlar enerjilerini performanstan ve amaçtan uzaklaştırarak çatışmaya kanalize ettiklerinden performans azalması ve amaçtan uzaklaşma meydana gelecektir. Bu yüzden çatışma, zamanın, paranın ve enerjinin boşa gitmesine sebep olur. Çatışma dolayısıyla kaybedilen kaynaklarla önemli örgüt hedeflerine ulaşmak mümkün olabilir.

- Çatışan tarafların kendi amaçlarını sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açar. Birey amaçları, genel amacın ve misyonun önüne geçtiği anda örgüt büyük kayıplara uğrayabilir.

- Çatışma, morali ve tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürür. Çatışma dolayısıyla, insanların yaşadıkları stres ve olumsuz psikolojik durumlar işlerini gereği gibi yapmalarına engel olacağından performanslarını azaltacaktır.

- Çatışma güven duygusunun kaybına ve kaderciliğe neden olur. İşgörenlerin çalışma arkadaşlarına olan güveni sarsılacağından çalışma ortamında kendilerini rahat hissetmeyebilirler.

- Kaynaklar ve düşünce süreçleri çatışmaya kanalize edildiği için verimlilik azalacak ve amaçlardan da uzaklaşılacaktır.

⁴⁰ Steers, a.g.e, s. 517

Görüldüğü üzere çatışmaların hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz pek çok sonucu vardır. Bizim amacımız herşeyden önce niteliği nasıl olursa olsun çatışmaların nedenlerini ve tüm muhtemel sonuçlarını bilmektir. Bunun ardından olumlu sonuçları ortaya çıkması muhtemel olan çatışmaları desteklemek, olumsuz sonuçlara sebep olabilecek çatışmalara da engel olmaya çalışmaktır. Ayrıca, bizim kontrolümüz dışında ortaya çıkan çatışmalardan örgüt yararına sonuçlar elde edilmeye çalışılmalıdır.



II. BÖLÜM

İŞLETMELERDE İLETİŞİM

İletişimin birey düzeyindeki hayati öneminin bir ölçüde farkedilmesine rağmen, örgüt düzeyindeki önemi henüz yeterince farkedilmemiştir. Buradaki bölümdeki amacımız İletişimin işletme düzeyindeki önemini ortaya koymaktır.

Araştırmanın bu bölümünde, iletişim kavramı tanımlandıktan sonra, önemi ve organizasyonlardaki yeri anlatılacaktır. Ardından, iletişimin unsurları, iletişim yöntem ve araçları, iletişim engelleri ve iletişimin boyutları sırasıyla inceleme konusu yapılacaktır.

1. İletişim Kavramı

İngilizcedeki “communication” kelimesinin karşılığı olarak kullandığımız iletişim kavramının aslı latince “Communis” kelimesinden gelmektedir. Bu kelime, mânâları insanlar arasında ortak kılma anlamını taşımaktadır. Bu temelden hareketle pek çok tanım yapmak mümkündür:⁴¹

-“İletişim, bilgi fikir ve duyguların bir kişiden diğerine geçirilmesi sürecidir.”⁴²

-“İnsanlar arasında, her türlü metot, araç, gereç, teknik ve kanal kullanılarak, yazılı, sözlü, sözsüz gerçekleştirilebilen, bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi transferini içeren bir oluşumdur.”⁴³

-“İletişim, anlam alışverişi ile sonuçlanan herhangi bir davranıştır”.

-“İletişim, gerçeklerin, düşüncelerin, fikirlerin ve duyguların karşılıklı bir alışverişi, taraflar arasında ortak bir anlayışın yaratılmasıdır”.

-“İletişim, kişileri birbirine bağlayan bir süreçtir.”

⁴¹ Ülkü Dicle, **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Ankara: M.P.M. Yayınları, No: 169, 1974, s. 18

⁴² Eren, a.g.e, s. 278

⁴³ Koçel, a.g.e, s. 293

-“İletişim, kişilerin herhangi bir araçla fikir değişiminde bulunmalarıdır.”

-“İletişim, tüm insanları birbirinden ayıran yanlış anlaşılmı nehri üzerine kurulmuş bir anlam köprüsüdür.”⁴⁴

- “İki kişinin duygu düşünce ve bilgilerini paylaşarak, birbirini anlamasıyla ilgili bir süreçtir.”⁴⁵

Bu listeye daha birçok tanım eklenebilir. Ancak buraya kadar yapılan tanımlar farklı yazarların konuya bakış açılarını göstermesi açısından yeterlidir. Tanımların ortak noktalarından hareket ederek, iletişimin kavramının ana unsurlarını içeren bir tanım yapmamız mümkündür.

Bu çerçevede iletişim, en az iki sosyal birim arasında, çeşitli kanallar kullanılarak gerçekleştirilen bilgi fikir, duygu, düşünce aktarımı yoluyla taraflar arasında ortak bir anlayışın oluşturulmasıdır.

2. İletişimin Önemi

İletişimin dünya üzerinde insanoğlu için önemini tasavvur edebilmek için biraz da düşüncenin sınırlarını zorlayarak iletişimin olmadığı bir dünyayı hayal etmek gerekir.⁴⁶ İnsanların sadece birer birey olarak yaşadığı, deneyim ve bilgilerini birbirleriyle paylaşmadığı başarı ve zorlukları ortaklaşa üstlenmedikleri bir dünyada ıkkelliğın ötesine geçmek mümkün değildir.

İletişimin önemi, bir tercihten öte, zorunluluk olmasından da kaynaklanmaktadır. İnsanların iletişimde bulunmama gibi bir tercih yapmaları mümkün değildir. Topluluklar halinde yaşayan insanlar isteseler de istemeseler de iletişime girmişlerdir. Aynı ortamda birbirlerini algılayan iki

⁴⁴ Davis, a.g.e, s. 504

⁴⁵ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s. 9.

⁴⁶ Herbert Hicks, **Organizasyonlar**, Çev: Besim Baykal, İstanbul: İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No: 1, 1981, s. 248

insanın iletişime girmemesi mümkün değildir. Sözlü olarak birbirlerine mesaj göndermeseler bile beden dillerinin gönderdiği mesajlarla aralarında sözsüz iletişim gerçekleşir.⁴⁷

Bu noktada insanların iletişim kurmalarındaki bilgi ve becerileri önem kazanmaktadır. Uygarca iletişim kurma becerisinin gelişmemiş olduğu toplumlarda sorun çözmek amacıyla başlatılan etkileşim, kısa sürede sürtüşme ve çatışmaya dönüşür.⁴⁸ Muhtemelen, dünyadaki pek çok sorunun kaynağı insanların birbirleriyle iletişim kurmadaki yeteneksizlikleri ve bunun farkında olmamalarıdır.⁴⁹ İnsanoğlunun tarihi boyunca yaşadığı bütün sorunların kökeninde iletişim sınırlılıklarından kaynaklanan anlaşma hataları yatmaktadır. Makro düzeyde uluslararası savaşlardan, mikro düzeyde ailelerin dağılmasına kadar insanların bir türlü çözemediği sorunlar aslında birer iletişim sorunudur.⁵⁰

Daha da ilginç bir tespit, bazı araştırmaların İletişimin yeme içme gibi fizyolojik bir ihtiyaç olduğunu destekleyen sonuçlar vermiş olmasıdır. Savaş esirlerinin arkadaşlarıyla iletişim kurabilmek uğruna işkenceyi ve ölümü göze aldıkları, diğer insanlarla iletişim kurmaları yasaklananların da çok daha erken ölme eğiliminde oldukları görülmüştür. Mahkumların da hücre cezası almaktansa en ağır işkenceyi kabul etmeleri söz konusudur. Çünkü işkence yapan kişi karşısındakinin varlığını kabul etmekte, onunla iletişime girmektedir. Hücrede bulunan kişinin ise varlığı kabul edilmemekte onunla iletişim kurulmayarak dünyadan soyutlanmaktadır. Benzer şekilde, yetimhanelerdeki bebek ölümleri üzerinde yapılan araştırmanın hayret verici bulguları vardır. Buradaki bebeklerin, ilk akla gelen, yetersiz beslenme ve olumsuz fiziksel şartlardan değil, iletişimsizlikten öldüğü tespit edilmiştir.⁵¹

⁴⁷ Cüceloğlu, a.g.e, s. 12.

⁴⁸ A.g.e, s. 13.

⁴⁹ Hicks, a.g.e, s. 421.

⁵⁰ Murat Barkan, **Eğitim İletişimi**, Eskişehir: Anadolu Ün. Yayınları No: 764, 1994, s. 48.

⁵¹ Roger Ailes, **Mesaj Sizsiniz**, Çev: Alev Önder, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996, s. 10.

Bu araştırmalar iletişimin hayati önemini ortaya koymaktadır. Hayatın başladığı noktada iletişim başlamakta iletişimin bittiği noktada hayat da bitmektedir.

U noktadaki örnekleri bir kenara bıraksak bile, iletişim sorunlarını zmeden doyumlu bir yaşam sürdürmenin mümkün olmadığını ifade edebiliriz. Yanlızca iletişim konusunda bilgili olmak da yeterli değildir. İletişim bilgi ve becerilerinin arkasında gönül zenginliği, sevgi anlayış ve hoşgörü olmalıdır.⁵²

3. İşletmeler ve iletişim

İletişim, birey düzeyindeki anlam ve öneme işletme düzeyinde de sahiptir. Çoğu iş ortamı, iyi planlama, iyi kontrol, güçlü liderler, motive olmuş insanlardan oluşmaz. Hazır bir şekilde bu ortamı bulmak mümkün değildir. Bunu yakalayabilmek için gayret sarfedilmelidir. Bu gayretin önemli bir kısmı da iletişimin etkinliğini artırmaya yönelik olmalıdır. Etkin iletişim, sık veya uzun süreli iletişim değil, amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeterlilik ve kalitede iletişimdir.⁵³

Yapılan bir araştırmaya göre günümüz örgütlerindeki yöneticiler, zamanlarının %75 il 95'ini iletişimle geçirmektedir. Başka bir araştırmada yöneticilere "işinizde sorun yaratan konular nelerdir?" sorusu sorulduğunda %80'i iletişim cevabını vermiştir. Herhangi bir konudan ziyade iletişim konusunda eğitim istediklerini de ayrıca ifade etmişlerdir.⁵⁴ Amerika' nın Arizona eyaletinde 354 banka yöneticisi üzerinde yapılan bir araştırmada yüksek performanslı yöneticilerin, düşük performanslı yöneticilerden farklı olarak, iletişim yeteneklerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Başrılı

⁵² Cüceloğlu, a.g.e, s. 15.

⁵³ Jerry Sullivan, "Bypassing in Managerial Communication", **Business Horizons**, Vol: 34, No: 1, Jan- Feb, 1991, s. 80.

⁵⁴ Davis, a.g.e, s. 513.

yöneticilerin aynı zamanda kendisini karşıdakinin yerine koyarak iletişimde bulunan empatik dinleyiciler olduğu araştırmanın diğer bir bulgusudur.⁵⁵ Türkiye’ de, yapılan araştırmaların sonuçları yurtdışındakilerden farklı sonuçlara sahip değildir. Ege Bölgesindeki 36 imalat sanayi işletmesinin üst düzey yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada ise, yöneticiler, % 98 oranında işletmelerindeki iletişimin yeterince sağlıklı çalışmadığını ifade etmişlerdir.⁵⁶

Yöneticilerin farkında oldukları iletişimin önemini Chris Argyris şu şekilde ifade etmiştir.⁵⁷ “Yirmibirinci yüzyıl işletmeleri, işçilerinden daha yüksek performans elde edemezlerse, varlıklarını sürdürmekte zorlanacaklardır. İşçilerden yüksek performans elde etmenin yolu yalnızca onlara daha fazla iş yüklemek değildir. Tersine, asıl olarak, kendi davranışları için daha fazla sorumluluk almaları, işleri hakkında bilgi geliştirmeleri ve paylaşımları, köklü problemlere kalıcı çözümler getirmek için karşılıklı ilişkilerin ve samimiyetin geliştirilmesidir. Bunun yapılabilmesi ancak, her düzeyde yüksek kaliteli bir iletişimle bilgi üretilmesi ve bilginin paylaşılmasıyla mümkündür. Böylece sertleşen rekabetin gerektirdiği yüksek performansa ulaşılabilir.”

Organizasyonların yoğun rekabetin geçerli olduğu piyasada varlığını sürdürebilmesinde yöneticiler belirleyici stratejik faktördür. Yöneticiler, başkaları aracılığıyla iş yaptıkları için tüm yönetim fonksiyonlarını iletişim darboğazından geçirirler. Bir yönetici dünyanın en iyi planlarını yapabilir veya kararlarını alabilir ancak bu, uygulamaya geçirilemediği sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmak ise ancak iletişimle mümkün olur.⁵⁸

⁵⁵ Nelson, a.g.e, s. 239.

⁵⁶ Türkmen, a.g.e, s. 113.

⁵⁷ Chris Argyris, “Good Communication That Blocks Learning”, **Harvard Business Review**, vol: 72, No: 4, July-August 1994, ss.77-85

⁵⁸ Irving S. Sharpiro, “Managerial Communication”, **California Management Review**, Vol. xxvii, No: 1, Fall, 1984, s. 157.

İşletmede yöneticinin etkinliği ve başarısı astlarının başarısına bağlıdır. Bu ilişki yöneticinin astları ile eksiksiz ve engelsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirir. Yöneticiler örgütü birtakım kararlar almak suretiyle yönetirler. Yöneticinin kararlarının kalitesi dolayısıyla örgütün iyi veya kötü yönetilmesi yöneticinin karar verirken veri olarak kullandığı bilgilerin güvenilirliğine bağlıdır. Yöneticiye ulaşan bilgilerin güvenilirliği de iletişim sistemine bağlıdır.⁵⁹

İletişimin yöneticinin etkinliği ve başarısı üzerindeki önemi tüm çalışanlar için de aynı şekilde geçerlidir. Yapılan bir araştırma bu görüşü destekler niteliktedir.⁶⁰ Bu araştırmada birbirine mümkün olduğu kadar çok benzeyen iki imalat fabrikası karşılaştırılmıştır. Her iki fabrikanın sahibi aynı şirkettir. Aynı işçi sendikası tarafından temsil edilmektedir. Birbirine benzer şekillerde faaliyet göstermektedir. Tek önemli fark, bunlardan X fabrikasının dokuz yıldan beri aktif iletişim programı uygulamakta olması Y fabrikasının ise böyle bir programının olmamasıdır. Araştırma kapsamında, çalışanlara, “Şirketinizdeki gelişmeler size en iyi şekilde anlatılmakta mıdır?” sorusu sorulduğunda X fabrikasındakilerin %55’i çok iyi yanıtını verirken Y fabrikasındakilerin ancak %18’i bu yanıtı vermiştir. X fabrikasındakilerin %62’si kendilerini şirketin bir parçası gibi hissetmektedirler. Y fabrikasındakilerin ise yalnızca % 29’ u bu cevabı vermiştir.

Başka bir araştırmada da işyerindeki bir insanın başarısının sadece %15’i işle ilgili bilgi ve becerilerine %85’i ise insan ilişkilerindeki yani iletişimdeki başarısına bağlı olduğu tespit edilmiştir.⁶¹ İnsanların hevesle çalıştığı ve mutlu olduğu, hiçbir hoşnutsuzluğun olmadığı, güleryüzlü insanlardan oluşan örgütlerde iletişimin kesinlikle başarılı olduğu söylenebilir.

⁵⁹ Steers, a.g.e, s. 403

⁶⁰ Davis, a.g.e, s. 510

⁶¹ Dale Carnegie, **Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı**, Çev: Kerem Keskiner, Ankara: Alkım Yayınevi, 1993, s. 3

İletişimin yetersiz olduğu durumlarda ise çalışanlar, soğuk, ilgisiz, ve sıkıcı bir görüntü içerisinde. İletişimin etkin olduğu bir örgütte, devamsızlık ve işgücü devir hızı azalır, verimlilik artar.⁶²

O halde bu noktada şunu ifade etmek mümkündür, bir örgütte tepe yönetiminden en alt kademeye kadar bütün personelin morali ve verimliliği örgütteki iletişimin etkinliğine ve kişisel iletişimdeki bilgi ve yeteneklerine bağlıdır. Örgütsel faaliyetlerin merkezinde tüm ağırlığıyla iletişim yer almaktadır.⁶³ Gerek örgüt düzeyinde, gerekse kişi düzeyinde olsun, iletişim bilgi, beceri ve yöntemlerini geliştirmeye yönelik yapılacak çalışmaların hiçbir zaman boşa gitmeyeceğini iddia edebiliriz.

Sonuç olarak, organizasyonlarda bilgi akışını sağlayan iletişim insan organizmasının damarlarındaki kan dolaşımına benzetebiliriz. İnsan için kan dolaşımı ne kadar gerekli ise, örgüt için de iletişim o kadar gereklidir. İnsanlarda damarların tıkanması nasıl hayati bir tehlike oluşturuyorsa, örgütte iletişim kanallarının tıkanması da örgüt için hayati bir tehlike oluşturur.

4. İletişimin Unsurları ve İletişim Süreci

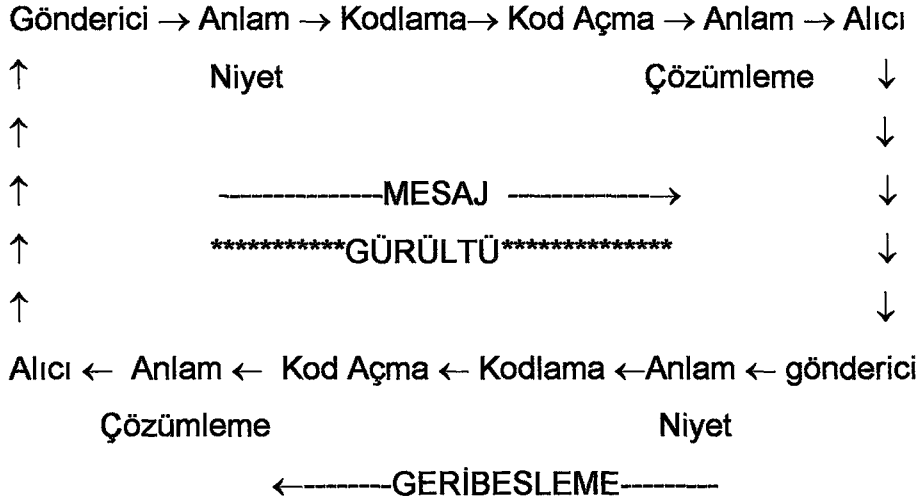
İletişimin oluşabilmesi için iletişim unsurlarının varlığı gereklidir. İletişim sürecine yakından bakarsak iletişim unsurlarını daha kolay tespit edebiliriz.⁶⁴

⁶² Williams Egglend, **Örgütlerde İletişim**, Çev: Yılmaz Büyükerşen ve Diğerleri, Eskişehir: Anadolu Ün. Yayınları No: 628, 1991, s. 12.

⁶³ Joanne Yates, "Genres of Organizational Communication", **Academy of Management Review**, Vol: 17, No: 2, 1992, s. 299.

⁶⁴ Steers, a.g.e, s. 403.

Şekil1: İletişim Süreci



Kaynak: Effective Communication, Ron Ludlow- Fergus Panton, s.10

İletişim sürecindeki esas unsurlar gönderici, mesaj, kanal, alıcı, geribesleme ve gürültü' dür. Şimdi bu unsurları sırasıyla inceleyeceğiz.

4.1.Gönderici: İletişim sürecinin başlatılabilmesi bir göndericinin varlığını gerektirir. İletişimin başlatılması yeterli değildir, çok daha önemli olan iletişimin etkinliğidir ve büyük ölçüde göndericinin vasıflarına bağlıdır.⁶⁵ Etkin bir iletişim için, öncelikle gönderici, iletişim konusunda bilgili olmalıdır. Çünkü, bilgisi oranında kodlama, mesaj gönderme gücüne sahip olacaktır. Göndericinin kodlama özelliği, aynı zamanda büyük ölçüde alıcı ile kültür bağı kurmuş olmasına bağlıdır. Eğer kaynak ile alıcı benzer kültür düzleminde ise mesajı daha kolay kodlayabilecektir. Kaynağın, davranışlarını gerçekleştirdiği statü ve role uygun düşmeyen mesaj göndermesi halinde mesaj alıcılarca işleme konmaz. Bu yüzden kaynak statü ve rolüne uygun mesajlar göndermelidir. Ayrıca alıcıdan da kendi statüsüne uygun bir davranışı istemelidir.⁶⁶

⁶⁵ Başaran,a.g.e, s. 289

⁶⁶ Ertürk, a.g.e, s. 143

Etkin bir haberleşmenin sağlanması için alıcılar kaynağı tanımak isterler. Alıcı aldığı mesajı değerlendirirken kaynağın özelliğine göre hareket eder. Kaynak alıcı tarafından ne ölçüde tanınıyorsa ve bu tanıma ne ölçüde olumlu ise gerçekleşen haberleşme o ölçüde etkin olacaktır.⁶⁷

Kaynağın iyi telaffuz yeteneği , kelime haznesinin genişliği imla kurallarına uyması, kelimeleri yerinde kullanması iletişim kalitesini artırır. Çok sayıda araştırma, mesajın inanılabilirliği yüksek kaynaklardan geldiğinde iletişimin kalitesinin yükseldiğini göstermiştir.⁶⁸

Kaynağın alıcıya mesaj göndermeden önce yapması gereken şey, öncelikle mesaj gönderilerek ulaşılmaya çalışılan amacı ortaya koymaktır. Böylece tüm iletişim unsurları ve sözsüz mesajlar bunun paralelinde hazırlanır.⁶⁹

Bunların dışında kaynağın sahip olması gereken nitelikler aşağıda sıralanmıştır:⁷⁰

- **Anlatım Yeterliliği:** Anlatabilmek için öncelikle bilmek gerekir. Fakat yalnızca bilmek de yetmez anlatma konusunda bir maharete de sahip olmak gerekir , bu maharet büyük ölçüde kazanılabilir.

- **Anlatım Biçimi:** Anlatımda olumlu ve yapıcı bir yaklaşım her zaman için daha etkili olur. İnsanların davranışlarını değiştirmeye yönelik bir

⁶⁷ Haluk Yüksel, **İkna Edici İletişim**, Eskişehir: Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, No: 94, 1994, s. 128.

⁶⁸ Nancy Adler, **İnternational Dimensions of Organizational Behaviour**, 2nd edition, Boston: PWS Publishing, 1991, s. 64.

⁶⁹ Dirim, a.g.e, s. 81.

⁷⁰ Metin İnceoğlu, **Tutum-Algı-İletişim**, Ankara: Verso Yayıncılık, 1993, s. 48

mesajda, baskı ve korku unsurunun bulunmasının amaca ulaşmayı zorlaştırdığı tespit edilmiştir.

- **İletişimin Niteliği:** Örgütteki iletişim ana baba-çocuk temelinde değil yetişkin-yetişkin temelinde olmalıdır. İletişimde ana baba-çocuk yaklaşımı, taraflardan birinin kendini üstün görmesiyle diğer tarafa yönelik kontrol edici emredici, zorlayıcı davranışlarının bir ifadesidir. Yetişkin-yetişkin yaklaşımı ise tarafların her açıdan eşit görüldüğü birinin diğerine üstünlüğünün olmadığı anlayıştır. Hiç kimse kontrol edilmeyi, emir almayı, zorlanmayı çocuk yerine konulmayı istemez. Böyle bir durumdan rahatsız olur. O halde iletişimdeki felsefemiz yetişkin-yetişkin tarzında olmalıdır.

- **Tavır:** Gönderici, dinleyicinin göstermesini istediği duygusal reaksiyonu öncelikle kendisi göstermelidir. Dinleyicinin kendisini coşkuyla ve heyecanla dinlemesini isteyen bir gönderici kendisi coşku ve heyecan duymalıdır ki, karşısındakinden aynı davranışı bekleyebilsin.

- **Güvenilirlik:** Güven iletişimde önemli bir unsurdur. İletişimde bulunan kişiler arasında karşılıklı güven olmadığı zaman gönderilen mesajlar şüpheyle karşılanır. Alıcının göndericiye güven duyması, vericinin alıcıya doğru bilgiler vermesine bağlıdır. Gönderici herhangi bir şekilde yanlış bilgi gönderdiğinde, alıcının güvenini kaybederek kapılarını kapatmasına yol açabilir. Böyle bir durum daha sonraki iletişimlere olumsuz yönde etkileyecektir. Kaybedilen güveni yeniden kazanmak çok zor olabilir, dolayısıyla insanların güvenini kaybetmemek için çok dikkat gösterilmelidir.⁷¹

- **Uzmanlık:** İşletme içerisinde herhangi bir konuda uzman olan kişi önemli bir güce sahip demektir. Uzmanlığın ileri düzeyde olması ve firmadaki tek uzman olunması gücü daha da artıracaktır. Böyle uzmanların işletmelerde çok özel bir yeri ve önemi vardır. Göndericinin böyle bir niteliği varsa

⁷¹ Steers, a.g.e, s. 427.

mesajları alıcı tarafından daha özenle alınır. Uzman olan vericiye aynı zamanda güven duyulur.⁷²

4.2. Mesaj: Mesaj, göndericinin duygu ve düşüncelerinin alıcıya ulaştırılmak üzere kodlanmış şeklidir. İletişim sürecinin başlangıcında insan, düşüncelerini kodlara dönüştürür ve bu kodlar alıcıya iletilir. Kodlar kullanılmakta olan dildir. Hazırlanan kodlar, ses tellerinin titreştirilmesiyle sözcüklere, kalem hareketleriyle yazıya veya vücut hareketleriyle beden diline dönüştürülerek karşı tarafa iletilmektedir.⁷³

Mesaj, alıcının duyu organlarına yöneliktir. Mesaj alıcının ne kadar çok duyu organına ulaşırsa, anlatım o ölçüde başarılı olur. Bu sebeple, görme, işitme, dokunma ve hatta koku, ile ilgili faktörlerin iletişimde yer alması mesajın gücünü artırır.⁷⁴

Kodlama dolayısıyla mesaj, göndericinin kişiliğinden, önceki tecrübelerinden, çeşitli konulardaki tutumlarından, mevcut konudan ve insanlardan, o anki duygusal durumundan, mesajın öneminden etkilenir.⁷⁵

Mevcut ortam nasıl olursa olsun kaynak, gönlünden geçen, olmasını arzuladığı mesajı değil, gerçek mesajı olduğu gibi iletilmelidir. Alıcının da mesajı değerlendirirken göndericiye karşı olan tutum, güven ve inancından soyutlanması, mesajı sözleri ve içeriğiyle olduğu gibi algılaması gerekir. Mesaj alıcının bilgi ve inançlarına ters düşse bile bu husus mesajın gerçek mânâsını değiştirmeye sebep olmamalıdır.⁷⁶

⁷² Başaran, a.g.e, s.290

⁷³ Kolasa, a.g.e, s. 320.

⁷⁴ Barkan, a.g.e, s. 104.

⁷⁵ Steers, a.g.e, s. 405

⁷⁶ Yeniçeri, İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış, s.168

Mesaj gönderilirken yapılan en önemli hatalardan biri de alıcın bazı konuları bildiğinin varsayılarak yetersiz bilgi gönderilmesidir. Mesaj gönderilmeden önce alıcının konu hakkındaki bilgi düzeyi ölçülmeli, bilgisi yetersizse konu tüm ayrıntılarıyla anlatılmalıdır. Aksi halde etkinlik azalacaktır⁷⁷

Anlatılanların dışında, İyi bir mesajın sahip olması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır: ⁷⁸

- Mesaj, hedef kitlenin dikkatini çekecek biçimde dizayn edilmelidir.
- Mesajın kodlanmasında kullanılan simgelerin alıcının algılayabileceği, anlayabileceği şekilde olması gerekir.
- İletişimin başarılı olabilmesi için hedef kitlenin temel değerleri, tutumları, grup standartları bilinmeli ve mesaj buna uygun şekilde dizayn edilmelidir.
- Hedef kitleye, zor konuları anlatabilecek bir iletişim sürecini başlatmadan önce, hazırlayıcı iletişim süreci ile hedef kitlenin bilgi ve algılama düzeyini yükseltmemiz gerekir. Bu sebepten asıl mesaj gönderilmeden önce çok sayıda bilgilendirici mesaj gönderilebilir.
- Gönderilecek mesajlar, hedef kitlenin değer, tutum, beklenti ve davranış kalıplarına ters düşmemeli; hedef kitle başlangıçta nasılsa öyle yakalanmalı sonra yavaş yavaş asıl mesajı kabule hazır duruma getirilmelidir.

4.3. Kanal: Kanal, göndericinin mesajı alıcıya ulaştırmak için kullandığı bir araçtır. Yüzyüze görüşürken kanal, ses dalgalarını alıcıya ulaştıran hava, telefonla görüşürken de telefon hatlarıdır. Organizasyonlarda, organizasyon el kitabında ve şemasında belirtilmiş biçimsel iletişim kanalları vardır. Organizasyonunu her bir üyesi için mutlaka formal bir iletişim kanalı olmalı ve iletişim kanalları herkes tarafından bilinmelidir. İletişimde kullanılan

⁷⁷ Dirim, a.g.e, s. 111.

⁷⁸ Ünsal Oskay, **İletişimin ABC'si**, İstanbul: Simavi Yayınları, 1992, s. 38.

kanalların mümkün olduğu kadar kısa ve doğrudan olması etkinliği artıracaktır.⁷⁹

4.4. Gürültü: Mesajın göndericiden alıcıya ulaştırılması sırasında mesajın bozularak iletişimin etkinliğinin azalmasına sebep olan tüm faktörler gürültü olarak isimlendirilir. Göndericiyle alıcının konuşmaya çalıştığı ortamın aşırı sesli, sıcak, soğuk, rutubetli olması mesajın alıcıya ulaştırılmasında etkinliği azaltacaktır. Benzer şekilde telefon hatlarında rastlanan problemler ve parazitler mesajı bozacaktır. Göndericinin kodlama yeteneğinin veya bilgisinin yetersiz olması, göndericiyle alıcının farklı kültürel düzlemlerde olmaları gürültü etkisi oluşturabilir. Gürültüyü üç farklı türe ayırabiliriz, bunlar, kesinti, zaman kısıtlaması ve fiziksel uzaklıktır.⁸⁰

- **Kesinti:** iletişim süreci devam ederken herhangi bir uyarıcı tarafından göndericinin veya alıcının dikkatinin mevcut konudan uzaklaştırılarak başka bir konuya çekilmesidir. Böyle bir durumda yapılması gereken, kesinti gerçekleştikten sonra, mesajı baştan göndermektir. Bir mesajın alıcısı ile vericisi arasına giren herşey bir engeldir. Kesinti, mesajın alınmasını bütünüyle önlemese bile onu mutlaka çarpıtır. Özellikle çalışma hayatının günlük karmaşasından kaynaklanan kesintiler, bilgisayarlardan ve telefonlardan gelen sesler, yakınımızda yapılan konuşmalar o kadar alışılmış şeylerdir ki, çoğunlukla bunlar engel olarak görülmezler.

- **Zaman Kısıtlaması:** Alıcının veya vericinin yeterli zamanları yoksa, iletişim sırasında zaman baskısı altında olacaklarından iletişimin etkinliği azalacaktır. Bunu önlemek için iletişimin kurulacağı zamanın iyi seçilmesinin yanısıra, iletişimin ne kadar zaman alacağının da önceden belirlenmesi yararlı olacaktır.

⁷⁹ Luthans, a.g.e, s. 469

⁸⁰ Fran Sayers, **Yöneticilikte İletişim**, Çev: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınevi, 1993. s.11

• **Fiziksel Uzaklık:** Birisiyle yüzyüze görüşmemiz mümkün olmadığı zaman fiziksel uzaklık bir iletişim engeli olarak karşımıza çıkar. Telefonla görüştüğümüz kişilerin yüz ifadelerini göremeyiz. Yazdığımız bir raporun dikkatli okunmasını sağlamak için yapabileceğimiz fazla bir şey yoktur. Konferans sırasında ön koltuktakilerle kurduğumuz ilişkiyi arka sıradakilerle kurmamız mümkün değildir.

4.5. Alıcı: Alıcı, mesajı algılayabilecek bilgi beceri ve yeteneğe sahip olmalıdır.⁸¹ Alıcı ile kaynağın kültür inanç ve değer sistemleri birbirine benzerse, iletişim daha başarılı olacaktır. Çift yönlü iletişimde alıcı aynı zamanda kaynak durumunda olduğu için alıcı kaynağın sahip olması gereken özellikleri de taşımaktadır.

İletişim sürecinde göndericinin alıcı ile ilgili tüm beklentileri düşünüldüğünde, alıcının göndericinin kafasında tasarladığı mesajı alması, anlaması, kabul etmesi, eyleme geçmesi, geri besleme sağlaması gerekir. Eğer bir iletişim bu beş aşamayı sonuçlandırır, tamamen başarılı sayılır.⁸²

4.6. Geribesleme: Geribesleme, gönderilen mesajın doğru olarak alınıp alınmadığını belirlemek, varsa yanlışlıkları düzeltmek amacıyla alıcının mesajdan anladığını kendi ifadeleriyle tekrar göndericiye ulaştırmasıdır.

İletişim sonuçları, mutlaka izlenmelidir. Her önemli iletişim konusunun tamamen anlaşılıp anlaşılmadığı ve gereken davranışların yapılıp yapılmadığı izlenmeli ve kontrol edilmelidir. İletişimin sonuçlarını izlemeyip, mesaj geçirmekte ne derecede başarılı olduğu olduğumuzu araştırmazsak, gerçek anlamı iletilip iletilmediğimizi hiç bir zaman anlayamayız. Bunu ancak sorular sorarak alıcıdan tepkilerini alarak yani geribesleme

⁸¹ Ertürk, a.g.e, s. 144

⁸² Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1995

yaparak öğrenebiliriz.⁸³ İletişim problemlerini aşmanın en etkili yolu alınan mesajın yansıtılması yani geribesleme sağlanmasıdır. Bir örgütte işçilerden tepe yöneticilerine kadar herkes geribeslemeyi özenle uygularsa iletişim etkinliğinin yükseldiği görülecektir.⁸⁴

Geribesleme yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta mesajın alındığı gibi yansıtılmasıdır. Geribeslemede alıcının mesajla ilgili değerlendirmeler, yorumlar yapması iletişimi olumsuz yönde etkileyecektir. Geribesleme mesajın gönderilmesinin hemen ardından yapılmalıdır. Mesajla geribesleme arasında zaman kaybedilirse mesaj unutulabilir, geribeslemenin etkinliği azalır.

5. İletişimde Durumsallık

İletişim kurarken her zaman her yerde geçerli olan genel metotlar ve yaklaşımlar yoktur. Eğer başarılı bir iletişim gerçekleştirilmek isteniyorsa, durumun gerektirdiği metotların ve yaklaşımların tercih edilmesi gerekir. Seçilen metot ya da metotlar alıcı olarak düşünülen kişilere ulaşacak ve onların dikkatini çekecek türde olmalıdır. Havalanındaki bir yer görevlisinin kalkmakta olan bir uçağın pilotuna seslenmesi hiçbir işe yaramaz. Aşırı gürültüden dolayı duyulması mümkün değildir. Bu görevlinin el kol işaretleri ya da telsiz kullanması daha faydalı olacaktır.

İletişimin niteliğini, ulaşmaya çalıştığımız hedef kitlenin özellikleri belirlemelidir. Bu çerçevede, bir marangozla konuşulurken marangozluk sözcüklerinin, denizciyle konuşulurken denizci kavramlarının, bir işgörenle konuşulurken onun kültür ve eğitim düzeyine göre anlayabileceği kavramların kullanılması gerekir. Eğer bir tıp doktoru, meslekdaşlarıyla konuşurken kullandığı latince ifadeleri hastalarla veya halkla konuşurken de kullanırsa,

⁸³ Yeniçeri, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış**, s.174

⁸⁴ Cheryl Mckenzi, "Communication Barriers in The Workplace", **Business Horizons**, Vol: 26, No: 2, March-April, 1983, s. 72.

mesajın hedef kitleye göre ayarlanmadığı söylenebilir. Böyle bir yaklaşım iletişimin gerçekleşmesine engel olur. İnsan karşısındaki kişinin anlayabileceği dille veya terimlerle konuştuğunda iletişim problemsiz bir şekilde gerçekleşir.

İletişim sürecinde alıcı, hedef kitle olarak görülmelidir. Hedef kitlenin özellikleri ve hedef kitle üzerinde oluşturulmaya çalışılan etki, iletişimin şekli ve içeriği üzerinde belirleyici olmalıdır. Neyin, nasıl söyleneceği düşünülürken hedef kitlenin özellikleri, içinde bulunduğu koşullar, toplumsal ilişki ve bağımlılıkları bilinmelidir. İletişim sürecinde en önemli unsur, iletişimin amacıdır. İletişim sürecinin amacı unutulamaz ayrıntılarla vakit kaybedilmemelidir.⁸⁵ Mesela personele emir vererek iş yaptırma genel olarak etkili bir yaklaşım değildir. Rica ile ve nazik bir şekilde insanlara yaklaşılması, istenilen davranışın gerekliliklerinin anlatılması daha etkili sonuçlar vermektedir. Fakat bazı durumlarda emir vermek otokratik davranmak, gerekmektedir. Çok karmaşık bir görev söz konusuysa, personel tecrübesizse ve motivasyonsuzsa, yönetici zaman baskısı altındaysa, personele yalnızca ne yapacağı söylenir. İlave açıklamalar zaman kaybına ve başarısızlığa sebep olabilir. Benzer bir durum, kriz esasına göre oluşturulmuş organizasyonlarda görülmektedir. Askeri organizasyonlar ve güvenlik teşkilatlarında otokratik yaklaşımlar egemendir. Bu doğaldır çünkü savaş sırasında bir askere verilen emrin gerekliliklerini anlatacak zaman yoktur. Kriz durumu aşılanaya kadar üstler emir vermeli ve astlar da hiç sorgulamadan emri uygulamalıdır. Aksi halde amaçlara ulaşmak mümkün olmayacaktır.⁸⁶

Bazı durumlarda da yönetilen insanlar yüksek niteliklidir. İşlerini nasıl yapacaklarını çok iyi bilirler, performansları çok yüksektir. Bu tür personeli de yakından gözetim ve denetim rahatsız edecektir. İşin tüm yetki ve sorumluluğunun kişiye devredilmesi ve demokratik yaklaşım duruma uygun bir

⁸⁵ Oskay, a.g.e, s. 125

⁸⁶ Ron Ludlow, **The Essence Of Effective Communication**. London: Prentice Hall, 1992, s.14.

hareket olacaktır.⁸⁷ Örnek olarak, firmaların ar-ge personelinin yüksek nitelikli ve yüksek performanslı olduğu varsayılırsa, firmada çalışanlara yönelik genel yaklaşım ne olursa olsun bu gruba demokratik yaklaşım ve uzaktan gözetim yöntemi uygulanmalıdır.

İletişime başlamadan önce üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri de hedef kitlemizin ihtiyaç ve beklentileridir. Kural olarak, insanlar, algılamayı beklediği şeyleri algılar, görmek istediklerini görür, duymak istediklerini duyarlar. Eğer iletişime girmeden önce karşıdaki kişinin neyi görmek ve duymak istediği bilinirse, mesajlar buna göre şekillendirilerek alıcının dikkatini daha fazla çekme imkanı elde edilir. İletişim, alıcının amaçlarına, değerlerine ve isteklerine uyduğunda güçlüdür.⁸⁸

Alıcının bir mesaj aldığı anda kendini nasıl hissettiği, mesajı yorumlayışını etkileyecektir. Aynı mesajı kızgın olduğunda ya da zihni meşgul iken alan kişi, mutlu olduğunda alındığından daha farklı yorumlayacaktır. Çok sevinme ya da aşırı üzüntü gibi duygular etkin iletişimi engelleyebilir.⁸⁹

O halde iletişime girmeden önce alıcının duygusal durumu değerlendirilmeli, iletişimin etkinliğini bozabilecek bir durum varsa mesaj uygun şartlar oluşuncaya kadar gönderilmemelidir. Göndericiler ileşitim zamanını seçmek konusunda titiz davranmalı en uygun zamanda iletişimi başlatmalıdırlar.⁹⁰

6. İletişimde Yöneticinin Yeri ve Önemi

İletişim konusunda yöneticilerin özel bir önemi vardır. Bir organizasyonda çok yönlü ve etkin bir iletişim sisteminin varlığı esas itibarıyla

⁸⁷ A.g.e, s. 15.

⁸⁸ John L.. Diagetani, "A Systems Solution to Communication Problems", **Business Horizons**, Vol: 26, No: 5, Sep-Oct, 1983, s. 59.

⁸⁹ a.g.e, s. 102.

⁹⁰ Steers, a.g.e, s. 421.

yöneticiye bağlıdır. Yönetici iletişimin organizasyon için önemi konusunda ne kadar bilgili ve bilinçliyse iletişimin örgütteki başarı şansı da o kadar artacaktır.⁹¹

İletişim konusunda bilgili ve bilinçli bir yönetici, öncelikle kendisi iletişim kurma konusunda problemler yaşamayacak, astlarıyla arasında etkin bir iletişim köprüsü kurarak yönetim faaliyetlerini gereği gibi yerine getirecektir. İletişimde başarılı olan yönetici astlarının da iletişim bilgi ve yeteneklerini geliştirmelerine imkan sağlayacak, etkin bir iletişim için gerekli olan tüm örgütsel tedbirleri alacaktır.⁹²

Bir yönetici etkin iletişim kurmaktan sorumlu olduğu gibi astlarının da etkin iletişim kurmalarından sorumludur. Yöneticinin bu konuda bilgisiz, bilinçsiz, duyarsız olması durumunda astların yöneticiye rağmen iyi bir iletişim kurma ve yürütme çabaları çok sınırlı fayda sağlayacaktır. Çünkü aşağıdan yukarıya iletişimde olduğu gibi bazı durumlarda iletişimin gerçekleşebilmesi tamamen yöneticinin yaklaşımına bağlıdır.⁹³

7. İletişim Yöntem ve Araçları

İnsanlar iletişim kurabilmek için birtakım metot veya araçlardan yararlanmak zorundadırlar. Çok farklı nitelik ve sayıdaki iletişim araçlarından faydalanmak mümkündür. Fakat önemli olan nokta duruma uygun iletişim metodunun seçilmesidir. İletişim metotlarının seçimi konusunda yapılan tercihler iletişimin etkinliğini belirleyecektir. İletişim kurmak için seçilecek metod veya araç, sahip olunan imkanlara, ulaşılmaya çalışılan hedef kitlenin özelliklerine, gönderilecek olan mesajın özelliğine göre belirlenmelidir. Aşağıda çeşitli iletişim araçları farklı açılardan değerlendirilecektir.

⁹¹ Ludlow, a.g.e, s.4.

⁹² Berberoğlu, a.g.e, s. 74.

⁹³ Sullivan, a.g.e, s. 80.

7.1. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim hedef kitleye ulaştırılmadan önce hazırlandığı için üzerinde düşünme değerlendirme ve düzeltme imkanı olan bir iletişim metodudur. Bu yüzden teorik olarak yazılı iletişimde daha az hata yapılır. Okuyucunun durup düşünmesine, cevap vermeden önce kendi araştırmalarını yapmasına imkan sağlar. Ayrıca yazılı belgelerin kanıt olarak kullanılması mümkündür.⁹⁴

Yazılı iletişimde metin okunurken durup düşünmek, başa dönmek, tekrar tekrar okumak mümkün olduğu için eğer bir mesaj akılda tutulamayacak kadar uzunsa, çok önemliyse, uzun süreli olarak bir geçerliliği ve anlamı varsa, kanıt niteliği taşıyorsa yazılı olarak gönderilmelidir.⁹⁵ Yazılı olarak gönderilen mesajlar anlaşılma ihtimaline karşılık sözlü olarak da açıklanabilir.

Geribesleme açısından yazılı iletişimin bir zaafiyeti vardır. Yazılı mesajı gönderen kişi kolaylıkla ulaşılabilecek bir mesafede değilse, uzakta olmakla birlikte yazılı iletişim aracı üzerinde göndericinin adresi yoksa geribeslemenin gerçekleşmesi çok zordur. Mesaj, göndericinin adresini içeriyorsa geribeslemenin gerçekleşmesi ihtimali vardır. Fakat yazılı mesajlardaki geribesleme hiçbir zaman yüzyüze iletişimdeki etkinlik düzeyine ulaşamaz.⁹⁶

Yazılı iletişimde en çok kullanılan araçlar aşağıda daha ayrıntılı olarak incelenecektir.⁹⁷

⁹⁴ Stuart Sillars, **İletişim**, Çev: Nüzhet Akın, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları No:2916, 1995, s. 128

⁹⁵ Herbert J. Chruden- Arthur W. Sherman, **Personnel Management**, New York: South - Western Publishing co, 1963, s. 317.

⁹⁶ Locker, a.g.e, s. 83.

⁹⁷ Dirim, a.g.e, s. 66

7.1.1.İşletme Gazetesi

İşletme gazetesi haftalık, onbeş günlük, veya aylık olarak çıkarılabilir. Yalnızca işletme çalışanlarına yöneliktir. İşgörenlere, işletmenin ekonomik ve sosyal yapısı hakkındaki bilgileri, işletme bünyesindeki gelişmeleri, yöneticilerin mesajlarını, gerçekleştirilmesi düşünülen projeleri, çalışanlarla ilgili haberleri, işletmenin hedeflerine ne ölçüde ulaştığını, çalışanlara verilen ödül ve cezaları açıklar.

Bu özellikleri itibarıyla işletme gazetesi, tanıtıcı, bilgilendirici, eğitici, uyarıcı ve eğlendirici bir fonksiyon üstlenebilir. İşletme gazetesi çıkarılırken dikkat edilmesi gereken en önemli husus işletme çalışanlarının eğitim ve kültür düzeyine, beklentilerine uygun açık ve anlaşılır bir dilde olmasıdır. Gazete öyle bir üslupta çıkarılmalıdır ki, çalışanlar gazeteyi yönetim yanlısı değil de personel yanlısı olarak görmelidir.

Belirtilen kurallara uyulmak kaydıyla çıkarılan bir işletme gazetesi çalışanlarla yöneticiler arasında etkin bir iletişim bağı kurulmasını sağlayarak pek çok bilginin ilk elden çalışanlara aktarılmasını sağlayacağından belirsizliği, söylentileri ve yanlış anlamaları önleyecektir.

7.1.2. Broşür

Broşürler birkaç sayfalık yazılı mesajları içerir. Broşür hazırlamanın temel ilkesi broşürün dikkat çekici nitelikte olmasıdır. Bu yüzden kaliteli bir kağıda ve renkli baskı yapılarak hazırlanır. Broşürler genellikle işletmeyi veya işletmenin mamullerini tanıtmak amacıyla hazırlanır. Mevcut durum tanıtılıyorsa İşe yeni başlayan kişilere, yeni tesisler veya ürünler tanıtılıyorsa tüm çalışanlara ulaştırılmalıdır.

7.1.3. Diğer Araçlar

Yazılı iletişim araçları arasında işletme gazetesi ve broşüre ilave olarak duyuru ve ilan tahtası da vardır.

• **Duyurular:** İşletmedeki bazı gelişme ve değişimleri personele bildirmek veya işlerin nasıl yapılacağı konusunda açıklayıcı bilgileri içeren, yönetim tarafından hazırlanarak gerekli bölümlere gönderilen yazılı araçlardır. Bir duyurunun içeriğinde, büyük yazı karakteriyle duyuru kelimesi, kime hitap ettiği, duyuruyu gönderenin adı, konu başlığı, tarihi ve geçerlilik süresi mutlaka bulunmalıdır.⁹⁸

• **İlan Tahtaları:** Vardiya düzeni, nöbet cetveli, bölüm içindeki üretim miktarları, yıllık ücretli izin tablosu gibi bilgiler yer alır. Geçerliliği kalmamış haberler tahtada bırakılmamalıdır.

7.2. Sözlü İletişim

Sözel iletişim herhangi bir araç olmaksızın dinleyiciyle doğrudan kişisel temas kurma imkanı sağlar. Sözlü iletişimde çok sayıda kanalla mesaj gönderilebildiğinden en zengin iletişim metodu dur. İçinde bulunulan ortam ve mevcut hava, kullanılan kelimeleri ifade biçimi, ses tonu ve vücut hareketlerinin devreye girmesi iletişimi zenginleştirir ve etkinleştirir. Çok hızlı iletişim kurma ve anında geribesleme imkanı vardır. Anında geribesleme ile farkedilen yanlış anlamalar vakit kaybedilmeden düzeltilebilir.⁹⁹

Mevcut araştırmalar yöneticilere şunu önermektedir. Mesajın anlaşılması zorsa ve belirsizlikler taşıyorsa ilave açıklamaya gerek varsa, gönderici ve alıcı arasında tecrübe ve fikirler açısından ayrılıklar varsa yüzyüze iletişim tercih edilmelidir.¹⁰⁰

Aşağıda sözlü iletişimin çeşitli şekilleri olan yüzyüze görüşme, telefonla görüşme, toplantı, konferans ve etkin dinleme konularında bilgi verilecektir.

⁹⁸ Eggland, a.g.e, s. 28.

⁹⁹ Sillars, a.g.e, s. 17

¹⁰⁰ Steers, a.g.e, s.409

7.2.1 Yüzyüze Görüşme

Yüzyüze görüşme gönderici ile alıcının aynı ortamda birarada bulunduğu sırada aracısız bir şekilde gerçekleştirilir. Yüzyüze gerçekleştirilen iletişimin, diğer tüm iletişim metotlarından daha güçlü etkileri olduğu birçok araştırmada saptanmıştır.¹⁰¹

Sürekli yazılı iletişimi tercih eden yöneticiler, astlarından zaman içerisinde izole olur. Bu şekilde çalışanların ne tür problemlerle karşılaştıkları, iş hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri öğrenilemez. Bunları öğrenmek isteyen yönetici, ofisinden çıkarak çalışanlarıyla yüzyüze iletişim kurmalıdır.¹⁰²

Yöneticiler arasında yapılan araştırmaya¹⁰³ göre %81 oranında yüzyüze iletişim kurdukları tespit edilmiştir. Bu araştırmanın bir diğer bulgusu da toplam konuşma sürelerinin % 45'i astlarla, %24'ü organizasyon dışından kişilerle, %18'i organizasyon içinden diğer kişilerle, %15'i de patronlarıyla geçmektedir. Çarpıcı olan astlarla iletişim kurmak için ayrılan sürenin diğerlerinden çok daha fazla olmasıdır.

7.2.2. Telefonla Görüşme

İnsanları etkilemek, istenilen sonuçlara ulaşmak isteniyorsa telefonda konuşurken bazı kurallara uyulması gerekir. Bir telefon görüşmesi yapmadan önce, nelerin söyleneceği önceden planlanmalıdır. Ne söyleneceği açıklıkla bilinirse, telefonun diğer ucundaki kişi çok daha kolay anlayacaktır. Bu sebeple, özellikle, konuşma birden çok konuda olaksa bunların bir listesi yapılmalıdır. Böylece, unutma, engellendiği gibi hatırlamaya çalışırken anlamsız sözlerin söylenmesi de engellenmiş olur. Ayrıca eğer konuşma, yazılı birtakım belgelere ilişkin yapılıyorsa, gerektiğinde gözatmak için bunları el altında bulundurmak isabetli olacaktır.¹⁰⁴ Bunların dışında, Herhangi bir

¹⁰¹ Inceoğlu, a.g.e, s.125

¹⁰² Steers, a.g.e, s. 409.

¹⁰³ A.g.e, s. 409

¹⁰⁴ Gürgen, a.g.e, s. 111.

yere telefon edildiğinde, öncelikle günün saatine göre “günaydın”, “İyi günler”, “İyi akşamlar”, gibi iyi dilekler belirten bir giriş yapılmalı, kendimiz ve kurumumuz tanıtılmalıdır. Daha sonra görüşmek istenilen kişinin tam ismi söylenmelidir. Telefonda konuşurken nazik olmanın yanısıra ses tonunun da mümkün olduğunca sıcak ve hoş olmasına dikkat edilmelidir. Bu davranış, iki tarafın da kendisini iyi hissetmesini sağlayacaktır.¹⁰⁵ Telefonun yanında mutlaka kağıt ve kalem bulunmalı, yazı yazabilecek el serbest olmalıdır. Taraflardan birinin zamanı çok olabilir ancak diğer kişinin zamanının sınırlı olabileceği düşünülerek konuşma mümkün olduğu kadar kısa tutulmalıdır. Yanlış anlamaların önlenmesi için açık ve kesin konuşulmalıdır. Ayrıca, telefonla konuşurken ses tonuna duyarlı olmak suretiyle geribesleme sağlanabilir.¹⁰⁶

7.2.3. Toplantı

Toplantı, sözlü iletişimin kullanıldığı uygulamalardan birisidir. Toplantı, tarafların önceden belirlenmiş belirli bir gün ve saatte biraraya gelerek, belirli konularda görüş alış verişinde bulunmaları, yani iletişim kurmaları demektir.¹⁰⁷ Etkin bir toplantının gerçekleştirilebilmesi için, toplantı öncesinde, toplantı sırasında ve toplantı sonrasında yapılması gereken şeyler vardır.¹⁰⁸

Toplantı hazırlıkları yapılmaya başlanırken, toplantının bir ekip çalışması olduğu bu yüzden tüm katılımcıların eşit değer taşıdığı unutulmamalıdır. Başarılı bir toplantı için iyi bir hazırlık şarttır. Öncelikle toplantı yapılacak yerin fiziksel olarak toplantıya hazır hale getirilmesi gereklidir. Toplantı mekanının uygun şekilde ışıklandırılmış, pencerelerden uzak, gürültüden izole edilmiş, insanların rahat etmelerini sağlayacak özellikte

¹⁰⁵ Donald, Weiss, **Telefonda İletişim**, Çev: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993

¹⁰⁶ Sillars, a.g.e, 93

¹⁰⁷ John- Shirley Payne, **Başarılı Toplantı Yönetimi**, Çev:Emel Köymen, İstanbul: Dünya yayıncılık, 1998, s. 6.

¹⁰⁸ Payne, a.g.e, s. 9.

oturma gruplarına sahip olması uygun olacaktır. Toplantıda gündemin ne olacağı, kimlerin katılacağı, nerede yapılacağı, başlangıç ve bitiş saatleri, önceden belirlenmeli ve tüm katılımcılara yazılı olarak iletilmelidir. Toplantının bir başkanı olmalı ve toplantıyı o yönetmelidir. Başkan katılımcılara eşit söz hakkı vermeli, herkesi fikrini ifade etmeye teşvik etmelidir. Toplantı sırasında görevlendirilmiş bir kişi ileri sürülen tüm fikirleri bir tahtaya kaydetmeli, böylece unutulma ihtimali ortadan kaldırılmalıdır. Toplantıda kararların oybirliği ile alınmasına çalışılmalıdır. Bir kişi bile ikna edilememişse alınan kararın uygulanmasında zaafiyet ortaya çıkabilir. Toplantı sonrasında ise, görüşülen konular ve alınan kararlar yazılı hale getirilerek tüm katılımcılara ulaştırılmalıdır.

7.2.4. Konferans

Bir konuşmacının herhangi bir konu hakkında bir dinleyici topluluğuna bilgi vermesidir. konuşmacının, konferansın etkin geçebilmesi için bazı kurallara dikkat etmesi gereklidir:¹⁰⁹

- **Konuşma Planlı Olmalıdır:** Konuşmanın girişi, anlatılacaklar ve bağlantısı özenle önceden düşünülmeli, gerekirse yazılmalıdır. Plansız ve hazırlıksız bir konuşma yapmaya kalkan kişi, anlatacaklarının bir kısmını unutabilir, konu akışını uygun şekilde yürütemeyebilir, dolayısıyla geniş bir dinleyici kitlesinin önünde zor durumda kalabilir.

- **Konuşmada Kullanılacak Sözler Özenle Seçilmelidir:** Söylenen sözlerin geri alınıp silinmesi mümkün değildir. Bu yüzden alıcıları incitecek, gücendirecek ya da kapılarını kapatmalarına sebep olacak sözlerden kaçınılmalıdır.

- **Konuşma Optimum Uzunlukta Olmalıdır:** Konuşmacı gereksiz sözlerle ya da açıklamalarla dinleyicileri bıktırmamalı, sabırlarını

¹⁰⁹ Başaran, a.g.e, s.296

zorlamamalıdır. Tersine konuşmasını, konunun anlaşılmasını engelleyecek derecede kısaltmamalıdır.

- **Konuşmada Gereksiz Yinelemeler Olmamalıdır:** Söylediği şeyleri sürekli tekrar eden bir konuşmacı dinleyiciler açısından çok iticidir. Dinleyicilerin konudan ve konuşmacıdan kopması istenmiyorsa bundan kaçınılmalıdır.

- **İdeal Bir Ses Yüksekliği ve Hoş Bir Ses Tonu İle Konuşulmalıdır:** Çoğu zaman nasıl söylediğimiz ne söylediğimizden çok daha önemli olabilmektedir. Dilin nasıl söylediği de büyük ölçüde, sesin niteliği ile ilgilidir. Sesin tonu, hızı, şiddeti, hangi sözcüklerin vurgulandığı, duraklamalar bu çerçevede anlamlıdır. Ses tonlarını, yumuşak-inandırıcı, kızgın-sert, sıcak-sempatik, soğuk-kayıtsız olarak gruplandırabiliriz. Konuşmalarda ses tonumuzu bunlardan birine göre ayarlamamız mümkündür. Bu ses tonlarının her birinin etkisi farklıdır. Yumuşak-inandırıcı ses, insanları yatıştırır, sahibine saygınlık kazandırır. Kızgın-sert ses karşıdaki insanı da kızdırır, sorunları içinden çıkılmaz hale getirir, bir anlaşmaya varma imkanını azaltır. Sıcak-sempatik ses ise yardım arzusunu gösterir, güven verir işbirliğini özendirir. Soğuk-kayıtsız ses, meşgulumuş izlenimi verir, ilgisizlik gösterir, düşmanlık uyandırır. Ölçsüz derecede yüksek ve sert bir ses tonu dinleyiciyi rahatsız edeceği gibi, çok donuk, rutin, ve heyecansız yapılan bir konuşma da dinleyicinin sıkılmasına sebep olur. Ses tonu dinleyiciyi rahatsız etmeyeceği gibi dikkatini canlı tutacak şekilde konuya göre alçalıp yükselen vurgulu ve kulağa hoş gelen nitelikte olmalıdır. Dolayısıyla mümkün olduğunca yumuşak-inandırıcı, sıcak-sempatik ses tonları tercih edilmelidir.¹¹⁰

- **Konuşmacı Doğal Olmalıdır:** Burada söylenecek son bir söz varsa o da konuşmacının doğal olması, topluluk karşısında olduğu için tarzını ve kişiliğini değiştirmemesidir. Dinleyen ister bir kişi, ister bin kişi olsun, ya

¹¹⁰ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s. 93.

da televizyonda milyonlarca kişi izliyor olsun, iletişim düzeyi değiştirilmemelidir. Anahtar unsur, asıl kişiliğimizi farklı dinleyicilere ya da medyaya göre değiştirmememiz ya da ayarlamamamızdır. İyi iletişimci olmayı öğrenmeye çalışan kişi bunu bilmelidir.¹¹¹

7.2.5. Etkin dinleme

Sözlü iletişimde etkinliğe ulaşabilmek için alıcının etkin dinleme bilgi ve yeteneğine sahip olması gerekir. Oysa insanlar iyi dinleme konusuna yeterince önem vermezler. Konuşma dersi verildiği duyulmuştur, ama dinleme dersi verildiği hiç duyulmamıştır. Okuma hızının ölçüldüğü g r  lm ştur, ama dinleme hızının ölçüldüğü g r  lmemiştir. Oysa dinleme iletişimin en önemli öğelerinden birisidir ve üzerinde daha çok durulmalıdır.¹¹²

Dinleme sırasında, genellikle pek çok şeyi iştiriz, ama çok azına dikkat gösterir ve üzerinde düşünürüz. Çoğu kimse karşısındakini dinleyeceği yerde kafasında kendi fikirlerini geliştirmeye çalışır. Bu ve benzeri sebepler iyi dinlemeyi engeller. Dinlemedeki yetersizlik göndericinin mesajının eksik veya yanlış alınmasına yada hiç alınamamasına sebep olur dolayısıyla iletişim istendiği gibi gerçekleşmez.

O halde iletişimde etkinliğe ulaşılmak isteniyorsa öncelikle dinlemede etkinliğe ulaşılmalıdır. Dinleme etkinliğini yükseltmeye yarayan en önemli tekniklerden birisi de empatik iletişimdir. Empati, bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu, ona iletmesi sürecidir. Her insan dünyaya, kendine özgü bir bakış açısıyla bakar. Eğer bir insanı anlamak istiyorsak, dünyaya onun bakış tarzıyla bakmalı, olayları onun gibi algılamaya ve yaşamaya çalışmalıyız. Bunu gerçekleştirmek için de empati kurmak istediğimiz kişinin rolüne girmeli onun yerine geçerek adeta onun gözlüklerinin gerisinden bakmalıyız.

¹¹¹ Alles, a.g.e, s. 39

¹¹² Eggland, a.g.e, s. 15.

İnsanlar, kendileriyle empati kurulduğunda, anlaşıldıklarını ve kendilerine önem verildiğini hissederler. Diğer insanlar tarafından anlaşılma ve önem verilmek, rahatlatıcıdır. Aynı zamanda empati kuran kişiler çevrelerince sevileceklerdir.¹¹³

Etkin dinleme yalnızca dinleyen kişinin mesajı doğru algılamasını sağlamaz, aynı zamanda konuşmacıyı da mesajı daha iyi vermek üzere teşvik eder. Konuşmacıya dinleme arzusunda olduğumuzu gösterir, verdiği mesajla ilgilenir, başka şeylerle meşgul olmaz, sessiz bir ortam oluşturur, gürültü izole edersek, kendimizi konuşmacının yerine koyar ve ona anlayış gösterirsek, konuşmayı kesmez ve sabırlı olursak, sinirlerimize hakim olursak, tartışma ve eleştirilerde yumuşak olursak konuşmacı çok rahat bir şekilde mesajını aktarır biz de eksiksiz anlarız.¹¹⁴

Dinleme, yoğun bir zihni faaliyet gerektirir. Konuşanı derinliğine anlamak için, derinliğine dinlemek gerekir. Üstü kapalı ve imâlı mesajları da alabilmemiz için bu gereklidir. Yalnızca konuşmacının söylediklerini anlamakla iş bitmiş olmaz. Söylenilenler bir süzgeçten geçirilerek, bir kısmı ileride kullanmak üzere hafızada saklanmalıdır.¹¹⁵

Dinleme olgusunun kalitesi bazı fiziki veya psikolojik faktörler tarafından olumsuz yönde etkilenebilir. Öncelikle bu tür engeller varsa tespit edilmeli ve giderilmelidir. Bulunulan ortamın fiziki olarak rahatsızlık verici özelliklere sahip olması, aşırı sıcak, soğuk veya nemlilik, gürültü, düzensizlik ve disiplinsizlik gibi, alıcının dikkatini dağıtacağından dinleme kalitesini düşürecektir. Benzer şekilde alıcının psikolojik durumu da dinlemeyi olumsuz yönde etkiler. İlgisizlik, sabit fikirlilik, zihni meşguliyet, Bazı kelime ve

¹¹³ Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 3. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996, s. 136.

¹¹⁴ Dirim, a.g.e, s. 103

¹¹⁵ Yeniçeri, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış**, s.181

konulara aşırı hassasiyet gibi tutumlar ve yaklaşımlar dinleme etkinliğini düşüren faktörlerdir.¹¹⁶

Etkin bir dinleme için gerekli olan diğer hususlar aşağıda sıralanacaktır.¹¹⁷

- Eğer birisi konuşmaya hazırlanıyorsa rahatlamak ve zihni boşaltmak dinleyiciyi konuşanın söylediklerini almaya hazır hale getirir.

- Dinleyicinin, konuşmacının söylediği bir cümlenin ilk birkaç sözcüğünü duyduktan sonra cümleyi kendi zihninde tamamlaması cümlenin devamını kaçırmamasına, yaptığı tamamlamanın da muhtemelen yanlış olmasına yol açar.

- Görünüşü sesi ya da genel hali beğenilmediği veya farklı geldiği için bir konuşmacının dinlenmemesi çok yanlıştır. Dinleyici yeni ve farklı olan konu ve kişilere önyargılı olmamalıdır.

- Dinleyicinin geneldeki düşüncesinin tersine olsa bile, konuşmacının söz ya da düşüncelerine duygusal olarak aşırı tepki gösterilmemeli sabırla dinlenmelidir.¹¹⁸

- Bir sonuca varmadan önce, konuşmacının düşüncelerini tamamlamasını beklemek, kesin kanıtları genellemelerden ayırarak değerlendirmek yararlıdır.

- Dinleme, kısmen önemli olan şeylerin yazılmasıdır. Cebimizde daima bir parça kağıt, bir kalem, not defteri ya da kart bulundurmak gereklidir.

¹¹⁶ A.g.e, s. 83.

¹¹⁷ Devito, a.g.e, s. 65.

¹¹⁸ Alles, a.g.e, s. 73

Aksi halde, çoğu zaman olduğu gibi, gün boyunca tartışılan pek çok önemli konunun unutulduğu görülür.¹¹⁹

- Konuşmacının bütün söylediklerinin hatırdaki tutulması mümkün değildir. Bu yüzden konuşmanın ana noktaları tespit edilmelidir.

- Konuşmacının söylediklerinin uygun zamanlarda özetini yapmak dinlemede etkinliği artırır.

- Konuşmacının müteakip düşüncelerini tahmin etmeye çalışmak öğrenmeyi güçlendirir.

- Vücudun dinlenme durumunda dik ve uyanık tutulması gerekir. Vücut dik ve uyanık tutulursa zihin de uyanık tutulmuş olur.

- Konuşmacının gözle izlenmesi önemlidir. Konuşmacının yüzüne baktığımız zaman sözlerini takip daha kolay olur. Gözler nereye takip ederse düşünceler de orayı takip eder.¹²⁰

- Konuşmakta olan kişiye doğru eğilmek o kişiye ve anlattıklarına ilgi duyulduğunu gösterir.

- Konuşmacıya yeri geldiğinde birtakım soruların sorulması yine konuşmaya ilgi duyulduğunun bir ispatıdır.

- Konuşmacının sözünü kesmemek ve bahsedilen konunun dışına çıkmamak konuşmacının dikkatinin dağılmasını önler.¹²¹

¹¹⁹ Ailes, a.g.e, s. 74

¹²⁰ Yeniçeri, İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış, s. 34

¹²¹ Les Gıblin, İnsan İlişkilerinde Kendine Güven ve Güç Elde Etmenin Yolları, Çev: İdil Güpgüpoğlu, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995, s.118

- Konuşmanın içeriğiyle değil de konuşmacının görünümü, sesi, takdim şekli gibi ayrıntılar üzerinde fazlaca durulursa asıl amaçtan uzaklaşmış olur.

- Konuşmacıyı dinlerken zihnen başka şeylerle meşgul olunmamalıdır.

- Kabul etme tepkileri (baş sallamak, öne eğilmek, gülümsemek, kaşını çatmak) ve kapı aralayıcı İletiler (İlginç, bu konuda konuşmak ister misin, devam etmek ister misin?) kullanmak konuşmacıya devam etmek üzere cesaretlendirir.¹²²

- İmkanlar dahilinde gönderilen mesajın dinleyici tarafından kendi cümleleriyle göndericiye yansıtılması mesajın yalnızca duyulduğunu değil aynı zamanda anlaşıldığını göstermesi bakımından önemlidir.¹²³

Burada sıralanan hususlara dikkat edildiğinde etkin dinlemenin gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır. Etkin dinleme genel olarak iletişim etkinliğini de yükselteceğinden, etkin iletişimin kazançlarına ulaşılmasına önemli bir katkı sağlayacaktır.

7.3. Sözsüz İletişim

Diğer insanların düşüncelerini okumanın mümkün olabileceğini çoğu insan hayal bile etmemiştir. Böyle birşeyin mümkün olmadığı yönünde köklü bir düşünce vardır. Elbette ki birebir anlamıyla insanların düşüncelerini okumak mümkün değildir, ancak sözsüz iletişim konusunda uzman olan bir kişi belli ölçülerde kalmak kaydıyla insanların düşüncelerini tahmin edebilir. Böyle bir yeteneğin insana ne kadar önemli bir avantaj ve güç katacağını tahmin etmek zor değildir.

¹²² Thomas Gordon, **Etkili Öğretmenlik Eğitimi**, Çev: Emel Aksay-Birsen Özkan, İstanbul: Ya-Pa Yayıncılık, 1993, s.49

¹²³ Gordon, a.g.e, s.55

Peki insanların düşüncelerini tahmin etmek nasıl mümkün olur, bu yeteneği kazanmak için ne yapmak gerekir? Bu yeteneği kazanmak için yapılacak şey insanların beden dillerini dinleyebilecek ölçüde sözsüz iletişim konusunda bilgi sahibi olmaktır.

İnsanlar yalnızca sözcüklerle konuşmazlar. Anlayabilenler için insan bedeninin duruşu, ses tonu, sesin alçalıp yükselmesi, ellerin ve ayakların duruşu, yüzün ifadesi, kaşların ve gözlerin şekli anlamlı mesajlar gönderir. Üstelik insanların sözcüklerle yalan söylemesi mümkün iken beden dilinin ifadeleri büyük ölçüde gerçekleri yansıtır. Çoğu insan beden dilinin farkında değildir.¹²⁴

İyi bir iletişimci karşısındaki insanın yalnızca ifadelerini değil sözsüz mesajlarını da duyar. İyi iletişimciler aynı zamanda kendi sözsüz mesajlarının da farkında olur, sözlü ve sözsüz mesajlarını uyum içinde göndererek tutarlılığını korur.

Düşünce okuma gibi iddialı bir yeteneği gözardı edilse bile, iyi bir iletişimci olmak isteyen herkesin sözsüz iletişim konusunda bilgili olması gerektiği ifade edilebilir. Çünkü sözsüz iletişimin önem ve ağırlığı, pek bilinmemesine rağmen çok yüksektir. Yapılan araştırmalar¹²⁵ sözlü olarak gönderilen bir mesajda toplam etkinin yalnızca %7'sinin sözcükler tarafından oluşturulduğunu ortaya koymuştur. Etkinin geri kalan kısmını %38'le ses tonu ve sesin alçaltılıp yükseltilmesi, %55'le de sözel olmayan öğeler oluşturmaktadır. Yani ne kadar çarpıcı ve önemli bir konu anlatılırsa anlatılsın içeriğin, yani sözcüklerin etkisi sadece %7'dir. Anlatış tarzı ise %93'lük ağırlığıyla belirleyicidir.

¹²⁴ Kitty Locker, **Business and Administrative Communication**, 4 th edition, Boston: McGraw Hill, 1998, s. 312.

¹²⁵ Allan Pease, **Bedenini Dili**, Çev: Yeşim Özben, İstanbul : Rota Yayıncılık, 1997, s. 10.

Sözsüz iletişimin önemini artıran başka bir gerçeği iletişim konusuyla uğraşan bilim adamları şu şekilde tespit etmiştir.¹²⁶ Ortalama bir insan, dakikada 750 kelimelik bir düşünme hızına sahiptir. Buna karşılık konuşma hızı dakikada 150 kelimedir. Bu durumda bir fert düşünme potansiyelinin yaklaşık %20'sini sözlü iletişim sürecinde kullanırken %80'i ile gizli olarak başka şeyler düşünme imkanı bulmaktadır. İnsan zihninin sahip olduğu hızlılığa ve kapasiteye eş değer bir sözlü iletişimin olmaması sebebiyle arta kalan zamanda insanlar göndericinin sözsüz mesajlarını değerlendirebilir yada farkında olarak veya olmayarak duygularını ve ne düşündüklerini yansıtan sözsüz mesajlar gönderirler.

Şimdi insanlarla iletişim kurulurken yol göstermesi açısından bazı sözsüz mesajın hangi anlama geldiği sırasıyla ele alınacaktır.

• **Vücudun Duruşu:** Birisi konuşurken ona doğru eğilmek, konuya ve konuşmacıya ilgili olduğunu gösterir. Bunun dışında yürürken veya otururken kişinin vücudunun öne doğru eğik olması kişinin zorluklar altında ezilmiş durumda olduğunu bir ifadesidir. Dimdik duran insan ise emin adımlarla hedefine ilerlediğini iletmektedir.

• **Gözler:** İnsanlarla konuşurken ilgiyi ve dostluğu göstermek için gözlerine bakmak gereklidir. Göz teması kurmadan iyi bir iletişim gerçekleştirmek imkansızdır. Özsaygıdan yoksun insanlar kendilerini açığa vurmamak istemezler sanki insanlar gözlerine bakınca iç dünyalarını görecekmış gibi gözlerini kaçırlar. Benzer şekilde birşeyler gizlemek isteyen, yalan söyleyen insanlar gözlerini kaçırlar.¹²⁷

• **Kol ve Bacaklar:** Karşınızda konuşan kişi, kol ve bacaklarını kavuşturuyorsa, ellerini gizliyor, ellerini durduk yerde ağızına ve burnuna

¹²⁶ Eroğlu, a.g.e, s.209

¹²⁷ Luthans, a.g.e, s. 474

götürüyorsa bir sıkıntısı veya problemi vardır, söylediklerinizi onaylamıyordur veya yalan söylüyordur.¹²⁸

İlgi çekici bir konu olmasından dolayı burada, yalan söyleyen insanların tipik davranışlarına burada ayrıca yer verilecektir. Yalan söyleyen insanların davranışları şu şekilde sıralanabilir.¹²⁹

- Çok çekinirler.
- Çok konuşma hatası yaparlar.
- Az gülümserler.
- Evet, hayır gibi kısa cevaplar verirler
- Genel terimleri daha çok kullanırlar.
- Gözlerini çok kırparlar.
- Duruşlarını sık sık değiştirirler.
- Herhangi bir soruya veya ifadeye cevap vermeden önce uzunca beklerler.
- Daha az istekli ve insancıl gözükürler.

Elbetteki burada ifade edilen davranışların karşılık geldiği anlamlar birer kanun gibi kesinlik taşımamaktadır. Sözlü iletişimde nasıl cümleler varsa, sözsüz iletişimde de tek bir davranış değil bir davranışlar bütünü vardır. Tek bir harekete bakarak karar vermemeli baştan sona hareketlerin tamamı, içinde bulunulan ortam, değerlendirilen insanın kişilik özellikleri de dikkate alınmalıdır. Sözsüz mesajların farklı kültürlerde farklı şekilde değerlendirilmesi söz konusu olduğu gibi, bazı insanların kişilik özelliğinin aşırı sakini veya aşırı telaşlı olmasından dolayı yanlış değerlendirilmeleri de mümkündür.¹³⁰

İletişim kurarken çok hata yapılan ve dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de iletişime girilecek insanlarla aramıza ne kadar fiziki mesafe

¹²⁸ Pease, a.g.e, s. 192

¹²⁹ Devito, a.g.e, s. 118.

¹³⁰ a.g.e, s. 10

koyamak gerektiğidir. Başkaları ile aramıza koyacağımız mesafedeki duyarlılığımıza göre kabul veya reddediliriz.

İnsanların vücutlarının çevresinde farklı kişiler için girilmesine izin verilen farklı çaplarda gizli sınırlar vardır. Bu sınırların bilinmesi yerine ve zamanına göre başarılı iletişim için gereklidir.¹³¹

- **Mahrem Bölge:** (15-45 cm.) insanların yalnızca duygusal yakınlığı olan kişilerin girmesine izin verdikleri en yakın alanlarıdır.
- **Kişisel Bölge:** (0.46-1.22 m) Ofis partilerinde, sosyal etkinliklerde ve arkadaş toplantılarında başkalarıyla araya koyulan mesafedir.
- **Sosyal Bölge:** (1.22-3.6 m) Tanımadığımız kişilerle iletişime girildiğinde arada bulundurulmuş mesafedir.
- **Ortak Bölge:** (3.6 m' nin üstünde): Kalabalık bir gruba hitap edilirken insanların tercih ettiği mesafedir.

İnsanlar, kişisel ve sosyal bölgelerine bir yabancı girmesi normal kabul edilmesine rağmen mahrem bölgeye bir yabancı girmesi vücudun fizyolojik dengesini bozacak değişikliklere sebep olur. Özellikle yeni tanışılan bir kişiye karşı mesafeli davranılmalı, zaman içerisinde ilişkinin düzeyine göre mesafe ayarlanmalıdır. Farklı kültürlerde mesafelerin değişebileceği unutulmamalıdır. Kişinin vücudunun çevresinde bulunan gizli sınır, kişinin sahip olduğu tüm eşyalar için de geçerlidir. O yüzden kişinin masa ve sandalyesi v.b. eşyalarına yönelik de gerekli mesafe korunmalıdır.

Sözsüz mesajlar yalnızca davranışlarla gönderilmez. Giyinme biçimi, yakaya takılan rozetler, çalışılan odanın büyüklüğü, masanın ve koltuğun şekli, sekreterin olup olmaması, sosyal statüyü, ait olunan gelir grubunu, eğitim düzeyini, toplumsal çevreleri ele veren, mesajlardır.¹³²

¹³¹ a,g,e, s. 27

¹³² Oskay, a.g.e, s.56

8. İletişimde Engeller

Yapılan bir araştırmada firmanın yönetim kurulundan gönderilen bir mesajın üst kademe yönetici ancak %63'ünü, orta kademe yönetici %40'ını, ustabaşı %30'unu, işçi ise %20'sini almaktadır. Mesajın diğer kısmı iletişim sürecinde yok olmaktadır.¹³³ Bu tespit iletişim sürecinde önemli bir kaybın ortaya çıktığını göstermektedir. Söz konusu kayıp örnekte ifade edildiği gibi yalnızca yukarıdan aşağıya iletişimde değil tüm iletişim biçimlerinde ortaya çıkmaktadır.

Organizasyon içerisinde iletişim sisteminin etkin bir şekilde çalışması isteniyorsa, buna engel olabilecek tüm faktörlerin tespit edilerek gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. İletişim engellerinin fiziksel, kişisel, anlamsal, örgütsel olmak üzere dört başlık altında toplanması mümkündür.

8.1. Fiziksel Engeller

Mesajın göndericiden alıcıya ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran çevre şartlarıdır. Ortamda yoğun bir gürültünün mevcudiyeti, aşırı sıcaklık, aşırı soğuk, konuşma veya yazma için kullanılan araçlardaki teknik bozukluklar, fiziksel uzaklık gibi faktörler etkin bir iletişimin gerçekleştirilmesini engeller. Çalışanların kendi imkanlarıyla bu engelleri aşmaları mümkün değildir. Gürültü düzeyi düşük makinalar alınması veya ses izolasyon sistemi kurulması, ısıtma ve soğutma sistemlerinin kurulması gibi yatırımların yapılması ve iletişim engellerinin aşılması ancak işletme yöneticilerinin girişimleriyle mümkün olabilir.

8.2. Kişisel Engeller

Her insanın sosyal ve kültürel özellikleri dolayısıyla kişilik olarak farklı olması algılamalarını da farklılaştırmaktadır. Bu farklılık bir iletişim engeli olarak karşımıza çıkabilir. Çünkü niyet edilmiş mesajın göndericiden alıcıya

¹³³ Chruden-Sherman, a.g.e, s. 330.

ulaşması sırasında değişmesi sözkonusudur. Göndericinin kişiliğine göre şekillenen mesaj alıcının değer yargıları ve algılarına göre değerlendirildiğinden, verilmek istenen mesaj ile alınan mesaj arasında farklar ortaya çıkabilir. Bunun yanı sıra gönderici ile alıcı arasında statü farkları, dili kullanma ve anlamada güçlükler, kodlama ve kod açmada yapılan hatalar varsa iletişimdeki sapmalar daha da ileri boyutlara taşınacak demektir.¹³⁴

Kişilere bağlı bir iletişim engeli de iletişimin zamanlamasında gereken hassasiyetin gösterilmemesidir. Uygun olmayan bir zamanda gönderilen mesajın alıcıya ulaşması şüphelidir. Aynı şekilde mesajların zamanından önce veya sonra gönderilmesi ile mesaj gönderme için yeterli zamanın ayrılmamış olması iletişimde etkinliği azaltır.

Diğer bir iletişim engeli de göndericinin belli bir zamanda alıcıya kaldırabileceğinden fazla bilgi göndermesidir. İnsanların belli bir kapasitesi vardır. Alıcılara değerlendirebilecekleri miktarın üzerinde bilgi yüklenirse iletişim istendiği gibi gerçekleşemez¹³⁵

8.3. Anlamsal Engeller

Mesajı formüle etmek için kullanılan sembollere verilen anlamlar konusunda görüş birliği olmadığı zaman, anlam engelleri ortaya çıkar. Bazı sembollerin birden fazla anlamı olmasının yanısıra, sembollerin farklı kişiler için farklı anlamlar ifade etmesi şeklinde de görülebilir.¹³⁶ Herhangi bir konudaki teknik ifadelerin ve raporların konuyla ilgili olmayanlarca anlaşılması bunun bir örneğidir.

¹³⁴ Steers, a.g.e, s. 421.

¹³⁵ Can, a.g.e, s.231

¹³⁶ Eren, a.g.e, s. 298.

İngilizce sözlüklerde “round” kelimesinin 79 farklı anlamı tespit edilmiştir. Benzer şekilde ingilizcede en çok kullanılan 500 kelimedenden her birinin ortalama 28 farklı anlamı bulunmaktadır.¹³⁷ Bu durumda konuşmacının kelimeye hangi anlamı verdiği nasıl anlaşılacaktır? Öncelikle içinde bulunulan ortama, gündemdeki konuya, kişilere bakmak gerekir. Yeterli olmazsa, yazılı ve sözlü iletişimin birlikte kullanılması, resim, şema, grafik gibi araçlardan yararlanılması, mesajın sözsüz iletilerle desteklenmesi iletişimi zenginleştireceğinden yanlış anlama ihtimalini azaltacaktır.¹³⁸

8.4. Örgütsel Engeller

Örgüt ortamı da başlıbaşına bir iletişim engeli olabilir. Bazı örgütlerde iş ortamı o kadar resmi ve soğuktur ki, yöneticiler o kadar sert ve otoriterdir ki, çalışanlar kendilerini rahat ve huzurlu hissetmedikleri için açık iletişime girmeyeceklerdir.

Bir organizasyonda etkin bir iletişimin en önemli teminatı aynı zamanda en önemli engeli yöneticilerdir. Yönetici organizasyonda açık ve çok yönlü iletişimin ne kadar önemli olduğunun farkında değilse, kendisi bu konuda bigisiz ve yeteneksizse, açık ve çok yönlü bir iletişimin vakit kaybına sebep olacağını düşünüyorsa iletişim konusunda yapılabilecek pek bir şey kalmamış demektir.

Organizasyonda iletişimin başarısı için yöneticinin bilinçli olması da yetmez. Örgüt içerisindeki hava yani örgüt iklimi açık ve çok yönlü iletişimi destekleyecek şekilde sıcak ve samimi nitelikte olmalıdır.

Bir organizasyondaki iletişim araç ve imkanlarının yetersizliği de iletişimin gereği gibi yapılmasını engelleyecektir. Çok yönlü ve zengin bir iletişim için farklı nitelikte ve çok sayıda iletişim aracına ve imkanlarına ihtiyaç vardır.

¹³⁷ Davis, a.g.e, s. 516.

¹³⁸ Koçel, a.g.e, s. 288.

9. Engellerin Aşılması ve İyi Bir İletişim Sağlama Yolları

Buraya kadar iletişim konusunda verilen bilgilerin yanı sıra iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler de anlatıldı. Peki anlatılanlar ışığında etkin bir iletişime ulaşabilmek için neler yapılabilir? Bu konuda çok sayıda ve çok farklı yaklaşımlar uygulamak mümkündür. Sahip olduğumuz bazı alternatifler aşağıda maddeler halinde sıralanacaktır.

- İyi iletişim kurabilmek için belki de en çok işe yarayan ilk adım, iletişim kurulacak insanların ilgi ve dostluğunu kazanmaktır. Bir insanın dostluğu ve güveni kazanıldığı zaman, mükemmel bir iletişimin temeli atılmış demektir. İnsanların dostluğunu kazanmak için de insan tabiatı hakkında biraz bilgi sahibi olmak yeterlidir. Mesela insanların değer verilme, takdir edilme, önemli olma ihtiyaçlarının fizyolojik ihtiyaçları kadar önemli olduğu bilinmelidir.¹³⁹

- Başarılı insan ilişkileri bir başkasına istediği bir şeyi vererek, karşılığında istenilen şeyi almak demektir. İnsan ilişkilerinde bundan başka işleyen bir yöntem yoktur.¹⁴⁰ Her insan bir ölçüde övgü almak ister. İyi yönleri yakalanarak insanlar içtenlikle övülürse kendilerine olan güvenleri artar, işlerini

daha iyi yaparlar, yöneticilere karşı olumlu duygular beslerler. İşte o zaman iletişim çok daha kolay ve başarılı olacaktır. Bir yönetici astların görüş ve önerilerine gerçekten değer veriyor, saygı duyuyor ve faydalı gördüklerini uyguluyorsa işgöreni işletmeye bağlamanın en etkili silahını kullanıyor demektir.¹⁴¹

- İnsan tabiatını bilmek, aynı zamanda bazı şeyleri insanlara zorla yaptırmanın ne kadar yanlış olduğunu bilmeyi gerektirir. İnsanlara birşeyler

¹³⁹ Carnegie, a.g.e, s. 34.

¹⁴⁰ Gibling, a.g.e, s. 9

¹⁴¹ Dirim, a.g.e, s.66

yaptırmak, bazı davranışlar kazandırılmak isteniyorsa, bunu yapmanın nasıl kendi yararlarına sonuçlanacağını anlatılması yeterlidir.

- Bir insan belirli bir şekilde davranmaya ikna edilmek istenildiğinde konuşmaya başlamadan önce durularak, “Bu insanın bu işi yapması, isteyerek yapması nasıl sağlanabilir?” sorusu sorulmalıdır. Bunun için karşıdaki insan gibi düşünmek yani empati kurmak gerekir.¹⁴² Bu yapılırsa mutaka insanları cezbedecek birtakım sebepler bulunabilir. Tersine zor kullanarak sonuca ulaşmaya çalışmak akıntıya kürek çekmek gibidir. Kısa vadede çözüm sağlasa bile uzun vadede pek çok problemi beraberinde getirir. Zaten çağdaş örgütlerde yöneticiler, kişi ya da grupları mümkün olduğu kadar yetki korku ve cezaya başvurarak değil, insani yöntemlerle inandırmaya ve etkilemeye çalışmaktadırlar.¹⁴³

- Örgüt içerisinde iyi bir iletişim ortamının oluşması için örgütte sıcak ve olumlu bir havanın esmesi gerekir. Bu havanın oluşması esas olarak yöneticilere bağlıdır. Yöneticiler, işçilerinin yüksek performans göstermesini istiyorlarsa onların dostluğunu kazanmalı, onlara ilgi göstermeli, değer vermeli ve hoşgörölü davranmalıdırlar. Yöneticinin kişiliği ne kadar demokratik ve insancıl ise iletişim o kadar kolay olacaktır.¹⁴⁴

- Yöneticilerin sahip olması gereken bir vasıf da olaylara mümkün olduğunca olumlu yaklaşabilmektir. Çünkü, haz duygularını çağrıştıran anlatım biçimi, elem duygularını çağrıştıran anlatım biçiminden daha etkilidir. Kıvanç, sevinç, sevgi, onur, başarı, sevecenlik, övgü, onay, beğeni gibi içeriğe sahip iletiler, kızgınlık, öfke, düşmanlık, pişmanlık, suçluluk, başarısızlık, suçlama, cezalandırma, kötüleme, aşağılama iletilerinden daha etkileyicidir.¹⁴⁵

¹⁴² Carnegie, a.g.e, s. 36.

¹⁴³ Dirim, a.g.e, s.61

¹⁴⁴ Chruden- Sherman, a.g.e, s. 332.

¹⁴⁵ Başaran, a.g.e, s. 290.

- Yöneticilerin olumlu yaklaşımlarına ilave olarak göstermeleri gereken bir başka davranış da statüsü ne olursa olsun tüm çalışanların kişiliklerine saygı göstermek, hangi sebeple olursa olsun onları rencide etmemektir. İnsanlarla ilişki, kendi egomuzla karşıımızdakilerin egolarına dokunmama bilimidir.¹⁴⁶ İnsan ilişkilerinde bağışlanmayacak bir günah varsa, o da başkasının egosunu çiğnemektir. Bir başkasının insan olarak değeri, şerefi küçültüldüğü anda, sorunlar başlamış demektir.

- Organizasyonlarda iletişimi geliştirmeye yönelik olarak yapılabilecek en etkili faaliyetlerden biri de zaman zaman tüm çalışanları ve yöneticileri biraraya getirmektir. Belli zaman aralıklarında bütün çalışanların ve yöneticilerin katılacağı toplantılarda işgörenlerin dilek ve şikayetleri, kızgınlıkları serbestçe konuşulabilse ve herkesi ilgilendiren konular görüşülebilse herhalde o işletmedeki iletişim sorunları bir ölçüde çözümlenmiş olur.¹⁴⁷

- İşgörenleri ve işgören ailelerini biraraya getirecek, toplantı, seminer, tiyatro, spor müsabakaları, parti ve davetler, yeni elemanın işe başlatılmasında hoş geldin partisi, terfilerde ve ödüllendirmelerde kutlama ve törenler, örgüt dışında hafta sonu piknikleri, haftasonu işletme gezileri gibi biçimsel olmayan etkinlikler düzenlenmelidir. Böylece, çalışanların örgüt kültürüyle bütünleşmeleri, iş ortamı dışında ortak değer, varsayım, felsefe ve amaçları paylaşmaları sağlanabilir.¹⁴⁸ Bu şekilde örgüt kültürünün kökleşmesi mümkün olacaktır. Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Kültür birliktelik sağlar, "biz"

¹⁴⁶ Gıblın, a.g.e, s. 6.

¹⁴⁷ Stephen P. Robbins, **Organizational Behaviour**, New Jersey: Prentice Hall, 1989, s.273

¹⁴⁸ A.g.e, s. 274

duygusunu geliştirir. Örgüt kültürünün geniş bir fikirbirliği sağlaması durumunda örgüt içi çatışmalar azalır.¹⁴⁹

Yukarıda sıralanan görüşler, etkin iletişime ulaşabilmek için insan psikolojisinin nasıl kullanılabildiğini göstermektedir. Bunları dikkate alan ve uygulayan yöneticiler, iletişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirerek örgütü amaçlarına ulaştıracakları gibi çalışanlarının da iş tatminlerini yükselteceklerdir.

10.Örgütlerde İletişimin Türleri

Örgütlerde iletişim, öncelikle tek yönlü ve çift yönlü olarak ikiye ayrılır. İletişimin ayrıca biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları vardır. İletilerin takip ettiği yol dikkate alındığında ise iletişim dikey, yatay ve çapraz olarak isimlendirilebilir. Dikey iletişim de, aşağıya doğru dikey iletişim ve yukarıya doğru dikey iletişim şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Şimdi bu iletişim türlerine yakından bakacağız.

10.1. Tek Yönlü ve Çift Yönlü İletişim

İletişim sürecinin tek yönlü işleyişi, bir kaynak bir alıcı veya bir kaynak çok alıcı şeklinde olabilir. Burada amaç yalnızca, iletinin alıcıya ulaştırılmasıdır. Alıcının iletiyi nasıl algıladığı araştırılmaz. Yani alıcının kaynak rolüne geçerek geribesleme sağlaması beklenmez. Çift yönlü iletişimde ise mesajın gönderilmesiyle yetinilmez, alıcının geribesleme sağlayarak mesajı algılamadaki doğruluk derecesi ölçülür. İki yaklaşımın da kendine göre birtakım üstünlük ve zayıflıkları vardır.

Tek yönlü iletişim geribesleme mekanizmasını kullanmayarak zaman tasarrufu sağlar ve hız kazandırır.¹⁵⁰ İletinin açık ve anlaşılır özellik

¹⁴⁹ Maryan S. Schall, "A Communication Rules Approach to Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 28, No: 4, Dec, 1983, s. 559.

¹⁵⁰ Meral Aşıkoğlu, *İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişecam Endüstrisinde Bir Uygulama*, Eskişehir: 1986, s. 9.

taşıması halinde tek yönlü mesaj gönderimi yeterli olabilir. Zaten normal ölçüde anlayış ve kavrama yeteneğine sahip olan kişiler de açık ve anlaşılır nitelikteki iletiyi kolaylıkla algılayacaklardır.

Bu üstünlüklerine rağmen tek yönlü iletişimin pek çok sakıncası bulunmaktadır. Bir araştırmada,¹⁵¹ çift yönlü haberleşmenin yoğun olarak uygulandığı örgütlerde çalışanların %45'i örgütün bir parçası olduklarını hissettiklerini ve o örgütte çalışmaktan kıvanç duyduklarını belirtmişlerdir. İçinde çift yönlü haberleşmeye yer verilmeyen örgütlerde çalışanların ancak %20'si örgütü tatmin edici bulduklarını söylemişlerdir.

Benzer bir araştırma da tek ve çift yönlü haberleşmenin astlar tarafından nasıl karşılandığını saptamak amacıyla yapılmıştır. Sonuç olarak grup üyelerinin büyük çoğunluğu tek yönlü haberleşmeyi korkutucu çift yönlü haberleşmeyi ise memnuniyet verici bulduklarını ifade etmişlerdir.¹⁵² Tek yönlü haberleşmede kaynak ya da verici oldukça rahat bir durumdadır. Buna karşılık alıcılar korku ve şüpheyile karşılaşır, soru sormazlar, açık olmayan yanların açıklığa kavuşturulmasını isteyemezler, düşüncelerini açıklayamazlar ve isteklerini yukarı kademelere iletemezler.

Çift yönlü haberleşme alıcıların gönderilmek istenen mesajı tüm ayrıntılarıyla almasını ve anlamasını sağladığı, kafalarında soru işareti kalmasını önlediği için memnuniyet verici bulunmaktadır. Bu özelliğinden dolayı çift yönlü haberleşme alıcıların motivasyon ve performanslarını artırmaktadır.

Geribeslemenin insan için önemini göstermesi açısından ilginç bir deney yapılmıştır. DeneySEL koşullarda kendi söylediklerini duyamaz duruma getirilen kişilerin, birkaç dakikadan fazla konuşamadıkları görülmüştür.¹⁵³

¹⁵¹ Dicle, a.g.e, s. 77.

¹⁵² a.g.e, s. 76.

¹⁵³ Cüceloğlu, a.g.e, s. 78.

Bu noktada sonuç olarak tek yönlü veya çift yönlü iletişim metotlarından birinin kesinlikle üstün olduğunu, her zaman her yerde kullanılması gerektiğini söyleyemeyiz. Bizim söyleyebileceğimiz şey içinde bulunulan şartlara göre tercih yapmanın gerekliliğidir. Mesaj çok açık ve anlaşılır ise, gönderici mesaj gönderme konusunda bilgili ve tecrübeliyse, alıcı ile vericinin arasındaki iletişim mükemmel işliyorsa, alıcı bilgili ve yetenekliyse, mesaj her zaman gönderilen, alışılmış nitelikteyse, bir kriz durumu söz konusuysa ve zamanın verimli kullanılması hayati derecede önem taşıyorsa tek yönlü iletişimi kullanmak avantajlı olabilir. Bunun dışındaki durumlarda mümkün olduğunca çift yönlü iletişim kullanılmalıdır.

10.2. Biçimsel İletişim

Organizasyon şemasında gösterilen biçimsel organizasyon yapısı, biçimsel iletişimin yapısını belirlemektedir. Biçimsel organizasyon yapısı kimin kimden emir alacağını ve vereceğini, dikey ve yatay ilişkileri komuta ve kurmay ilişkilerini açıkça belirlemektedir. Biçimsel iletişimde tesadüfe yer yoktur herşey önceden hesaplanmış ve planlanmıştır. İletişim ilişkileri de öngörülen şekilde gerçekleşmektedir. Biçimsel ilişkiler ve dolayısıyla biçimsel iletişim kanalları organizasyon el kitabında ve organizasyon şemasında yer almaktadır.

10.2.1. Dikey İletişim

Biçimsel organizasyon yapısında aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya organizasyon kademeleri arasında gerçekleştirilen iletişimdir. Dikey iletişimin kendine has problemleri vardır. Dikey iletişimin en önemli sorunu her kademede devreye giren süzgeçlerdir.¹⁵⁴ Hiyerarşik yapıda yer alan her orta düzey yönetici, aktarması için kendirsine gönderilen mesajları, kendi beklentileri ve statüsünü korumak amacıyla az yada çok süzgeçten geçirme yani değiştirme, eğilimindedir. Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen mesajı yumuşatma eğilimi, yukarıdan aşağıya doğru iletişimde

¹⁵⁴ Türkmen, a.g.e, s. 42.

mesajı sertleştirme eğilimine dönüşür. Mesajı değiştirme eğilimlerinin olumsuz sonuçları kendini şu şekilde göstermektedir. Firmanın yönetim kurulundan gönderilen bir mesajın üst kademe yönetici ancak %63'ünü, orta kademe yönetici %40'ını, ustabaşı %30'unu, işçi ise %20'sini almaktadır.¹⁵⁵ Mesajın diğer kısmı iletişim sürecinde yok olmaktadır. Bu durum dikey iletişimde mesajın geçtiği ilave her bir kademenin mesajda kayba yolaştığını göstermektedir. Dolayısıyla örgütteki kademe sayısı ne kadar çoksa dikey iletişimin etkinliği de o düzeyde azalır. O halde etkin bir iletişim için öncelikle organizasyondaki kademe sayısı azaltılmalıdır.

Dikey iletişimin türlerine geçmeden önce son olarak şunu ifade etmeliyiz: Bu konusuda yapılan tüm araştırmalar üstün başarısı ile ast-üst arasındaki iletişim kanallarının açıklığı arasında olumlu bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir. Bu yüzden ister aşağıdan yukarıya ister yukarıdan aşağıya olsun dikey iletişime gereken önem verilmelidir.¹⁵⁶

10.2.1.1. Aşağıya Doğru Dikey İletişim

Aşağıya doğru iletişim örgüt hiyerarşisinin üst kademesindeki kişilerden alt kademedeki kişilere farklı içeriklerde mesajların gönderilmesini içerir. Aşağıya doğru iletişim genellikle şu amaçları gerçekleştirmek için kullanılmaktadır:¹⁵⁷

- Vazife emir ve iş talimatları vermek.
- Kişilerin yaptıkları işin örgütün amaçlarıyla ilişkilendirilmesi
- Örgütsel prosedürler politikalar ve uygulamalar hakkında bilgi vermek.
- Yapılacak işin mantığı hakkında bilgi vermek.
- Çalışanlara performansları hakkında bilgi vermek.

¹⁵⁵ Steers, a.g.e, s. 413

¹⁵⁶ Hicks, a.g.e, s. 248.

¹⁵⁷ Randal Dunham, **Organizational Behaviour**, Illinois: Homewood Publishing, 1984, s. 279.

- Amaçlara ulaşmalarını kolaylaştırmak için gerekli bilgilerin verilmesi.
- İşletmenin misyonu hakkında bilgi vermek

Aşağıya doğru iletişimin muhtemelen en önemli fonksiyonu çalışanlara işleri hakkında bilgi vermek olmalıdır. Eğer çalışanlar işin nasıl yapıldığı hakkında yeterli bilgiye sahip olurlarsa, iş hakkında bilgi toplamak için zaman harcayacakları yerde bu zamanı amaçlara ulaşmak için harcarlar.¹⁵⁸

Uygulamaya baktığımızda organizasyonlarda aşağıya doğru dikey iletişimin genellikle emir ve talimat vermek için kullanıldığını görmekteyiz. Yalnızca bu amacın düşünülmesi organizasyonda otokratik bir hava yaratır, çalışanların morallerini olumsuz yönde etkiler. Eğer çalışanlara tayinlerinin sebebi izah edilirse, yaptığı işin diğer işlerle bağlantısı ve örgütün genel amacına katkısı anlatılırsa, performanslarının hangi çizgide olduğu ve bunu artırmak için neler yapılabileceği gösterilirse motivasyonları düşülmeyecek kadar yükseltilmiş olur. İş talimatlarını açıklaştırmının yanında daha çok geri besleme sağlanırsa işçiler sürekli hedefe yönlendirilmiş tutulabilir.

10.2.1.2. Yukarıya Doğru Dikey İletişim

Yukarıya doğru iletişim konusunda yapılan araştırmalar, bu iletişim türünün işgörenlerce her şeyden önemli ve en tatmin edici unsur olarak algılandığını göstermiştir. Araştırmaların ortaya koyduğu bir başka sonuç daha vardır ki, o da yukarıya doğru iletişimin, iletişim tiplerinin en çok ihmal edileni olmasıdır. Üstelik yukarı doğru iletişim, astların başlatmaya en az muktedir oldukları iletişim türüdür.¹⁵⁹ Dolayısıyla yöneticiler yukarı doğru iletişim konusunda çok daha duyarlı olmalıdır.

¹⁵⁸ Steers, a.g.e, s. 425.

¹⁵⁹ Davis, a.g.e, s. 542

Bir organizasyonda yukarı doğru iletişimin geliştirilmesi büyük ölçüde yöneticilere bağlıdır. Yöneticiler bu tarz iletişime sıcak bakmıyorsa çalışanlar ne kadar uğraşırlarsa uğraşsınlar bu yönde ilerleme sağlamaları mümkün değildir.

Aşağıdan yukarıya iletişimin gelişmesi için, yöneticiler astlarını dinlemeyi bir politika haline getirmelidirler. Yukarıdan aşağıya bilgi akımına gereğince imkan vermeyen yönetici otomatik olarak aşağıdan yukarıya bilgi akımını kesecektir. Bir üst astından bilgi almak için onu çağırdıktan sonra problemi ortaya koymalı ve astının fikrini sormalıdır. Kendi fikrini daha sonra ortaya koyarak bir tartışma sağlayabilir ancak önce kendi fikrini söylerse astın gerçek fikrini alması zorlaşır.¹⁶⁰ Yöneticinin aşağıdan gelen iletilere kapalı olması işgörenlerin yaratıcılığını köreltir, yenileşmeyi engeller, sorunları örter, verimliliği ve doyumu azaltır. Yukarı doğru iletişime en çok önem ve ağırlık veren kişilerin üst kademelere yükselme isteği aşırı olan yetenekli ve başarılı işgörenler olduğu dikkate alınırsa yapılan hatanın daha da büyük olduğu ortaya çıkar.¹⁶¹

Yukarıya doğru iletişimi geliştirmek için önemli şartlardan biri de örgüt ikliminin bu iletişim türününü desteklemesidir. Eğer örgütsel iklim olumlu olursa yukarı doğru iletişim gelişecektir. Çünkü çalışanlar yönetime karşı korku duymayacak ve olumsuz mesajları da ileteceklerdir. Bu şekilde yöneticiler problemlerin ve olumsuzlukların üstüne daha kısa sürede gidebileceklerdir.¹⁶² Bir organizasyondaki otokratik hava ve yöneticilerin olumsuz tutumları, yukarı doğru iletişimi engeller.¹⁶³

¹⁶⁰ Can, a.g.e, s. 226.

¹⁶¹ Jerald Greenberg, **Behaviour in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1997, s. 314

¹⁶² Steers, a.g.e, s. 426

¹⁶³ Luthans, a.g.e, s. 479.

Burada, organizasyonlarda sıklıkla karşılaşılan ve yukarı doğru iletişimi engelleyen faktörler tanıtılacaktır. Bu konuda bilgi sahibi olursak engelleri aşmak için gerekli tedbirleri önceden alma imkanına sahip oluruz.

- **Fiziksel Uzaklık Yada Erişemezlik:** Örgütler büyüdükçe, alt kademelerde çalışanların üst yöneticiye ulaşmaları zorlaşır. Çünkü örgütsel kademelerin sayısı artar ve biçimsel kanalları izleme zorunluluğu, herkesin en yakın amiri aralıcılığı ile yukarıya mesaj göndermesini gerektirdiğinden iletişim zorlaşacaktır. Bazen mesajdaki bozulmaları önleme çabası ile kişiler, bilgi zincirinde kısa devre yaparlar. Bu da iletişim hiyerarşisinde birkaç kademenin atlanması anlamına gelir. Her ne kadar mesajın bozulmasını engellese de, bilgiden haberi olması beklenen kişilerin atlanması gibi bir sakınca getirir ki, bu da onları iki şekilde kızdırır. Birincisi, kendilerini atlayan işgörenin onların biçimsel örgütteki rollerini kabul etmediklerini düşünürler. İkinci olarak da, üstlerin kendilerinin bilmeleri beklenen bir şeyi bilmediklerini öğrenmelerinden korktukları için endişeye düşerler.¹⁶⁴ O halde çok sayıda kademenin olumsuzluğundan kurtulmak için iletişimde kademe atlamak yerine imkanlar dahilinde kademeleri azaltmak daha akılcı bir çözümdür.

- **Her Kademede Bilgilerin Değişime Uğraması:** Her kademede bilgilerin bir miktar azalması veya değişikliğe uğraması söz konusudur. Tüm çalışanlarda olumlu nitelikteki bilgilerin hızla üst kademelere iletilmesi, olumsuz bilgilerin ise mümkün olduğu kadar iletilmemesi veya değiştirilmesi eğilimi vardır. Yukarıya doğru iletişimde mesajların yöneticilerin duymak istediği şekle dönüştürülmesi yöneticilerin hoşuna gitmeyecek bilgilerin yok edilmesi veya azaltılması sözkonusudur. Astlar yöneticilerine güvenmiyorsa ve astların terfisinde üstün etkisi büyükse mesajın bozulması artar. Böylece çalışanlar aleyhlerine sonuçlanacak herhangi bir gelişmeden kaçınmak isterler. Dolayısıyla bir rapor kaynağından çıktığı noktadakinden çok farklı olarak üst kademeye ulaşır. Bunu önlemenin bir yolu, herbir mesaj türünü

¹⁶⁴ Davis, a.g.e, s. 543.

standart kalıplar haline getirerek değıştirilemeyen nitelikte gönderilmesini sağlamaktır.¹⁶⁵

• **Amirin Davranışı:** Astın gözünde amir kendi geleceğini elinde bulunduran kişidir. Üst astlarını rahatlatmaz, kendilerini ifade edebilecekleri özgür bir ortam oluşturmaz ise aşağıdan yukarı iletişim otomatik olarak kesilir. Yöneticiler genellikle aşağıdan yukarıya iletişimin şu konularda olması gerektiğini kanısındadırlar.¹⁶⁶

- Astların eylemleri, görevlerindeki başarı ve gelişme durumları ve gelecekteki çalışma planları hakkında bilgi.
- Astların çözemedikleri örgütsel sorunlar.
- Örgütün geleceği ve gelişmesi hakkındaki fikirler.
- Astların görevleri, iş grupları ve tüm örgüt hakkındaki düşünceleri.

Fakat yöneticilerin yukarıya doğru iletişimi bu şekilde sınırlandırması iletişimin etkinliğini azaltacaktır. İdeal olanı yöneticilerin bu konuda sınır koymaması, işgörenlerin her konuda üstleriyle iletişim kurabileceklerini bilmeleridir.

• **Aşırı Bilgi Yükleme:** Yukarı doğru iletişimin önemli bir problemi aşırı bilgi yüklemidir. Belli bir zaman diliminde yöneticinin kaldırabileceğinden fazla bilgi akışı gerçekleşirse, yönetici mesajları değerlendiremediği gibi diğer işlerini de aksatabilir. Aşırı yüklemenin azaltılmasının popüler yollarından birisi elemedir. Yani, yalnızca önemli mesajlar gönderilir, önemsiz olanlar ihmal edilir. Ayrıca, yöneticinin iş yükünün fazla olmadığı zamanlarda iletilerin gönderilmesi uygun olacaktır.

¹⁶⁵ Steers, a.g.e, s. 426

¹⁶⁶ Dicle, a.g.e, s. 79

10.1.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim organizasyonlarda aynı düzeydeki birimlerin veya kişilerin arasında gerçekleştirilen iletişim türüdür. En önemli fonksiyonu bölümler, faaliyetler ve kişiler arasında koordinasyonu sağlamaktır. Yatay iletişim departmanlar arası problem çözmeye, ortak faaliyetlere veya tavsiyeye yönelik olabilir. Yatay iletişim aynı seviyeler arasında gerçekleştirildiğinden daha kolay samimi ve dürüst bir içerik taşır. Daha çok ve daha sık bilgi aktarılır.¹⁶⁷ Filtreleme söz konusu değildir. Aktarılan bilgilerin geçerliliği ve güvenilirliği yüksek olacağından dikey iletişimden daha sağlıklıdır.¹⁶⁸

Organizasyonda yatay iletişim gereği gibi kullanılabilirse önemli avantajlar sağlanır. Yöneticilerin önemli ve zor görevlerinden birisi de örgütte çalışan bireyler ve gruplar arasında koordinasyon ve entegrasyon sağlamaktır. Bu başarılabilirse pek çok problem daha kendilerine ulaşmadan kaynağında çözülebilir. Koordinasyon ve entegrasyon sağlamanın yolu da yatay iletişimi güçlendirmekten geçer. Bireyler, gruplar ve departmanlar örgütsel etkinliğe ulaşmak için çabalarını birleştirmek zorundadırlar. Bu yüzden özellikle kişiler, gruplar ve departmanlar arası açıklığın ve güvenin sağlanması için ne gerekiyorsa yapılmalıdır. Bu gerçekleşirse daha içten çaba ortaya çıkacaktır.¹⁶⁹

Yatay iletişimin gereği gibi gerçekleştirilmesi konusunda birtakım engellerle karşılaşabiliriz. Günümüz organizasyonlarında çok yaygın olan ve verimliliği artırma konusundaki katkısı tartışılmayan işbölümü ve uzmanlaşma aynı zamanda iletişim problemlerine ve çatışmalara sebep olabilir. Organizasyondaki bölümlerin belli konularda uzmanlaşmaları diğer bölümleri hiç dikkate almamaları veya onlarla kıyasıya bir rekabete girmeleri mümkündür. Bu durum, yatay iletişime olumsuz etkide bulunur. Uzmanlaşan

¹⁶⁷ Greenberg, a.g.e, s. 315

¹⁶⁸ Dunham, a.g.e, s. 284

¹⁶⁹ Steers, a.g.e, s. 426

kişiler için örgün yararını değil ait olduğu bölümün yararını ön plana çıkarırlar. işgörenler kendi bölümlerinin dışındaki bölümleri adeta görmezler ve dikkate almazlar. Örgütün genel amacı geri plana atılarak bölüm amaçları öne çıkarılır, asıl amaçtan uzaklaşılır.¹⁷⁰

Ayrıca her bir bölümün düşünce yapısı ve teknik terimlerinin farklılığı aradaki iletişimi zorlaştırır. Örgütlerde, aynı düzeydeki bölüm ve birimler arasında aynı zamanda kaçınılmaz olarak bulunan doğal bir rekabet vardır. Belli ödüllere ulaşmak için diğer departmanların geride bırakılması gerekiyorsa, bölümler arası rekabet, iletişimin azalması ve çatışmalar daha da üst düzeye çıkacaktır. Tüm bu zorluklara rağmen örgüt etkinliğine ulaşmaya çalışan yöneticiler zorlukları aşarak yatay iletişimi güçlendirmek zorundadırlar.¹⁷¹

Organizasyon içerisindeki yatay iletişimi geliştirmenin en etkili yolu departmanlar arası görüşmelerin düzenlenmesidir. Görüşmeler belli zaman aralıklarında düzenli olarak yapılmalı gerektiğinde olağanüstü toplantılar da yapılabilir. Bu görüşmelerde iki veya daha fazla departmanın veya grubun tüm üyeleri biraraya gelerek bilgiyi, problemleri ve muhtemel çözümleri tartışırlar. Bu şekilde her bir departmanın üyeleri, diğerlerinin problemlerine yönelik bir anlayışa sahip olur ve nasıl yardımcı olacağını da öğrenmiş olur.¹⁷² Ayrıca ödül sistemleri öyle düzenlenmelidir ki, departmanlar birbirleriyle değil kendileriyle yarışmalı hatta ödüle ulaşmak için işbirliği yapmak zorunda olmalıdırlar.

10.2.3. Çapraz İletişim

Fonksiyon ve düzey olarak birbirinden farklı bölümler arasında gerçekleştirilen iletişim türüdür. Çapraz iletişim fonksiyonel yetki ilişkilerine dayanır. Emir komuta birliği ilkesine, biçimsel iletişim kanallarına ters

¹⁷⁰ Robbins, a.g.e, s. 278.

¹⁷¹ Can, a.g.e, s. 226

¹⁷² Steers, a.g.e, s. 426.

düşmesine rağmen fonksiyonel yetki, organizasyonun sağlıklı çalışması için zaman zaman kullanılmaktadır. Fonksiyonel yetki herhangi bir bölümdeki personelin uzman olduğu konu dahilinde başka bir bölümdeki işgörenlere emir ve talimat verebilmesi hakkını içerir. Fonksiyonel yetkinin kullanılabilmesi büyük ölçüde çapraz iletişim kanallarının kullanılmasını gerektirir. Fakat örgüt düzeninin bozulmaması için çapraz iletişime mümkün olduğunca başvurulmaması, kullanıldığı zaman da bilgi alış-verişine yönelik olması yarar sağlayacaktır.

10.3. Biçimsel Olmayan İletişim

Biçimsel olmayan iletişim, organizasyon içerisindeki insanların, organizasyon şemasında ve el kitabında belirtilen formal iletişim ilişkilerinin dışında kurdukları, herhangi bir kalıbı veya standardı bulunmayan iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim insanın bulunduğu her yerde vardır ve engellenemez. İnsanın tüm davranışlarının biçimselleştirilmesi önceden belirlenmesi standartlaştırılması insan doğasına aykırıdır. İnsanın belli bir çerçeve dahilinde serbestçe hareket edebilmesi gerekir.¹⁷³

İletişimi tamamen biçimselleştirmek mümkün olmadığı gibi, böyle bir durumun organizasyonun tıkanmasına yol açması söz konusudur. Biçimsel iletişim kanallarına sıkı sıkıya bağlılık, günlük işlerin pek çoğunun görülmemesi sonucunu doğurur. Doğal iletişim daha basit ve hızlıdır. Örgütteki iletişim yükünün önemli bir kısmını taşıyarak, biçimsel iletişime katkı sağlar.¹⁷⁴ Örgütte çok sayıda kademenin olması ve katı bir merkezci yönetimin uygulanması doğal iletişime olan ihtiyacı artıracaktır.

Biçimsel olmayan iletişimin örgütün işleyişine olduğu kadar çalışanlara da önemli yararları vardır. Yapılan araştırmalar, işgörenlerin çeşitli problemlerini güvenli, samimi ve açık bir ortamda başkalarıyla tartışabilmelerinin psikolojik olarak rahatlama sağladığı, doyumu ve

¹⁷³ Greenberg, a.g.e, s. 307.

¹⁷⁴ Aşıkoğlu, a.g.e, s. 29.

motivasyonu artırdığını tespit etmiştir. Bu şekilde genel olarak çalışanların morallerinin yükseltilmesi, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun oluşturulması mümkündür.¹⁷⁵

Personel arasında gerçekleşen informal iletişimin kişinin ruhsal yapısına olumlu tesir ettiğine şüphe yoktur. Ancak aralarındaki iletişim örgüt amaçlarına katkıda bulunucu veya örgütü yıkıcı nitelikte olabilir. Çalışanları örgüt yararına fikirlere sahip olmalarını sağlamanın sırrı da yönetimin yaklaşımında gizlidir. İnsanlar ayna gibidir ne alırlarsa onu yansıtırlar. İlgı, hoşgörü, destek çalışanlardan aynen yansıyacaktır.¹⁷⁶

10.3.1. Söylenti

Biçimsel olmayan iletişimin en önemli sakıncalarından birisi söylentidir.¹⁷⁷ Söylenti, gerçeklere dayanmayan veya gerçekleri büyük ölçüde saptıran çeşitli haberlerin örgüt içerisinde kulaktan kulağa hızlı bir şekilde yayılmasıdır. Söylentiler genellikle yanlış olduklarından büyük bir patlama ile yıkıcı bir salgın şeklinde, büyük bir hızla örgüte yayılabilir ve genellikle de aynı ölçüde zarara neden olabilir. Söylentilerle sabırlı ve tutarlı olarak savaşılmalıdır.¹⁷⁸

Söylenti genellikle şu şekilde ortaya çıkar: Resmi olmayan herhangi bir kaynaktan bilgi elde eden A, çoğu zaman bu bilgiyi kendi kişisel amaç ve ihtiyaçlarına göre biraz değiştirerek ve ona kendiliğinden birşeyler ekleyerek B' ye, B'de aslından biraz farklı olarak algıladığı bu bilgiyi, ona kendi amaç ve gereksinimlerine göre yeni bir anlam kazandırdıktan sonra C'ye iletir ve haberler bu şekilde ağızdan ağıza dolaşarak ve çoğu zaman değiştirilerek örgüt üyeleri arasında hızla yayılır. Söylenti, sözkonusu haberlerin grup

¹⁷⁵ Dicle, a.g.e, s. 68.

¹⁷⁶ Luthans, a.g.e, s. 482.

¹⁷⁷ Aşıkoğlu, a.g.e, s. 30

¹⁷⁸ Davis, a.g.e, s. 379.

içindeki önemi ölçüsünde ve ilgili konunun belirsizliği düzeyinde yayılma hızına ve etki gücüne sahip olacaktır.¹⁷⁹

Söylentileri durdurmak için en iyi yöntem gerçekleri açığa çıkartmaktır. Belirsizliklerin azalması, söylentileri doğuran nedenleri ortadan kaldıracaktır. Çalışanlar, güven duygusu hissettikleri, kendilerini ilgilendiren gelişmelerden haberdar oldukları sürece söylentiler azalacaktır. Fakat ruhsal ve duygusal uyumsuzluk içinde iseler veya çevreleriyle ilgili yeterli bilgilerden yoksun iseler, o zaman kişiler söylenti yaratıcı bir kişiliğe bürüneceklerdir.

Önem derecesi ne olursa olsun söylentilere kulak verilmelidir, her zaman gerçekleri yansıtmaları bile, işgörenlerin duygularını, tutumlarını yansıtan mesajları iletirler. Yöneticiler her bir söylentinin neden ortaya çıktığını ve ne anlatmaya çalıştığını çok iyi değerlendirmelidir.

Yöneticilerin örgütün sorunlarını örgütün üyeleriyle açıkça tartışmaları ve örgütte olup bitenleri günlük bültenler halinde üyelere duyurdukları örgütlerde doğal haberleşmenin olumsuz sonuçları oldukça azalmakta, örgütün etkinliği ve verimliliği yükselmektedir.¹⁸⁰

11. Şikayet Sistemleri

Karşılaştıkları adaletsizlikleri şikayet edebileceklerini bilen ve şikayetlerinin üzerinde önemle durulup sonuca bağlanacağından emin olan personel, sistemin veya üstlerinin kurbanı olmaktan korkmazlar. Stres yaşamazlar daha verimli olurlar.¹⁸¹

¹⁷⁹ Ünsal Oskay, **Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş**, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları No: 7, 1985, s. 161.

¹⁸⁰ Dicle, a.g.e, s. 69.

¹⁸¹ Robert Penfield, **Örgütlerde Beşeri Münasebetler**, Çev: Resan Taşcıoğlu, Ankara: Mesleki ve Teknik Öğretim Yayınları, 1971, s. 174.

Şikayet mekanizması belirli bir formal yapıya sahip olmalı, böyle bir durumla karşılaşan işgörenler hangi prosedürü takip edeceklerini bilmelidir. Aksi halde her bir şikayet farklı bir metotla ve farklı şekilde yöneticilere ulaşacak ve yöneticilerin zaman kaybetmelerine sebep olacaktır.

12. Değerlendirme

Çalışmamızın “İşletmelerde İletişim” başlığını taşıyan ikinci bölümünde iletişimin anlamı, önemi, unsurları, çeşitleri, geliştirilmesi gibi pek çok konu izah edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilecek fayda, iletişimin öneminin farkedilmesi, iletişimle ilgili gerekli bilgilerin öğrenilmesi ve bu bilgilerin amaca yönelik nasıl kullanılabileceğinin görülmüş olmasıdır. Özellikle yöneticiler bu kısımda yer alan bilgileri kullanarak firma amaçlarına ulaşma konusunda önemli bir güce sahip olabilirler.



III. BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE İLETİŞİM

Bu bölüme gelinmeden önceki bölümlerde çatışma ve iletişim konularında gerekli bilgiler verildi. Burada çatışma ve iletişim konusundaki bilgilerimiz biraraya getirilerek çatışma yönetiminde iletişim konusu ele alınacaktır. Birinci bölümde ifade edildiği gibi çatışmanın pek çok sebebi ifade edilebildiği halde asıl sebep mutlaka iletişime dayanmaktadır. Dolayısıyla çatışmaları önlemeye çalışırken veya çözümler getirirken iletişime dayalı metotların kullanılması çok önemlidir. Burada, çatışma yönetiminde iletişimin nasıl kullanıldığını öğrenmek mümkün olacaktır.

1. Çatışma Yönetiminde İletişimin Önemi

Bilimsel araştırmalar¹⁸², örgüt içinde gerek işçilerle işverenler arasında, gerekse üyeler yada gruplar arasında ortaya çıkan uyuşmazlıkların geniş ölçüde taraflar arasındaki iletişim yetersizliğinin bir sonucu olduğunu göstermiştir. Bu uyuşmazlıkların giderilmesi de ancak taraflar arasında etkili bir iletişimin sağlanması, tarafların birbirleri ve örgüt hakkında gerekli bilgilere sahip olması ve taraflar arasında ortak bir anlayışın oluşturulmasıyla mümkün olabilir. Bu nedenledir ki, çağdaş örgütlerde mevcut bilgi, düşünce ve haberlerin, mümkün olduğu kadar bütün üyelere iletilmesine ve örgütün çeşitli bölüm ve ögeleri arasında serbest ve açık bir bilgi ve düşünce alışverişi sağlayacak bir haberleşme sistemi oluşturulmasına çalışılmaktadır.¹⁸³

İletişimin engellenmesi veya kötü işlemesi uyumsuzluk, kaygı ve nihayet çatışma sebebi olacaktır. İletişimin yetersiz işlemesine bağlı olarak beliren yanlış algılama, saldırganlığı da içerebilen her türlü çatışmayı ortaya çıkarabilir.¹⁸⁴ Çatışma anında ise iletişim tamamen kopar ve üyeler arasındaki iletişim başarısız, bozucu ve kırıcı bir niteliğe dönüşür. Eğer bir örgütte

¹⁸² Baysal- Tekarslan, a.g.e, s.309.

¹⁸³ Dicle, a.g.e, s. 27

¹⁸⁴ Yeniçeri, Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma, s. 53.

Çatışmalar, ihtilaflar, uyumsuzluklar ve direnişler sürüp gidiyorsa örgütte insanların ve yönetimin iletişim sorunu vardır. Bu sorunlar da ancak iletişimin kullanılmasıyla çözülebilir.

İşletmede i huzurun sağlanması, işletme veriminin yükselmesi ve örgüt amaçlarının daha sıcak bir ortamda gerçekleştirilebilmesi için, iletişimin önemi ve verimliliğe katkısı gözardı edilemeyecek bir gerçektir. Oysa rgt ortamındaki bazı ynteticiler iletişimin önemi konusunda bilinçli olmayabilir. Böyle bir örgütte, çalışanlara makinalar gibi davranılır, yalnızca gerekli olduğu zaman onlarla konuşulur, herşey emir vererek, zorla, baskı ve korkuya dayalı olarak yaptırılır. Çalışanların ne düşündükleri ve hissettikleri hiç önemli değildir ve merak edilmez. İstek, beklenti ve önerilerini yetkililere iletemezler. İşleri, yetki ve sorumlulukları konusunda yeterli bilgi alamadıklarından sık sık hata yaparlar. Yapılan hatalar ise cezalandırılır. Çok önemli bir başarıya ulaşılsa bile kişi dllendirilmez.

İletişimin öneminin farkedilmediği örgütlerde tablo yukarıda anlatıldığı kadar karanlık olabilir. Böyle bir örgüt ortamında sıklıkla çatışmalara rastlanması kuvvetle muhtemeldir. İletişimin atışma yönetimine ilk katkısı bu noktada ortaya çıkmaktadır. İletişim, rgt ortamını yaşanabilir hale getirerek, insanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak, onları belirsizlikten kurtararak çatışmaları büyük ölçüde önler. atışmaların ortaya çıkmadan önlenmesi, ortaya çıktıktan sonra çözümlenmesinden çok daha kolay olduğu unutulmamalıdır.

İletişimin atışma yönetimine ikinci katkısı, çatışmalar ortaya çıktıktan sonra, onların çözümüne sağladığı katkıdır. Alınan tüm tedbirlere rağmen çatışmalar ortaya ıkmişsa, yapılacak şey, çatışmayı örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde çözüme kavuşturmaktır. atışmaların zmlenmesinde iletişimin stratejik bir önemi vardır. İletişim kullanılmadan zmlenen çatışmalar kısa bir sürede tekrar ortaya çıkabilir. Oysa atışma çözümünde İletişim kullanılırsa, bundan yöneticiler, çalışanlar ve genel olarak firma zarar görmeyecekleri gibi, önemli yararlar sağlarlar. Tüm bu veriler

çatışma yönetiminde iletişimin önemini ortaya koymaktadır. Şimdi biraz daha ilerleyerek çatışma türlerini iletişim boyutuyla görelim.

2. Çatışma Türleri ve İletişim

Taraf olanlar açısından çatışmaları, kişilerin iç çatışmaları, kişiler arası çatışmalar, kişilerle gruplar arası çatışmalar ve gruplar arası çatışmalar şeklinde sınıflandırabiliriz.

2.1. Kişilerin İç Çatışmalarında İletişim

Kişinin kendisinden beklenenden tam olarak emin olmadığı, kendisinden aynı konuda farklı davranışlar beklendiği, kendisinin yapabileceğinden daha fazlasının istendiği veya sahip olunan tutumlara aykırı bir beklenti olması halinde iç çatışma ortaya çıkar ve kişiyi rahatsızlığa, strese maruz bırakır.¹⁸⁵ Örgütteki diğer kişiler tarafından işgörenin sahip olduğu tutumlara aykırı bir davranışta bulunmak zorunda bırakılması halinde ortaya çıkan iç çatışmanın ilginç bir boyutu vardır. Böyle bir durumda kişi iç çatışmadan kurtulmak için üç davranış şeklinden birini benimseyebilir. 1- İstenilen davranışı gerçekleştirmemek 2-Tutumunu değiştirmek 3- Psikolojik savunma mekanizmalarından birini kullanmak. Dolayısıyla örgüt çalışanlarına beklentileri iletilmeden önce bunun ilgili kişilerin tutumlarına aykırı olup olmadığına bakılmalı, mümkün olduğunca tutumlara uygun olmayan isteklerde bulunulmalıdır.¹⁸⁶

Çalışanların iç çatışmalarını azaltmak için alınabilecek en önemli tedbir örgüt içerisinde tam bir belirlilik ve şeffaflık ortamı oluşturulmasıdır. Herkes kendisinden ne beklendiğini en başından ve tüm ayrıntısıyla bilmelidir. Bu bilgiler çeşitli iletişim teknikleri kullanılarak örgüt üyelerine ulaştırılmalıdır. Bir insana ne yapması gerektiği söylenmezse, o davranışı göstermesi beklenemez. Örgüt çalışanlarının iç dünyalarında çatışma yaşamalarına sebep olan olgulardan birisi de çeşitli alternatifler arasında tercih yapma

¹⁸⁵ Can, a.g.e, s. 263.

¹⁸⁶ Dökmen, a.g.e, s. 22.

durumunda kalmalarıdır. Bazı durumlarda alternatiflerin hassas bir özelliğe sahip olmasından dolayı herhangi birinin seçilmesi, gerilimi ve iç çatışmayı azaltmayabilir. Bu nitelikteki çatışmaların üç türü vardır.

- **Kaçınma-Kaçınma Çatışması:** Burada kişi istemediği iki kötü alternatiften birini seçmek zorundadır. Hangi alternatif seçilirse seçilsin kişi rahatsızlık yaşayacaktır. Yapılabilecek en mantıklı davranış eğer bu durumdan kurtulmak mümkün değilse en az zararla çıkılacak, en az rahatsızlık verecek olan tarafı seçmektir.

- **Yaklaşma-Kaçınma Çatışması:** İstenen bir durumun beraberinde birtakım olumsuzlukları da taşımaktadır. Şayet bu olumsuzluk ortadan kaldırılamıyorsa olumlu durumun hatırına olumsuzluklara katlanmak gerekir.

- **Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması:** Kişinin ikisini de çok istediği seçeneklerden birini tercih etmek durumunda kalmasıdır. Seçim yapılacak şeylerin ikisinin de olumlu olması, kişinin çatışma yaşamasını engellemez.

Bu şekilde iç çatışma yaşayan insanların problemlerine farklı bir bakış açısının katılması ve rahatlamalarının sağlanması için kişinin yakın bir arkadaşıyla, daha ciddi durumlarda bir profesyonelle iletişime girmesi iç çatışmayı aşmada etkili olacaktır. Bu noktada önemli olan husus son kararı kişinin kendisinin vermesidir. Diğer kişiler çatışma yaşayan kişinin daha sağlıklı düşünmesine yardımcı olabilirler. Kişi adına başkaları karar verirse bu kararın etkili olması ve uygulanması mümkün değildir.

İç çatışmaların bir başka türü de kişinin kendisini algılamasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Kendi öz benliği ile iyi iletişim kuramayan, iç dünyasında çatışmalar yaşayan insanlar, kabul görmek, başkalarınca reddedilmemek için “sosyal maske”ler takarlar. Kendine güveni olan, iç dünyası ile barışık kişilerin daha az sosyal maske taktıkları görülür. Kendi dünyası ile uyumlu ve dengeli iletişim içinde bulunan bu kişilerin, dış dünya ile

daha sağlıklı ilişkiler kurdukları gerçektir. Kişilerin kendilerinden hoşnut olma derecesiyle başarı göstermeleri arasında doğrusal bir ilişki vardır.

İnsanların iç dünyasıyla iletişimi çok önemlidir, çünkü İnsanlar düşünce olarak neye inanırlarsa onun gerçekleşmesi ihtimali kuvvetlenir. Kendini başarısız bir öğrenci olarak algılayan birey, “Başarılı bir öğrenci olmamak” için farkında olmadan elinden gelen her şeyi yapar. Buna “kendini doğrulayan kehanet” denir.¹⁸⁷ O halde, insanlar değiştiremeyecekleri özelliklerini olduğu gibi kabul etmeli, değiştirebileceklerini olumlu yönde geliştirmeli ve iç dünyalarıyla barışık olmalıdır. Amaçlarına ulaşmak isteyen bir insan yeterli gayreti göstermenin yanı sıra olumlu düşüncelere yoğunlaşmalıdır.

2.2. Kişilerarası Çatışmalarda İletişim

İnsanların amaç, algılama, kişilik temelinde farklılıklar taşımalarının çatışmalar için zemin oluşturduğu daha önce ifade edilmişti. Bu farklılıkları ortadan kaldırmamız mümkün olmadığına göre ne kadar tedbir alırsak alalım çatışmaları sıfıra indiremeyiz. O halde ortaya çıkan çatışmaları çözme yönünde neler yapabileceğimizi düşünmemiz gerekmektedir.

Öncelikle kişilerarası çatışmaların çözümlenmesine yönelik olarak hangi yaklaşımlara sıklıkla rastlandığını görelim.¹⁸⁸

- **Kazan- Kaybet Yaklaşımı:** Bu yaklaşımda kişiler rakibi yenmek ve çatışmadan kazançlı çıkmak için gayret gösterirler. Çatışmanın her iki tarafı da tüm güçlerini ve enerjilerini rakibi yenilgiye uğratmak, çatışmadan galip çıkarak zafer kazanmak için kullanırlar. Çatışmanın çözümlenmesi değil rakibin alt edilmesi önemlidir. Taraflar olaya tamamen kendi bakış açılarıyla yaklaşırlar, karşı tarafın ihtiyaçları ve beklentilerine aldırılmazlar. Uzun vadede

¹⁸⁷ Cüceloğlu, a.g.e, s. 106.

¹⁸⁸ Luthans, a.g.e, s. 386.

bu davranışın sonuçlarının ne olacağı düşünülmez kısa vadeli kazançlar için çalışılmaktadır.

Bu yaklaşım kazanan açısından kısa vadede çözüm gibi görölse bile uzun vadede problemi daha da derinleştirecek, çatışmayı sona erdirmeyecektir. Bu yöntemde aslında kaybet-kaybet yaklaşımı demek daha uygundur. Çünkü bu yöntemin kazananı yoktur. Kaybeden zaten kaybetmiştir, amaçlarına ulaşması engellenmiştir, moral bozukluğu ve hayal kırıklığı yaşamaktadır. Kazanan da kaybetmiştir çünkü kaybeden hiçbirzaman yenilgiyi kabul etmeyecek, ilk fırsatta yeniden çatışmaya girecektir. Amaçlara ulaşmak için kullanılan güç, karşıtlarını yaratır ve kendi yokoluşunu hızlandırır. Çatışmalar sırasında asıl amacın çatışmayı kazanmak değil, problemi çözerek aradaki ilişkiyi kuvvetlendirmek olduğu unutulmamalıdır.¹⁸⁹

• **Kazan- Kazan Yaklaşımı:** Araştırmanın birinci bölümünde tüm çatışmalarda, görünürdeki sebep ne olursa olsun asıl sebebin iletişim problemleri olduğunu, en geçerli çözümlerin de iletişime dayanan çözümler olduğunu belirtmiştik. Kişilerarası çatışmalarda iletişime dayanan ve en geçerli çözüm kazan-kazan yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda taraflar iletişime girerek aralarındaki problem için her iki tarafı da memnun edecek çözümler ararlar. Çatışmanın çözümünde en arzu edilir yaklaşımdır. Burada enerji ve yaratıcılık karşı tarafı mağlup etmeye değil problemi çözmeye odaklanmıştır. İki tarafın da isteği gerçekleşmiş olur.

Çıkarlar çatıştığında, her iki taraf için kabul edilebilecek ve hiç birinin kaybetmeden kazanacağı bir çözüm üretme yöntemidir. Kazanmanın ve kaybetmenin olduğu çözümler problemin kemikleşmesine sebep olur. Taraflardan hiçbiri diğerine boyun eğmeyi kabullenmez.¹⁹⁰

¹⁸⁹ Devito, a.g.e, s. 285.

¹⁹⁰ Gordon, a.g.e, s. 149.

Bu noktada, kişilerarası çatışmalar için sonuç olarak şunu söylemeliyiz. İnsan davranışlarında otoriter ve hoşgörölü olarak iki uç nokta vardır. Otoriter davranırsanız karşınızdaki kaybeder. Hoşgörölü davranırsanız siz kaybedersiniz. Etkili olan metot çatışmayı işbirliğı ve karşılıklı saygıya dönüştüren “kaybedeni olmayan” yöntemdir.¹⁹¹

2.3. Kişilerle Grup Arasındaki Çatışmalarda İletişim

Bilindiğı gibi bir cismin sağlamlığı, o cismin monekülleri arasındaki çekim gücüne bağlıdır. Çekim gücü ne kadar yüksek ise sağlamlık da o kadar yüksek olur. Benzer durumu sosyal uzayın cisimleri görünümündeki gruplarda da görmek mümkündür. Eğer grupları sosyal ortamda cisim gibi algılasak, bu cismin monekülleri bireyler olacaktır. Bir grubu oluşturan bireyler arasındaki çekme gücü ne derece yüksek ise grubun dayanıklılığı da o ölçüde yüksek olacaktır. Sosyal ortamda sözü edilen çekim gücü haberleşme ilişkisidir.¹⁹²

Kişilerle grup arasında çatışma çıkmasının en önemli sebebi kişiyle grubun normları değerleri ve davranış kalıplarının farklılıklar taşıması, veya grubun belirlediğı birtakım üretim ve davranış standartlarını tüm üyelere zorla uygulatmaya çalışmasıdır.

Hawthorne Araştırmaları'nın bulgularında çalışma gruplarının davranış normları ve üretim standartları geliştirdikleri, grubun üyelerini bu normlara uymaya zorladıkları, uymayanları da farklı şekillerde cezalandırdıkları görölmektedir.¹⁹³ Bir noktada bireylerin grup tarafından kabul edilmek, dışlanmamak ve böylece sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için grubun isteklerine boyun eğmek zorunda kalabilir. Ancak bu durumda, kişi ikna olmamıştır. Eline geçen ilk fırsatta zorlamalara karşı direnişe geçecektir. Uygulayan kim olursa olsun, gücü ne kadar büyük olursa olsun zorlamaya dayalı çözümlerin işe yaramayacağını aklından çıkarmaması gerekmektedir.

¹⁹¹ Gordon, a.g.e, s. 15.

¹⁹² İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1994, s. 277.

¹⁹³ Ertürk, a.g.e, s. 125.

Niteliğine bakılmaksızın amaçlarına emin adımlarla ilerlemek isteyen bir grup, çalışmalarında ve uygulamalarında istisnasız olarak tüm üyerine gerekli bilgileri aktarmalı, onların görüş ve önerilerinden yararlanmalı uyum ve işbirliği içerisinde olmanın yollarını aramalıdır.

Yöneticiler de organizasyon içerisindeki tüm grupları gözetim altında tutarak bu gruplar tarafından grup üyelerine baskı yapılmasını önlemeli ve gruplar içerisindeki iletişimin geliştirilmesi için gereken tedbirleri almalıdır.

Aradaki haberleşme ilişkisi bittiği anda kişilerle grup arasında ortaya çıkacak olan çatışmalar grubun dayanıklılığını azaltarak dış etkiler karşısında daha dayanıksız hale gelmesine sebep olur. Böyle bir durumda çekim kuvvetinin bitişyle cisimlerin dağılması gibi grup da dağılacaktır.

2.4. Gruplararası Çatışmalarda İletişim

Organizasyonları birer sistem olarak kabul edersek, organizasyon içindeki grupların alt sistemler olduğunu görebiliriz. Asıl amaç sistemin amacına ulaşmasıdır. Alt sistemler de sistemin amacına hizmet etmek için mevcuttur. Alt sistemler arasında ortaya çıkacak uyumsuzluklar ve çatışmalar esas sistemin amacına ulaşmasını zorlaştıracaktır.

Özellikle günümüz örgütlerinin vazgeçilmez bir özelliği olan işbölümü ve uzmanlaşma, departmanların zamanla diğer bölümlerden soyutlanmalarına, herşeye kendi bölümlerinin çerçevesinden bakmalarına sebep olmaktadır. Çeşitli imkanlar ve kaynakların paylaşılması, yapılan bir yanlışlığın üstlenilmesi gibi durumlarda bu departmanlar kolayca çatışmaya girebilmektedirler. Bu konuda araştırma yapan Downs isimli bilim adamı, organizasyonlarda bulunan bölümlerin ve grupların çatışma eğiliminde olacağını ifade etmiş, buna “gruplararası çatışma yasası” adını vermiştir.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Can, a.g.e, s. 265.

Organizasyonlardaki gruplararası çatışmalar ciddiye alınmayı gerektirecek kadar olumsuz sonuçlar doğurabilirler.¹⁹⁵ Şimdi bunlara yakından bakalım.

- **Algı Sapmaları Belirir:** Gruplararasıdaki ilişkilerin çatışma dolayısıyla sınırlanması ve iletişimin azalması sonucunda grupların birbirlerine gönderdikleri mesajlar, gönderenin kastettiği anlamdan farklı olarak algılanacaktır.

- **Önyargılar Kuvvetlenir:** Birbiri hakkında sınırlı bilgi yetersiz iletişim ve önyargılı yaklaşım olan gruplar birbirlerini olumsuz bir kalıba dahil ederler. Çatışma süresince gerçeklikten ve insaftan uzak, peşin değer yargıları işlemeye başlar.

- **İletişimin Kesilir:** Çatışan gruplar arasında iletişim kesilir. Birbirlerini anlama ve dinleme arzusunun azalması iletişimi keserken, yanlış anlama ve değerlendirmeler sonucu düşmanca duygular gelişir.

Tüm bu gelişmeler organizasyonun asıl amacına ulaşmasını imkansız hale getirecek kadar tehlikelidir. O halde alınacak tedbirlerle örgüte mensup grupların çatışmaya girmelerine engel olunmalıdır.

Organizasyonlardaki gruplar arasında bulunan kuvvetli çatışma eğilimlerinin çatışmaya dönüşmesini önlemenin en isabetli yolu iletişimden yararlanmaktır. Organizasyonda bulunan tüm grupların belirli zaman aralıklarında biraraya gelerek problemlerini açıkça tartışmaları kendi bakış

açılarını ortaya koymaları, karşı tarafın bakış açısını görmeleri sağlanmalıdır. Böylece tüm gruplar kendisini karşıdaki grubun yerine koyma imkanı bulacağından diğerlerini anlama imkanı olacak, karşılıklı anlayış ve hoşgörü içerisinde uyumlu bir çalışma yürütülebilecektir.

¹⁹⁵ Yeniçeri, a.g.e, s. 84.

3. Potansiyel Çatışmada İletişim

Potansiyel çatışma, organizasyonlarda çatışma çıkmasına sebep olabilecek durumların mevcut olması demektir. Genel bir kural olarak ne kadar uyumlu olursa olsun tüm organizasyonlarda çatışma potansiyeli vardır.¹⁹⁶ Çatışma potansiyeline mutlaka rastlayacağımıza göre çatışma potansiyelini artıran ve azaltan faktörleri öğrenerek tedbir alırsak potansiyeli minimum seviyeye çekmemiz mümkün olacaktır.

Çatışma potansiyelinin en önemli sebebi örgütlerin gözle görülen varlık ve gerçeğinin ötesinde, büyük ölçüde soyut özellik taşıması, değişik kültürel çevrelerden gelmiş, farklı inanç değer ve beklentilere sahip insanlardan oluşmasıdır. İster yönetici, ister işgören olsun bir örgüt içinde yer alan bu insanlar örgüte gelirken, milli, bölgesel, etnik, dini, mesleki birtakım inanç ve değerlere sahip olarak gelmektedirler.

Örgüt yönetiminin, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için değişik alt kültürlerden gelen insanları tek bir örgüt kültüründe uzlaştırmaları gerekir. Bunu gerçekleştirmek için örgüt kültürünün çalışanlara aşılması ve çalışanların aralarında kurulan iletişim köprüleriyle mümkündür. Aksi halde örgüt yüksek bir çatışma potansiyeli taşımaya devam edecektir.

İnsanların iş dışındaki hayatı ve işletmenin genel havası çatışma potansiyelinin düzeyi üzerinde belirleyicidir. İnsanlar sabah işyerlerine girerken duygularını kapıda bırakarak içeriye girmezler. İsteklerini derinlerini sevinçlerini ve kızgınlıklarını da beraberlerinde getirirler. Bu duygular ve iş ortamının hissettirdikleri birleşerek örgüt iklimini Oluşturur. Bazı yöneticiler, iletişimin insan verimi üzerindeki etkilerinin farkında olmadıkları için işletmede

¹⁹⁶ Dirim, a.g.e, s. 111.

çekilmez bir iklim oluşturmaktadırlar. Bir organizasyondaki örgüt iklimi ne kadar olumlu ise çatışma potansiyeli o kadar azalacak, ne kadar olumsuz ise o kadar artacaktır.¹⁹⁷

Yöneticilerin tutumları da başlıbaşına bir çatışma potansiyeli oluşturabilir. Kurumları kazanırken, çalışanları kaybeden birçok katı yönetici vardır. Kendilerini, “sözünü geçirebilen yönetici” olarak tanımlarlar. Otokratik ve dogmatik kişiliğe sahiptirler. Buna karşılık, kuruluşları zarar ederken çalışanları kazanan birçok nazik yönetici de vardır. Bu yöneticilerin de kendilerini “demokrat ve insancıl” olarak tanımladıkları görülür. Gerçek yöneticiler, örgütü ve çalışanları öyle yönetirler ki, varlıklarından hem kuruluş hemde çalışanlar karlı çıkar. Böylece çatışma potansiyeli azaltılabilir.¹⁹⁸

Çatışma potansiyelini azaltmanın metotlarından birisi de organizasyondaki tüm insanların kişilik yapılarını şeffaf bir şekilde ortaya koymalarıdır. Yönetim literatüründe sıkça rastlanan johari penceresi¹⁹⁹ yaklaşımının bize sağladığı katkı bu noktadadır. İnsanlar kendileri hakkındaki bilgileri etrafındakilere aktarmalı, kendilerinin bilmedikleri özelliklerini de yakın arkadaşlarından öğrenerek yine yansıtmalıdır. Herkes çalışma arkadaşlarının, astlarının, üstlerinin, kişilik yapılarını bilirse, hangi durumda nasıl davranışlar gösterdiklerini, hangi konularda titiz olduklarını hangi durumda nasıl tepki göstereceklerini tahmin edebileceklerinden çatışma potansiyeli azalacaktır.

Sonuç olarak, güven veren, çalışanlara dürüst ve adil davranılan, ilişkilerin iyi olduğu, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının birlikte gerçekleştirilebildiği, ortak bir örgüt kültürünün benimsendiği, insanların kişilik

¹⁹⁷ Dirim, a.g.e, s. 16.

¹⁹⁸ Kenneth Blanchard, Spencer Johnson, **Bir Dakikalık Yönetici**, Çev: Duygu Uğur, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1994, s. 14.

¹⁹⁹ Devito, a.g.e, s. 71.

yapılarını tüm açıklığıyla ortaya koyduğu bir işyeri ortamı işgörenlerin işten doyumunu olumlu yönde etkileyeceği için çatışmalar ortam bulamayacaktır.²⁰⁰

4. Çatışmanın Organizasyon İçindeki Yeri ve İletişim

Organizasyon şemasından hareket ederek, dikey, yatay, emir komuta-kurmay birimleri arasındaki çatışmalarda iletişimin nasıl bir fonksiyonu olduğunu inceleyelim.

4.1. Dikey Çatışmada İletişim

Dikey çatışma organizasyonda farklı hiyerarşik pozisyonlardaki kişiler arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan çatışmadır. Bir örgütte iletişime giren kişiler arasındaki pozisyon farklılığı ne kadar fazla ise, iletişim de o ölçüde güçleşir.²⁰¹ Hiyerarşik olarak yukarıda olan kişiler alt kademelerde bulunan kişilere aşırı otokratik davranırlarsa, onlarla yalnızca emir vermek için iletişim kurarlarsa çatışmalar için davetiye hazır demektir. Üstler aslara, verilen emirlerin gerekçelerini izah eder, motivasyonlarını artırmak için onlara destek sağlarsa, kendilerini geliştirmeleri için neler yapabileceklerini anlatırsa dikey çatışma potansiyeli azaltılmış olur.

Başarılı bir yönetici aşağıdan yukarıya iletişime de gereken önemi vermelidir. Çalışanlar dertlerini, sıkıntılarını, problemlerini, önerilerini, beklentilerini bir şekilde yöneticilerine aktarmalıdır. Yöneticilerin kendilerini dinlemesi onlar için başlıbaşına bir rahatlama konusudur. Bu şekilde problemlerine de çözüm getirilebilirse çatışmaların ortaya çıkması ihtimali oldukça azatılmış olacaktır.

Öyle yöneticiler vardır ki tüm zamanlarını çalışanların yaptıkları yanlışları yakalamaya ayırırlar. Oysa yöneticinin yapması gereken şey öncelikle çalışanlarını doğruyu yaparken yakalamak ve ödüllendirmektir,

²⁰⁰ Dirim, a.g.e, s. 17.

²⁰¹ Chruden-Sherman, a.g.e, s. 332.

böylece örgüt açısından yararlı ve gerekli davranış kalıpları benimsenmiş olur.²⁰²

Çalışanların herhangi bir yanlış davranışı görüldüğünde ise yapılması gereken şey, hiç vakit kaybetmeden kişinin odasına gitmek ve olayı doğrulamaktır. Daha sonra kısa ve kesin bir şekilde kişinin nerede hata yapıldığı belirtilir. Ardından yönetici bu yanlış davranışın kendisinde sebep olduğu duygusal reaksiyonları çalışanla paylaşmalı kızgınlığını, üzüntüsünü, hayal kırıklığını anlatmalıdır. Yargılama tamamen olaya yöneliktir. Kişileri rencide etme ve cezalandırma amacı yoktur ve gizlilik içinde yapılır. Böyle yaklaşıldığı zaman çalışanlar savunmaya geçmeyecek dürüst ve açık olmaya devam edeceklerdir.²⁰³

Ortaya çıkan dikey çatışmalarda üst pozisyonunda bulunan kişi “Ben amirim, benim dediğim doğrudur.” yaklaşımıyla hareket ederse çatışma çözülemeyeceği gibi yeni çatışmalar için de tohumlar atılmış olur. Çatışma astla üst arasında ortaya çıksa bile fikirlerin karşılıklı paylaşılması sağlanmalı, iki tarafı da memnun edecek çözümlerin aranmasına devam edilmelidir. Unutulmaması gereken kural, bir tarafın kazandığı diğer tarafın kaybettiği çatışma çözüm metotlarının uzun vadede problemleri çoğaltacağıdır.

4.2. Yatay Çatışmada İletişim

Yatay çatışma, organizasyonda hiyerarşik olarak aynı düzeydeki kişi veya gruplar arasında meydana gelir. Bu çatışma türünün sebebi genel olarak işbölümü ve uzmanlaşma sebebiyle birbirlerinden soyutlanan birimlerin belli bir amaca hizmet edebilmek için koordinasyon içinde çalışmak zorunda olmalarıdır. Bu tür çatışmaları önlemek için uygulanabilecek en geçerli yaklaşım yatay iletişim başlığında anlatıldığı gibi, farklı fonksiyonel birimlerin belirli zaman aralıklarıyla biraraya gelmeleridir. Bu şekilde tarafların aralarındaki problemleri tartışmalarını, birbirlerine olan tavsiyelerini

²⁰² Blanchard, Johnson, a.g.e, s. 35.

²⁰³ a.g.e, s. 47.

iletmelerini sağlamak, dolayısıyla birimler arasında yakınlaşmayı gerçekleştirmek mümkündür. Chester Barnard' ın, bir organizasyonda koordinasyon sağlamanın en etkili aracının iletişim olduğunu ifade ettiği de dikkate alındığında, bu yaklaşımın isabetli olduğu iddia edilebilir.²⁰⁴

4.3. Emir Komuta-Kurmay Çatışmasında İletişim

Uzmanlık alanlarının sayısının artması, uzmanlık alanlarının gerektirdiği bilgi ve yeteneklerin çoğalması organizasyonlarda kurmay organların varlığını gerektirmiştir. Yöneticiler her konuda uzman olamazlar. Buna gerek de yoktur. İyi bir yöneticiden beklenen, işletmede icra edilen işler konusunda uzman olması değil, tüm işleri ve tüm elemanları işletmenin asıl amacına hizmet edecek şekilde koordine ve kontrol edebilecek düzeyde yönetim bilgisine sahip olmasıdır. Böyle bir görevi üstlenen yöneticinin İhtiyaç duyulduğu zaman farklı branşlardaki uzmanların bilgisinden yararlanması pratik, ekonomik ve akılcı bir yöntemdir. Maddi imkanları yeterli olan firmalar çeşitli branşlardaki uzmanları istihdam ederek danışmanlık birimleri oluştururlar.

İhtiyaç duyulan danışmanlık hizmeti organizasyonlarda kurmay olarak isimlendirilen birimler tarafından verilir. Kurmaylar direk olarak yöneticiye bağlıdır. İşletme çalışanlarına emir vermek için yetkili olmayıp, yalnızca uzman olduğu konuda yöneticiye bilgi sağlamakla yükümlüdür. Yönetici de kurmayın tavsiye ettiği şekilde hareket etmekte veya etmemekte serbesttir. Kurmayların yetkileri olmadığı için sorumlulukları da yoktur. Yalnızca fikirler kurmaylara ait olduğu için, önerdikleri herhangi bir uygulamanın başarısız olması durumunda sorumlu tutulamazlar. Yönetim, fikri değerlendirmekle yükümlü olduğu gibi uygulamanın gereği gibi yapılmasından ve başarısından da sorumludur.

²⁰⁴ Luthans, a.g.e, s. 466

Yöneticilerle kurmay personel arasında sıklıkla çatışmalara rastlanmaktadır.²⁰⁵ Aralarındaki sürtüşmenin esası üstlendikleri rollerden kaynaklanmaktadır. Kurmaylar önerdikleri fikirlerin başarısından sorumlu tutulamaması, yöneticilerin de önerileri uygulamaya koymakta özgür olması yöneticilerle aralarında çatışmaların çıkmasına sebep olur.²⁰⁶ Özellikle yönetici, eğitim düzeyinin düşüklüğü, tecrübe eksikliği, yetersizlik gibi sebeplerden dolayı

aşağılık kompleksine sahipse, yetkilerine daha sıkı sarılarak kurmaylardan gelen tüm önerileri reddetme eğilimine girecektir. Bu durum ise çatışmaları çoğaltacak ve şiddetlendirecektir.²⁰⁷ Kumanda ve kurmay birimleri arasındaki diğer çatışma sebepleri her iki tarafın bakış açısıyla aşağıda sıralanmıştır.²⁰⁸

4.3.1. Komuta Elemanlarına Göre Komuta-Kurmay Çatışmasının Sebepleri:

- Kurmay elemanları, işin gerçeklerinden, işle ilgili uygulama sıkıntılarından haberleri olmadığından tam, doğru ve sıhhatli teklifler getirememektedirler. Bir teklifin güzel ve hoş olması ayrı, uygulanabilir olması ise daha ayrı bir şeydir.

- Kurmay elemanlar, olmayan yetkilerini aşırı derecede kullanma arzusu göstermektedirler.

- Kurmaylar, bilgi ve uzmanlık güçlerinden yararlanarak üst düzey yöneticilerinin desteğini sağlamakta ve bu desteği çoğu zaman alt yöneticiler üzerinde baskı aracı olarak kullanmaktadırlar.

²⁰⁵ Ertürk, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, a.g.e, s. 206.

²⁰⁶ A.g.e, s. 206

²⁰⁷ Başaran, a.g.e, s. 265.

²⁰⁸ Yeniçeri, Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma, s. 90.

- Kurmayların aşırı uzmanlaşmış olmaları, bakış açılarının dar olmasına, önerilerinin de buna bağlı olarak örgütün gerçekleri ve amaçlarıyla uyumsuzluğuna sebep olmaktadır. Ayrıca kurmaylar olumlu sonuçlara sahip çıkarken, olumsuz sonuçlardan komuta bölümünü sorumlu tutarlar.

4.3.2. Kurmaylara Göre Komuta-Kurmay Çatışmasının Sebepleri:

- Komuta elemanları sahip oldukları otoriteyi kurmaylara kaptırmak ya da onlarla paylaşmak endişesiyle kurmayları kıskanmakta ve onlardan gerektiği gibi yararlanamamaktadırlar.

- Komuta elemanları kurmaylara çok sınırlı yetki tanırırlar. Halbuki kurmaylar kendi uzmanlık konularını komutadakilerden çok daha iyi bilirler. Getirilen çözüm teklifleri ne kadar etkili ve isabetli olursa olsun komutada bulunan elemanlar tarafından keyfi olarak uygulanmayabilir.

- Komuta elemanları, statülerini kaybetme endişesiyle yeni fikirlere ve değişikliklere karşı çıkmaktadırlar. Böyle bir endişesi olmayan kurmaylar ise örgütün sürekli gelişmesi ve dinamizmini sağlayacak görüşlerini uygulamaya çalışırlar.

Görüldüğü gibi farklı statüler, farklı bakış açıları, farklı anlayışlar ve beklentiler komuta-kurmay birimleri arasındaki çatışmaların zeminini oluşturmaktadır. Aralarındaki farklılıkları biraz da dramatize ederek şu şekilde tekrar vurgulayabiliriz. Kurmaylar, genellikle genç, yüksek tahsilli, tecrübe birikimi az, teorik bilgi yönünden güçlüdür, buna karşılık komuta organlarında çalışanlar genel olarak, eğitim seviyeleri düşük, tecrübe yönünden zengin, yaşlıdırlar. Bu çatışmalar esas itibarıyla teori ile pratiğin, gençlik ile yaşlılığın, reformculukla muhafazakarlığın çatışmasıdır.²⁰⁹

²⁰⁹ a.g.e, s. 91.

Komuta ve kurmay organları arasında statü, nitelik ve bakış açısı olarak pek çok farklılığın bulunması onların çok kolay bir şekilde çatışmalarına sebep olacaktır. Ancak unutulmaması gereken şey bu iki birimin birbirleriyle rekabet etmek veya çatışmak için birarada bulunmadığıdır. Her iki birim de organizasyonun etkinliği ve verimliliği için işbirliği içerisinde çalışmak zorundadır. Aralarındaki farklı nitelikleri yok edemeyeceğimize göre yapılacak şey, tarafların birbirlerinin durumunu ve sıkıntılarını anlamalarını sağlayacak sürekliliği olan bir iletişim sistemi oluşturmaktır.

Komuta elemanları, kurmayların bir teklif getirecekleri zaman, uygulanabilirliğini gözönünde bulundurmalarını, kurmaylığın statüsü gereği yetkisinin olmadığını, alınacak olan tüm kararlarda örgütün yapısının ve genel amaçlarının gözönünde bulundurulması gerektiğini, varsa başka düşünce ve beklentilerini açıkça ifade etmelidirler. Benzer şekilde kurmaylar da komuta organlarına yeniliklere ve değişime açık olunmadan ilerlemenin sağlanamayacağını, konunun uzmanı olarak görüşlerine daha çok önem verilmesi gerektiğini ve başka fikirlerini ortaya koymalıdır. Farklılıkların çok yoğun olduğu böyle bir çalışmada işbirliğinin gerçekleşmesi ve çatışmaların önlenmesi amacıyla tarafların birbirini anlamasını sağlayacak olan iletişimin geliştirilmesi en geçerli yaklaşımdır.

5. Çatışmanın Niteliği ve İletişim

Araştırmanın birinci bölümünde birbirinden çok farklı niteliklerdeki çatışmalar hakkında bilgi verildi. Burada, tüm çatışmalar örgütsel sonuçları dikkate alınarak fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan şeklinde iki gruba ayrılarak, bu çatışma türlerinde iletişimin rolü incelenecektir.

5.1. Fonksiyonel Çatışmalarda İletişim

Daha önce de ifade edildiği gibi çatışmaların örgüt için olumlu ve olumsuz yönde pek çok sonucu ortaya çıkabilir. Organizasyonda ortaya çıkan bir çatışma, sonuç itibarıyla organizasyon amaçlarına katkıda bulunuyorsa bu tür çatışmalar fonksiyonel çatışma olarak isimlendirilir. Bir çatışmanın

fonksiyonel nitelik kazanabilmesi ancak iletişimin etkili bir şekilde kullanılmasıyla mümkündür. Çatışmaların olumlu sonuçları başlığı altında ifade edilen yararların çoğuna iletişimle ulaşılır.

Biçimsel olmayan grup tartışmaları yoluyla tarafların öfkelerini dışarıya vurarak rahatlamaları, tarafların tartışma sırasında orjinal fikirler üretmeleri, eleştirileri hoşgörüyle karşılama alışkanlığını kazanılması, kişilerin tartışma ve fikirlerini savunma yeteneklerinin gelişmesi, karşılıklı tartışma ve uzlaşma yoluyla bulunan çözümlerin taraflardaki gerilimi azaltması, insanların birbirlerini anlamasına imkan tanıyacağından aralarında anlaşmazlık bulunan kişilerin yakınlaşarak örgütsel bütünleşmenin sağlanması. Şeklinde sıralanan yararların hepsine çatışma çözümünde iletişime ağırlık verilmesiyle ulaşılır. Bu şekilde çatışma fonksiyonel bir niteliğe bürünecektir.

5.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmada İletişim

Eğer bir çatışma organizasyonun amaçlarına ulaşmasını engelliyorsa veya zorlaştırıyorsa bu tür çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışmalardır. Fonksiyonel olmayan çatışmaların büyük çoğunluğu iletişimin kullanılmadığı çatışmalardır. Çatışmanın tarafları arasında iletişim olmadığında tartışma ve uzlaşma yoluyla çözümler bulunacağına, tüm enerji ve güç rakibe zarar vermeye ve çatışmadan galip çıkmaya ayrılır. İnsanların morali ve tatmini olumsuz etkilenir, stres düzeyleri artar ve performansları azalır. Bu yüzden zaman, emek ve para boşa harcanmış olur. Tüm bu sebepler genel olarak örgütte etkinliğin ve verimliliğin azalmasına yol açar. İletişimin kullanılmaması, çatışmaların fonksiyonel olmayan şeklinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

6. Rol Çatışmasında İletişim

Rol, bir bireyin örgütsel düzlemdeki statüsünün belirlediği hak ve yükümlülüklerin toplamı olarak ifade edilebilir. Organizasyondaki her bireyin, bulunduğu bölüm ve statü itibarıyla farklılıklar gösteren rolleri vardır. Bireylerin örgütsel davranışlarının uyumluluğu, söz konusu rolleri ne ölçüde

algıladıklarına ve bunu gerçekleştirmeye ne ölçüde güdülendiklerine bağlı olacaktır. Dolayısıyla bir rol davranışının gereği gibi gerçekleştirilebilmesi için, bireyin rol düzlemini ve rolünün içeriğini çok iyi tanıması gerekir.²¹⁰

Örgütlerin giderek daha karmaşık sistemler halini almaları bu sistemlerin üyesi olan bireylerin işlevsel rollerini de karmaşık ve çok yönlü bir ilişki seti haline getirmiştir. Bu gelişmenin bir sonucu olarak çağdaş işletme örgütlerinin çoğu üyesi söz konusu rolleri yerine getirmede daha fazla çatışma ve belirsizlikle karşılaşabilmekte örgütsel açıdan doyumsuzluk ve huzursuzluk yaşayabilmektedirler.²¹¹

Çalışanlar açısından örgütlerin olumsuzluklarını gidermek için bazı tedbirler alınabilir. Mesela, organizasyonda yeni işe başlayan bir kişiye öncelikle çalışacağı pozisyondaki rolü anlatılmalıdır. Bu rolde bulunan bir kişinin nasıl hareket edeceği, hangi davranışları göstereceği yetki ve sorumluluklarının neler olduğu açıklıkla ortaya konulmalıdır. Ayrıca organizasyon el kitaplarında tüm rollerin gerekleri ayrıntılı bir şekilde anlatılırsa belirsizlik büyük ölçüde önlenmiş olacaktır. Aksi halde kişiden beklenen rol ile kişini ortaya koyduğu rol arasında farklılıkların ortaya çıkması hiç de şaşırtıcı olmayacaktır.

Rol yükümlüsüne yönelik yakın nezaret, aşırı baskı ve güç kullanılması durumunda bireyin rol çatışmasının artacağı gibi iş tatmini de düşecektir. Buna karşılık rol yükümlüsü ile rol düzleminin diğer üyeleri arasındaki ilişkilerin samimi ve olumlu olması halinde, rol çatışmalarının ve bunların olumsuz sonuçlarının azalacağını tahmin edebiliriz.

Rol yükümlüsünün rol düzleminin üyeleri ile özellikle de kendisinden beklentisi olan üst pozisyonlu üyelerle iletişimin artırılmasına ve

²¹⁰ Tanıl Kılınç, "Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliğe Başa Çıkma Yöntemleri", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, c. 17, sayı 2, Kasım 1988, s. 104.

²¹¹ a.g.m, s. 103.

sık sık biraraya getirmeye yönelik uygulamalara başvurulması rol çatışması ihtimalini azaltacaktır. Benzer şekilde bireylerin, rol düzlemleriyle ilgili çeşitli bölüm ve gruplar arasında rotasyona tabi tutularak birbirlerinin çalışma koşulları ve kısıtlarını anlamalarının sağlanması önemli yararlar sağlayacaktır.²¹²

7. Kurumlaşmış Çatışmada İletişim

Organizasyonlarda, herhangi bir çatışma ortaya çıktığı zaman nasıl hareket edileceğine yönelik önceden belirlenmiş kurallar, metotlar ilkeler, hareket tarzları varsa kurumlaşmış çatışma söz konusudur. Mesela bazı şirketlerde çalışanlar arasındaki çatışmanın fiziksel saldırıya dönüşmesi durumunda, gerekçe ne olursa olsun işten çıkarma cezası verilmektedir. Bunun dışında bir çatışma çıktığında arabulucu olarak kimin sorumlu olacağı, suçlu olan kişilere hangi yaptırımların uygulanacağı konusunda da yazılı kurallar olabilir.

İletişimin çatışmalar konusundaki önemi göz önüne alındığında, çatışmaya yönelik kurallar ve hareket tarzları oluşturulurken ağırlıklı olarak iletişimden yararlanılması organizasyonlar açısından daha yararlı olacaktır.

8. Çatışma çözümünde dikkat edilecek önemli noktalar

Çatışma çözümünde iletişim kullanılırken dikkatli olunmazsa problemlerin çözülmesi bir yana, daha da karmaşılaştırılması söz konusudur. İletişim kurmak kadar, kurulan iletişimin niteliği de önemlidir.

Emir vermek, yönlendirmek, uyarmak, gözdağı vermek, ahlak dersi vermek, öğüt vermek, çözüm önerileri getirmek, öğretmek, nutuk çekmek, mantık dersi vermek, yargılamak, eleştirmek, suçlamak, alay etmek gibi yaklaşımlar iletişim uzmanlarınca iletişim engelleri olarak isimlendirilmiştir. Çatışma çözümü de dahil olmak üzere hangi amaca ulaşmaya çalışılırsa

²¹² a.g.m, s. 113.

çalışılsın bu tarzda kurulan iletişimin amacımıza hizmet etme ihtimali çok zayıftır.²¹³

Yapılan araştırmalar insanların büyük bir çoğunluğunun (% 95) iletişim engellerini içeren tarzda iletişim kurduğunu belirlemiştir.²¹⁴ Peki insanlar neden iletişim engeli olan yaklaşımları kabul etmemektedir? Dikkat edilirse bu iletilerin insanları aşağıladığı, değer vermediği, kendi sorunlarını çözme yeteneklerinin olmadığını vurguladığı görülür. Bu yaklaşımla karşı tarafa üstünlük iletilmekte, karşı tarafın mantıksız ve bilgisiz olduğu vurgulanmaktadır. “En doğrusunu biz biliriz, bizim dediğimiz yapılmalıdır.” yaklaşımı, doğal olarak bağımsızlık eğilimi bulunan tüm insanlar için sinir bozucudur. Karşılık verme, direnme, düşmanca duygular besleme gibi davranışlara sebep olmaktadır. Bazen sadece karşı tarafın söylediğini yapabiliş yapamayacağını öğrenmek için bile yasaklanan davranışın gerçekleştirildiği görülür.²¹⁵

Benzer bir yanlış da eleştiriyi kullanmaktır. Eleştiri boşunadır, çünkü insanları kendilerini savunmaya ve genellikle kendilerini haklı göstermeye sevk eder. Eleştiri tehlikelidir çünkü, insanların değerli gururlarını incitir, önemlilik duygularına zarar verir ve kızgınlığa neden olur. İnsanların çoğu ne kadar büyük ve çok yanlış yaparlarsa yapsınlar asla kendilerini eleştirmezler. En azılı katillerin bile kendilerini haklı çıkaracak birtakım sebepler ileri sürdükleri görülür. Yanlışlıkları düzeltmede, davranışları değiştirmede eleştiri hiçbir işe yaramadığı gibi başka problemlere de sebep olur. Davranış değiştirmede en etkili silah övgüdür. Doğru davranışlar sergilediklerinde, başarıya ulaştıklarında insanlar içtenlikle övölür, tebrik edilirse aynı davranışların tekrar edildiği görülür.²¹⁶

²¹³ Gordon, a.g.e, s. 64.

²¹⁴ Gordon, a.g.e, s. 41.

²¹⁵ a.g.e, s. 64.

²¹⁶ Carnegie, a.g.e, s. 15.

İnsanlar, diğer insanların kendileri için her gün söyledikleri kişi olma eğilimindedirler. Bir insana sürekli olarak kötü ve güvenilmeyecek biri olarak bakarsanız kişi sizin düşündüğünüz gibi davranmaya başlayacaktır. Bir kişi, başka birini içtenlikle kabul eder ve bunu iletebilirse, o kişiyle iyi bir iletişim kurma onun istenilen yönde hareket ettirilmesi imkanı var demektir. Başkalarını oldukları gibi kabul etmek ilişkileri kuvvetlendirmede önemli bir etkidir.²¹⁷

Yukarıda anlatılanların yanısıra çatışma yönetiminde kullanılması ve kullanılmaması gereken başka yaklaşımlar da vardır. Çatışma yönetiminde işe yarayan ve işe yaramayan yaklaşımları genel olarak görmek istersek aşağıdaki listeye göz atabiliriz.²¹⁸

• **Çatışma Yönetiminde İşe Yaramayan Stratejiler:**

- Çatışmadan kaçmak
- Güç kullanmak
- Suçlamak
- Açık olmamak
- Meseleleri çarpıtmak
- Reddetmek
- Yüzyüze iletişimi bitirmek
- Sözlü saldırı

• **Çatışma Yönetiminde İşe Yarayan Stratejiler**

- Aktif olarak mücadele etmek
- Konuşmak
- Kendini karşıdakinin yerine koymak
- Açık olmak
- İçten ve dürüst olmak
- Kabulcü olmak

²¹⁷ a.g.e, s. 45

²¹⁸ Ludlow, a.g.e, s. 288.

- Yüzyüze iletişime devam etmek
- Tartışma gücünü kullanmak

Burada, işe yaramayan yöntemler arasında olan güç kullanma konusu üzerinde durmak yerinde olacaktır. Çatışmalarda, büyük bir teknik avantaj sağlasa bile karşıdaki kişiye saldırmaktan kaçınılmalıdır. Çünkü bu davranış bir süre sonra geri teperek ilişkiyi daha da zorlaştıracaktır. Tartışmanın odağında kişiler değil meseleler olmalıdır. Çatışma yaşanan kişiyle ortak noktalar bulunmaya, ortak bir çözüm getirilmeye çalışılmalıdır.²¹⁹

Tartışmaların özel olması da çözüm için çok önemlidir. Başkalarının önünde yapılan tartışma önemli problemlere sebep olabilir. Başkalarının önünde küçük düşmemek için taraflar tüm güçleriyle tartışmanın kazanan tarafı olmaya çalışırlar böylece çözümden uzaklaşmış olur. Çatışmayı çözümlmek için seçilecek zaman da önemlidir. Tarfların yorgun ve kızgın olduğu anlar seçilmemelidir. Yalnızca çözülecek problem üzerinde yoğunlaşılmalı, konunun değiştirilmesi ve saptırılmaması önlenmelidir. Çatışma hangi şekilde çözümlenirse çözümlensin, eğer taraflardan biri haksızlığa uğradığına, zarar gördüğüne inanırsa çözüm için harcanan çabalar boşa gittiği gibi yeni çatışmalara da davetiye çıkarılmış olur.²²⁰

9. Çatışmaların Çözömlenmesinde İletişim

Çatışmaların çözümlmesinde çok farklı metotlar izlenebilir. Önemli olan içinde bulunulan yapı, durum ve kişilere uygun yöntemin seçilmesidir.

Daha özel durumları ve bunlara yönelik çatışma çözüm yöntemlerini görmeden önce birkaç genel pratik çözüm metoduna yakından bakalım:²²¹

²¹⁹ Ludlow, a.g.e, s. 288.

²²⁰ A.g.e, s. 290

²²¹ Steers, a.g.e, s. 527.

- **Fiziksel Ayırma:** Çatışmanın en kolay ve hızlı çözümü fiziksel ayırmadır. Çatışan gruplar bir arada çalışması zorunlu değil ise bu metotla çatışmanın sona erdirilmesi mümkün olur.

- **Kurallar ve Düzenlemeler:** Birtakım kuralların düzenlemelerin ve prosedürlerin kullanılmasıyla çatışmaların azaltılması mümkündür. Bu yaklaşım bürokratik metod olarak da bilinir.

- **Gruplararası Etkileşimi Geliştirme:** Genel amaçlar konusunda gruplararası etkileşimin geliştirilmesi çatışmaları azaltır. Gruplar bir amaç üzerinde uzlaşırlarsa işbirliği kolay olur.

- **Bağlayıcı Elemanlar Kullanma:** Gruplar arasında birleştirici, bağlayıcı ve yanlış anlamaları giderici kişilerin bulunması çatışmaları azaltacaktır.

- **Danışman Yardımı:** Örgüt dışından gelecek bir davranış bilimleri uzman veya psikolog çatışmaların çözümü için önemli bir katkı sağlayabilir.

- **Üyelerin Rotasyonu:** Üyelerin gruplar arasında rotasyona tabi tutulması, herbir elemanın diğer grupların çalışma şartlarını ve bakış açılarını görmelerini sağladığından çatışmaları azaltır.

- **Ana Amaç Etrafında Toplama:** Örgütteki kişi ve gruplar daha kapsamlı ve önemli amaçlar etrafında toplanırsa, kendi aralarındaki çatışmaların ortadan kalktığı görülür.

- **Eğitim Uzmanı Yardımı:** Örgüt içinden veya dışından bir eğitim uzmanının düzenleyeceği eğitim programlarıyla çalışanların tutum ve davranışlarının değiştirilerek aralarındaki ilişkilerin daha yapıcı hale getirilmesini ve birarada çalışmasını kolaylaştırıcı ortamın oluşturulmasıdır.

Buraya kadar gördüğümüz genel ve pratik çözüm metotlarının ardından, çatışma çözümünde kullanılan daha kapsamlı ve gelişmiş çözüm teknikleri de aşağıda değerlendirilecektir.

9.1. Kaçınma Yaklaşımında İletişim

Kaçınma, örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların, gerek çatışmanın taraflarınca, gerekse yöneticiler tarafından gözardı edilmesi, herhangi bir girişimde bulunulmamasını içerir.

Kaçınma yaklaşımının temel mantığı, çatışmanın çözülmeye çalışılırsa, daha da büyüyeceği, bir sonuç alınamayacağı, çatışmaların zaman içerisinde kendiliğinden çözüme kavuşacağı beklentilerine dayanmaktadır. Böyle bir durumda çatışmanın tarafları arasındaki iletişim de tamamen kesilmektedir.

Bu yaklaşım nadiren ve çok özel durumlarda işe yaramaktadır. Bunun dışında genel olarak kaçınma yaklaşımı, problemin daha da büyümesine, çatışmanın daha da şiddetlenmesine yol açacaktır.

Örgütlerde ortaya çıkan çeşitli uyuşmazlıklar, anlaşmazlıklar ve bunlara bağlı olarak beliren çatışmaların öncelikle karar organlarınca dikkate alınması, yönlendirilmesi ve yönetilmesi gerekir. Eğer uyuşmazlık ve çatışma konusu olan sorunlar çözümlenmez ve inisiyatif elden kaçırılırsa yeni ve daha büyük çaplı çatışma sorunları ortaya çıkabilir.²²²

Kaçınma yönetimini benimseyen bir yönetici sorunu görmezlikten gelir, hafife alır, zamanı en iyi sorun çözücü olarak görerek, sorunun çözümünü tehir eder ve zamana bırakır. Çatışan taraflar arasında tercih yapmamak esas olduğundan çatışma hiçbir tarafı tatmin etmez. Yönetici sorunlardan ve sorumluluklardan uzak durur. Daha büyük sorun çıkmaması

²²² Yeniçeri, a.g.e, s. 60.

için var olan olumsuzlukları kabullenmiş gözükür ya da uygun zamanı kollamak amacıyla çatışmalardan uzak durmayı taktik olarak benimseyebilir.²²³

Çatışmanın taraflarını ve yöneticileri kaçınmaya zorlayan sebeplerin başında daha önce müdahale ettikleri çatışmalarda uğradıkları prestij ve moral kaybı ile kötü tecrübelerdir. Ayrıca kişilik yapıları ve tecrübe eksiklikleri de bu sebepler arasında sayılabilir.

Çözümleme ihtimali çok düşük çatışmalarda, küçük boyutu ve niteliği sebebiyle zaman içinde kendiliğinden çözülebilecek çatışmalarda kaçınma yararlı olabilir. Çatışmadan kaçınma ile taraflar zaman kazanır. Daha sakin ve makul düşünme imkanı bulabilirler.

Kaçınma yaklaşımının en önemli problemi taraflar arasındaki iletişimin kesilmesidir. Çatışmayı şiddetlendiren ve çözümünü imkansızlaştıran en önemli faktör budur. Çatışma sırasında pek çok davranış biçimi ortaya konulabilir ama asla vazgeçilmemesi gereken şey iletişimin sürdürülmesidir.

9.2. Problem Çözme Yaklaşımında İletişim

Problem çözme yaklaşımında çatışmaların üzerine gidilir ve çözümlenmesi için girişimlerde bulunulur. Çatışmaya taraf olanların biraraya getirilerek karşılıklı tartışmaları iki tarafın da beklentilerini karşılayacak çözümler bulmaları istenir. Özellikle iletişim ve bilgi eksikliklerinden kaynaklanan çatışmalar için bu yöntem çok etkilidir. Ancak taraflar çok farklı değer yargılarına sahip ise bu yöntem etkili olmadığı gibi çatışmayı daha da artırabilir.²²⁴

Problem çözme yönteminin gereği gibi uygulanabilmesi için herşeyden önce yapıcı bir tartışma ortamı oluşturulmalıdır. Yapıcı tartışma için

²²³ a.g.e, s. 146.

²²⁴ a.g.e, s. 144.

de vazgeçilmez olan, karşılıklı iyi niyet ve güvendir. Birbirinin iyi niyetinden kuşkulanan iki birey yapıcı tartışmanın gerektirdiği karşılıklı güven ortamını oluşturmamalarında, yapıcı niyetle başlayan bir tartışma bile kısa süre içinde yıkıcı bir tartışmaya dönüşür.²²⁵

Yapıcı tartışmanın önşartlarından biri de, insanları olduğu gibi kabul etmektir. Böyle bir davranış onları, duygularını ve sorunlarını paylaşmaları için yüreklendirir. Yargılayıcı ve değerlendirci bir yaklaşım ise, insanları duygu ve düşüncelerini saklamaya, kendilerini çekip iletişime kapanmalarına yol açar. İnsanlar konuşmalarıyla içten bir kabul etme duygusu aşıladıklarında gerçekten inanılmaz derecede etkili bir güce sahip olduklarını göreceklerdir.²²⁶ Yapıcı tartışmanın gerektirdiği önemli bir diğer koşul da, kişilerin birbirlerini eşit ilişkiler içinde görmeleridir. Biri kendini üstün görürse tartışma olmaz, üstünlük iddiasında olan kişi, diğerine görüşlerini dikte etmeye çalışır.

İnsanların karşılıklı iyi niyet ve güveni, herkesin olduğu gibi kabul edilmesi, tarafların birbirlerini eşit ilişkiler içinde görmesi problem çözme yaklaşımının etkinliğini artıracaktır. Problem çözme yaklaşımının tekniklerinden biri de ben iletilerini kullanmaktır. İnsanlar çalışma arkadaşlarının davranışlarının nedenlerini kestirmeye çalışacaklarına, ihtiyaçlarını ben iletileriyle dile getirirlerse gerçek sorunlar su yüzüne çıkmaya başlar. Ben iletilisi, karşımızdaki kişiyi sen hitabıyla yargılamak, suçlamak, değerlendirmek yerine, ben ifadesiyle duygu ve düşüncelerimizi paylaşmayı, karşı tarafın davranışları karşısında neler hissettiğimizi dürüst bir şekilde ortaya koymayı içerir.²²⁷ Tüm taraflar ben iletileriyle düşüncelerini ortaya koyarlarsa gerçek sorunun tespit edilmesi kolaylaşır. Gerçek sorun bilininceye kadar getirilecek çözümler ne denli şık olursa olsun, istenilen sonucu vermeyecektir.

²²⁵ Cüceloğlu, a.g.e, s. 207.

²²⁶ Gordon, a.g.e, s. 47.

²²⁷ a.g.e, s. 107.

Unutulmamalıdır ki, Bir kimsenin sorununu, o kimseden başkası çözemez. Başkalarının getirdiği çözümler geçici olmaya mahkumdur. Olayların gerçek mahiyetini ancak çatışmanın tarafları bilebilir. Dolayısıyla insanlar kendi problemlerini kendileri çözmeyi öğrenmenin yanısıra, başkalarının problemlerini çözmeye çalışmaktan da vazgeçmelidirler.²²⁸

9.3. Yumuşatma Yaklaşımında İletişim

Kısa vadeli çıkarların yerine uzun vadede işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara sağlayacağı yararları vurgulayarak, durumu olduğundan daha iyi gösterme çabalarına yumuşatma yöntemi adı verilmektedir. Bu yöntemde üzerinde görüş ayrılıkları olan konular açıkça tartışılmaz. Rakip tarafların paylaştığı ortak değerler ve görüşler üzerinde durulur. Benzerliklerin övülmesi, artırılması, teşvik edilmesi buna karşılık farklılıkların ve ayrılıkların küçümsenmesi ve gözardı edilmesi esasına dayanır.²²⁹

Temel düşünce tarzı, “Üzerinde anlaşabildiğimiz konularda birlik olalım, anlaşamadığımız konularda ise tartışmayalım” ya da “Güzel bir söz söylemeyeceksek hiçbir şey söylemeyelim” mantığıyla ifade edilebilir. Sadece herkesin hemfikir olduğu konular gündeme getirilir. Tartışmalı konular unutulur. Kısa dönemli amaçlara ulaşmak çok önemliyse yumuşatma yöntemi işe yarar.

Diğer yandan, bu yöntemle çatışmanın yatıştırılarak bastırılması pahalıya mal olabilir. Çatışma konusu taraflar için gerçekten önemli ise çatışmanın hasıraltı edilmesi çözüm değildir. Uzun vadede çatışma daha şiddetli olarak ortaya çıkabilir.

²²⁸ Cüceloğlu, a.g.e, s. 177.

²²⁹ Yeniçeri, a.g.e, s. 145.

9.4. Güç Kullanma Yaklaşımında İletişim

Yöneticinin, taraflar arasındaki çatışmayı, otoritesini kullanarak kendi makul gördüğü tarzda çözümlemesidir. İletişim genellikle tek yönlüdür, Çatışmanın taraflarının söz hakkı yoktur konuşmalar bile dikkate alınmaz. Yöneticinin verdiği karar emredici ve zorlayıcı karakterde olup, uyulması zorunludur. Üstün verdiği kararlar, çatışan taraflardan birinin lehine, diğerinin aleyhine olabileceği gibi her ikisinin de lehine veya aleyhine olabilir. İsteyerek veya istemeyerek çatışan taraflar, verilen karara uyacaklardır. Bu yöntemin sağlıklı bir çözüm sağlamayacağı ortadadır. Tartışmayı kaybeden taraf durumu kabul etmeyecek, açık veya gizli tepkilerde bulunacaktır. Söz hakkı olmaksızın emri uygulamak zorunda bırakılan kişide kırgınlık ve düşmanlık ortaya çıkar. Çünkü hiç kimse, fikri alınmadan kendisine ne yapması gerektiğinin söylenmesinden hoşlanmaz. İş ortamında, işi yavaşlatma, dikkatsizlik, hatalarının artması gibi olumsuzluklar yaşanabilir. İşbirliği azalarak üretimin etkinliği düşebilir. Moral ve motivasyon azalabilir.²³⁰ Sorumluluk duygusunun ve kendi kendini yönetmenin gelişmesini engeller. Yöneticinin verdiği kararlar çatışan taraflardan birisinin lehine ise, bu taraf güçlenirken diğer taraf kırılacaktır. Bu durumda çatışmanın sebepleri ortadan kaldırılamadığı için de çatışma ortadan kalkmamakta adeta ertelenmektedir. Yöneticinin değişmesi ya da zayıflaması sonucunda taraflar yeniden çatışma durumuna geçmiş olacaklardır.²³¹

Yönetici bu yönetime baş vurmada önce tarafların kendi aralarında sorunun çözüme kavuşturulmasını sağlayacak biçimde demokratik bir ortam yaratmalı ve tarafları bu şartlarda anlaşmaya çalışmalıdır. Buna rağmen anlaşma mümkün olmamışsa, problemin acilen çözülmesi gerekiyorsa, bir kriz durumu söz konusuysa, zaman baskısı varsa, tartışmanın mümkün olmayacağı kadar büyük gruplar varsa güç kullanma yaklaşımı etkili olabilir. Bunun dışındaki durumlarda güç kullanılmaması organizasyon açısından daha uygundur.

²³⁰ Baysal-Tekarslan, a.g.e, s. 324.

²³¹ Yeniçeri, a.g.e, s. 148.

9.5. Daha Önemli Amaçlar Benimsetme Yaklaşımında İletişim

Çatışan tarafların, çatışmalarına sebep olan amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, tarafların aralarındaki görüş farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıkları, bir kenara bırakmalarını sağlamak, bu yöntemin özüdür. Üst amaç, ortak bir hedefin tanımlanması ile başlar ve çatışan tarafların yardımı olmadan, ona ulaşamayacağının vurgulanmasıyla aktivite kazanır.

Bu yöntem kriz dönemlerinde oldukça etkilidir. Ancak krizin ortadan kalkması ya da üst amacın gerçekleşmesi durumunda ortadan kalkmış görünen çatışma tekrar başlayabilir.

9.6. Çatışmaya Taraf Olanların Değiştirilmesi Yaklaşımında İletişim

Çatışmaya taraf olan kişilerin değiştirilmesi iki şekilde gerçekleştirilebilir.²³² Birincisi, çatışan kişilerin örgüt içerisindeki çalıştıkları birim değiştirilerek çatışmanın kendiliğinden sona ermesi sağlanır. İkincisinde ise çatışan kişiler eğitim programına alınarak inanç, tutum, davranışlarının değiştirilmesi ve iletişim kurma yeteneklerinin artırılması sağlanır. Böylece bilgili ve kültürlü hale gelen çalışanlar daha az çatışmaya sebep oldukları gibi, ortaya çıkan çatışmaları da önemli problemler çıkmadan kendi aralarında çözme yeteneğine kavuşmuş olacaktırlar.

Kişilerin inanç tutum ve davranışlarını değiştirmede en çok kullanılan ve en etkili eğitim yöntemi, duyarlılık eğitimidir. Duyarlılık eğitimi, 12-15 kişiden oluşan örgüt personelinin hiçbir konu ve amaç olmaksızın biraraya getirilerek bazı konularda tartışmalarının sağlanmasıdır. Konu ve nelerin tartışılacağı toplantı sırasında kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Benzer şekilde iletişim uzmanlarının veya psikologların vereceği eğitim programlarından yararlanılabilir. Bu faaliyetlerle ulaşılmaya çalışılan amaç,

²³² Koçel, a.g.e, s. 406.

kişilerin iletişim kurma, tartışma, kendini karşıdakinin yerine koyma, fikir üretme, fikirlerini savunma, farklı fikirlere tahammül gösterme, beşeri ilişkilerde açıklık, kendini tanıma, karşılıklı anlayış gibi beceriler kazandırmaktır.²³³ Örgüt mensupları burada sıralanan nitelikleri kazandıkları zaman, örgütsel çatışmaların işletme yöneticileri için artık önemli bir problem olmayacağını ifade edebiliriz.

10. İşletmelerde Çatışmaları Ortaya çıkmadan önleme yaklaşımları

Çatışmaların ortaya çıktıktan sonra çözülmeye çalışılması büyük çaba zaman ve maliyet gerektirir. Eğer birtakım tedbirler alınarak çatışmalar önlenabilirse, çatışmaya dayalı tüm olumsuzluklar daha ortaya çıkmadan önlenmiş olacaktır. Şimdi, bu konudaki bazı yaklaşımları sırasıyla görelim:

10.1. Örgütsel Amaçların ve Hedeflerin Çalışanlarla Paylaşılması:

Araştırmanın birinci bölümünde belirtildiği üzere çatışmaların sebeplerinden birisi de belirsizliktir. Özellikle örgütün genel amaçları, hedefleri, misyonu ve kültürü hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan personel kendisini firmanın bir parçası gibi hissetmeyecek, belirsizlik ve stres yaşayacaktır. Bu problemin aşılması için örgütsel amaç ve hedefler çalışanlarla paylaşılmalı, hatta onlarla beraber tespit edilmelidir. Çalışanlarla yöneticiler bir araya gelerek hedeflerini beraberce saptarlarsa, ayrıca saptanan hedeflere ulaşmadaki tüm sorumluluk kişiye bırakılırsa kişinin motivasyonu yükselecektir. Çalışanlardan beklenenlerin ve ulaşmaları gereken hedeflerin baştan kesin ve açık olarak kendilerine iletilmesi, tek sayfayı geçmeyecek şekilde yazılı hale getirilmesi çalışanlar açısından belirsizliği önlediği gibi, moral ve motivasyonu yükseltir.²³⁴

²³³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Ezgi Yayıncılık, Bursa: 1997, s. 158.

²³⁴ Blanchard-Johnson, a.g.e, s. 24.

İnsanlar, alınmasında katkılarının bulunduğu kararları benimsemeye ve uygulamaya daha isteklidirler. Kendilerinin katkısının olmadığı, kendilerine söz hakkının tanınmadığı, zorla uygulamak zorunda bırakıldıkları kararlara karşı da direnç gösterirler. Yaşamlarının dizginlerini ellerinde tutmak isteyenler, kendilerine bu şansı vermeyenlere karşı düşmanca duygular beslerler. Başegdirilmeye, başkaları tarafından denetlenmeye karşı çıkma, insan tabiatında bulunan bir eğilimdir ve gözardı edilmemelidir.²³⁵

10.2. Yukarıya Doğru İletişimin Geliştirilmesi

Araştırmanın ikinci bölümünde açıklandığı üzere yukarıya doğru iletişim, çalışanları en çok tatmin eden, fakat aynı zamanda, başlatmaya en az muktendir oldukları ve en çok ihtiyaç duydukları bir iletişim türüdür. Çatışmaları ortaya çıkmadan önlemeye yönelik olarak yukarıya doğru iletişimin oldukça etkili olacağını iddia edebiliriz. Yukarıya doğru iletişimin geliştirilmesi için izlenebilecek bazı metotlar aşağıda açıklanmıştır.

10.2.1. Açık Kapı Politikası

Bu politika, çalışanların herhangi bir konuda görüşmek için yöneticilerin ofislerine gidebilme imkanına sahip olmaları demektir. Fakat ideal olanı çalışanların, yöneticilerin açık kapılarından girmeleri değil, yöneticilerin açık kapıdan çıkarak çalışanları yerinde ziyaret etmeleridir. Böylece kendi çalışma ortamında yöneticiyle görüşen işgören kendini daha rahat hissedecek, yönetici de elemanın çalışma şartlarını bizzat görerek daha kapsamlı bilgi toplamış olacaktır. Açık kapı politikasının geçerli olduğu örgütlerde çalışanlar çok daha rahat, problemsiz yüksek motivasyonlu ve yüksek performanslı olacaklardır. Çünkü kendilerinin çözemeyeceği bir problemle karşılaştıklarında, haksızlığa maruz kaldıklarında istek, dilek, öneri ve şikayetleri olduğunda bunları en yetkili kişiyle görüşebilmek, onunla beraber çözümler aramak çalışanlar için çok önemli bir tatmin kaynağıdır.

²³⁵ Gordon, a.g.e, s. 166.

Açık kapı politikasını benimsemiş bir yöneticinin insanları dinleme konusunda özel bir bilgisinin ve yeteneğinin olması gerekir. Psikologların insanların problemlerini çözmek için kullandıkları en yaygın metod kişiyi konuşmaya başlatmak ve onu dinleyerek yolundan çekilmektir.²³⁶ Aktif dinlemeyle, zaman zaman kişinin anlattıkları özetlenerek kendisine yansıtılır ve ne kadar farklı ve ters olsa da anlattığı şeyler olduğu gibi kabul edilir, tepki gösterilmez. Kişi dikkatle dinlendiğini ve ne söylerse söylesin tepki almadığını görünce tüm gerçekleri olduğu gibi ortaya koyacaktır. Zaman zaman uygun yerlerde yapılacak tespitler sayesinde kişinin uygun çözümlere kendiliğinden ulaşması sağlanır. Yöneticiler de, bu yöntemden yararlanarak personeli dinleme, anlama ve yol gösterme imkanına sahip olabilirler.

Açık kapı politikasının başarısı aynı zamanda, büyük ölçüde olumlu bir örgüt iklimine dayanmaktadır. Bazen yöneticiler kapılarını açarlar, ama açık kapıdan geçerek hiç kimse içeriye girmez. Geleneksel yönetim metotları yüzünden örgüt iklimi destekleyici olmaktan çok savunucu bir nitelik kazanmışsa, örgüt çalışanları ve yöneticiler arasında soğuk rüzgarlar esmekte ise, yöneticilerin kapılarını açmaları fazla bir şey ifade etmez.²³⁷

10.2.2. Sosyal Gruplara Katılma

Aşağıdan yukarıya iletişimi geliştirmenin en etkili yöntemlerinden birisi de biçimsel olmayan kutlamalar, partiler, ödül törenleri, geziler, piknikler, spor etkinlikleri gibi ortamları kullanmaktır. Amir ve memur ayrımı olmaksızın tüm çalışanların aynı sosyal faaliyet içerisinde yer alması çalışanların ve idarecilerin arasında sıcak rüzgarların esmesine ve samimiyetin gelişmesine sebep olur. Böyle ortamlarda çalışanlardan daha fazla ve daha dürüstçe bilgi almak mümkündür. Çünkü buralarda, işyerinin sınırlayıcı resmiyeti yoktur. Çalışanlar kendilerini çok daha özgür hissedecek ve tüm bilgileri olduğu gibi vereceklerdir. Böyle ortamlarda toplanan bilgilerden çalışanların gizli kalmış

²³⁶ a.g.e, s. 71.

²³⁷ Charles E. Back "The Managers Open Door and Communication Climate", **Business Horizons**. vol: 29, No: 1, Jan- Feb 1986, s. 15.

problemleri, çatışma potansiyeli yaratacak durumlar tespit edilebileceğinden tedbir alma ve çatışmaları ortaya çıkmadan önleme imkanı doğmuş olur. O halde her düzeyden çalışanlarla yöneticileri biraraya getiren, biçimsel olmayan nitelikteki sosyal etkinliklere özel bir önem verilmeli ve uygun zamanlarda düzenlenmesi ihmal edilmemelidir.

10.2.3. İşgören Mesajlarının Özendirilmesi

Bu yöntemde, işgörenlerin mektupla veya telefonla mesaj göndermesini sağlayacak bir sistem kurulması söz konusudur. Amaç, çoğu büyük şirkette görüldüğü gibi çalışanlarla yöneticilerin arasında kopan iletişim köprüsünü yeniden kurmaktır. Mektup metodu, çalışanların üst yönetime iletmek istedikleri görüş dilek ve şikayetlerini yazılı olarak doğrudan yöneticinin eline geçecek şekilde kutulara atılmasıyla uygulanır. Telefon metodu da aynı amaca hizmet etmekle birlikte daha hızlı ve esnektir. Telefon sistemi, genellikle otomatik olup günde 24 saat işlemekte ve böylece işgörenler istedikleri saatte evlerinden ya da başka yerden telefon edebilmektedirler. İsimleri gizli kalmak üzere, işleri konusundaki duygu ve düşüncelerini, rahatsız oldukları konu ve kişileri, karşılaştıkları adaletsiz uygulamaları, beklenti ve önerilerini rahatlıkla iletebilirler. Böylelikle yöneticiler çok geç olmadan organizasyonda yaşanan problemleri ilk ağızdan öğrenme ve tedbir alma imkanına kavuştukları gibi, çalışanların yaratıcı fikirlerinden de yararlanma şansına sahip olurlar. Yüzyüze iletişime ilaveten bu metotların da kullanılması iletişim ortamını zenginleştirecektir.²³⁸

10.3. İşgören Aileleriyle İletişim

İnsan hayatı bir bütündür. İnsanların iş hayatıyla iş dışındaki hayatlarını kesin sınırlarla ayırmak imkansızdır. İş hayatında yaşananlar özel hayatı, özel hayatta yaşananlar da iş hayatını etkilemektedir. İnsanların özel hayatlarındaki en önemli yapı ise aileleridir. Çalışanların performansı ailesinden aldığı destekle büyük ölçüde artabildiği gibi, tam tersi de

²³⁸ Davis, a.g.e, s. 540.

gerçekleşebilir. O halde personelinden yüksek performans isteyen yöneticiler, işgörenlerin aileleriyle iletişim kurmalı, çalışanlarının başarısının yükselmesi için ailelerden destek istenmelidir. Sık yapılan bir uygulama, kurumla ilgili önemli haberlerin işgörenlerin evlerine postalanmasıdır. İşyerini gezmek üzere aileler için ziyaret günleri düzenlemek de mümkündür. Bu şekilde aile fertleriyle firma yönetimi arasında bir kaynaşma sağlanabilir. Ailenin firmaya yönelik olarak sempatisi kazanılabilir. Bu duygulara sahip olan aile, çalışan kişiyi destekleyecek ve dolaylı olarak firmanın başarısına katkıda bulunacaktır.

10.4. Özel Arabulucu Hakemler Tayini

Bu yöntemin uygulanabilmesi için öncelikle her bir bölüm ve kademe için uygun sayıda ve uygun noktalara arabulucu hakemler tayin edilir. Hakemler seçilirken, dinleme, analiz ve muhakeme yeteneklerinin gelişmiş olmasına özen gösterilmelidir. Hakemler çok sayıda olacağı için firmada mevcut çalışanların ikinci bir yükümlülüğü şeklinde olacaktır. Hakem görevi üstlenecek kişilerin işletme dışında özel bir eğitime tabi tutulması sağlanabilir. Çalışanlar arasındaki herhangi bir anlaşmazlık henüz çatışmaya dönüşmemişken arabulucu hakemlere gidilerek, tarafsız bir gözlemci olarak problemin çözümüne katkı sağlamaları istenir. Burada hakemin yapacağı şey tartışmayı çözmek değil, tarafların anlattıklarından yola çıkarak sağlıklı teşhislerde ve saptamalarda bulunmaktır. Hakemin yaklaşımı tarafların kendi çözümlerini kendilerinin bulmalarını sağlamaktır.

10.5. Rutin Toplantılar

Belirli zaman aralıklarında, bölüm elemanlarının, farklı bölümlerdeki elemanların, yöneticilerle personelin biraraya gelerek toplantılar yapmalarıdır. Bu toplantılar özgür bir anlayışa sahip olmalı, çalışanlar, yöneticilerle bile tüm problemlerini tartışabilmeli, düşüncelerini açıkça ifade edebilmelidirler. Böyle bir uygulama olduğunda, tüm taraflar yaşadıkları problemleri, uğradıkları haksızlıkları, beklentilerini, hayal kırıklıklarını, bakış açılarını ortaya

koyacaklarından tüm taraflar birbirlerinin bakış açılarını ve yaşanan problemleri görmüş olacaklardır. Problemleri olanlar içlerini döktükleri için rahatlayacaklar, ayrıca problemlerine çözüm bulunma imkanı da yakalanmış olacaktır. Böylelikle firma personelinin problemlerinin olduğu yalnızca çatışmalar ortaya çıktığında değil daha önce tespit edilmiş olduğundan çözümü daha kolay olacaktır.

10.6. Uzman Psikolog İstihdam Etme

İşletmede sürekli olarak bir psikolog istihdam etmenin önemli kazançları olabilir. Çalışanların yoğun stres yaşadığı zamanlarda yardım alarak, yaşadıkları problemleri çalışma performanslarına yansıtmaları veya diğer çalışanlarla çatışma yaşamaları önlenabilir. Özellikle iç çatışmalar yaşayan kişilere psikoloğun önemli yardımları olabilir. Psikologların en önemli vasıfları insanları olduğu gibi kabul etmeleri kesinlikle yargılamamalarıdır.²³⁹ Kabul edildiğini, ne kadar büyük kusurları olursa olsun yargılanmayacağını bilen insanlar da herşeyi, çekinmeden anlatacaklardır. Psikologların bir diğer prensipleri de insanlara hazır çözüm önerileri getirmemeleridir. Herkesin kendi problemini kendisinin çözebileceği bir ortamın oluşturulması yeterlidir.

Yöneticiler, psikologların insanlara yaklaşımından birtakım dersler çıkarmalıdır. Daha çok kabul edici olurlarsa, çalışanlar da onlardan hiçbir şeylerini gizlemezler bu şartlarda yönetim daha kolay olacaktır. İkincisi de, çalışanları herhangi bir problem yaşadığında onlara hazır çözümler üretmek yerine, durumu daha iyi görmelerini sağlayacak tespitler yapmaları, gerekli bilgileri sağlamaları ve çözümü yine kişiye bırakmaları gereklidir:

²³⁹ Gordon, a.g.e, s. 47.

IV. BÖLÜM UYGULAMA

1. Araştırmanın Konusu

Araştırmamızın uygulaması, Kayseri’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmada, işçiler, büro çalışanları ve yöneticileri kapsayacak şekilde uygulanmıştır.

Araştırma metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket uygulamasında elde edilen veriler bilgisayarda “spss for windows” programı yardımıyla değerlendirilmiş, İstatistiksel çalışmaların yorumu ayrıca yapılmıştır.

Araştırmada, firmadaki iletişim ortamının özellikleri ile çeşitli düzeylerdeki çatışmaların yoğunluğu ölçülmüş ve aralarındaki ilişkiler istatistiki yöntemlerle test edilmiştir.

2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Kayseri’ de tekstil sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmada yapılan araştırmanın amacı, ilgili firmada çalışanlar arasındaki çatışmanın yoğunluğunu ölçmek, daha sonra bu çatışmalarda iletişimin rolünü ve önemini belirlemektir. Mevcut durum tespit edildikten sonra, amaca yönelik olarak nelerin yapılabileceği belirlenecektir. Araştırma yalnızca ilgili firmaya yönelik olarak uygulanmıştır. Araştırmanın anketi 41 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 7 tanesi cevaplayıcının kişisel özelliklerini belirlemeye yöneliktir.

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Ön Çalışmaları

Araştırmanın anketi hazırlandıktan sonra güvenilirliğinin tespit edilmesi amacıyla ön uygulama yapılmış, bu uygulamadan elde edilen

geribesleme sayesinde yapılan düzenlemelerle anket daha güvenilir hale getirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmaya başlarken tespit ettiğimiz varsayımlar şunlardır:

1. Firmadaki iletişim ortamı yeterli etkinliğe sahip değildir.
2. Araştırmanın yapılacağı firmada çatışmalara rastlanmaktadır.
3. Araştırmanın soru kağıdında yer alan sorular, araştırmanın yapıldığı örgütün iletişim ve çatışmayla ilgili durumunu belirlemede yeterlidir.
4. Araştırmaya katılan kişilerin verdikleri cevaplar, onların gerçek algılarını ve değerlendirmelerini yansıtmaktadır.

3.3. Veri ve Bilgilerin Analizi

İlgili firmada uygulanan anket çalışması değerlendirilirken, öncelikle ankete katılan kişilerin yaşları, eğitim durumları, hangi kademedeki çalıştıkları gibi özellikleri belirlenecektir. Ardından her bir soruya verilen cevapların ağırlıkları % olarak tespit edilecek ve son olarak bazı değişkenler arasında ilişki olup olmadığı ki-kare analizi ile test edilecektir.

3.3.1. Ankete Katılanların Çalıştıkları Birimler

Anketimizi cevaplayan 64 kişinin 50' si üretim bölümünde, 6' sı yönetim faaliyetlerinde çalışmaktadır. Anketi cevaplayan 5' kişi hangi bölümde çalıştığını belirtmemiştir. Elde ettiğimiz verilere göre firmada çalışan 1068 kişiden 107' si büro çalışanı, 961' i işçidir. En çok elemanın çalıştığı bölüm üretim olduğu için örnek kitle içerisindeki büyük ağırlığı üretim çalışanlarının oluşturması ana kitleyi temsil gücünü artıracaktır.

	Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Üretim	50	84,7	84,7
Yönetim	6	10,2	94,9
Diğer	3	5,1	100,0
Cevapsız	5		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.2. Ankete Katılanların Bulundukları Kademe

Anketi cevaplayan 64' kişiden 23' ü işçi 15' i ustabaşı, 13' ü memur, 7' si şef 2' si de müdür kademesinde bulunmaktadır. Örnek sayıları ana kitlelerin büyüklükleri ile orantılı olduğundan ana kitleyi yansıtır derecesi yüksektir.

	Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
İşçi	23	38,3	38,3
Ustabaşı	15	25,0	63,3
Memur	13	21,7	85,0
Şef	7	11,7	96,7
Müdür	2	3,3	100,0
Cevapsız	4		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.3. Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri

Çalışanların % 38' gibi önemli bir bölümü 10 yıldan daha fazla süredir kurumda bulunmaktadır. Diğerlerinin de genel olarak uzun süredir kurumda çalıştığı görülmektedir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
-0.9	4	6,7	6,7
1- 4.9	15	25,0	31,7
5- 9.9	18	30,0	61,7
10-	23	38,3	100,0
Cevapsız	4		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.4. Eğitim Durumu

Anketimizi cevaplayanların % 56 gibi önemli bir bölümü lise mezunlarından oluşmaktadır. Cevaplayıcıların % 63' ünün işçi ve ustabaşı olduğu düşünüldüğünde bunun beklenen bir oran olduğu söylenebilir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
İlkokul	7	11,9	11,9
Lise	33	55,9	67,8
Üniversite	18	30,5	98,3
Y. Lisans	1	1,7	100,0
Cevapsız	5		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.5. Cinsiyet

Anketimize katılanların % 88' inin erkek olması, ankete katılanların önemli bir kısmının üretim bölümünde çalışan işçi ve ustabaşılar olmasıyla tutarlı bir sonuçtur.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Erkek	53	88,3	88,3
Bayan	7	11,7	100,0
Cevapsız	4		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.6. Yaş

Anketimizi cevaplayanların % 57' si 30-40 yaşları arasındadır. Diğer büyük dilimi de % 35' lik ağırlık ile 20-30 yaş arası oluşturmaktadır. 40 yaş ve üzerindekiiler yalnızca % 8 lik orana sahiptir. Firmada 20 yaşın altında çalışan bulunmamaktadır.

	Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
20-29	21	35,0	35,0
30-39	34	56,7	91,7
40-	5	8,3	100,0
Cevapsız	4		
	-----	-----	-----
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.7. Üniversite Mezunlarının Branşı

Anketi cevaplayanların ağırlıklı olarak üretim bölümünde olduğu gözönüne alınınca burada çalışan üniversite mezunlarının da mühendis olması doğaldır. Diğer seçeneğinde ağırlıklı olarak meslek yüksek okuları yazılmıştır. Üniversite mezunu olmayan 45 kişi bu soruyu boş bıraktıklarından cevapsız kategorisinde yer almışlardır.

	Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Mühendislik	14	73,7	73,7
İ.İ.B.F.	1	5,3	78,9
Diğer	4	21,1	100,0
Cevapsız	45		
	-----	-----	-----
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.8. Organizasyon Şeması ve El Kitabı

“Firmanızda bulunan organizasyon şeması ve organizasyon el kitabını inceleme fırsatı buldunuz mu?” sorusuna firma çalışanlarının % 43 lük kısmının hayır cevabı vermiş olması iletişim etkinliği açısından olumsuz bir durumdur. Organizasyon şeması ve el kitabı, çalışanların kurum içerisindeki yerlerini görmelerini sağladığı gibi, kime emir verip kimden emir alacaklarını, yetki ve sorumluluklarını görmelerine imkan sağlayacağı için çatışmaları da azaltıcı bir etkiye sahiptir. En alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların organizasyon şeması ve el kitabını incelemesi sağlanmalıdır.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Evet	36	56,3	56,3
Hayır	28	43,8	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.9. İletişim Araçları

Anketten elde edilen sonuca göre firmada iletişim aracı olarak işletme dergisi ve duyuru kullanılmaktadır. Dergiden çalışanların tamamına yakını haberdar olduğu halde duyurulardan çalışanların % 40' ının haberdar olmaması bu konuda birtakım tedbirler alınmasını gerektirmektedir. Organizasyondaki iletişim ortamının zenginleştirilmesi için, işletme gazetesi, kapalı devre ses ve görüntü sistemleri kurma yönünde çalışılabilir. Ayrıca kullanımının çok sınırlı olduğu görülen bilgisayarla haberleşme sistemi geliştirilebilir.

DERGİ	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Dergi Yok	6	9,4	9,4
Dergi Var	58	90,6	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

DUYURU

		Geçerli	Toplam
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Duyuru Yok	23	35,9	35,9
Duyuru Var	41	64,1	100,0
	-----	-----	-----
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.10. Özel İletişim Araçları

Çalışanların % 84' ü doğrudan yöneticilere ulaştırılmak üzere birtakım mesajların iletebileceği dilek kutuları veya başka bir iletişim aracının kullanılmadığını ortaya koymuştur. Dilek kutularının popülaritesi azaldığı için onun yerine çağdaş bir yöntem olan özel telefon hatları kullanılabilir. Bu telefon hatlarının çalışma sistemi dilek kutularında olduğu gibidir. Çalışanlar, otomatik olan sisteme 24 saat ulaşarak, istek, beklenti, öneri ve şikayetlerini iletebilirler. Yöneticiler de bu mesajları dinleyerek çalışanların nabzını tutma imkanına kavuşmuş olacaklardır. Bu yöntem, bazı cevaplayıcıların belirttiği, grup toplantıları ve temsilci yardımıyla mesaj göndermekten daha etkili olabilir. Bu sistemde çalışanların normalde ifade etmekten çekindikleri problemler gizlilik içerisinde rahatlıkla iletebilir. Problemlerini doğrudan yöneticilere ulaştırma imkanına sahip olan çalışanlar kendilerini daha rahat ve huzurlu hissedeceklerdir. Böylece iç çatışma yaşama ihtimalleri azalacaktır. Eğer sistem görevini yerine getirir ve iletilen problemleri çözümlerse, ortaya çıkacak pek çok çatışmayı da önlemek mümkün olacaktır.

		Geçerli	Toplam
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Evet	10	15,9	15,9
Hayır	53	84,1	100,0
Cevapsız	1		
	-----	-----	-----
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.11. Özel Günler

Çalışanların özel günlerine (evlenme, hastalık, ölüm v.b.) firmanın ilgisi konusundaki soruya çalışanların % 47' si evet % 53' ü hayır cevabını vermiştir. Sonuçlardan, bu konuda bazı çalışmaların yapıldığını ancak yeterli olmadığını görmekteyiz. Anket üzerine görüşlerini ifade eden bazı cevaplayıcılar da bu konudaki çalışmaların yeterli ve organize olmadığını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin bu konuda gerekli tedbirleri alarak çalışanlarını özel günlerinde hatırlamaları çalışanların motivasyonlarını artıracaktır.

		Geçerli	Toplam
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Evet	30	46,9	46,9
Hayır	34	53,1	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.12. Örgüt İklimi

Çalışanların, genel olarak örgütteki çalışma ortamı konusunda ne hissettiklerini ölçmeye yönelik sorduğumuz soruda genel olarak olumlu bir tablo ortaya çıkmıştır. Çalışma ortamlarını çekilmez, itici, soğuk olarak nitelendiren çalışanların oranları toplamı % 32 de kalırken, çalışma ortamını çekici, sıcak, içten bulanların oranları toplamı % 68 dir. Çalışma ortamları konusunda olumsuz hislere sahip olan kişilerin memnuniyetsizliklerinin sebepleri araştırılarak değiştirilmesi yönünde çaba sarfedilmelidir.

		Geçerli	Toplam
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Çekilmez	2	3,1	3,1
İtici	5	7,8	10,9
Soğuk	14	21,9	32,8
Çekici	2	3,1	35,9
Sıcak	18	28,1	64,1
İçten	17	26,6	90,6
Diğer	6	9,4	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.13. Çalışma Arkadaşlarıyla Çatışma Yaşama

Sonuçlara bakıldığında çalışanların % 73 gibi önemli bir bölümünün çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşadığını göstermektedir. Bu veri, çalışmanın başında ortaya koyduğumuz varsayımı destekler niteliktedir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Evet	47	73,4	73,4
Hayır	17	26,6	100,
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.14. Çatışma Sebepleri

Çalışanların önemli bir bölümünün yaşadığı çatışmaların, hangi sebeplerden kaynaklandığı bu bölümde sorgulanmıştır. Çalışanların, çatışma sebepleri konusunda hazır birtakım sebeplerden tercih yapma imkanları vardır. Bunun dışında ayrıca, “diğer” seçeneği ile görüşlerini ifade etme şansına da sahiptirler. Verilen cevaplar şu şekildedir:

3.3.14.1. İş Arkadaşlarının Yaptıkları Hatalar Yüzünden Başarısız Duruma Düşme: Çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşadığını ifade edenlerin % 35’ i iş arkadaşlarının yaptıkları hatalar yüzünden başarısız duruma düştüklerini belirtmişlerdir. Çalışanların Yaklaşık % 30’ luk kısmı ise çatışma yaşadıkları halde sebebini ortaya koymamışlardır. Hassas bir konu olması ve çalışanların ankette ifade ettikleri görüşlerinden dolayı zarar görme kuşkularından dolayı bu derecede yüksek bir cevap vermeme görülmüş olabilir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	29	64,4	64,4
Evet	16	35,6	100,0
Cevapsız	19		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.14.2. Firma İmkanlarının Çalışanlar Arasında Adil

Dağıtılmaması: Çatışma yaşayanların % 33' ü çatışma sebebi olarak firma kaynaklarının çalışanlar arasında adil dağıtılmamasını göstermiştir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	30	66,7	66,7
Evet	15	33,3	100,0
Cevapsız	19		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.14.3. Çalışanlarının Yetki ve Sorumluluklarının Açıkça Belli

Olmaması: Bu soruda çalışanların % 60' gibi yüksek bir oranda evet cevabı vermesi düşündürücüdür. Bu sonuç organizasyon şeması ve el kitabıyla ilgili değerlendirmede elde edilen sonuçla örtüşmektedir. Bütün çalışanlara yetki ve sorumluluklarının tüm açıklığıyla iletilmesi konusunda gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Aksi halde çalışanlar arasındaki çatışmaların ve huzursuzlukların engellenmesi mümkün değildir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	18	40,0	40,0
Evet	27	60,0	100,0
Cevapsız	19	9,7	
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.14.4. Diğer: Bu seçenekte çalışanların çatışma sebeplerine

ilişkin görüşlerini özgürce ifade etmelerine imkan tanınmıştır. Cevaplayıcıların yaklaşık % 9' u bu bölümde görüş bildirmiştir. Bildirilen görüşlerden kayda değer olanları şunlardır:

- “Algılamalardaki farklılıklar ve iletişim eksikliği.”

- “Hataların kabullenilmeyerek başkasına yüklenilmeye çalışılması.”

Araştırmamızın varsayımlarında ortaya koyduğumuz iletişim yetersizlikleri burada bir işgörenin ifadesinde teyit edilmiştir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Görüş Bildirmeyen	41	91,1	91,1
Görüş Bildiren	4	8,9	100,0
	19		
	_____	_____	_____
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.15. Yönetim Tarzı

“Firmada yöneticilerin astlara yaklaşımlarında geçerli olan tarz hangisidir.” Şeklindeki soruya çalışanların % 25’ lik kesimi emredici şeklinde cevap vermiştir. Diğer büyük grup % 17’ lik oranla yöneticilerini kontrol edici olarak görmektedir. Demokratik, destekleyici, insancıl, hoşgörülü seçenekleri % 11-14 arasında birbirine yakın oranlarda tercih edilmiştir. Zorlayıcı seçeneği zayıf bir orana sahiptir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Zorlayıcı	3	4,8	4,8
Emredici	16	25,8	30,6
Kontrol Edici	11	17,7	48,4
Demokratik	8	12,9	61,3
Destekleyici	8	12,9	74,2
İnsancıl	7	11,3	85,5
Hoşgörülü	9	14,5	100,0
Cevapsız	2		
	_____	_____	_____
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.16. Gerilim

“İşinizde zaman zaman nasıl davranacağınızı, ne yapacağınızı bilmediğiniz için gerilim yaşamakta mısınız?” bu soruya verilen cevaplara bakıldığında, yaklaşık olarak % 58’ inin evet cevabı verdiği görülüyor.

	Geçerli		Toplam
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Evet	37	57,8	57,8
Hayır	27	42,2	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.17. Gerilimin Sebepleri

Çalışanların % 60’ a yakın kısmının yaşadığını ifade ettiği gerilim durumunun sebeplerini ölçmeye yönelik olarak verilen hazır ifadelerden cevaplayıcıların tercihleri şu şekildedir:

3.3.17.1. Yapılması Gerekenlerin Açıkça Belli Olmaması:Bu seçeneği işaretleyen 100 kişiden 47 si firmada yapılması gerekenlerin açıkça belli olmadığını ortaya koymuştur. İdeal şartlarda bu değerin sıfıra yakın olması gerekir, çünkü belirsizlik önemli bir problemdir. Elde edilen sonuç daha önceki verilerle uyumludur. Firma yönetiminin belirsizliği azaltıcı tedbirler alması gerektiği ifade edilebilir.

	Geçerli		Toplam
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	19	52,8	52,8
Evet	17	47,2	100,0
	28		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.17.2. Farklı Yöneticilerin Birbirleriyle Çelişen Emirler

Vermesi: Çalışanların % 64' ü üstlerinden çelişkili emirler aldıklarını ortaya koymuşlardır. Bu sonuç daha önce tespit ettiğimiz belirsizlik ortamında beklenen bir durumdur.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	13	36,1	36,1
Evet	23	63,9	100,0
	28		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.17.3. Çalışanların Gücünün Yeteceğinden Fazla İş

Yapmasının İstenmesi: Cevaplayıcıların % 64' ü böyle bir durumun sözkonusu olmadığını ifade ederken % 36' sı aksi yönde görüş bildirmiştir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	23	63,9	63,9
Evet	13	36,1	100,0
	28		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.17.4. Değerlendirme

Gerilim yaşayan işgörenlerin gerilim sebebi olarak ifade ettikleri “yapılması gerekenlerin açıkça belli olmaması” çalışanların ne yapacaklarını bilmemelerinden dolayı, yanlış yapma, başarısız duruma düşme ve ceza görme korkuları onların gerilim yaşamalarına sebep olur. Farklı yöneticilerin birbirleriyle çelişen emirler vermesi durumunda ise kişi hangi emri uygulayacağını bilemediği için yine zor bir duruma düşmüş olmaktadır. Kişiye yapabileceğinin üzerinde iş verildiğinde ise kişide bir bıkkınlık ve verim düşüklüğü ortaya çıkar. Gerilim çalışanların mevcut işlerindeki etkinliklerinin düşmesine, iş kazalarına, devamsızlık ve işgücü devir hızının yükselmesine sebep olabilir.

3.3.18. Mesajlar

Firmada, iletişimi zorlaştıran ve çatışmaları artıran olumsuz mesajların ne ölçüde kullanıldığını ölçmeye yönelik hazırlanan bu soruda cevaplayıcılardan 21 farklı mesaj türü üzerinde tercih yapmaları istenmiştir. Verilen cevapların oranları aşağıda yer almaktadır. Bu cevaplar incelendiğinde, olumsuz niteliğe sahip olan emir verme, uyarma ve yönlendirmenin diğer seçeneklere kıyasla belirgin bir şekilde fazla kullanıldığı farkedilmektedir. Diğer taraftan, olumlu nitelikteki mesajların hiçbirinin yeterince kullanılmadığı görülmektedir.

3.3.18.1. Emir Verme

Çalışanların % 42 gibi önemli bir ağırlığının emir aldığını ifade etmesi konusu üzerinde durmak gereklidir. Emir almak insanların gururlarını kırıcı bir durumdur. Kriz durumlarına göre kurulmamış örgütlerin haricinde şartlar da dikkate alınarak, yapılacak olan işler uzlaşma veya ricaya dayalı olarak yaptırılmalıdır.

Geçerli Toplam
Sıklık Yüzde Yüzde

Hayır	37	57,8	57,8
Evet	27	42,2	100,0
	-----	-----	-----
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.2. Uyarma

Çalışanların % 43 lük kesiminin yaşadığı uyarı alma, insanları incitici bir niteliğe sahiptir. Uyarı esas itibarıyla bir tehdittir. İnsanların belirli davranışları sürdürmeleri halinde cezalandırılacakları belirtilmektedir. Yanlış bir davranışı görülen kişiyle konuşularak davranışını düzeltmesi konusunda ikna edilmesi gerekir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	36	56,3	56,3
Evet	28	43,8	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.3. Yargılama

Çalışanların % 20 sinin maruz kaldığı yargılama, insanların asla kabul etmedikleri bir davranıştır. Yargılanan insan kendisini savunur suçsuzluğunu ispat etmek için elinden geleni yapar. İşe yaramadığı için yargılamadan uzak durulmalıdır.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	52	81,3	81,3
Evet	12	18,8	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.4. Eleştirme

Çalışanların % 31 gibi hiç de azımsanmayacak bir bölümü eleştiri aldığını ifade etmiştir. Suçları ne kadar büyük olursa olsun, insanlar hiçbir zaman eleştiriye kabul etmezler. Sürekli kendilerini haklı gösterecek birtakım sebepler bulurlar veya savunma mekanizmalarına sığınır. İnsanları eleştirmek yerine hatalı davranışlarının sonuçları gösterilerek uygun davranışa geçişte işbirliği önerilebilir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	44	68,8	68,8
Evet	20	31,3	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.5. Öfke

Öfke içeren mesajların % 10 gibi oldukça düşük bir düzeyde kalması olumlu bir göstergedir. İnsanlara iletilen öfke mesajlarının bir aynadan yansır gibi geri döneceği unutulmamalıdır.

Geçerli Toplam			
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	57	89,1	89,1
Evet	7	10,9	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.6. Kötüleme

Kötüleme iletilerinin de oldukça düşük olması firma için olumlu bir göstergedir. İnsan ilişkilerinde iyimserlik ve olumlu mesajlar daima amaca ulaşmayı kolaylaştırır, olumsuz mesajlar ise amaca ulaşmamızı zorlaştırır.

Geçerli Toplam			
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	58	90,6	90,6
Evet	6	9,4	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.7. Yönlendirme

Burada da yine çalışanların yarıya yakın kısmı yönlendirme mesajları aldıklarını ifade etmişlerdir. Oysa yönlendirme yine insan tabiatına aykırı bir yaklaşımdır. Yönlendirilmek insanlarda acizlik duygusu uyandırır. İnsanlar belirli hedeflere yönlendirildirken görüş ve önerileri alınarak kararlara katılmaları sağlanırsa direniş göstermeden, isteyerek çalıştıkları görülür.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	34	53,1	53,1
Evet	30	46,9	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.8. Gözdağı Verme

İnsanlar tehdit edilmeyi kabul etmezler çoğu zaman tehdit eden kişinin söylediği gerçekten yapabileceğini denemek için kasıtlı olarak istenenin tersine davranışlar gösterirler. Amaçlara ulaşmak baskı ve tehditten vazgeçilerek beklentilerin yalın bir şekilde ifade edilmesi sağlanmalıdır.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	53	82,8	82,8
Evet	11	17,2	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.9. Cezalandırma

İnsanların bazı davranışlardan vazgeçmeleri için yapılacak başka bir şey kalmamışsa cezalandırma yoluna gidilebilir. Fakat cezanın genel olarak istenilen davranışı ortaya çıkarmada etkili olmadığı bilinmektedir. Firmada cezalandırmaya yönelik mesajların yok denecek kadar az olması olumlu bir durumdur.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	63	98,4	98,4
Evet	1	1,6	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.10. Kızgınlık

Kızgınlık mesajları insanlarda gerilim yaratır. Karşılık verme duyguları uyandırır. Bu tür mesajların hiç kullanılmaması yerinde olacaktır.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	55	85,9	85,9
Evet	9	14,1	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.11. Suçlama

İnsanlar suçlamaları kabul etmeme ve savunmaya geçme eğilimindedir. Suçlama hiçbirşeyi düzeltmez, tersine problemi daha da karmaşıktırır. % 20 lik suçlama mesajının sıfıra doğru çekilmesinde yarar vardır.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	52	81,3	81,3
Evet	12	18,8	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.12. İşbirliği

Organizasyonlar insanların bireysel çalışmalarıyla değil gruplar ve ekipler halindeki çalışmalarıyla amaçlarına ulaşabilirler. Dolayısıyla iletilen mesajların işbirliği içeriğini taşıması önemli yararlar sağlayacaktır. İşbirliği mesajlarının oranı % 34 ten daha yüksek bir düzeye çıkarılmalıdır.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	42	65,6	65,6
Evet	22	34,4	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.13. Sevgi

İnsanlar ayna gibidir, ne gönderilirse onu yansıtırlar. Eğer sevgi içerikli mesajlar gönderilirse aynı şekilde karşılık alınır. Arada sevgi bağlarının olması çalışanlarının morallerini ve verimliliklerini yükselterek verimliliklerini artırır. Sevgi içerikli mesajların oranı yükseltilmelidir.

Geçerli Toplam			
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	58	90,6	90,6
Evet	6	9,4	100,0
	-----	-----	-----
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.14. Başarı

Bölümlerin ve çalışanların ulaştıkları başarılar önemsenmeli, başarıya ulaşmada katkısı olan herkes onurlandırılmalı ve ödüllendirilmelidir. Böyle bir yaklaşım başarıların çoğalmasına katkıda bulunacaktır.

Geçerli Toplam			
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	57	89,1	89,1
Evet	7	10,9	100,0
	-----	-----	-----
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.15. Övgü

Övgü neye yönelmişse onu artırma eğilimindedir. Çalışanların iyi yaptıkları tüm işler, güzel davranışları övülürse onların çoğaltılması mümkündür.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	60	93,8	93,8
Evet	4	6,3	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.16. Beğeni

Çoğu yöneticinin yaptığı gibi yalnızca çalışanların neyi yanlış yaptığı takip edilmemeli, tersine özellikle neyi doğru yaptığı tespit edilerek ödüllendirilmelidir. Böylece iyi davranışların kökleşmesi sağlanabilir. % 14 lük beğeni mesajı yeterli değildir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	55	85,9	85,9
Evet	9	14,1	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.17. Anlayış

İnsanların özel durumlarında onlara gereken anlayışın gösterilmesi, firmaya olan sadakatlerinin yükselmesini sağlayacaktır. % 25 lik anlayış mesajı oranı daha yüksek bir seviyeye çıkarılmalıdır.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	48	75,0	75,0
Evet	16	25,0	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.18. Onur

Belirli başarılarla ulaşmış çalışanların onurlandırılmaları, aynı başarılarla ulaşma ihtimallerini yükseltecektir. Çok düşük yüzdeye sahip olan bu mesajın artırılması sağlanmalıdır.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	60	93,8	93,8
Evet	4	6,3	100,0
	-----	-----	-----
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.19. Hoşgörü

İnsanlara karşı toleranslı olunması ve affetme yaklaşımı insanların dostluklarını kazanmada önemli yararlar sağlayabilir. Dostluğu kazanılış insandan daha yüksek verim alınabilir. Firmadaki % 25 lik hoşgörü mesajı oranının yükseltilmesi yerinde olacaktır.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	48	75,0	75,0
Evet	16	25,0	100,0
	-----	-----	-----
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.20. Onay

Kabul gören, desteklenen, teşvik edilen insanların moralleri ve verimlilikleri inanılmaz şekilde artırılabilir. Onay mesajlarının % 10 da kalması bu potansiyelden yararlanılmadığını göstermektedir.

Geçerli Toplam
Sıklık Yüzde Yüzde

Hayır	56	87,5	87,5
Evet	8	12,5	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.18.21. Takdir

Çalışanlar iyi ve doğru şeyler yaparken görüldüğünde takdir edilirlse bu davranışlarını tekrar etme olasılıkları yükselir. Firmada takdir mesajlarının % 20 düzeyinde kalması bir eksikliğin göstergesidir.

Geçerli Toplam
Sıklık Yüzde Yüzde

Hayır	54	84,4	84,4
Evet	10	15,6	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.19. İşçi- İşveren Anlaşmazlığı

İşçilerle işverenler arasında anlaşmazlıklar yaşanmakta mıdır? Sorusuna evet cevabı verenlerin oranı % 42' iken hayır cevaplarının oranı % 58' dir. Oranlar arasındaki fark çok büyük olmadığı için firma yönetiminin belirlenen çatışma sebeplerini de gözönüne alarak konuya eğilmesi yerinde olacaktır.

Geçerli Toplam
Sıklık Yüzde Yüzde

Evet	26	41,9	41,9
Hayır	36	58,1	100,0
Cevapsız	2		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.20. İşçi- İşveren Anlaşmazlıklarının sebepleri

Anlaşmazlığın olup olmadığına yönelik soruya evet cevabı verenlerden anlaşmazlık sebeplerini belirtmeleri istendiğinde aşağıdaki tabloyla karşılaşılmıştır.

3.3.20.1. Ücretlerin Düşük Olması: Cevaplayıcıların % 73' ü

ücretlerin düşük olmasının bir çatışma sebebi olduğuna katılmamaktadır. Bu veriye dayanarak ücretlerle ilgili bir problemin olmadığı söylenebilir.

Geçerli Toplam			
Sıklık Yüzde Yüzde			
Hayır	19	73,1	73,1
Evet	7	26,9	100,0
	38		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.20.2. Çalışma Şartlarının Zorluğu: Çalışanlar önemli bir

ağırlıkla (% 88) çalışma şartlarıyla ilgili bir problemleri olmadığını ortaya koymuşlardır.

Geçerli Toplam			
Sıklık Yüzde Yüzde			
Hayır	23	88,5	88,5
Evet	3	11,5	100,0
	38		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.20.3. İnsancıl Davranılmaması: Cevaplayıcıların yaklaşık

yarısının (%46) verdiği mesajla üstlerin astlarına yaklaşımlarında daha dikkatli ve insancıl olmaları konusunda bir tavsiyede bulunulabilir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	14	53,8	53,8
Evet	12	46,2	100,0
	38		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.20.4. Diğer:

İşçi- işveren anlaşmazlıklarının sebepleri konusunda ifade edilen görüşler aşağıda sıralanmıştır:

- “Yazılı kurallara uymama.”
- “İletişim eksikliğinden işçiler amirlerini yanlış anlayabiliyor ve amirler kendilerini yanlış tanıtıyor.”
- “İş yapma anlayışlarının farklılığı.”
- “Görev dağılımında yaşanan problemler.”

Üzerinde önemle durduğumuz iletişim konusu ikinci defa bir işgören tarafından vurgulanmıştır. Yazılı kurallara uymama problemi ise, çalışanların yazılı kuralları bilmemesinden kaynaklandığı tahmin edilmektedir. Bu ise belirsizliğin bir sonucudur. Anlayışların farklılığının problem oluşturması ise iletişimin yetersiz olduğu ortamlarda rastlanan bir durumdur.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Cevapsız	20	76,9	76,9
Cevaplı	6	23,1	100,0
	38		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.21. Firmada Bir Kişiyile Çatışma Yaşandığında Gösterilen Davranış Biçimi: Çalışanların önemli bir bölümü, çatışma çözümünde en etkin yaklaşım olan uzlaşma' yı tercih etmiştir. Fakat, sık bir cevap olmasından dolayı sosyal beğenirlik etkisiyle bu cevap tercih edilmiş olabilir. Dolayısıyla bu seçenekle verilen cevabın güvenilirliği yüksek olmayabilir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Güç Kullanma	12	18,8	18,8
Uzlaşma	42	65,6	84,4
Kaçınma	10	15,6	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.22. Bölümlerarası Çatışma: Çalışanların önemli bir oranı (% 60) bölümlerarası çatışmaların yaşandığını vurgulamaktadır. Bunun sebepleri bir sonraki başlıkta sorgulanacaktır.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Evet	38	60,3	60,3
Hayır	25	39,7	100,0
Cevapsız	1		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.22.1. Firma Kaynaklarının Bölümler Arasında Adil Dağıtılmaması: Çalışanların % 76 lık kesiminin kaynakların dağıtımında adil davranıldığını ifade etmesi bu konuda önemli bir problemin olmadığını göstermektedir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	29	76,3	76,3
Evet	9	23,7	100,0
	26		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.22.2. Bölümlerin Birbirlerini Rakip Olarak Görmesi

Çalışanlar bölümlerin birbirlerini rakip olarak görmelerinden dolayı çatışmaların yaşandığı konusuna % 60' oranında katılmamıştır.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	23	60,5	60,5
Evet	15	39,5	100,0
	26		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.22.3. Bölümlerin Yetki ve Sorumluluklarının Kesin Sınırlarla

Ayrılmamış Olması: Bu soruya alınan cevaplara bakıldığında cevaplayıcıların % 63' ü böyle bir problem yaşamazken % 37' si böyle bir problemin bulunduğunu ortaya koymuştur. Daha önceki sorularla tespit ettiğimiz belirsizlik, yetki ve sorumlulukların kesin sınırlarla ayrılmamış olması problemi o kadar önemlidir ki bu olumsuzluğu belirten cevap ancak sıfıra yakın olduğunda problemin olmadığı söylenebilir. % 37' lik evet cevabı bu konuda bir problemin bulunduğunu gösterir niteliktedir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Hayır	24	63,2	63,2
Evet	14	36,8	100,0
	26		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.22.4. Diğer

Bu bölümde anket cevaplayıcılarına bölümler arasındaki çatışmaların sebepleri konusunda hazır olarak verilen sebeplerin yanı sıra kendi görüşlerini ifade etme imkanı verilmiştir. İfade edilen görüşler aşağıda sıralanmaktadır.

- “Kalite ve üretim problemleri.”
- “İş yapma ve problem analiz etme yöntemlerinin farklılığı.”
- “Başka bölümlerin, bölümümüzün işlerini aksatması.”
- “Bir hata meydana gelince hatanın sorumlusunun tespit edilememesi.”
- “Hata yapanların hatalarını kabullenmemeleri.”
- “Diğer bölümlerin hatalarını kabul etmemesi.”
- “Diğer bölümlerin işlerini gerektiği şekilde yapmaması”

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Görüş Bildirmeyen	31	81,6	81,6
Görüş Bildiren	7	18,4	100,0
	26		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.23. Sosyal Etkinliklerin Düzenlenme Sıklığı

Çalışanların % 84' ü firmadaki sosyal faaliyet düzenlenme sıklığına bazen ve nadiren şeklinde cevap vermiştir. İletişim etkinliğini yükseltici ve çatışmaları azaltıcı etkisi gözönüne alındığında firma yönetiminin bu konuda tedbirler alması yararlı olabilir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Her Zaman	4	6,3	6,3
Çoğu Zaman	4	6,3	12,7
Bazen	37	58,7	71,4
Nadiren	16	25,4	96,8
Hiçbir Zaman	2	3,2	100,0
	1		
	-----	-----	-----
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.24. Dinleme Etkinliği

“Bir kişi konuşurken, tüm dikkatimi ona verip, sessiz olarak, başka şeylerle meşgul olmadan, kendimi onun yerine koyarak, sözünü kesmeden ve hoşgörülü şekilde dinlemeye ve anlamaya çalışırım.” İfadesine alınan cevaplardan çalışanların dinleme konusunda bir problemlerinin olmadığı açıkça görülmektedir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Her Zaman	22	34,9	34,9
Çoğu Zaman	31	49,2	84,1
Bazen	9	14,3	98,4
Nadiren	1	1,6	100,0
Hiçbir Zaman	1		
	-----	-----	-----
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.25. Geribesleme

“Bana bir fikir beyan edildiğinde veya talimat verildiğinde, doğruluğunu teyit ettirmek için anladıklarımı özetleyerek karşı tarafa yansıtırım.” İfadesine verilen cevaplar aşağıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre çalışanların önemli bir kısmı (% 73) Her zaman ve çoğu zaman seçeneklerini işaretleyerek iletişimlerinde geribesleme sağladıklarını ortaya koymuşlardır.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Her Zaman	18	28,6	28,6
Çoğu Zaman	28	44,4	73,0
Bazen	13	20,6	93,7
Nadiren	3	4,8	98,4
Hiçbir Zaman	1	1,6	100,0
		1,6	
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.26. Fikirlerden Faydalanma

“Firma yöneticileri, çalışanların fikirlerini dinlemekte, uygun görülenleri hayata geçirmektedir.” ifadesine verilen cevaplar aşağıdaki gibidir. Çalışanların yaklaşık % 75’ i bazen ve nadiren seçeneklerini işaretleyerek fikirlerine önem verilmediğini vurgulamışlardır.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Her Zaman	5	7,9	7,9
Çoğu Zaman	5	7,9	15,9
Bazen	31	49,2	65,1
Nadiren	16	25,4	90,5
Hiçbir Zaman	6	9,5	100,0
	1		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.27. Yukarıya Doğru İletişim

“Çalıştığım bölümün yöneticisine sorularımı, önerilerimi ve sıkıntılarımı iletmek amacıyla kolayca ulaşabiliyorum.” ifadesine çalışanların % 70’ i olumlu cevap verdiğinden bu konuda bir problem görülmemektedir.

Geçerli Toplam
Sıklık Yüzde Yüzde

Her Zaman	22	36,1	36,1
Çoğu Zaman	21	34,4	70,5
Bazen	11	18,0	88,5
Nadiren	4	6,6	95,1
Hiçbir Zaman	5	4,9	100,0
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.28. Bilgi Aktarımı

“Firmanın varlık sebebi, amacı, idealleri, uzun vadeli hedefleri temel felsefesi gibi konularda çalışanlara bilgi verilmektedir.” İfadesi verilen cevaplarla doğrulanmaktadır.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Her Zaman	15	23,8	23,8
Çoğu Zaman	21	33,3	57,1
Bazen	14	22,2	79,4
Nadiren	11	17,5	96,8
Hiçbir Zaman	2	3,2	100,0
	1	1,6	
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.29. Gelişmelerin Bildirilmesi

“Firmada meydana gelen değişikliklerden (işin yapılma yöntemi, makine, süreç, işe girişler, işten ayrılmalar, terfi, yer değiştirmeler, vekalet etme) zamanında ve yeterince haberim olmaktadır.” Burada % 56 oranında çoğu zaman ve bazen cevabı verilmiştir. Bu sonuç büyük bir probleme işaret etmese de bu konuda bazı iyileştirmelerin yapılmasının yararlı olacağını ifade edebiliriz.

Geçerli Toplam
Sıklık yüzde Yüzde

Her Zaman	10	15,9	15,9
Çoğu Zaman	18	28,6	44,4
Bazen	18	28,6	73,0
Nadiren	8	12,7	85,7
Hiçbir Zaman	9	14,3	100,0
	1		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.30. Yardımlaşma

“İşimi yaparken bir engelle karşılaştığımda veya yardıma ihtiyacım olduğunda çalışma arkadaşlarımdan veya amirlerimden gerekli yardımı alabiliyorum.” Önemli bir çoğunluğun görüşüyle yardım alma konusunda bir sıkıntının olmadığı görülüyor.

Geçerli Toplam
Sıklık Yüzde Yüzde

Her Zaman	24	38,1	38,1
Çoğu Zaman	22	34,9	73,0
Bazen	12	19,0	92,1
Nadiren	5	7,9	100,0
Hiçbir Zaman	0	0	
	1		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.31. Hata

“Ben elimden geleni yaptığım halde başkalarının hataları sonucu işimde aksamalar olmaktadır.” Böyle bir durumun yaşanmadığı da önemli bir kitle tarafından ortaya konulmuştur.

Geçerli Toplam
Sıklık Yüzde Yüzde

Her Zaman	2	3,2	3,2
Çoğu Zaman	11	17,5	20,6
Bazen	19	30,2	50,8
Nadiren	27	42,9	93,7
Hiçbir Zaman	4	6,3	100,0
	1		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.32. Kaynak Bölüşümü

“Firmanın sahip olduğu kaynaklar, çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır.” İfadesinin cevaplarına bakıldığında yaklaşık %’ 45 lik bir ağırlığın her zaman ve çoğu zaman seçeneğini işaretlediği, % 34’ lük bir grubun da nadiren ve hiçbirzaman cevabı verdiği görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle kaynak bölüşümünde daha dikkatli ve adil olunması yönündeki çabaları artırmak yerinde olacaktır.

Geçerli Toplam
Sıklık Yüzde Yüzde

Her Zaman	8	12,9	12,9
Çoğu Zaman	20	32,3	45,2
Bazen	13	21,0	66,1
Nadiren	10	16,1	82,3
Hiçbir Zaman	11	17,7	100,0
	2		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.33. Bilgilendirme

“Firma yetkilileri tarafından çalışanlara, yetki ve sorumlulukları, kime emir verip kimden emir alacakları, kurumun uyguladığı kural ve prensipler, yöneticilerin nelere önem verdiği gibi konularda bilgi verilmektedir.” İfadesine verilen cevaplar aşağıdadır. Daha önceki sorularda

tespit ettiğimiz belirsizlik burada da yaklaşık % 59' luk bazen, nadiren ve hiçbir zaman cevaplarıyla kendini göstermektedir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Her Zaman	16	25,4	25,4
Çoğu Zaman	10	15,9	41,3
Bazen	22	34,9	76,2
Nadiren	7	11,1	87,3
Hiçbir Zaman	8	12,7	100,0
	1		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.34. Yönetim Anlayışı

“Yöneticimin yöneticilik anlayışı ile benim kafamda kurduğum yöneticilik anlayışı farklıdır.” Verilen cevapların % 39' unun her zaman ve çoğu zaman seçeneklerinden oluştuğu gözönüne alınırsa belli bir düzeyde rol çatışmasının bulunduğu iddia edilebilir. Bu sonuç daha önce tespit edilmiş olan belirsizlik şartlarıyla uyumludur.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Her Zaman	8	12,9	12,9
Çoğu Zaman	16	25,8	38,7
Bazen	23	37,1	75,8
Nadiren	10	16,1	91,9
Hiçbir Zaman	5	8,1	100,0
	2		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.35. Adalet

“Başarı gösterenlere verilen ödüller veya firma kurallarını ihlal edenlere verilen cezalar adildir.” Aşağıdaki sonuçlar çalışanların ödül ve cezaların uygulanmasında firmanın adaletli olmadığını düşündüklerini kuvvetli bir şekilde göstermektedir. Bu durum firmada önemli bir çatışma potansiyeli oluşturabilir.

Geçerli Toplam
Sıklık Yüzde Yüzde

Her Zaman	5	8,3	8,3
Çoğu Zaman	9	15,0	23,3
Bazen	17	28,3	51,7
Nadiren	9	15,0	66,7
Hiçbir Zaman	20	33,3	100,0
	4		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.36. Söylenti

“Çalışanlar arasında çeşitli konularda söylentiler çıkmaktadır.” İfadesine çalışanların % 64’ ü her zaman ve çoğu zaman cevabı vermiştir. Bu cevaplar yoğun şekilde söylentilere rastlandığını göstermektedir. Böylece firmadaki iletişim araçlarının yeterliliği ve iletişim sisteminin etkinliği konusundaki şüpheler gündeme gelmektedir.

Geçerli Toplam
Sıklık Yüzde Yüzde

Her Zaman	19	30,6	30,6
Çoğu Zaman	21	33,9	64,5
Bazen	14	22,6	87,1
Nadiren	8	12,9	100,0
Hiçbir Zaman	0	0	
	2		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.37. İlgisi

“Gerek birimimdeki yöneticiler, gerekse üst düzey yöneticiler çalıştığım yere gelerek nasıl olduğumu, işimle ilgili bir sıkıntımın olup olmadığını, istek ve beklentilerimi sorarlar.” Bu ifadeye verilen cevaplar, yöneticilerin çalışanla kişisel iletişim kurmadıklarını göstermektedir. Bu durum iletişim etkinliğini azaltıcı, çatışmaları artırıcı bir özelliğe sahiptir.

Geçerli Toplam
Sıklık Yüzde Yüzde

Her Zaman	5	7,9	7,9
Çoğu Zaman	6	9,5	17,5
Bazen	10	15,9	33,3
Nadiren	20	31,7	65,1
Hiçbir Zaman	22	34,9	100,0
	1		
	-----	-----	-----
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.38. Hak Arama

“Yöneticiler veya başkaları tarafından herhangi bir şekilde haksızlığa maruz kalındığında bunun üst düzey yöneticilere iletilerek hak aranması mümkündür.” İfadesine verilen cevaplar, firmada, haksızlıklar karşısında hak aramanın mümkün olmadığını göstermektedir. Bu durum çatışmaları artırıcı bir etkiye sahiptir.

Geçerli Toplam
Sıklık Yüzde Yüzde

Her Zaman	4	6,3	6,3
Çoğu Zaman	12	19,0	25,4
Bazen	17	27,0	52,4
Nadiren	16	25,4	77,8
Hiçbir Zaman	14	22,2	100,0
	1		
	-----	-----	-----
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.39. Çatışma Yaklaşımı

“Üstlerimle bir tartışmam olduğunda, üstüm, ben amirim, benim dediğim olur tarzında bir yaklaşıma sahiptir.” İfadesine verilen cevaplarda çatışmalar sırasında yöneticilerin yaklaşımlarının problemlili olduğu görülmektedir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Her Zaman	18	28,6	28,6
Çoğu Zaman	11	17,5	46,0
Bazen	12	19,0	65,1
Nadiren	11	17,5	82,5
Hiçbir Zaman	11	17,5	100,0
	1		
	_____	_____	_____
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.40. Uyum

“İçinde bulunduğum bölümdeki çalışma grubumun etkisiyle öyle yapmak istemediğim halde, onlar gibi davranmak ve onların koyduğu kurallara uymak zorunda olduğumu hissediyorum.” Bu ifadeye verilen cevaplara göre, çalışma gruplarının üyelerine baskı yaptığı, birey-grup çatışmasına uygun bir ortamın bulunduğu iddia edilebilir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Her Zaman	11	18,3	18,3
Çoğu Zaman	11	18,3	36,7
Bazen	17	28,3	65,0
Nadiren	12	20,0	85,0
Hiçbir Zaman	9	15,0	100,0
	4		
	_____	_____	_____
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.41. Anlaşmazlık

“Yöneticilerimle anlaşmazlıklar yaşadığım olmaktadır.” İfadesine verilen cevaplara bakıldığında, dikey çatışmaların nadiren gerçekleştiği görülmektedir.

Geçerli Toplam
Sıklık Yüzde Yüzde

Her Zaman	1	1,6	1,6
Çoğu Zaman	6	9,7	11,3
Bazen	24	38,7	50,0
Nadiren	23	37,1	87,1
Hiçbir Zaman	8	12,9	100,0
	2		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.42. Görüş Alışverişi

“Bölümler arasında karşılıklı istek, beklenti ve problemler konusunda görüş alışverişinde bulunmaktadır.” ifadesine verilen cevaplar aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Sonuçlardan hareketle, genel olarak bölümler arası iletişimin etkin olduğu ifade edilebilir.

Geçerli Toplam
Sıklık Yüzde Yüzde

Her Zaman	13	21,0	21,0
Çoğu Zaman	13	21,0	41,9
Bazen	19	30,6	72,6
Nadiren	14	22,6	95,2
Hiçbir Zaman	3	4,8	100,0
	2		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.43. Biçimsel Olmayan İletişim

“Firma içerisinde, samimi olarak konuşabildiğim, dertlerimi ve sevinçlerimi paylaştığım, beni psikolojik olarak rahatlatan arkadaşlarım vardır.” ifadesinin sonuçlarına bakarak firmada biçimsel olmayan iletişimin yüksek düzeyde bir etkinliğe sahip olduğu söylenebilir.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Her Zaman	23	36,5	36,5
Çoğu Zaman	18	28,6	65,1
Bazen	13	20,6	85,7
Nadiren	6	9,5	95,2
Hiçbir Zaman	3	4,8	100,0
	1		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.44. Ödüllendirme

“Ulaştığım başarılar, yaptığım güzel şeyler için takdir edilip ödüllendirilmekteyim.” İfadesine verilen cevaplara bakıldığında, çalışanların ulaştıkları başarılarından dolayı ödüllendirilmediğini görmekteyiz. Çalışanların başarılarının devam ettirilmesi ve iyi alışkanlıklar kazanmalarının sağlanmasının ancak ödüllendirmeye mümkün olduğu unutulmamalıdır.

	Geçerli Toplam		
	Sıklık	Yüzde	Yüzde
Her Zaman	1	1,6	1,6
Çoğu Zaman	3	4,8	6,3
Bazen	7	11,1	17,5
Nadiren	20	31,7	49,2
Hiçbir Zaman	32	50,8	100,0
	1		
Toplam	64	100,0	100,0

3.3.45. Karşılaştırmalı Analizler

Bu bölümde, anketimizde yer alan çeşitli değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, anketimize en uygun istatistik metodu olan ki-kare testiyle analiz edilecektir. Ki-kare analizi iki veya daha fazla veri seti

arasında önemli bir farkın olup olmadığını belirlemede kullanılabilecek bir yöntemdir.²⁴⁰ Bu testteki tüm istatistik analizler % 95 güven aralığına sahiptir.

3.3.45.1. Kişisel Özelliklerin Çatışmaya Etkisi

Anketimizin son sayfasında yer alan kişisel özellikler, çalışılan kademe, çalışılan departman, çalışma yılı, yaş, cinsiyet, eğitim ve branş değişkenlerinin çatışmayla anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığı % 95 güven aralığında sorgulanacaktır. Anketimizde, çatışmayı en iyi ölçen soru olarak tespit ettiğimiz, “Çalışma arkadaşlarınızla anlaşmazlığa düştüğünüz ve tartıştığınız olur mu?” sorusuna verilen cevaplar sabit değişkenimiz olacaktır.

3.3.45.1.1. Bulunulan Kademe ve Çatışma

Bulunulan kademenin çatışmayla ilgili olup olmadığı yönündeki analizde, aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını görmekteyiz. Dolayısıyla hiyerarşik kademelerdeki yükselme veya alçalma ile çatışmaların artması veya azalması sözkonusu değildir.

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	3,34243	4	,50224

3.3.45.1.2. Çalışılan Departman ve Çatışma

Çalışılan departman ve çatışmalar arasında % 95' lik güven aralığında anlamlı bir ilişkinin olmadığı iddia edilebilir.

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	,40991	2	,81468

²⁴⁰ Tuncer Tokol, Pazarlama Araştırması, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 1990, s. 92.

3.3.45.1.3. Kurumda Çalışma Yılı ve Çatışma

Kurumda çalışma yılı ile çatışmalar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Anketlerden ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında kurumdaki çalışma süresi arttığında çatışmaların da yükseldiği görülmektedir. Bu sonuç beklenen bir sonuç değildir. Teoriye göre kurumda çalışma yılı arttıkça uyum artacağından çatışmaların azalması gerekir. Tahminlerimize göre uzun yıllardır kurumda çalışan kişiler düşüncelerini özgürce açıklama cesaretine sahip olduğu için çatışmaları çekinmeden ortaya koymuşlardır. Daha tecrübesiz olanlar ise firma yönetiminden çok çekindiklerinden yaşadıkları çatışmaları gizlemeyi tercih etmişlerdir.

		Çatışma	
		Evet	Hayır
Çalışma Yılı		1	2
-1	1	2	2
1-5	2	8	7
5-10	3	12	6
10-	4	21	2

Ki- Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	7,99738	3	,04607

3.3.45.1.4. Cinsiyet ve Çatışma

Ki- Kare testi % 95 lik güven aralığında cinsiyetle çatışma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Cevaplara baktığımızda bayanlardaki çatışma oranının daha düşük olduğunu farketmekteyiz.

		Tartışma	
		Evet	Hayır
		1	2
Erkek	1	40	13
Bayan	2	3	4

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	3,23915	1	,07190

3.3.45.1.5. Yaş ve Çatışma

Çatışma ile kişilerin yaşları arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Dolayısıyla yaşı yükselmesi çatışmaların azalması veya artması gibi bir sonuca sebep olmamaktadır.

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	4,10397	2	,12848

3.3.45.1.6. Eğitim Durumu ve Çatışma

Eğitim durumuyla çatışmalar arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çatışmaların artması veya azalması gibi bir durum söz konusu değildir.

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	3,97682	3	,26398

3.3.45.1.7. Uzmanlık Alanı ve Çatışma

Kişinin mezun olduğu bölümle çatışmalar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Ki-Kare	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson	1,68673	2	,43026

3.3.45.2. Firma Yönetiminin Çalışanların Özel Günlerine Gösterdikleri İlgisi ve Çatışma

Elde edilen sonuçlardan, firmanın, çalışanların özel günlerine ilgi gösterip göstermemesinin çatışma düzeyi ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	.30187	1	.58271

3.3.45.3. Örgüt İklimi ve Çatışma

Çatışma ile örgüt iklimi arasında % 95 lik güven aralığında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu iddia edilebilir. Zaten cevaplar kontrol edildiğinde, çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşamadığını ortaya koyan cevaplayıcıların tamamına yakını işyerlerini sıcak ve içten olarak nitelendirmektedir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10.84619	6	.09325

3.3.45.4. Yöneticilerin Çalışanlara Yaklaşımları ve Çatışma

Yöneticilerin çalışanlara yaklaşımları ile çatışma arasında % 95 lik güven aralığında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	7.32765	6	.29161

3.3.45.5. Çatışma ve Gerilim

Çatışma ve gerilim arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Çatışma yaşayanların büyük bir çoğunluğu aynı zamanda gerilim yaşamaktadır.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	7.65570	1	.00566

3.3.45.6. Çatışma ve Mesajlar (Emir Verme)

Çatışma ile emir mesajı arasında % 95 lik güven aralığında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşayan cevaplayıcılar büyük bir çoğunluğu firmada yoğun olarak emir mesajı kullandığını ortaya koymuşlardır.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	5.71597	1	.01681

3.3.45.7. Çatışma ve Mesajlar (Uyarma)

Çatışma ile uyarma mesajının kullanılma sıklığı arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	.67259	1	.41215

3.3.45.8. Çatışma ve Mesajlar (Yönlendirme)

Çatışma ile yönlendirme mesajının kullanılma sıklığı arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	.30187	1	.58271

3.3.45.9. Çatışma ve Sosyal Etkinlikler

Çatışma ile firmada sosyal etkinlikler düzenlenme sıklığı arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	6.45849	4	.16743

3.3.45.10. Çatışma ve Dinleme Etkinliği

Çatışma ile dinleme etkinliği arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	6.06122	3	.10867

3.3.45.11. Çatışma ve Geribesleme

Çatışma ile çalışanlar arasındaki geribesleme etkinliği arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	4.44179	4	.34951

3.3.45.12. Çatışma- Çalışanların Fikirlerine Önem Verilmesi

Çatışma ile fikirlere önem verilmesi arasında % 95 lik güven aralığında anlamlı bir ilişki vardır. Çatışma yaşadığını belirten cevaplayıcıların önemli bir bölümü çalışanların fikirlerine bazen önem verildiğini göstermiştir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	9.41924	4	.05143

3.3.45.13. Çatışma Yukarıya Doğru İletişim

Çatışma ile çalışanların yöneticilerin ulaşabilme rahatlığı arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	4.48123	4	.34478

3.3.45.14. Çatışma- Çalışanlara Gerekli Konularda Bilgi Verilmesi

Çatışma yaşadığını belirten çalışanların yarısından fazlası kendilerini ilgilendiren konularda yeterince bilgi alamadıklarını ortaya koymuşlardır.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	8.11486	4	.08746

3.3.45.15. Çatışma ve Değişiklikleri Haber Alma

Çatışma ile değişiklikleri haber alma arasında % 95 lik güven aralığında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Çatışma yaşayan çalışanların yaklaşık 2/3 lük kesimi firmada meydana gelen değişikliklerden nekadardır

haberleri olduğu sorusuna bazen, nadiren ve hiçbir zaman cevabı vermişlerdir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	16.03801	4	.00297

3.3.45.16. Çatışma ve Yardım Alabilme

Çatışma ile çalışma arkadaşlarından yardım alabilme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	2.19076	3	.53377

3.3.45.17. Çatışma-Başkalarının Hataları Sonucu İşlerin Aksaması

Çatışma ile başkalarının yaptığı hatalar sebebiyle başarısız olma durumu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	5.32626	4	.25543

3.3.45.18. Çatışma- Kaynak Dağılımı Adaleti

Çatışma ile firmanın kaynaklarını dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	5.21232	4	.26620

3.3.45.19. Çatışma - Çalışanlara Firmada Uygulanan Kurallar, Yetki ve Sorumlulukları Hakkında Bilgi Verme

Çatışma yaşayan kişilerin önemli bir bölümünün gerekli bilgileri alma konusundaki soruya bazen cevabı vermiş olmaları iki değişken arasında anlamlı bir ilişki oluşturmuştur.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	8.06075	4	.08938

3.3.45.20. Çatışma- Yönetim Anlayışı

Çalışanların bekledikleri yönetim tarzını ne ölçüde gördükleri ile çatışma arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	6.70495	4	.15233

3.3.45.21. Çatışma- Ödül ve Ceza Dağıtımında Adalet

Yaşanan çatışmalar ile firmada dağıtılan ödül ve cezaların adaleti arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	2.71345	4	.60686

3.3.45.22. Çatışma ve Söylenti

Çatışma yaşayan çalışanların önemli bir bölümü aynı zamanda firmada yoğun bir söylentinin varlığına dikkat çektikleri için iki değişken arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10.08771	3	.01784

3.3.45.23. Çatışma- Yöneticilerin Çalışanlarla İlgilenmesi

Çatışma ile, yöneticilerin çalışanlara ilgisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	7.55458	4	.10933

3.3.45.24. Çatışma Hak Arama

Çatışma ile hak arama etkinliği arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	6.10114	4	.19172

3.3.45.25. Çatışma- Yöneticinin Benmerkezliliği

Çatışma yaşayanların tamamına yakını herhangi bir tartışma durumunda yöneticilerinin, ben amirim, benim dediğim olur tarzında bir yaklaşıma sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	9.52837	4	.04917

3.3.45.26. Çatışma- Uyma Davranışı

Çatışma yaşamadığını belirtenlerin hiçbir zaman başkalarının etkisiyle uyma davranışına girmedikleri ağırlıklı olarak görülmektedir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	21.17222	4	.00029

3.3.45.27. Çatışma- Yöneticilerle Çatışma

Çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşamının yöneticilerle çatışma yaşama ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı görülmektedir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	7.68261	4	.10392

3.3.45.27. Çatışma- Bölümler Arası Görüş Alışverişi

Çatışma ile bölümlerarası görüş alışverişinde bulunma değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	1.12023	4	.89105

3.3. 45.28. Çatışma- Biçimsel Olmayan İletişim

Çatışma ile biçimsel olmayan iletişim arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	5.42168	4	.24670

3.3.45.29. Çatışma- Ödüllendirilme

Çatışma ile ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	1.42999	4	.83897

4. Araştırmanın Bulguları

Anketlerden elde ettiğimiz verilerin değerlendirilmesinden sonra elde ettiğimiz önemli sonuçlar aşağıda sıralanacaktır.

- Çalışanların yaklaşık olarak yarısının organizasyon şeması ve el kitabını incelememiştir.

- Firmada yapılan duyuruların % 40' ı çalışanlara ulaşmamaktadır.

- Firma yetkilileri çalışanların özel günlerine yeterince ilgi göstermemektedir.

- Çalışanların % 73' ü çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşamakta, bunun en önemli sebebi olarak da % 60 oranında yetki ve sorumlulukların açıkça belli olmamasını göstermektedirler.

- Çalışanların % 42' si yöneticilerini emredici ve kontrol edici olarak nitelendirmiştir.

- Çalışanların % 58' i iş ortamında gerilim yaşamaktadır. Bunun sebepleri olarak da, yapılması gerekenlerin açıkça belli olmaması (%47) ile çelişkili emirler verilmesi (% 64) gösterilmektedir.

- Firma içerisinde iletilen mesajlara bakıldığında emir verme, uyarma ve yönlendirmenin belirgin şekilde fazla kullanıldığı görülmektedir. Olumlu nitelikteki mesajların ise yeterince kullanılmadığı görülmektedir.

- Çalışanların % 84' ünün ifadesine göre firmada yeterince sosyal faaliyet düzenlenmemektedir.

- Çalışanların % 75' i fikirlerinin yöneticiler tarafından önemsenmediğini ortaya koymuştur.

- Firmada uygulanan ödül ve cezalar konusunda adil olunmadığı yönünde (% 48) görüş bildirilmiştir.

- Çalışanların % 64'ü firmada söylentilerin çıktığını belirtmiştir.

- Çalışanların % 66' sı, yöneticilerin kendileriyle kişisel olarak ilgilenmediğini ifade etmiştir.

- Çalışanların % 47' si , herhangi bir haksızlığa uğradıklarında hak aramalarının mümkün olmadığını ifade etmişlerdir.

- Firmada ulaşılan başarılar için çalışanların ödüllendirilmediği (% 82) ifade edilmiştir.

- Örgüt iklimiyle çatışma arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Örgüt iklimini sıcak bulanların yaşadıkları çatışma düzeyi çok düşüktür.

- Çatışma ile gerilim arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çatışma yaşayanlar aynı zamanda gerilim yaşamaktadırlar.

- Çatışma ile emir mesajı arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Sık sık emir mesajlarına maruz kalanlar aynı zamanda çatışma yaşamaktadırlar.

- Fikirlerle önem verme ile çatışma arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Fikirlerine önem verilmediğini ifade edenler aynı zamanda çatışma yaşamaktadır.

- İhtiyaç duydukları konularda bilgi alamayanlar aynı zamanda çatışma yaşamaktadır.

- Örgütsel değişimlerden yeterince bilgilendirilmeyenlerin çatışma yaşama oranları daha yüksektir.

SONUÇ

Tüm bilim dallarında gösterilen gayretlerin, yapılan çalışmaların asıl ve gerçek hedefi insanların mutluluk ve refahını artırmaktır. Bilimsel çalışmaların başarısı da, insanlık adına sağladığı faydalarla ölçülür. Çoğu bilim dalında asıl amaç insan olduğu halde, çalışılan saha ve araçlar farklı olabilmektedir. Oysa yönetim biliminin hedefi de, çalışma sahası ve araçları da büyük ölçüde insandır. İnsanlardan yüksek verim alabilmek için onların memnun edilmesi şarttır. Örgüt çalışanları, müşteriler, hammadde satıcıları ve kredi verenler memnun edilmesi gereken insan grupları arasında yer almaktadır. Gerek işletme içerisindeki insanlar gerekse işletme dışındaki insanlar tatmin edilmediği zaman, işletme başarısızlığa ve yok olmaya mahkum olacaktır. Çünkü günümüzün katı rekabet şartları ancak, ilgili tüm insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmiş ve dolayısıyla başarıya ulaşmış firmalara yaşam şansı tanımaktadır. O halde işletme yöneticileri, yaşam şansları üzerinde belirleyici olan insan faktörünü çok iyi tanımak, istek beklenti, problemlerini tahmin etmek ve bunlarla ilgilenmek zorundadır.

Bu araştırmada, işletmelerdeki insanlar arasında yaşanan, onların morallerini azaltarak verimliliklerini düşüren çatışmalar ve bu çatışmaların azaltılmasında, çözülmesinde en önemli katkıyı sağlayan, iletişim inceleme konusu yapılmıştır. Şu ana kadar konumuzla ilgili teorik araştırmaların yanı sıra saha araştırması da yapılmıştır. Saha çalışmasından elde ettiğimiz bulgular teorik çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Burada, öncelikle saha çalışmamızın bulguları özetlenecek ardından da konuyla ilgili genel önerilerimiz ele alınacaktır.

Alan araştırmamızın en önemli bugusu, çalışanların % 73'ünün çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşamaları ve bunun sebebi olarak da % 60' oranında yetki ve sorumlulukların açıkça belli olmamasını göstermeleridir. Çalışanların aynı zamanda çelişkili emirler almaları da sözkonusudur. Bu sonuçlar, yoğun bir çatışmayı ve çatışma sebebi olarak da belirsizliği ve iletişim yetersizliklerini işaret etmektedir.

Firmada yoğun şekilde söylentilere rastlanması, organizasyon şeması ve el kitabını çalışanların yarısının incelememiş olması, duyuruların çalışanların % 40' ına ulaşmaması firmadaki iletişim sisteminin gözden geçirilmesini gerektirebilir.

Çalışanların % 42' sinin yöneticilerini emredici ve kontrol edici bulmasının yanısıra, firmada en çok kullanılan mesajların emir verme, uyarma, yönlendirme olması, ayrıca firmada sosyal faaliyetlere yeterince yer verilmemesi, çalışma ortamının daha çekici bir hale getirilmesi için tedbirler alınmasını gerektirebilir.

Çalışanların özel günlerine yeterli ilginin gösterilmemesi, fikirlerinin önemsenmemesi, onlarla kişisel olarak ilgilenilmemesi yine problemli konular olarak tespit edilmiştir.

Firmada ödüllendirme ve cezalandırmanın adil olmadığına çalışanların % 48 i tarafından ifade edilmiş olması, herhangi bir başarıya ulaşıldığında ödül alınmadığının belirtilmesi bu konuda yeni düzenlemeleri gerektirebilir.

Alan araştırmamızın bulgularını da gördükten sonra, şu ana kadarki tüm çalışmamızı gözönüne aldığımızda iletişim ve çatışma konusundaki önerilerimiz aşağıda sıralanacaktır:

- Çatışma, işletmenin amaçlarına ulaşma derecesini önemli ölçüde etkileyebilen, yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını alan ve üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.
- Görünürde pek çok sebebe rastlanabildiği halde, tüm çatışmaların derinliğine inildiğinde iletişim problemleriyle karşılaşma ihtimali kuvvetlidir.
- İletişimin insanlar ve organizasyonlar için hayati öneme sahiptir. İletişim kuramayan bir insanın yaşamasının mümkün olmadığı gibi, iletişim

sisteminin yetersiz ve başarısız olduğu bir işletmenin de yaşaması mümkün değildir

- Çatışmaların önlenmesi ve çözömlenmesi, firmanın genel olarak başarıya ulaşması için gerek yöneticilerin, gerekse işğörenlerin iletişim konusunda yeteri düzeyde bilgi sahibi olması şarttır.

- Çalışanların başlatmaya en az muktendir oldukları aşğıdan yukarıya iletişime gereken önem verilmeli, çalışanların idarecilerle rahatlıkla iletişime girmeleri sağlanmalıdır.

- Örgütün varlığı üzerinde yıkıcı etkileri olan söylentileri engellemek için çalışanları ilgilendiren gelişmeler tüm şeffaflığıyla ve ilk ağızdan ilan edilmelidir.

- Çalışanların karşılaştıkları haksızlıkları, öneri ve beklentilerini istedikleri zaman tepe yöneticilerine iletebilecekleri dilek kutuları veya özel telefon hatları gibi iletişim araçlarının varlığı çok önemli ve gereklidir.

- Çalışanlar arasındaki biçimsel olmayan iletişim engellenmeye çalışılmamalı aksine teşvik edilmelidir. Çünkü bu iletişim türü biçimsel iletişimi desteklediğı gibi çalışanları psikolojik olarak rahatlatmakta, tatminlerini ve etkinliklerini artırmaktadır.

- İnsanların iç huzursuzluğu ve çatışmalar yaşamamaları için görev yetki ve sorumlulukları, kimden emir alıp kime emir verecekleri, firmada uygulanan kural ve prensipler konusunda kendilerine bilgi verilmeli, ayrıca organizasyon şeması ve el kitabında bu bilgiler yazılı olarak yer almalıdır.

- İşğörenlerden farklı ve çelişkili davranışlar beklenmemeli güçlerini aşan görevler verilmemelidir.

- Çalışma gruplarının kişileri baskı altına alarak grubun istediği yönde davranmaları yönünde zorlanmalarına müsaade edilmemelidir.

- Örgüt içerisindeki bölümlerin birbirlerine rakip haline gelmeleri önlenmeli aralarında uyum ve işbirliği sağlanmasına yönelik olarak aralarındaki iletişimin geliştirilmesi sağlanmalıdır.

- Çalışanların aralarındaki problemleri, mümkün olduğunca, kaçınma veya güç kullanma metotlarıyla değil, iletişime dayalı, problem çözme metoduyla çözmeleri teşvik edilmelidir.

- Örgütün amaç ve hedefleri çalışanlarla paylaşılmalı, onların görüşlerine değer verilmeli ve fikirlerinden istifade edilmelidir.

- Örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin kaynaşmasını sağlayan, yukarı doğru iletişimi ve biçimsel olmayan iletişimi geliştiren sosyal etkinliklere önem verilmelidir.

- İşgörenlerin aileleriyle ilgili sevindirici ve üzücü olaylarla ilgilenilmeli en azından tebrik veya taziye mesajları gönderilmelidir.

- Kişilerin ve grupların birbirlerini anlamaları, kendilerini karşı tarafın yerine koyabilmeleri için sık görüşmeleri ve fikir alışverişinde bulunmaları teşvik edilmelidir.

- Çalışanlar tek ve genel bir amaç etrafında birleştirilerek amaca yönelik bütünleşmeleri için motive edilmeleri sağlanmalıdır.

- Kıt kaynakların bölüştürülmesinde titizlik gösterilmeli, ayrıca ödüller kişinin örgüt amacına yaptığı katkıya göre, cezalar da örgüte verilen zarar ölçüsünde olmalıdır.

- İnsanların kendi istekleriyle severek, tutkuyla çalışmaları için yönetim ile çalışanlar arasında çok özel bir ilişkinin ve iletişimin kurulması sağlanmalıdır.

- Çalışanların kendi sorumluluklarını kendileri almaları, kararlara katılmaları sağlanırsa kurallara uyma ve çalışma konusunda daha çok motive olacaklardır.

- İşletme içerisindeki tüm tarafların, şeffaflık, önemsemek, birbirine ihtiyaç duymak, birbirinden ayrı davranabilmek, ihtiyaçlarını karşılıklı olarak giderebilme yaklaşımı içinde olması sağlanmalıdır.

- İnsanlar, yargılayıcı, eleştirici, insanlardan kaçmak, buna karşılık kabul edici insanlarla birlikte olmak isterler. Sürekli değerlendirilme durumunda olmak, rahatsızlık ve tedirginlik yaratır. Yöneticiler sürekli olarak değerlendirici durumunda olmamalıdır.

- Neşelilik ve iyimserlik insan ilişkilerinde kazanan taraf, dert yanmalar ve kötümserlik ise kaybeden taraftır, sürekli herşeyden şikayet eden, dert yanan, problemlerini anlatan insanlar herkes için iticidir. Yöneticiler, örgüt iklimin daha çok olumlu ve iyimser anlayışa dayanmasını sağlamalıdır.

- Utangaç veya suçlu psikolojisindeki insanların kendine güvenini inşa etmek için özel bir çaba harcamak gerekir. İnsanlar ne olduklarına inanırlarsa o hale gelme eğilimine girerler. Yönetiler, çalışanlarına sürekli olarak güzel şeyleri, takdiri ve başarıyı empoze ederlerse, o yönde gelişmelerini sağlayabilirler.

- Kötü davranışlar içindeki insanlar kendilerini sevmezler. Kötü davranırlar çünkü kendilerini beğenmezler. Ardından kötü davrandıkları için yine kendilerini beğenmezler. Kendilerini reddedilmiş ve istenmeyen kişi gibi

hissederler, bir yakın arkadaşına çok fazla ihtiyaç duyarlar. Biraz ilgi ve destekle bu insanları düzeltmek, kendilerini sevmelerini ve davranışlarını düzeltmelerini sağlamak mümkün olabilir. Problem çıkaran insanlara değer verildiğinde ve ilgilendiğinizde sihirli bir değnekle dokunulmuş gibi değiştikleri görülebilir.

- İnsanların başkalarıyla iyi geçinmesi büyük ölçüde kendileriyle iyi geçinmelerine bağlıdır. Çok küçük yaşlardan itibaren insanlara anne babaları veya öğretmenleri aşırı eleştirici ve hükmedici davranırlarsa özsaygıları azalır, suçluluk duyguları gelişir. Bu durumdan kurtulabilmeleri için, özel gayretlerle insanların kendilerini sevmeleri sağlanmalıdır.

- Bir örgüte eleman temin ederken benzer bir geçmiş ve tecrübeye sahip pek çok konuda hemfikir olan bireylerin seçilmesine özen gösterilmelidir. Aynı yetişme ve eğitim düzeylerinden geçmiş olan ve benzer sosyal düzeyli bireylerin, olaylara benzer şekilde bakma, ortak amaçlara yönelme ve benzer çözüm yolları düşünce ve eğilimlerini taşımaları, herhangi bir durumda nasıl tepki vereceklerinin tahminini kolaylaştırır.

- Birçok kuruluştaki yöneticiler zamanlarının çoğunu, personelin neyi yanlış yaptığını yakalamaya ayırırlar. Oysa insanları doğruyu yaparken yakalayarak ödüllendirmek en basitinden en karmaşığına kadar tüm işlerin en iyi şekilde yapılmasını sağlayacak motivasyonu oluşturur.

- İnsanların birbirlerine güven duydukları bir ortamda çatışmalara rastlamak çok zordur. Güvenin olduğu yerde iletişim rahat işler, güven yoksa iletişim yetersiz çalışır. İnsanların birbirine güven duyduğu bir örgüt ortamı oluşturmak yönetilerin asli görevi olmalıdır.

- Davranışı övmek, onu yapan kişinin daha çok gayret göstermesiyle sonuçlanır. Unutulmaması gereken şey, övgünün, neyi hedeflenmekteyse onu çoğaltma ve artırma eğiliminde olmasıdır.

Samimiyetten uzak övgülerle değil, gerçek kompliman ve övgülerle egosu tatmin edilen her insan daha anlayışlı, daha uyumlu olur.

- İnsana diğer üretim araçlarına nispetle farklı bir önem ve ilgi gösterilmelidir. Bir işgörenin yöneticisi tarafından farkedilmesi, selam verilmesi, hatırının sorulması bile onun moralini ve motivasyonunu düşünölemeyecek kadar yükseltir.

- Başka insanlarla temas kurarken unutulmaması gereken şey, takınılan tutum ve davranışların bir ayna karşısında durur gibi geriye yansıtılacağıdır. Dolayısıyla karşıdaki kişinin göstermesi beklenen tutum ve davranışlar ona gösterilirse aynı karşılığın alınması mümkün olacaktır.

- Yöneticiler, çalışanlarına güvendiklerini hissettirirlerse, onlar da güvenilmeye değer olduklarını kanıtlayacaklardır.

- İnsanları, hatalarıyla ve kusurlarıyla olduğu gibi kabul edenler, onların davranışlarını iyi yönde değiştirmede en yüksek başarıyı sağlarlar. En baştan bu insanlar, hataları ve kusurları için eleştirilir ve dışlanırsa, olumlu yönde geliştirilmeleri mümkün olmaz.

- Fikirlerin kabul ettirilmesinde en başarılı yol, sakın bir şekilde gerçekleri sunmak, güç kullanma ve tehditi bir kenara bırakmaktır.

- Astların yalnızca işlerini yapmaları beklenirse yeterli verim alınamaz. Her konuda onların fikirleri alınırsa hem işlerini daha iyi yaparlar hem de yaratıcı fikirlerden faydalanmak mümkün olur.

- Çok yönlü ve açık iletişimin var olduğu ortamlarda çalışanların kendine ve örgüte güveni artar. Çalışanların genel olarak motivasyonları artar. Tüm örgüt mensuplarının yorum ve sorun çözme yeteneği gelişir. Yönetimin saygınlığı ve otoritesi artar. Çalışanların örgüte bağlılık düzeyi artar.

KAYNAKÇA

• KİTAPLAR

ADLER, Nancy. **İnternational Dimensions of Organizational behaviour**. 2nd edition, Boston: PWS Publishing, 1991

AİLES, Roger. **Mesaj Sizsiniz**. Çev: Alev Önder. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996

AŞIKOĞLU, Meral. **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İİBF Yayınları no: 34, 1986.

BARKAN, Murat. **Eğitim İletişimi**. Eskişehir: Anadolu Ün. Yayınları No: 764, 1994

BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Yönetişel Davranış**, Ankara: Gül Yayınevi, 1992

BAŞKAN, Özcan. **Bildirişim: İnsan Dili ve Ötesi**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1988.

BAYSAL, Ayşe Can. TEKARSLAN Erdal. **Davranış Billimleri**. İstanbul: Avcıol Yayıncılık, 1996

BLANCHARD, Kenneth. JOHNSON, Spencer, **Bir Dakikalık Yönetici**, Çev: Duygu Uğur, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1994

CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Adım Yayıncılık, 1991

CARNEGİE, Dale. **Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı.**
Çev: Kerem Keskiner, Ankara: Alkım Yayınevi , 1993

CHRUDEEN, Herbert. SHERMAN, Arthur. **Personnel Management,**
New York: South Western Publishing Co. ,1963

CÜCELOĞLU, Doğan. **İnsan İnsana.** İst.: Remzi Kitabevi, 1995.

DAVIS, Keith. **Örgütsel Davranış.** Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri,
İşletme İktisadî Enstitüsü Yayın No:98, İstanbul: 1988

DEBRA, Nelson. **Organizational Behaviour.** New York: West
Publishing, 1994

DEVITO, Joseph A. **Human Communication.** 7th edition. New
York: Addison Wesley Publishing, 1991.

DİCLE ,Ülkü. **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme.**
No: 169. Ankara: M.P.M Yayınları , 1974.

DİRİM, Mustafa. **Örgüt İkliminde Grup Birlikteliğinin Sağlanması
İçin İletişimin Rolü ve Önemi.** Niğde. 1997.

DÖKMEN, Üstün. **İletişim Çatışmaları ve Empati.** 3. Baskı.
İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996.

DUNHAM, Randal. **Organizational Behaviour.** Illinois: Homewood
Publishing, 1984.

EGGLAND, Williams. **Örgütlerde İletişim.** Çev: Yılmaz
Büyükerşen ve Diğerleri, Eskişehir: Anadolu Ün. Yayınları No: 628, 1991

ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış.** İstanbul: Beta Yayıncılık, 1994

EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon,** 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993

EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi.** İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No: 48, 1984.

EROĞLU, Feyzullah. **Davranış Bilimleri.** İstanbul: Beta Yayıncılık, 1995.

ERTÜRK, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul: Beta Basım Yayıncılık, 1995

GORDON, Thomas. **Etkili Öğretmenlik Eğitimi.** Çev: Emel AKSAY - Birsen ÖZCAN. İstanbul: YA-PA Yayıncılık, 1993.

GREENBERG, Jerald. **Behaviour in Organizations.** New Jersey: Prentice Hall, 1997

GÜRGEN, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi.** İstanbul: Der Yayınları, 1997

HİCKS, Herbert. **Organizasyonlar: Teori ve Davranış.** İstanbul: İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No: 1, 1981

İNCEOĞLU, Metin. **Tutum, Algı, İletişim.** Ankara: Verso Yayıncılık, 1993

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yönetiliği** 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993

KOLASA, Blair j. **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş.** Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları No: 42, 1969

KEENAN, Kate. **Yönetimin Klavuzu İletişim.** Çev: Veysel Atayman, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997

LOCKER, Kitty. **Business and Administrative Communication,** 4 th edition, Boston: McGraw Hill, 1998

LUDLOW, Ron. **The Essence Of Effective Communication.** London: Prentice Hall, 1992

LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior,** 7 th edition, New York: McGraw Hill, 1995

ODABAŞI, Yavuz. **Pazarlama İletişimi.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları: No: 851, 1995

OKSAY, Ünsal. **İletişimin ABC'si.** İstanbul: Simavi Yayınları, 1992

OSKAY, Ünsal. **Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş.** Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları No: 7, 1985

PAYNE, John. **Başarılı Toplantı Yönetimi.** Çev: Emel Köymen, İstanbul: Dünya Yayıncılık, 1998

PEASE, Allan. **Beden Dili.** Çev: Yeşim Özben, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1997

PENFIELD, Robert. **Örgütlerde Beşeri Münasebetler**. Çev: Resan Taşcıoğlu, Ankara: Mesleki ve Teknik Öğretim Yayınları, 1971

PFEFFER, Jeffrey. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**. Çev: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Yayınları, 1995

ROBBİNS, Stephen P. **Organizational Behaviour**. New Jersey: Prentice Hall, 1989

SAYERS, Fran. **Yöneticilikte İletişim**. Çev: Doğan ŞAHİNER. İstanbul: Rota Yayınevi, 1993.

SEVİMLİ, Nilgün. **İşletme Organizasyonlarında Çatışma**, Eskişehir: Anadolu Ün. Sos. Bil. Ens. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997

SİLLARS, Stuart. **İletişim**. Çev: Nüzhet Akın, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları No: 2916, 1995

STEERS, Richard. **Introduction to Organizational Behaviour**, Oregon:Harper Collins, 1991

TOKOL, Tuncel. **Pazarlama Araştırması**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 1990

TÜRKMEN, İsmail. **Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli**. Ankara: MPM Yayınları No: 480, 1996

WEISS, Donald. **Telefonda İletişim**. Çev: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993

YENİÇERİ, Özcan. **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış**, Ankara: Tutibay Yayıncılık, 1993

YÜKSEL, Haluk **İkna Edici İletişim**. Eskişehir: Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, No: 94, 1994

• **MAKALELER**

ARGYRİS, Chris. "Good Communication That Blocks Learning", **Harward Business Review**. vol: 72, No: 4, July- August, 1994, ss. 77-85

BACK, E. CHARLES. "The Managers Open Door and Communication Climate", **Businesss Horizons**. vol: 29, No: 1, Jan- Feb 1986, ss. 15-19

BERBEROĞLU, Güneş. "Yönetmel Başarıda İletişim Davranışlarının Önemi ", **Anadolu Ün. İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt XIII, Sayı: 1-2, 1997, ss. 71-80

DİAGETANİ, John L. "A Systems Solution to Communication Problems", **Business Horizons**. Vol: 26, No: 5, Sep-Oct, 1983, ss. 57-61

JOHNSON, David J. "Approches to Organizational Communication Structure", **Journal Of Business Research**. Vol: 25, No:2, 1992, s. 99-113

KILINÇ, Tanıl. "Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. c.17, sayı 2, Kasım 1988, ss. 103-118

MCKENZİ, Cheryl. "Communication Barriers in The Workplace", **Business Horizons**. Vol: 26, No: 2, March-April, 1983, ss. 70-72

SCHALL, Maryan S. "A Communication Rules Aproach to Organizational Culture", **Administrative Science Quarterly**. Vol: 28, No: 4, Dec, 1983, ss. 557-581

SHARPIRO, Irving S. "Managerial Communication", **California Management Review**. Vol. xxvii, No: 1, Fall, 1984, ss. 157-172

SULLIVAN, Jerry. "Bypassing in Managerilal Communication", **Business Horizons**. Vol: 34, No: 1, Jan- Feb, 1991, ss. 71-80

YATES, Joanne. "Genres of Organizational Communication", **Academy of Management Review**. Vol: 17, No: 2, 1992, ss. 299-326



Ek: Anket Formu

**“ORGANİZASYONLARDA İLETİŞİM ETKİNLİĞİ” KONULU
ANKET ÇALIŞMASI**

Bu anket formu, firmanızda kişilerarası iletişimin başarısını ölçerek, geliştirilmesi için ne gibi tedbirler alınabileceğini tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur. Elde edilecek bilgiler, daha sıcak ve problemsiz bir çalışma ortamına kavuşmanıza katkıda bulunabilir. Anketin başarıya ulaşabilmesi için, vereceğiniz bilgilerin gerçeği olduğu gibi yansıtması son derece önemlidir. Bilgiler kullanılırken ve yorumlanırken firma yada kişi adları gizli tutulacaktır. Anketi cevaplamanız yalnızca 10' dk nızı alacaktır.

Yardımlarınız için teşekkür ederim
Erciyes Üniversitesi
Araştırma Görevlisi Mahmut Akın

Aşağıdaki sorulara cevap vermek için size en uygun seçeneği veya seçenekleri işaretleyiniz.

1. Firmanızda bulunan organizasyon şeması ve/veya organizasyon el kitabını inceleme fırsatı buldunuz mu?

() Evet () Hayır

• Belirsizliğin önlenmesine yönelik somut göstergelerden birisidir.

2. Firmanızda, aşağıdaki iletişim araçlarından hangisi veya hangileri kullanılmaktadır. (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

() İşletme Gazetesi () Dergi () Broşür () Duyuru () Hiçbiri

() Diğer, Belirtiniz:.....

• Örgüt, iletişim araçlarının zenginliği açısından hangi düzeydedir.

3. İşyerinizde, doğrudan yöneticilere ulaştırılmak üzere çalışanların istek ve şikayetlerini yazılı olarak iletebilecekleri dilek kutuları ve/veya başka bir araç kullanılıyor mu?

() Evet, Belirtiniz:.....

() Hayır

• Böyle bir sistemin olması iletişim etkinliği açısından avantajlıdır.

4. Firma yönetimi, bu güne kadar, çalışanların özel günlerine (evlenme, hastalık, ölüm v.b.) ilgi göstererek, tebrik, taziye mesajları göndermiş midir?

() Evet () Hayır

• İşgören aileleriyle iletişim kurulmakta mıdır?

5. Çalışma arkadaşlarınızla, astlarınızla ve üstlerinizle ilişkilerinizi gözönüne aldığınızda hissettiğiniz çalışma ortamınızı tarif etmek için en yakın ifade aşağıdakilerden hangisi olabilir.

() itici () Çekici () Soğuk () Sıcak () Çekilmez () İçten
() Diğer, Belirtiniz:.....

• Örgüt iklimi nasıldır? İklim soğuksa iletişim ortamının yetersiz, çatışma potansiyelinin yüksek olduğu söylenebilir.

6. Çalışma arkadaşlarınızla anlaşmazlığa düştüğünüz ve tartıştığınız olur mu?

() Evet () Hayır

Evet ise sebebini belirtiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

() İş arkadaşlarının yaptığı hatalar yüzünden başarısız duruma düşme.
() Firma imkanlarının çalışanlar arasında adil dağıtılmaması
() Çalışanların yetki ve sorumluluklarının açıkça belli olmaması
() Diğer, Belirtiniz:.....

• Kişiler arası çatışma düzeyi hangi boyutlardadır?

7. Firmada üstlerin, astlarına yaklaşımlarında geçerli olan yöntemi tarif etmeniz için en yakın ifade aşağıdakilerden hangisi olabilir. (Yalnızca bir tanesini seçiniz.)

() Kontrol edici () Demokratik () Emredici () İnsancıl
() Zorlayıcı () Hoşgörülü () Destekleyici

• Yöneticilerin liderlik tarzlarını değerlendirmeye yönelik bir soru.

8. İşyerinde zaman zaman nasıl davranacağınızı, ne yapacağınızı bilemediğiniz için gerilim yaşamakta mısınız?

() Evet () Hayır

Evet ise sebebini belirtiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- () Yapmam gerekenlerin açıkça belli olmaması.
() Farklı yöneticilerin birbiriyle çelişen emirler vermesi.
() Gücümün yeteyeğinden daha fazla iş yapmamın istenmesi
() Diğer, Belirtiniz:.....

•Kişilerin iç çatışmaları hangi düzeydedir?

9. Firmada, insanlar arasındaki konuşmalarda aşağıdaki mesajlardan hangisi veya hangileri kullanılmaktadır. (Lütfen birden fazla işaretleyiniz.)

- | | | | |
|----------------|-------------------|---------------|-------------|
| () Emir verme | () Yönlendirme | () İşbirliği | () Anlayış |
| () Uyarma | () Gözdağı verme | () Sevgi | () Onur |
| () Yargılama | () Suçlama | () Başarı | () Hoşgörü |
| () Eleştirme | () Kızgınlık | () Övgü | () Onay |
| () Öfke | () Cezalandırma | () Beğeni | () Takdir |
| () Kötüleme | | | |

• Olumlu iletilerin ağırlıkta olması iletişim etkinliğinin yükseltilmesine ve çatışmaların azaltılmasına katkıda bulunacaktır.

10. Firmada, işverenlerle işçiler arasında anlaşmazlıklar yaşanmakta mıdır?

() Evet () Hayır

Evet ise sebebini belirtiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- () Ücretlerin düşük olması.
() Çalışma şartlarının zorluğu.
() İnsancıl davranılmaması.
() Diğer, Belirtiniz:.....

• İşçi işveren çatışması hangi düzeydedir?

11. Firmada bir kişiyle tartıştığınızda hangi hareket tarzını uygularsınız?

(Yalnızca bir tanesini seçiniz)

- () Gerçekten haklıysam, mücadele ederek karşımdakini yenmeye çalışırım.
- () Karşı tarafla konuşarak ikimizi de memnun edecek bir çözüm bulmaya çalışırım.
- () Tartışmanın büyümemesi için fedakarlık ederek geri çekilirim.
- () Diğer, Belirtiniz:.....

• İnsanlar çatışma durumunda kazan-kaybet, kaybedeni olmayan, kaçınma yaklaşımlarından hangisini tercih etmektedir.

12. Çalıştığınız bölümle başka bölümler arasında sürtüşme ve anlaşmazlıklar yaşanmakta mıdır?

- () Evet
- () Hayır

Evet ise sebebini belirtiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- () Firma kaynaklarının bölümler arasında adil dağıtılmaması.
- () Bölümlerin birbirlerini rakip olarak görmesi.
- () Bölümlerin yetki ve sorumluluklarının kesin sınırlarla ayrılmamış olması.
- () Diğer, Belirtiniz:.....

İLETİŞİME YÖNELİK TUTUMLAR

Her Zaman Çoğu Zaman Bazen Nadiren Hiçbir Zaman

Zaman

1. Örgüt mensuplarının birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için, yöneticiler de dahil tüm çalışanların bir araya geldikleri sosyal etkinlikler (kutlamalar, ödül törenleri, geziler, piknikler, spor etkinlikleri) düzenlenmektedir.					
2. Bir kişi konuşurken, tüm dikkatimi ona verip, sessiz olarak, başka şeylerle meşgul olmadan, kendimi onun yerine koyarak, sözünü kesmeden ve hoşgörülü şekilde dinlemeye ve anlamaya çalışırım.					
3. Bana bir fikir beyan edildiğinde, bir emir veya talimat verildiğinde, doğruluğunu teyit ettirmek için anladıklarımı özetleyerek karşı tarafa yansıtırım.					
4. Firma yöneticileri, çalışanların fikirlerini dinlemekte, uygun görülenleri hayata geçirmektedirler.					
5. Çalıştığım bölümün yöneticisine sorularımı, önerilerimi ve sıkıntılarımı iletmek amacıyla kolayca ulaşabiliyorum.					
6. Firmanın varlık sebebi, amacı, idealleri, uzun vadeli hedefleri, temel felsefesi gibi konularda çalışanlara bilgi verilmektedir.					
7. Firmada meydana gelen değişikliklerden (işin yapılma yöntemi, makine, süreç, işe girişler, işten ayrılmalar, terfi, yer değiştirmeler, vekalet etme) zamanında ve yeterince haberim olmaktadır.					
8. İşimi yaparken bir engelle karşılaştığımda veya yardıma ihtiyacım olduğunda çalışma arkadaşlarımdan veya amirlerimden gerekli yardımı alabiliyorum.					
9. Ben elimden geleni yaptığım halde başkalarının hataları sonucu işimde aksamlar olmaktadır.					
10. Firmanın sahip olduğu kaynaklar (ücret, bilgisayar, makine teçhizat, alet edevat) çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmaktadır.					
11. Firma yetkilileri tarafından, çalışanlara, yetki ve sorumlulukları, kime emir verip kimden emir alacakları, kurumun uyguladığı kural ve prensipler, yöneticilerin nelere önem verdiği gibi konularda bilgi verilmektedir.					
12. Yöneticimin yöneticilik anlayışı ile benim kafamda kurduğum yöneticilik anlayışı farklıdır.					
13. Başarı gösterenlere verilen ödüller veya firma kurallarını ihlal edenlere verilen cezalar adildir.					
14. Çalışanlar arasında, çeşitli konularda söylentiler çıkmaktadır.					
15. Gerek birimimdeki yöneticiler, gerekse üst düzey yöneticiler çalıştığım yere gelerek nasıl olduğumu, işimle ilgili bir sıkıntımın olup olmadığını, istek ve beklentilerimi sorarlar.					
16. Yöneticiler veya başkaları tarafından herhangi bir şekilde haksızlığa maruz kalındığında bunun üst düzey yöneticilere iletilerek hak aranması mümkündür.					
17. Üstlerimle bir tartışmam olduğunda, üstüm, ben amirim, benim dediğim olur tarzında bir yaklaşıma sahiptir.					
18. İçinde bulunduğum bölümdeki çalışma grubumun etkisiyle öyle yapmak istemediğim halde, onlar gibi davranmak veya onların koyduğu kurallara uymak zorunda olduğumu hissediyorum.					
19. Yöneticilerimle anlaşmazlıklar yaşadığım olmaktadır.					
20. Bölümler arasında, karşılıklı istek, beklenti ve problemler konusunda görüş alışverişinde bulunmaktadır.					
21. Firma içerisinde, samimi olarak konuşabildiğim, dertlerimi ve sevinçlerimi paylaştığım, beni psikolojik olarak rahatlatan arkadaşlarım vardır.					
22. Ulaştığım başarılar, yaptığım güzel şeyler için takdir edilip ödüllendirilmektedirim.					

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Hangi Kademedeki görev yapıyorsunuz?

()İşçi ()Ustabaşı ()Memur ()Şef ()Müdür ()Genel Müdür

• İletişimle ve çatışmayla ilgili parametreler işçi, memur, yönetici statülerine göre ne ölçüde değişmektedir?

2. Çalıştığınız birimi belirtiniz.

()Muhasebe ()Finansman ()Pazarlama ()Üretim
()Araştırma Geliştirme ()Yönetim ()Diğer, Belirtiniz:.....

3. Kurumda toplam çalışma yılınız ?

Belirtiniz:.....

• Kurumdaki çalışma süresi uzadıkça iletişim ve çatışma konusundaki nitelikler değişmekte midir?

4. Cinsiyetiniz?

()Erkek ()Bayan

• İletişim ve çatışma özelliklerinin cinsiyete göre değişip değişmediği ölçülebilir.

05. Yaşınız?

Belirtiniz:.....

• Yaşa göre iletişim ve çatışma parametreleri nasıl değişmektedir?

6. Eğitim Durumunuz?

()İlkokul ()Lise ()Üniversite ()Yüksek Lisans ()Doktora