



türkmen kitabevi®

MESLEK YÜKSEK OKULLARI İÇİN

İşletme Becerileri Grup Çalışması

(MEB-YÖK PROJESİ İLE UYUMLU)



Yrd.Doç.Dr. Said KINGİR

- Genel Olarak İşletmecilik, Yöneticilik ve Verimlilik
- Organizasyonlarda Gruplar
- Etkili Grup Çalışması Yöntemlerinden Kalite Grupları
- İletişim Sorunları ve Çözüm Önerileri
- Örgütlerde Çatışma Yönetimine Genel Bir Bakış
- Örgütsel Kriz ve Yönetimi
- Liderlik Kavramı ve Yöneticilikten Farkı
- Motivasyon
- Zaman Yönetimi
- Örgütlerde Stres
- İşletmelerde Teknolojik Yeniliklere Karşı Direnme Sorunu ve Alınabilecek Önlemler

© Kitabın her hakkı saklıdır ve Türkmen Kitabevi'ne aittir. Yayınevinin yazılı izni olmaksızın kitabın tamamı veya herhangi bir bölümü çoğaltılıp yayınlanamaz.

TÜRKMEN KİTABEVİ'NDEN UYARI

5846 sayılı ve 2936 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Yasaları ve Türk Ticaret Yasası gereğince; fotokopi, tarama, yazma vs. herhangi bir yöntemle bir kitabı çoğaltarak satın alan, satan veya bir kitaptan yazarın yazılı izni olmadan alıntı yapan kişi ve kurumlar;

• Her bir kopya için 2 yıldan 6 yıla kadar hapis cezası (para cezasına çevrilmeksizin),

• 10 milyar TL'den 150 milyar TL'ye kadar mahkemenin karar vereceği para cezası,

• Meslekten men ve kopyalama ve basım cihazlarına el konulması,

© Yasaya göre; kapakta orijinal hologram bulunması zorunludur, bulunmayan kitaplar sahtedir.

Sayın Meslektaşlarımızın yukarıda belirtilen hususlar dahilinde daha dikkatli davranacaklarından yana bir kuşquamız yoktur, ancak aksine davranışta bulunanlar için de yasal haklarımızı kullanacağımızı belirtir, hayırlı işler temenni ederiz.

TÜRKMEN KİTABEVİ

Kitabın Adı	: İşletme Becerileri Grup Çalışması
Kitabın Yazarı	: Yrd. Doç. Dr. Said Kingir
Dizgi-Düzenleme	: Ufuk Çetiner (AVCIOL BASIM YAYIN)
Kapak	: Mehmet Neşeli
İç Baskı	: Avcı Ofset Matbaacılık
Cilt	: Evren Mücellithanesi
Yayına Hazırlayan	: Mustafa Türkmenoğlu
Yayınlayan	: Türkmen Kitabevi Sahaflar Çarşısı No: 19 34450 Beyazıt/İstanbul Tel: (0212) 512 27 17 Faks: (0212) 522 16 97
Yayın No	: 283
Eğitim Dizisi	: 106

ISBN 975 – 6392 – 49 – 5

İSTANBUL, 2006

İÇİNDEKİLER

1. BÖLÜM

GENEL OLARAK İŞLETMECİLİK, YÖNETİCİLİK VE VERİMLİLİK

1. Genel Olarak İşletmecilik, Yöneticilik ve Verimlilik	1
1.1. İşletmenin Tanımlanması	1
1.2. Ekonomik Bir Birim Olarak İşletme	2
1.3. İşletme Çeşitleri.....	10
1.4. Yönetim ve Yöneticilik	13
1.5. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Beceriler.....	20
1.6. Yöneticinin Nasıl Yöneteceğine Karar verirken Gözönünde Bulundurması Gereken Faktörler.....	23
1.7. Bir Yöneticinin Astlarına Emir verirken Gözönünde Bulundurması Gereken İlkeler.....	27
1.8. İşgören Merkezli verimlilik Arttırma Yolları	28
1.9. İşletmelerde Yaşanan Yönetim Sorunları	46
Örnek Olay: 1	52
Örnek Olay: 2	53

2. BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA GRUPLAR

2. Organizasyonlarda Gruplar	55
2.1. Grup Türleri	56
2.2. Grupların Oluşma Nedenleri	60
2.3. Grupların Özellikleri	62
2.4. Grup Üyeliğinin Yararları ve Olumsuz Sonuçları	64
2.5. Gruplararası İlişkiler ve Çatışmalar.....	65
2.6. Kişi - Örgüt Bütünleşmesinde Kişilik Faktörü	66
2.7. Örgütlerde Sorun Çözme ve Sorunların Yönetimi.....	68
Örnek Olay: 1	70
Örnek Olay: 2	72
Örnek Olay: 3	79

3. BÖLÜM

ETKİLİ GRUP ÇALIŞMASI YÖNTEMLERİNDEN KALİTE GRUPLARI

3. Etkili Grup Çalışması Yöntemlerinden Kalite Grupları	83
3.1. Kalite Gruplarının Tanımı, Amacı ve Tarihçesi	83
3.2. Kalite Gruplarının Kurulmasında Temel Planlama Safhaları	94
3.3. Kalite Gruplarının Örgüt Yapısında İlgili Organlar ve Sorumlulukları	100
3.4. Kalite Çemberlerinde Uygulama ve Sorun Çözme Metodolojisi.	106
3.5. Sorunu Çözme ve Önlemede Kalite Gruplarının Temel Araçları	113
3.6. Kalite Grupları Uygulamasında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar ve Türkiye'deki Durum Değerlemesi.....	124

4. BÖLÜM

İLETİŞİM SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

4. İletişim Sorunları ve Çözüm Önerileri	129
4.1. İletişim Kavramının Tanımlanması	131
4.2. Etkin İletişimin Önemi ve Organizasyonlardaki Rolü	134
4.3. İletişim Süreci, Aşamaları ve Unsurları.....	141
4.4. İletişimin Amaç ve Araçları	145
4.5. İletişim Yöntemleri	147
4.6. İletişimde Karşılaşılan Sorunlar	148
4.7. İletişim Sorunlarının Minimize Edilmesi	158
Örnek Olay: 1	172

5. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

5. Örgütlerde Çatışma Yönetimine Genel Bir Bakış	175
5.1. Çatışmanın Tanımlanması, Kapsamı ve Örgütsel Açıdan Önemi	176
5.2. Örgütlerdeki Başlıca Çatışma Türleri.....	180
5.3. Çatışma Nedenleri.....	189
5.4. Çatışma Yönetim Süreci.....	193
5.5. Başlıca Çatışma Yönetimi Yolları.....	199
5.6. Çatışma Durumlarında Bireylerin Ortaya Koydukları Kişisel Tepkiler	205
5.7. Çatışmaların Olası Sonuçları.....	206
Örnek Olay:1	209

6. BÖLÜM

İŞLETMELERDE TEKNOLOJİK YENİLİKLERE KARŞI DİRENME SORUNU VE ALINABİLECEK ÖNLEMLER

6. İşletmelerde Teknolojik Yeniliklere Karşı Direnme Sorunu ve Alınabilecek Önlemler.....	213
--	-----

6.1. Teknoloji, Yenilik ve Diğer Kavramlar.....	214
6.2. Teknoloji Transferi ve Çeşitleri.....	221
6.3. İşletme Yönetimi ve Teknoloji Transferi.....	222
6.4. Teknolojik Değişimin İşletmeler Bakımından Önemi.....	223
6.5. Yeniliklere Karşı Tepkiler ve Alınabilecek Önlemler.....	224
6.6. Değişime Karşı Direnmenin Nedenleri ve Uygulamada Ortaya Çıkış Şekilleri.....	225
6.7. Direnmenin Azaltılmasında Yönetimin Başvurabileceği Yöntemler	229
6.8. Yönetimden İşçilerin Kararlara Katılması Görüşüne Karşı Tutumlar.	233
6.9. Değişime Direnişi Arttırıcı ve Azaltıcı Etmenler.....	234
Örnek Olay 1.....	238

7. BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE YÖNETİCİLİKTE FARKI

7. Liderlik Faaliyeti.....	241
7.1. Liderlik Faaliyeti.....	241
7.2. Liderliğin Tanımı ve Unsurları.....	245
7.3. Etkin Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler.....	248
7.4. Liderin İzleyicilerine Sağlıklı Bir Ortamı Hazırlama Şekli.....	249
7.5. Liderlik ve Yöneticilik Ayırımı.....	250
7.6. Örgütlerde Liderliğe Olan Gereklik.....	252
7.7. Etkin Liderliğin Koşulları.....	254
7.8. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar.....	254
7.9. Liderlik Yeteneğinin İspatı Olarak Rol Davranışında Kullanılan Beceriler.....	260
7.10. Liderliğin Önemi ve Yönetimdeki Yeri.....	261
7.11. Liderlik Tarzları.....	263
7.12. Liderlik Tarzının (Modelinin) Seçiminde Rol Oynayan Unsurlar	267
7.13. Liderlik Teorileri ve Çalışmaları.....	268

8. BÖLÜM

MOTİVASYON

8. Motivasyon.....	285
8.1. Motivasyon Kavramının Tanımlanması ve Amacı.....	288
8.2. Motivasyonun Genel Niteliği.....	293
Motivasyon İle İlgili Öyküler.....	297
Örnek Olay: 1.....	300
Örnek Olay: 2.....	303
Örnek Olay: 3.....	306

9. BÖLÜM ZAMAN YÖNETİMİ

9. Zaman Yönetimi.....	307
9.1. Etkili Zaman Kullanımı.....	310
9.2. Zaman Yönetimi Teknikleri	312
9.3. Zaman Tuzakları	315
9.4. Zamanın Etkin Kullanılmasını Sağlayan Davranış ve Yöntemler	317
9.5. Zaman Yönetimi İle İlgili Öneriler	321
Zaman Yönetimi İle İlgili Dikkat Çekici Örnek Olay.....	324

10. BÖLÜM ÖRGÜTLERDE STRES

10. Örgütlerde Stres	327
10.1. Stresin Tanımlanması	330
10.2. Stres Belirtileri	334
10.3. Stresin İş Yaşamındaki Yeri	335
10.4. Stres Çeşitleri	337
10.5. İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları	338
10.6. Stres Sonuçları.....	341
10.7. Stresle Başa Çıkma Yolları.....	344
Stres Testi.....	353
Kendi Stresini Yönetmede Örnekler	354
Örnek Olay: 1.....	358

11. BÖLÜM ÖRGÜTSEL KRİZ VE YÖNETİMİ

11. Örgütsel Kriz ve Yönetimi	361
11.1. Kriz Kavramına Genel Bir Bakış.....	363
11.2. Krizi Yaratan Etmenler.....	365
11.3. Krizin Örgütler Üzerindeki Etkileri	373
11.4. Kriz Yönetimi Kavramı, Kapsamı ve Özellikleri	377
11.5. Örgütlerin Kriz Yönetim Sürecinde Kullanabilecekleri Yöntemler	380
11.6. Örgütlerin Dışsal ve İçsel Kaynaklı Krizlere Karşı Alabilecekleri Önlemler.....	385
Örnek Olay: 1.....	390
Yararlanılan Kaynaklar	391

4. BÖLÜM

İLETİŞİM SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ*

*Çalışanlarınızın öğrenme süreçlerini
ihtiyaç duyabileceğiniz yeni alanları
düşünerek kurgulayın.*

Tina Sung

Modern ulus devletinin yoğunlukla kurulmaya başladığı 19. yüzyıldan sonra ve özellikle de sanayi devrimini müteakip devlet gittikçe artan bir şekilde toplumsal hayatın en önemli yapı taşlarından biri haline geldi. Modern çağın toplumundan da kopmuş bir şekilde yaşamaya başlayan birey, devletten sürekli olarak taleplerde bulunmaya başlamış ve kendi sahiplik alanını hep devletin ve toplumun alanından kazanımlar sağlayarak genişletmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda gözlemlenen bir başka

* Bu bölüm Yrd.Doç.Dr.Said Kınır'ın yönetiminde Öğr.Gör.Zafer Akbaş ile birlikte yürütülen ve A.İ.B.Ü. Bilimsel Araştırma Projeleri tarafından desteklenen "Düzce İli Kamu Kurumlarındaki İletişim Sorunları" adlı projeden alınmıştır.

olgu da devletin ekonomik faaliyetlerini minimize edilmesi gerektiğini, dolayısıyla devletin küçültülmesi gereğini savunan düşüncelerin hızlı bir şekilde artmaya başlamasıdır. Bu gelişme çizgisine paralel olarak 21. yüzyılın belki de en önemli siyasal gelişmelerinden biri de liberal demokrasinin tüm dünyada hızla yayılmaya başlamasıdır. Liberal demokrasinin bir uzantısı olan liberal ekonomi politikaları Türkiye'de de uygulanma alanı buldu. 24 Ocak 1980 kararları ile dışa açılma politikasını tercih eden Türkiye'de devlet, bugün de dahil olmak üzere, her zaman en büyük işveren konumunda olmuştur. Bu nedenle kamu kurumlarının işleyişinde de modern çağın ihtiyaçlarına cevap verebilecek rasyonel bir işletmecilik anlayışının hakim olması gerekir. Kamu hizmetlerinin sunumunda etkinlik ve verimliliğin en önemli şartları örgütün kuruluşunun ve çalışma usul ve esaslarının kamu hizmetlerinin gereklerine göre şekillendirilmesidir. Kamu işletmelerinin asıl varlık sebebi "Kamu Yararı" genel amacı olmasına karşın özel kesimde asıl amaç "Kâr Maksimizasyonu"dur. Ancak bu genel hedeflere bakarak kamu işletmelerinin kâr etmemesi veya optimum maliyetten daha yüksek bir maliyetle çalışması gibi bir düşünceye varılamaz. İşte bu nedenle bu çalışmada kamu işletmelerinde bir çeşit optimum çalışma esaslarının içeriği, bununla ilgili pratikte karşılaşılan sorunların neler olduğu belirlenmeye ve bunlara çözümler üretilmeye çalışılmıştır.

Kamu işletmelerinin her şeyden önce mevzuattan, örgütlenmeden, çalışma usul ve esaslarından, kamu görevlisinden (Personel), yerel şartlardan v.b, kaynaklanan sorunlarının saptanarak bunlarla ilgili yapılacak düzenleme ve rasyonel çalışma esaslarının ortaya konmasında kullanılması gereken kriterler bu tür bir çalışma ile belirlenmeye çalışacaktır.

Sorunun kökten çözümünde yerel özelliklerle birlikte yasal çerçeve ve ulusal iç politikanın da önemi kuşkusuz göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür. Şüphesiz hâlâ en büyük

işveren konumundaki devletin 2002 fiyatlarıyla 225 milyar doları aşan bir iç ve dış borcunun bulunduğu bir ortamda kamu kurumlarında yapılacak reformların her bir kamu kurumunu da içine alan bir genişlikte değerlendirilerek ele alınmasını gerektirir niteliktedir. Hızlı karar alabilme mekanizmasına sahip, yönetsel etkinlik ve verimliliği yüksek, piyasa şartlarında rekabet edebilme gücü olan, başta insan olmak üzere kaynaklarını rasyonel kullanarak en iyi sonucu almayı hedef edinen kamu işletmelerinden beklenen yarar sağlanabilir.

Kamu işletmelerinin verimlilik, etkinlik ve kârlılığını doğrudan etkileyen faktörlerden biri de iletişimidir. İletişimsel sorunlar bu kurumlardan beklenen yararı da engellemektedir. İletişim sorunlarını doğuran temel faktörler, personelden kaynaklananlar, mevzuattan kaynaklananlar, fiziki koşullardan kaynaklananlar olarak ifade edilebilirken iletişim ögesi mesajı veren ve alan ile birlikte mesajın içeriği ile de doğrudan ilişkilidir. Yine bu konuda önemli sorun alanlarından biri de bürokratik usullerin yoğunluğudur.

4.1. İLETİŞİM KAVRAMININ TANIMLANMASI

Yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden biri iletişim sürecidir. İletişim bir bireyden diğer bir bireye olan bilgi, veri ve anlayış aktarması olarak tanımlanabilir.¹ Daft'ın deyişiyle² iletişim, iki yada fazla insan tarafından anlaşılan ve değiştirilen bilgi süreci olarak tanımlanabilir ve genellikle davranışları etkileme ve motive etme amaçlıdır. İletişim aynı zamanda mesaj iletme ve bunlara yanıt verme yeteneği olarak tanımlanabilir.

¹ Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s: 530.

² Richard L Daft; Management, Vanderbilt University, 1991, s: 435-436.

Kişilerarası iletişim, bilgi, düşünce ve duyguların bir bireyden diğer bireye ulaştırma süreci olarak kabul edilebilir. Ancak bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka kişiler arasında bir bağ kurulmasına ihtiyaç vardır. Bu bağlamda iletişim, insanları bir birine ilişkilendiren ve bu insanları sosyal bir grup olarak, uyumlu bir şekilde çalışmalarına ortam hazırlayan bir bağdır.³ Bu anlamda iletişim, bilinçsiz etkileşimlerden çok, bilinçli davranışlara yönelik bilginin kişiler arasında aktarım olayıdır. Bir kurum yöneticisinin üzerinde titizlikle durması gereken önemli süreçlerden birisi iletişimdir. Bir kurumun başarısı, personelin başarısı ile ilintili olarak, kurum içi iletişim ve kurumlar arası iletişimin sağlam temellere oturtulmasına bağlıdır.

İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde, düzenli bir şekilde faaliyetlerini sağlayan bir bağ olarak değerlendirmektedir. Bu bağ iki insanı ya da grubu birbirine bazen yaklaştırmacı bazen de uzaklaştırmacı yönde rol oynayabilmektedir. Eğer bir organizasyonda etkin bir grup çalışması yapılmak isteniyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gerekmektedir. Kısaca iletişim, organizasyon faaliyetlerinin esasını oluşturmaktadır.⁴

İletişim, mesajların göndericinin kastettiği anlamda algılanarak gereğinin yapılması sanatıdır.⁵ İletişim terimi insan ilişkilerinde bir bireyden diğerine bilgi ve anlayış aktarma işlemi olarak tanımlanır. Bir nezaretçi sorumluluğu olarak ise iletişim iş-

³ Erol Eren; Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş. 1998, s: 1-2.

⁴ Erol Eren; Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. 2000, s: 333.

⁵ John W. Williams, Steven A. Egglend; Örgütlerde İletişim. Çev.: Yılmaz Büyükerşen. Şan Öz – Alp. Hikmet Seçim. Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 628. 1991, s: 4.

lemi, bir nezaretçi ile diğer nezaretçi ve nezaretçi ile amiri arasında da aynı derecede önemli olmakla birlikte, çoğunlukla işgörenle nezaretçi arasındaki iletişim olarak anlaşılır.⁶ Geniş anlamda iletişim, kurumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, organizasyonel anlamda sistemin koordineli işleyişini sağlayan bir araç ve kişisel tutum ve davranışları görüntüleyen ve yönlendiren bir teknik olarak ta tanımlanmaktadır. Bu görüntüsüyle iletişim, kurumun sistem yaklaşımı çerçevesinde bir bütün olarak sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgudur.

Modern örgütlerde iletişim sorunu büyük önem taşır. Eskiden herhangi bir örgütte kurumda çalışan her eleman ast ve üst'lerini yakından tanıma olanağı bulur, onlarla doğrudan görüşebilirdi. Oysa günümüzde gelişen teknolojinin karmaşıklığı, kurumların aşırı büyümesi sonucu, iletişim ağları genişlemiş, kurum amiri ile en alt basamakta yer alan işgörenler arasındaki fiziksel ve psikolojik mesafe genişlemiştir. Bu nedenle bilgi akımı çeşitli sorunlar yaratmakta ve iletişim giderek komplike bir duruma bürünmektedir.⁷

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve unsurlar, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir.⁸ İletişim arzulanan düzeyde gerçekleşmediği zaman,

⁶ Bittel, R. Leister; İşgücünü Harekete Geçirme, Çev. Kazım Çomak, Ankara: Mess Eğitim Vakfı, 1990, s: 479.

⁷ C. Bullis, "Understanding Organizations, Interpreting Organization Communication Cultures", Management Communication Quarterly, Vol: 8, No: 2, 1994, s: 244.

⁸ Ramazan Göral, Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Ankara: Mikro Basım-Yayım, 2002, s: 133.

amaçlardaki isabetlilik oranı ve etkin işbölümü ve uzmanlaşma ne kadar iyi olursa olsun, koordinasyon ve etkileşimden beklenen sonuç elde edilemeyecektir.

4.2. ETKİN İLETİŞİMİN ÖNEMİ VE ORGANİZASYONLARDAKİ ROLÜ

Bilgisini arttıran birey verimliliğini de artırabilir. Olup bitenlerden yeterince haberli olan, olayları yorumlama, değerlendirme yeteneğini artıran insan, verimliliği artırma gücünü de elde edebilir. Bilgisiz; olup bitenden habersiz; kendisine verilenle yetinen, daha fazlasını, daha doğrusunu, daha iyisini arayıp bulma, öğrenme çabası olmayan; bu anlamda, karanlıklar içinde didinip duran insan verimliliği yükseltmez.

Örgütsel belirsizliğin artması verimliliği de o oranda düşürür. Personel gruplaşır ve spekülasyonlar başlar. Bir bakıma iletişim örgütsel güveni perçinler.⁹ Personeli güdülemede en etkin araçlardan biri olarak iletişim, kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesindeki rolü yadsınamaz. Örgütsel iletişim alanında son elli yılda gerçekleşen çalışmalarda genellikle yönetsel bağlamda etkinlik ile iş tatmini ve tüm kuruluşun etkinliği arasında ciddi ilişkinin varlığından sözedebiliriz.¹⁰

Organizasyonlardaki iletişim dinamikleri, karmaşık normları, değerleri ortamları ve organizasyonun içinde işlediği çevrenin hedeflerini yansıtır ve ister istemez çok yönlü ve çapraşıktır. Spenser, örgütsel modellere yönelik eleştirisinde, örgütlerin öncelikle sosyal düzenlemeler olduğunu ve böylece tanım olarak

⁹ Gisela Hegeman; *The Motivation Manuel*, Rota Yay. İstanbul, 1995, s: 52.

¹⁰ Shocley-Zalabak, *Fundamentals Of Organizational Communication*, 2. Edition, Longman Pub., New-York, 1991, s: 7.

örgütsel kültürün örgüt üyeleri tarafından inşa edildiğini ve anlamlandırıldığını öne sürer.¹¹

Etkin iletişim sağlanabilmesi için şu hususlar dikkate alınmalıdır;¹²

1. İletişimin yerine getirilmesi gereken bir görev olarak algılanarak, kurum içi yayınlanan iletişim araçlarında kaliteyi anımsatan yazı veya mesajlar yazarak kalitenin anlatıldığını düşünmek yanlış olur. İletişim çabaları sürekli ve stratejik düzende gösterilmesi gereken bir çabadır.

2. İletişimin amacı personele kaliteyi anlatmak değil, kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda bu tür çabalara katılmalarını sağlaması gerekir.

3. Örgüt, kalitesini alıcının bakış açısına göre şekillendirmelidir.

Lengle ve Daft'ın belirttiği önemli diğer bir nokta ise, iki yönlü iletişimdir. Bunu düşünürken, yöneticilerin çalışanlarla iletişimi kadar çalışanlarında yöneticilerle iletişimi önemlidir. Yüz yüze yapılan görüşmeler benzeri zengin ortamlarda, yöneticiler çalışanların nasıl tepki verdiklerini ve ne düşündüklerini tespit edebilirler. Anketlere dair raporlar ve istatistikler, yönetimi gerçeklerden uzaklaştırabilir ve olmadığı halde işlerin kontrol altında olduğu izlenimini verebilirler.¹³

¹¹ Finian Buckley, Kathy Monks And Anne Sinnott; "Communications Enhancement: A Process Dividend For The Organization And The Hrm Dehartment?" Human Resource Management, Fall/Winter 1998, Vol: 37, No: 3, s.2.

¹² Shari Caudron; "How Hr Drives Tqm" Personnel Journal, August, 1993, s: 48.

¹³ Peter Richardson ve Denton D. Keith; Human Resource Management, summer 1996, Vol: 35, Number 2, s: 209.

Schmeiger ve Denisi değişim ve gelişimin kabulünde iletişim etkisini belirlemeye yönelik bazı araştırmalar yapmıştır. İki örnek şirket ele alınarak; birinde çok iyi bir iletişim diğerinde ise, yazılı iletişim teknikleri kullanılmıştır. Başlangıçta her iki şirket personelinde büyük bir belirsizliğin hakim olduğu, işlerde alınan tatminin azlığı ve yönetime daha az güven duyulduğu görülmüştür. Asıl farklılık değişim sonrasında ortaya çıkmıştır. Üç ay sonrasında, iletişimin yoğun olduğu şirkette eski sorunlar yavaş yavaş ortadan kalkarken, diğer şirkette çalışanlar arasında sorunlar artmaya devam etmiştir. Böylece iletişim karşılığını uzun vadede ödemiştir.¹⁴

İletişimin bir çok yönü olmasına rağmen günümüz yöneticilerinin önem verdiği başlıca konuları şu şekilde sıralamak olasıdır:¹⁵

1. Çok yönlü dinleme becerilerinin gelişmesi. Organizasyon raporundaki iletişim, dikkatlilik, farklı davranış, durumlar, hafıza ve aşırı sorumluluk gibi dinleme ilişkili davranışlarında bireylerin genellikle konunun farkında oldukları görülmektedir. Her nedense az fark edilen bir gerçek de rutin olarak iyi dinleme yeteneğine sahip insanların saygılı, ilgili ve sınırlı olarak algılanmalarıdır.

2. İnanırlılığın tesis edilmesi. Söylediklerini yapabilen liderler inanırlılık kazanırlar. İnsanlar yöneticinin kelimelerini dikkatle dinler ve hareketlerini dikkatle izlerler. İki ünsüz bir araya geldiğinde güvenilirlik tartışılır.

3. Farklı iletişimin anlaşılması. Farklı iletişim genellikle semboliktir ve farkında olmadan ortaya çıkar. Heyecan, hayal kırıklığı gibi duyguların ifade edilmesi, içtenlik ve açıklık gibi

¹⁴ Richardson ve Denton , A.g.e., s: 204.

¹⁵ Kowalski T.J.; "Cultural Change Pradiqms And Administrator Communi-cation", Contemporary Education, 2000, Vol: 71, s: 4.

çok kişili durumların ortaya çıkması, agresiflik ve içe kapanıklık gibi birinin kişiliğini başkasına sunması için güçlendirici kelimeler, kelime için jestler oluşturmak gibi durumlar için iletişim en iyi yoldur.

4. Değişik durumlarda iletişim kurulması durumsal değişiklikler iletişimle ortaya çıkar ve açıklamalara katkıda bulunurlar. Mesajın biçimi tamamen bozulsun bile yöneticiler ön yargı, etkin farklılık, cins farklılıkları gibi faktörlerin ve organizasyonel durumların iletişimi nasıl etkileyeceğini anlamalıdır.

5. İletişim çatışmasına karar verilmesi. Çatışma bütün organizasyon yapılarında kaçınılmazdır. İletişim, sosyal etkileşimlerin sonucu olarak ortaya çıkar ve yöneticiler gerginliği çözmek üzere zamanların bir kısmını harcarlar. Çatışma ve iletişim kaçınılmaz derecede birbirlerine bağlıdır. Çünkü iletişim davranışları çatışmaya ve çatışmaya çözüm üretmeye katkıda bulunurlar.

6. Organizasyonel davranışa kültür ve iletişimin ilişkilendirilmesi. İnsan davranışı genellikle tahmin edilemez ve şaşırtıcıdır.

Birey işyerinde çalışırken beraberinde kişisel ihtiyaç, beklenti ve umutlarını da taşımaktadır. Sosyal çevre değiştikçe, insanların ihtiyaç ve istekleri de değişmektedir. Temel ihtiyaçlar; anlaşılması ve giderilmesi kolay olan, ama mutlaka giderilmesi gereken şeylerdir. İkincil ihtiyaçlar ise psikolojik ve sosyal içerikli, kişiselleştirilmiş yakından ilgilidir. Bireyin mutluluğu, bu ihtiyaçların dengeli bir biçimde giderilmesine bağlıdır. Özellikle ikincil ihtiyaçların giderilmesi kültürel ve sosyal faaliyetlerle gerçekleştirilmektedir. Böylelikle insan ilişkileri daha dengeli bir şekilde yürüyebilmektedir. Bu açıdan işyerinin düzeni ve işleyişinden sorumlu olan kişiler yani yöneticiler, birlikte çalıştıkları insanların ihtiyaçlarını incelemeli ve makul olanları gerçekleştirmeye çalışarak, işyerinde dengeli ve uyumlu ilişkilerin kurulmasını sağlamalıdır. Yöneticilerin grup üyelerinin bu ihti-

yaçlarını incelemelerinde kullanacakları en etkin araç iletişimdir.¹⁶ Örgütsel hedeflere varılmasında, işletmede etkin bir iletişim sisteminin varlığı temel bir zorunluluk olarak yönetim kademelerinin karşısına çıkmaktadır. Yapılan birçok araştırmada yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümünü rutin iletişim için harcadıkları tespit edilmiştir.¹⁷ Bir ekibin kararlarının niteliği, ekipteki enformasyon akışına ve ekip üyelerinin birbirlerinden etkilenme konusundaki istekliliklerine bağlıdır. İnsanlar birbiriyle konuşmaya özendirilmedikçe bunların hiçbiri gerçekleşmez.

Sadece üretkenliğin veya kalitenin değişimi ve gelişimi ne yönde etkileyeceğine dair araştırmalar yapıp karar almak yeterli değil, ayrıca unsurlar arasında iletişimin kurulması da önemlidir. Ne var ki, birçok yönetici iletişim konusunda başarılı değildir. St. Louis, Missoun'de bulunan psikolojik ortaklıklar başkanı Lofton, yöneticilerin yalnızca %10'unun etkili iletişimci olduğunu savunuyor. Diğer uzmanlar ise bu oranın daha düşük olduğunu savunuyorlar.¹⁸

Geçmişte personelin çalıştığı kurumda olup bitenden haberdar etmeme ve onu bilgisizlik karanlığında bırakma eğilimi olup, gerekli bilgileri ya ihtiyaç olduğunda, yada halk ile birlikte örgütte neler olduğunu öğrenebilirlerdi. Bugün değişim ve

¹⁶ Menemencioğlu, Tuğrul; "Uluslararası Çevrede Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yaşadıkları Kültürlerarası İletişim sorunları". (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı.2000), s: 15-16.

¹⁷ Kaynak, Tuğray-Zeki Adal-İsmail Akçay-Cavide Uyargil-Ömer Sadullah-Ahmet Cevat-Oya Özçelik-Gönen Dünder-Reha Uluhan; İnsan Kaynakları Yönetimi. 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı. Yayın No:7, 2000, s: 428.

¹⁸ Richardson ve Denton , A.g.e., s: 205.

gelişimlerin bir sonucu olarak, kurum personelinin kendisini özel bilgilerin verilebileceği bir kişi olarak kabul etmekte veya bir danışma şirketinin söz ettiği gibi birer “sorumluluk elçisi” olarak kabul etmektedir. Bu durum, yöneticilerin benimsemeleri gereken rolü ve sorumluluğu personeliyle paylaşmasına neden olur. Böylece personelin iletişimi için daha çok zaman ayrılmasına olanak tanınmış olacaktır ve insan kaynakları departmanı açısından daha sorunsuz bir pozisyona girecek, dolayısıyla kurum görevlileri açısından sorumluluğun paylaşılması katılım-cılığı arttıracak, otomatik olarak organizasyonun çalışmasına katkıda bulunacaktır.¹⁹

1998 yılında konferans yönetiminin 200’den fazla kurum ve kuruluşta yaptığı araştırmaya dayanarak, geniş kapsamlı değişik endüstrilerde üst düzey yöneticilerinin etkili personel iletişiminin anahtarı olarak amaçlanan hedefleri şu şekilde sıralamıştır:²⁰

- 1- Morali yükseltme ve personel ile yönetim arasında iyi niyet köprüsünü sağlamlaştırmak.
- 2- Personeli yeniden örgütlenme veya personel tercihleri gibi iç değişikliklerden haberdar etmek.
- 3- Yeni sağlık koruyucu plan veya personel yardım programı gibi kazanç veya tazminat planlarını açıklamak.
- 4- Kurumun personel politikasını, ürünlerini, örgütlenmesini, ahlak sistemini, kültürünü ve dış ortamını iyileştirmek.
- 5- Personel davranışlarını, daha üretken, kaliteye yönelik ve girişimci tarzda geliştirmek.

¹⁹ Paul A. Argenti; “Strategic Employee Communications”, Human Resource Management, Fall/Winter 1998, Vol: 37, No: 34., A.g.e., s: 200.

²⁰ Argenti, A.g.e.,s: 201.

6- Önemli sağlık ve sosyal eğitim ve davranımlar hakkındaki personel anlayışını geliştirmek.

7- Personelin sosyal aktivitelerle iletici çabaları desteklemek ve cesaretlendirmek.

Organizasyonlardaki iletişim dinamikleri, karmaşık normları, değerleri, ortamları ve organizasyonun içinde işlediği çevrenin hedeflerini yansıtır ve ister istemez çok yönlü ve çapraşıktır. Spenser, örgütsel modellere yönelik eleştirisinde, örgütlerin öncelikle sosyal düzenlemeler olduğunu ve böylece tanım olarak örgütsel kültürün örgüt üyeleri tarafından inşa edildiğini ve anlamlandırıldığını öne sürer.²¹

Organizasyonlar, belli misyon ve vizyonları üstlenerek yola çıkarlar. Bu misyon ve vizyonları gerçekleştirmek iletişim sürecinin başarısı için tek başına yeterli görülmez. Buna ek olarak, etkin kararların alınması, personelin motivasyonu, kurumda etkin liderliğin uygulaması, koordinasyon ve denetim fonksiyonu gibi birçok etken sayılabilir. Ayrıca iletişim, yöneticilerin görevlerini yerine getirmek için bir araç olarak görülmelidir. Yapılan planlar etkin değilse, iletişimin etkin olarak gerçekleşmesi hatalı planlamadan dolayı ortaya çıkabilecek sorunları ortadan kaldıramaz. Bütün bunlardan ötürü tüm kurum yöneticileri iletişimi yönetim ile ilgili ortaya atılan olumlu görüşlerin etkin uygulanmasına olanak tanıyan bir süreç olarak bilinmektedir.

İyi bir iletişim, iki yönlü bir sürecin işletilmesi demektir. Dolayısıyla alıcının dikkatini çekmek, size yollanan mesajı doğru okumak, mesaj ve bilgileri anlamak, iyi bir iletişimin ön

²¹ Finian Buckley, Kathy Monks And Anne Sinnott; "Communications Enhancement: A Process Dividend For The Organization And The Hrm Dehartment?" Human Resource Management, Fall/Winter 1998, Vol: 37, No:3., s: 222.

koşuludurlar. Alıcı üzerinde oluşturacağınız izlenim, mesajınızın alınma ve istediğiniz gibi anlaşılma şansını artıran en önemli etkenlerdendir ve iletişimin can alıcı ögesini oluşturur.²²

İletişim, örgütsel hayatın vazgeçilmez ögesidir. Çünkü yönetim, örgütsel hayatta en çok iletişim ile gerçekleşmektedir. Yönetimde gerçekleşen en küçük iletişim hataları bile, yönetim hatası olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle her yönetici ve grup üyesi iletişim becerisine sahip olmak ve örgütte iyi ve etkili bir iletişim sistemi kurmak zorundadır.²³

4.3. İLETİŞİM SÜRECİ, AŞAMALARI VE UNSURLARI

İletişim, bireylerin toplumsal, kültürel koşullarına ek olarak kişilik özelliklerini de yansıtmaktadır. Başka bir deyişle, algılama, öğrenme, dürtü, duygu, değer gibi insan davranışlarını belirleyen unsurlardan farklı düşünülememektedir. Bu nedenle iletişim, belli bir başlangıcı ve sonu bulunmayan, dinamik, çeşitli faktörlerle etkileşim içinde olan süreçlerin bir bileşkesi olarak nitelendirilmektedir.²⁴

İletişim süreci başlıca yedi unsurdan oluşmaktadır:

- Mesajı Gönderen
- Mesajın kendisi
- Algılama
- Kullanılan iletişim kanalları

²² Kate Keenan, Yöneticinin Kılavuzu: İletişim Kurma, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997, s: 61.

²³ Nihat Aytürk, Yönetim sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Ankara, Yargı Yayınevi, 2003, s: 377.

²⁴ Haluk Gürgen, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, Der Yayınları, 1997, s: 13.

- **Mesajı Alan**
- **Geri besleme**
- **Ortam koşulları**

Biçimsel İletişim Kanalları: Örgüt içinde çeşitli bölümler veya kişiler arasında işleyen ilişkiler önceden tespit edilen biçimsel kanallar üzerinde gerçekleştirilmektedir. Biçimsel kanallar genellikle örgüt planlarında açık olarak tespit edilmektedir. Her grup üyesi kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerinin neler olduğunu, karşılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağını önceden bilmektedir. Organizasyonun biçimsel yapısını bir doku gibi ören ve kan damarları gibi saran iletişim kanalları, dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük kanallar olmak üzere dört grupta incelenmektedir.²⁵

Biçimsel Olmayan (doğal) İletişim Kanalları: Biçimsel olmayan iletişim kanallarında en çok dedikodu yoluyla bilgi iletimi olmaktadır. Dedikoduda biçimsel kanalların otoritesi bulunmamaktadır. Bu kanalla bilgi iletilmesi çoğu kez doğruluktan uzak yanlış veya eksik yayılmaktadır. Genellikle alt kademe çalışanları tarafından bir bilginin ilk kaynağı göz önünde tutularak dedikodu çıkmaktadır. Dedikodunun dört önemli özelliği vardır.²⁶

- Bilgi akışı, organizasyonun tüm yönlerinde dolaşabilir.
- Dedikoduda bilgi çok çabuk yayılır.
- Dedikoduda bilginin çıktığı kaynak korunur.
- Dedikodu, biçimsel organizasyona kadar uzanabilir.

²⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz; Örgütsel Psikoloji. Bursa, Ezgi Kitapevi Yayınları, 1996, s: 31-32.

²⁶ Menemencioğlu, A.g.e., s: 25

Doğal iletişimin hem yıkıcı yönü hem de yapıcı yönünün olduğunu söyleyebiliriz, şöyleki; doğal grupların iletişim sisteminde en tehlikeli akım, "dedikodu" dur. Genellikle menfaatler, söylentinin doğmasına ve devam etmesine neden olur. Dedikodu bir insanın çıkar ve anlayışına bağlı olduğu için, bir kişiden diğerine geçerken değişikliğe uğrama eğilimi gösterir.

Doğal iletişimin örgütlere sağladığı yararlar şu şekilde özetlenebilir:²⁷

- Doğal iletişim, örgüt yükünün önemli bir kısmını taşıyarak, örgütün iletişim ihtiyacını karşılamak bakımından, biçimsel iletişime yardımcı olur ve tamamlar;

- Doğal iletişim, örgüt üyelerinin moralinin yükselmesi ve örgütte birlik ruhunun gelişmesine katkı sağlar;

- Doğal iletişim, iyi kullanıldığı takdirde, yöneticiler için iyi bir yönetim aracı olabilir;

- Doğal iletişim özellikle dilek ve yakınmaların üst'lere ulaştırılmasında, aşağıdan yukarıya iletişimin önemli bir aracıdır;

- Doğal iletişim örgütün çevresinde değişiklikleri zamanında haber almasını ve değişen koşullara uymak üzere iç yapısında gerekli değişiklikleri devamlı ve etkin bir biçimde yapılmasına katkı sağlar;

- Doğal iletişim, örgütlerde bazı önemli kararların zamanında alınmasını mümkün kılar;

- Doğal iletişim, örgütlerde takım çalışmalarına, görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine olanak tanır.

İletişim süreci aşağıdaki beş aşamayı içermektedir:²⁸

- Sorunun açıklanması.

²⁷ A.g.e., s: 63-64.

²⁸ Michael A Hitt, R.D. Middlemest, R.L.Mathis; "Management" Second Edition, West Pub.Comp.New York, 1986, s: 413-416.

- Sorunun çözümü için başkalarının katkısının sağlanması.
- Kararların iletilmesi.
- Kararlaştırılan uygulamaların gerçekleştirilmesi için ilgililerin motivasyonu.
- İletişim etkinliğinin ölçülmesi .

Bu aşamalardan biri yada birkaçı yanlış uygulandığında yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir. İşi yoğun yöneticiler, genellikle kararların iletimi konusunda yeterince duyarlı olamamaktadırlar. Sorunun iyi bir şekilde belirlenip iletilmesi yarı yarıya çözülmesi demektir. İletişim genellikle karmaşık olup, çeşitli nedenlerle yanlış anlamalara neden olabilmektedir. İletişim süreci unsurlarının netliği bilgilerin istendiği şekilde oluşabilmesi açısından önem arzeder.

İletişim kanalı, haberin göndericiden alıcıya doğru izlediği yoldur. Bu yol kurumda biçimsel yada biçimsel olmayan iletişim kanalı şeklinde bulunabilir. Biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ya da yatay biçimde olabilir.²⁹ Düzenlenmiş sistematik kurallar içinde belirlenmiş kanallar biçimsel iletişim kanallarını oluşturur. Biçimsel olmayan iletişim kanalları ise yukarıda belirtilen biçimsel kanallar dışında kalan, önceden biçimsel kurallarla belirlenmemiş işletme içinde kendiliğinden oluşmuş kanallardır.

Temel iletişim sürecinin sonuncu unsuru, geriye bilgi akışıdır. Göndericiler mesajı alanın tepkilerine dikkat etmeli, onu algılayıp algılamadığını gösteren işaretler bulmaya çalışmalıdır. Bazen alıcıya söyleneni tekrarlatmak bu konuda yararlı bir yol olmaktadır. Askerlikte emir tekrarı bu türe iyi bir örnektir.³⁰

²⁹ L.W Rue, Byars L.L.; Management Thiory And Application, Third Edition, D. Irwin Inc., 1983, s: 318.

³⁰ Can , A.g.e., s: 253.

4.4. İLETİŞİMİN AMAÇ VE ARAÇLARI

Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerine açıklık getiren önemli bir kavramdır. Daha kısa bir deyişle iş yaşamının kalitesi ile, çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenir.³¹ Etkili bir iletişim kurmayı amaçlıyorsanız, işlerin hangi noktalarda ters gitmeye başlayabileceğini bilmek, önemli bir katkı sağlayabilir.³²

Grup üyeleri ile iletişimin amaçlarını şöyle özetleyebiliriz;

- Grup üyelerinin sorun ve amaçların farkına varmalarının sağlanması.
- Olay ve gelişmelerle ilgili personele doğru bilgi ve veri iletimi.
- Dayanışmanın sağlanarak grup üyelerinin cesaretlendirilmesi.
- İşgörenlerin katılımının temin edilmesi.

Örgütsel yapı içinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemli bir konudur. İşletmelerde en çok kullanılan iletişim yöntemleri yazılı, sözlü ve görsel – işitsel iletişim olarak gruplandırılmaktadır.³³

³¹ Akal, 2000, s: 35.

³² Keenan, 1997, s: 6.

³³ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s: 38.

4.4.1. Yazılı İletişim

Örgütsel açıdan yazılı iletişim, hiyerarşik düzeylerde mesajın yanlış aktarımını önlemek açısından önemlidir.³⁴ Yazılı iletişim, sözlü iletişimin ortam, zaman ve mekan gibi sınırlandırıcı faktörlerini ortadan kaldırmakta, alıcının yazının içeriği üzerinde derinlemesine düşünebilmesine olanak tanır.³⁵ Ayrıca yetki devrinin gerçekleştirilmesinde de yazılı iletişim araçları kullanmak zorunludur.³⁶

Yazılı iletişimin bu üstünlüklerine karşılık çeşitli sakıncaları da olasıdır. Örneğin; kırtasiyeciliğe yol açması, ekonomik kayba neden olması, basamaklı yapıyı izlemesi ve dolayısıyla zaman kaybına neden olmasıdır. Mesajı alan kişinin mesajı anlamakta güçlük çekmesi durumunda yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir.

4.4.2. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim bilgilerin daha hızlı akışını, kişiler arası ilişkilerin pekişmesini ve gelişmesine katkı sağlar.³⁷ Sözlü iletişim, konuşma dili olarak adlandırılan; anlamı kelime sembollerine dönüştüren, bazı uygun deyimleri kullanarak istenilen anlamı veren ve yapısında birçok özel teknik terimi bulunduran iletişim yöntemidir.³⁸

³⁴ Menemencioğlu, 2000, s: 38.

³⁵ Gürgen, 1997; s: 94.

³⁶ Menemencioğlu, 2000; s: 38.

³⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996; s: 40.

³⁸ Menemencioğlu, 2000; s: 26.

4.4.3. Görsel – İşitsel İletişim

Görsel–işitsel iletişim ile, modern buluşlara dayanan ses ve resim prodüksiyonlarını kastedmektedir. Bu yöntem, işitsel iletişim tekniğine (radyo, televizyon) ya da odio-matris denilen öğrenme makineleri gibi çeşitli tekniklerle uygulanmaktadır. Bunların dışında plan, kroki, fotoğraflama ve grafik gibi çeşitli teknikler de görsel – işitsel iletişim yöntemi içinde düşünülmektedir.³⁹

4.5. İLETİŞİM YÖNTEMLERİ

Bireyler birçok nedenle toplum halinde yaşama ihtiyacı duyar. Bu ihtiyaç bireylerin diğer bireylerle, gruplarla iletişim kurmasını gerektirmektedir. Aynı şekilde gruplar da birbirleriyle iletişim halindedir.⁴⁰ Bu şekilde iletişim biçimleri beş ana başlık altında toplanmaktadır:

a) Öz İletişim: Bireyin kendini tanımasını ifade etmektedir. Bireyin kendi iç dünyasıyla kuracağı iletişim, dış dünya ile kuracağı iletişim açısından önemlidir.

b) Bireylerarası İletişim: Bireylerarası iletişim becerileri alt ve üst yönetim için sağlıklı ilişkilere neden olmaktadır.

c) Birey – Grup İletişimi: Birey grup iletişimi, “bireyden gruba” ve “gruptan bireye” olmak üzere iki türlü gerçekleştirilir.⁴¹

d) Gruplararası İletişim: Örgütsel yapı içinde yer alan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar arasındaki iletişim biçimidir.

³⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996; s: 42.

⁴⁰ Şimşek, 1988; s: 23.

⁴¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996; s: 51.

e) Örgüt – Çevre İletişimi: Örgütün yaşaması, gelişmesi ve çevreye uyum sağlaması için kendisinden başka örgüt ve sistemlerle iletişimde bulunması gerekliliği sonucu ortaya çıkan iletişim biçimidir.

4.6. İLETİŞİMDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Örgüt içinde yer alan komuta ve kurmay organlar arasında otoriter ve fonksiyonel ilişkilerin düzenli işlemesi iletişim kanallarının varlığına ve bu kanalların sürekli açık bulundurulması ile yakından ilintilidir. Göndericiden çıkan mesajlar alıcılar tarafından amacına uygun olarak alınır ve anlamlı biçimde değerlendirilerek kaynağına dönüş sağlanırsa etkin iletişimin varlığından söz edilebilir. Böyle bir sürecin gerçekleşmesinde yöneticiye düşen önemli sorumlulukları şöyle özetlenebilmektedir:⁴²

- İletişimin gereksizliğine inanmış bir yönetici veya yönetici grubunun yönetimindeki kuruluşlardan başarılı sonuçlar beklemek hayal olur.

- Yönetici iletişim kavramının, başarının önemli bir parçası olduğuna inanmayan yöneticilerin bulunduğu bir kuruluşta yönetimi işleten çarklar geleneksel ilke ve kurallardır.

Etkin iletişimi engelleyen başka bir faktör, kişilerin farklı duygusal yapılarıdır. Özellikle iş ortamında ast'lar, rasyonel ölçülerin gerektirdiği şekilde davranıyorlarmış gibi gözükseler de, bunlar arasında duygular, bazen akıl ve mantıktan önce gelebilir. Eğer, bir yönetici duygusal bir kişiliğe sahip ise, ast'ların onu üzme endişesi, normal boyutların ötesine geçebilecektir. Duygular, yalnızca mesajın aktarılmasını değil, dinlenmesini ve anlaşılmasını da önemli düzeyde etkiler.⁴³

⁴² Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996; s: 48.

⁴³ Tutar, 2003; s: 97.

Dikkat dağınıklığı, iletişim sürecinde önemli bir psikolojik engel sayılır. Dikkati dağınık olan bir insan, göndericinin mesajını anlamaz; çünkü hedef o sırada başka şeyler düşünmektedir. Böyle bir durumda mesajı duyar; ancak algılayamaz. Dikkat dağınıklığını aşmanın en iyi yolu, etkin dinleme alışkanlığı kazanmaktır; çünkü etkin dinleme, önemli bir iletişim becerisidir.⁴⁴

Etkili iletişimi engelleyen faktörler çok çeşitlilik göstermektedir. Bunları, geneldeki benzerlikleri içinde sınıflayarak belirtebiliriz.⁴⁵

1. Dile ilişkin engeller: Bilindiği gibi dil, en etkili iletişim aracıdır. Dile giren ya da sokulan yabancı kelimeler ve deyimler ve toplumca bilinmeyen, kamuoyunca benimsenmeyen yeni kelime ve deyimler iletişimi aksatmaktadır.

2. Örgütsel engeller: Örgütlerde iletişimi engelleyen etmenler, örgütlerdeki hiyerarşik kademelerin çokluğunda; örgütsel yapıyı oluşturan birimler arasındaki organik ve rasyonel ilişkinin kurulmamasında etkinliklerini gösterirler.

3. Yönetsel engeller: Örgütlerin yönetim sistemleri de iletişimde etkili olmaktadır, örneğin aşırı merkeziyetçiliği benimseyen yönetimlerde iletişim, akla, hayale gelemeyecek kadar çeşitli güçlük ve darboğazlarla karşılaşmaktadır.

4. Kadro şemalarının yokluğundan doğan engeller: Her kurumun kadrolarının yedi ögesinin belirtilmesi ile oluşturulan kadro şemalarının bulunmaması halinde, personel arasında uyumlu bir iletişim kurulup işletilmesine olanak bulunmamaktadır. Ödevlerin çatışması ve yetkilerdeki dengesizlikler nedeni ile iletişim olumsuzca etkilenmektedir.

⁴⁴ Tutar, 2003, s: 97.

⁴⁵ Kalkandelen, 1989, s: 172-173.

5. İletişim tekniklerinin gereğince kullanılmamasından doğan engeller: Etkili iletişim tekniklerinin gereği gibi, yerinde ve zamanında kullanılmaması, iletişimin etkinliğini azaltmaktadır. Bunlar arasında, iletişimin yapısına uygun olmayan araçların kullanılması; kanalı oluşturan öğelerden birinin aksatılması; iletişim ile varılması öngörülen hedefin belirgin olmayışı; hitap edilen ve edilenler ile haberi veren arasındaki bilgi, deneyim, görgü vb. farklılıklarının bulunması gibi hususlara işaret edebiliriz.

4.6.1. Bireysel ve Kişilerarası Engeller

İletişim engelleri genellikle alıcıyla kaynak arasındaki psikolojik uyumun sağlanmamış olmasından veya bu uyumu gerçekleştirecek olan geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden kaynaklanır. Bir işletmede çalışanların kendilerini üstün görmeleri sonucunda, değer yargıları ve olaya bakış açıları farklı olduğundan ekipte yer alan diğer kişilerle aralarında iletişim kurulamamaktadır. Bu da bir iletişim engelleri çıkmaktadır.⁴⁶

4.6.1.1. Algılama Engelleri

Bireyler aynı durumları farklı algılayabilmektedirler. Bu algılama farklılığına neden olabilecek eğilimler klişeleştirme, kendine yontma, hale etkisi, öngörme, seçici algılama, algısal karşı koyma şeklinde altı başlık altında toplanmaktadır:⁴⁷

- Klişeleştirme: Klişeleştirme, bir kişinin davranışlarının, ait olduğu grubu baz alınarak değerlendirilmesi anlamına gelmektedir.

⁴⁶ Şimşek,1988; s: 45.

⁴⁷ Menemencioğlu, 2000; s: 62-64.

- Kendine Yontma: İyi ve olumlu davranışları birey kendisine mal edinirken, kötü ve olumsuz davranışların sorumluluğunu almaktan uzak durur. Bu davranış kendine yontma olarak nitelendirilir.

- Hale Etkisi: Bir bireyin bir veya birkaç özelliği hakkındaki izlenimine dayanarak, bireyin tüm özellikleri hakkında yargıya varmak hale etkisi olarak adlandırılır.

- Öngörme: Öngörme; bireyin, başka bir bireyin kendisiyle aynı düşünceleri, duyguları ve karakter özelliklerini paylaştığını farzetmesi durumudur. Örneğin; bir yöneticinin bazı zor görevleri çalışanlara vermesi ile onları motive edebileceğini düşünürken, çalışanlar sürekli olarak verilen görevlerden tedirginlik duyabilir, hatta kendini cezalandırılmış bile hissedebilir.

- Seçici Algılama: Bu husus bazı mesajların bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir. Örneğin; kişiler klişeleştirme ve öngörme eğilimine sahipse, belirli kaynaklardan gelecek olan mesajları ya hiç algılamayacak ya da göndericinin amacından farklı bir şekilde algılayacaktır.

- Algısal Karşı Koyma: Bir insanın inançlarına ters düştüğü veya tehdit edici bulduğu bilgileri bloke etmesi veya değiştirmesidir.

4.6.1.2 Kişilik Uyumsuzluğu

Gönderici ile alıcının etkileşim ilişkisinin paralel olması iletişim etkinliği açısından önem arzeder. Öte yandan paralel olmayan etkileşim ilişkisinin etkinliğini azaltırken istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir.

4.6.1.3. Dil Güçlükleri

Dil, duygu ve düşünceleri anlatmak için kullanılan her türlü işaret ve ses topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Herkesin

anlayacağı dil farklı olabilir. Alıcının kişiliği dikkate alınarak bir üslup seçilmesi etkinliği artırır. Genelde kısa cümleler, günlük, anlaşılır konuşma dili kullanılması ve mesajın doğru kanallara verilmesi göz ardı edilmemelidir. Öte yandan kullanılan kelimelerin birden fazla anlamı olabilir. Sözcüğün kullanılan anlamı ile algılanan anlamı farklı olursa iletişim yok demektir.⁴⁸

4.6.1.4. Üst ve Ast'ların Davranışları

Yöneticilerin gösterdiği anlayış ve yakınlık, ilişkilerin gelişmesine, iletişimin kolaylaşmasına ve bütün bunlara bağlı olarak da personelin işletmeyle bütünleşmesine neden olmaktadır. Her örgütte yönetici kademesi o örgütün iletişim atmosferini etkiler. Bu atmosfer de, çeşidine göre iletişimi ya kolaylaştırır ya da engel olur. Eğer yönetici anlayışlı, hoşgörü sahibi, saygılı bir kişiliğe sahipse iletişim kolaylaşmaktadır. Tersine, sinirli, dengesiz ve taraflı bir görünüm taşıyorsa, ast'ların kendisine yakınlaşması ve sorunlarını iletmesi son derece güçleşmektedir. Yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları ya da bilgisizlikleri nedeniyle çoğu kez ast-üst ilişkilerinin düzensiz, gelişigüzel bir nitelik taşıdığı ve biçimsel kanalların gerektiği gibi işlemediği görülmektedir.⁴⁹ Yöneticiler hedeflerini ast'larının çalışmaları ile ulaşmaktadır. Ancak, yöneticilerin ast'ları ezerek kazanmaya çalışmaları verimliliğe zarar veren bir davranıştır.⁵⁰

4.6.1.5 Dinleme Yeteneğindeki Eksiklikler

Birçok araştırmaya göre, yöneticilerin astlardan bilgi elde etmeye çalışırken zamanlarının %85'ini konuşmaya ayırmaktadırlar. Yöneticilerin zamanlarının çoğunu konuşmaya ayırmak-

⁴⁸ Göral; 2002; s: 137.

⁴⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996; s: 59.

⁵⁰ <http://www.İstanbul.Net/Kitap/Kisim10.Htm>

la, dinleme ve geri besleme için az zaman harcadıkları bilinmektedir. Aynı araştırmada yöneticilerin bu konudaki etkinlik oranı sadece %25'lerde kalmıştır. Yani yöneticiler kendilerine söylenenin sadece %25'ini algılamaktadırlar. Böylece dinleme yeteneğindeki eksiklik etkin iletişimde önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵¹

Çoğu insan karşısındaki bireyin ne söylemek istediği ile ilgilenmez, aksine kafasındaki fikir ve düşünceleri karşıdakine aktarmaya çalışır. Bu durum, başkasının söylediklerinin yalnızca bir bölümünün işitilmesine neden olur. Üstelik karşısındaki kimse daha sözünü tamamlamadan hem karşısındakinin mesajının eksik algılanmasına ve hem de karşıdakinin duygularına daha az önem verilmesine neden olur.⁵²

4.6.1.6. Gönderici İnanırlılığının Zayıflığı

Bir mesajın algılanmasında göndericiye olan güven derecesi önem arzeder. Şayet mesajı gönderenin güvenilir ve saygın bir yapıya sahip olduğuna inanılıyorsa mesaj daha net algılanacaktır. Aksi halde alıcı gelen mesajda gizli anlamların olup olmadığını araştırır veya mesajı önemsememe durumu söz konusu olabilmektedir.

4.6.1.7. Mesajların Eklenerek İletilmesi

İkiden fazla kişi arasında sözlü mesaj alışverişinde bulunduğu anda yanlış anlama olasılığı yüksektir. Mesajın dört veya beşten fazla kişiye iletilmesi durumunda ise bazı yanlış anla-

⁵¹ Hitt, Middlemest, Mathis, 1986; s. 416.

⁵² Eren, 1991; s: 297.

maların olması kaçınılmazdır. Bu yanlış anlamalar genellikle zaman ve para kaybıyla sonuçlanmaktadır.⁵³

4.6.1.8. Algılamadaki Seçicilik

Bu faktör bazı mesajların veya mesajın bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir. Örneğin kişiler belirli yargılara ve ön tiplere sahip iseler, belirli kaynaklardan gelecek olan mesajları ya hiç algılamayacaklar veya göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde algılayacaklardır. Bu durum aynı zamanda bireylerin duymak istedikleri şeyleri duyacakları ile de ilgilidir.

4.6.1.9. Sosyal Saygınlık ve Eğitsel Farklılıklar

Yöneticinin statü farklılığını kendi lehinde kullanmak isteği, ast'ları üzerinde gereksiz ve aşırı baskıya yol açmaktadır. Kendisini baskı altında hisseden ast, yöneticileriyle zorunlu olmadıkça iletişimden kaçınmakta ve kendisini rahat hissettiği kişilerle iletişim kurmaktadır. Örgüt içinde bu tür yaklaşımlar, düzensiz ilişkiler ağının oluşmasına neden olmaktadır.⁵⁴

4.6.1.10. Sözlü Olmayan İletişim Engelleri

Bireyler, birbirlerinin gözlerinin içine bakmaları veya kaçırmaları, duruşları, oturuş biçimleri, aralarında bıraktıkları mesafe veya giyimleri gibi görsel simgelerle birbirleri hakkında sezgisel bilgi edinebilmekte, konuşmadan iletişim kurabilmektedir. Sözlü olmayan iletişim birçok sorunu da beraberinde getirmek-

⁵³ Williams and Eggland, 1991; s: 45.

⁵⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996; s: 60.

tedir.⁵⁵ Beden dili, yüz ifadesi sözlü olmayan iletişim engelleri içinde değerlendirilmektedir.

4.6.2. Teknik Engeller

İletişimde çevresel engellere teknik engeller adını vermekteyiz. Teknik engeller, içinde önemli olanları aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır.

4.6.2.1. Kanal ve Araç Engelleri

İletişimde mesajların iletilmesinde kullanılan kanal ve araçlar iletişim için engel oluşturabilir. Mesajlar notlar, telefon görüşmeleri, raporlar, yüz yüze görüşmeler vb. ile ulaştırılmaktadır. Sözlü iletişimde göndericinin alıcı ile direkt olarak zaman kaybetmeden görüşmesi mesajın doğru ve zamanında iletilmesine katkı sağlar. Ancak mesaj başka biri aracılığıyla sözlü olarak iletilecekse, mesajı alan aracı kişi alıcıya mesajı doğru olarak ve zamanında iletmeyebilir.

4.6.2.2. Zamanlama

Bir mesajı gönderirken, alıcının zaman konusunda sıkıntısı olup olmadığını anlamaya çalışmak ve bu sorunu dikkate almak önemlidir. Zaman engelini aşmanın bir yolu, iletişim süreci başlamadan önce bir zaman çerçevesi belirlemektir. Örneğin bir görüşmeye başlarken, 'bu görüşme için sadece yarım saatimiz var. İkimizin de zamanı bunu aşmaya yetmeyecek kadar kısıtlı, çalışmak iyi olacak' tarzındaki ifadeler, iletişim de zaman kullanımının sınırlılığını göstermektedir.⁵⁶

⁵⁵ Menemencioglu, 2000; s: 64-65.

⁵⁶ Tutar ve Yılmaz, 2002, s: 88.

4.6.2.3. Aşırı Bilgi Yükleme

Göndericinin belirli bir zaman diliminde kapasitesini aşacak bir şekilde gereğinden fazla bilgi yüklemeye çalışmasıdır. Herkesin belirli bir kapasiteye sahip olduğu bilinmektedir. Bu kapasite aşıldığı takdirde amacını aşan anlamlar ortaya çıkacak ve mesajın etkin bir şekilde ulaştırılması çabaları ters tepebilecektir.

4.6.2.4. Gürültü

İletişim süreci içinde ele alınan bir başka unsur, çevre koşullarıdır. Bu koşullar hızlandırıcı, önleyici, pekiştirici ya da güçleştirici rol oynayabilir. Çevre koşullarının, mesajın alıcı tarafından doğru, yani göndericinin amaçladığı içerikte algılanmasını destekleyecek nitelikte olması gerekir. İletişim sürecinin sağlıklı olabilmesi için, çevrede en azından güçleştirici unsurların bulunmaması gerekir. Gürültü, üçüncü kişilerin müdahalesi, kasıtlı engelleme türünden davranışlar sıklıkla rastladığımız olumsuz çevre koşullarıdır. Bunlar gibi olumsuz veya destekleyici çevre koşulları dikkate alındığında; mesajın olumlu, olumsuz, doğru ya da yanlış algılanması iletişim sürecinde karşılaşılan olasılıklardır.

Gürültü kalabalık nedeniyle ortaya çıkan mekanik olabileceği gibi dinleyicinin kafasının başka şeylerle meşgul olması gibi psikolojik de olabilir.

4.6.2.5. Kültürel Farklılıklar

Kültürel farklılıklar da kişilerarası iletişimin niteliğini etkiler. Örneğin ABD’de bir işin bitirilmesi için bir tarih saptanması

o işin ivedi olduğunu belirtir. Buna karşılık bazı ülkelerde böyle bir tarih saptamak kabalık olarak nitelendirilir.⁵⁷

4.6.2.6.Semantik Faktörler

Semantik faktörler mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle ilgilidir. Bazı sembollerin birden fazla anlamı olması yanında, belirli bir sembol belirli kişiler için farklı anlamlar yüklenebilir. Bu nedenle, göndericinin bir sembole verdiği anlam ile alıcının buna verdiği anlam farklı olabilir veya alıcı mesajı oluşturan sembolleri hiç algılamayabilir. Örneğin belirli bir konudaki çok teknik bir yazıyı konuya ilgisi olmayan bir kimse elbette ki anlamayacaktır.⁵⁸

Göndericiler kullandıkları sözcük ve terimler kendileri için ne anlama geliyorsa, alıcılar içinde aynı anlama geldiğini varsayarlar. İşte bu varsayımlar iletişim zorlukları yaratmaktadır.

4.6.2.7. Biçimsel İletişimdeki Sapmalar

Bir örgütün yapısal üstünlüğü ya da bozukluğu, o örgüt içinde kurulan biçimsel iletişim sisteminin işleyiş şekline bağlıdır. Dikey ya da yatay kanallarda sık sık meydana gelen tıkanıklıklar, çeşitli nedenlerle kişiler, gruplar ya da bölümler arasında görülen kopukluklar bilgilerin biçimsel olmayan iletişim kanallarıyla elde edilmesine neden olabilir.⁵⁹

Örgütsel görev ve sorumlulukların tam olarak tanımlanmasından dolayı biçimsel iletişimde sapmalar, kurum içi iletişim sorunu olarak değerlendirilmektedir.

⁵⁷ Can, 1992; s: 252.

⁵⁸ Koçel, 1993; s: 298.

⁵⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996; s: 58.

4.6.2.8. Alıcının İçinde Bulunduğu Psikolojik Durum

Alıcının mesajı aldığı anda içinde bulunduğu Psikolojik durum mesajın yorumlanmasını etkileyebilir. Aynı mesajın stresli ve yoğun bir zamanda alınması ile sakin ve mutluluk anlarında alınması arasında yorumlama açısından muhakkak ki farklılık olacaktır. Çok sevinçli veya aşırı üzüntü gibi uç duygular mesajın farklı yorumlanmasına neden olabilmektedir.

4.7. İLETİŞİM SORUNLARININ MİNİMİZE EDİLMESİ

Günümüzde yöneticilerin yoğun bir iletişim süreci içine girdikleri bilinir. Bir yandan işgörenlere amaçlara uygun yönde iş yaptırmak için gerekli bilgi ve buyrukların verilmesi, yöneticinin zamanında büyük bölümünü iletişime ayırmasını zorunlu kılar. Nitekim, "Amerika'da bu konuda yapılan ilginç bir araştırmada, en üst basamakta yer alan yönetici personelin zamanının % 95'ini iletişime ayırdığı saptanmıştır". Gerçi iletişimin her zaman yoğun olması yönetimin başarısını kanıtlamaz. İletişim, kutuplararası anlaşmayı ve işbirliğini sağladığı ölçüde yönetime katkıda bulunur.⁶⁰ Yapılan çalışmalarda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile ilintili sorunların kökenine inildiğinde iletişim konusundaki yetersizlikler olduğu açıkça görülecektir.

Yöneticilerin yetki ve sorumluluğu altındaki kurum ve kuruluşların başarısı için önem arzeden iletişime daha yararlı bir duruma getirilmesi amacı ile, en etkin iletişim ağını kurmak, mesaj iletimi için uygun kanalların seçilmesi ve alıcının mesajı istediği gibi algılayabilmesi için gereken titizliği göstermelidir. İletişim etkinliği ve çıkabilecek engellerin kolay aşılabilmesi için yöneticilerin kullanabilecekleri yöntem ve tekniklerin önemlilerini şu şekilde sıralamak olasıdır.

⁶⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996; s: 43.

4.7.1. Açık ve Dürüst Bir İletişim Kurulması

Açık iletişim, bireylerin açık olmalarını ve düşündüklerini çekinmeden söylemelerini kapsar. Bu amacı gerçekleştirmenin zorluğu, açıklıktan çekinmeyen kişilerin az sayıda olmalarıdır. Bir diğer sorun da, herkes tarafından kabul edilebilecek standart açıklık düzeyinin belirlenmemiş olmasıdır.

İletişim açık veya kapalı olmak üzere iki ucu vardır. Açık iletişimde, ne ifade edilmek isteniyorsa mesaj onu ifade eder ve her iki tarafta mesaja aynı anlamı verir. Kapalı iletişimde ise, mesaj ifade edilmek istenenden daha farklı anlamları içerebilir. İletişimde açıklık denilince, açık ve kapalı gibi iki uç arasında kalan, farklı derecelerde oluşan iletişim anlaşılabilir. Her bir dilin ve sözlerin doğasında bulunan nüanslar iletişimde sorunlar yaratabilir. Standardize edilmiş bir konuşma şekli, terminoloji ve cümle düzeni bu tür sorunları azaltmaktadır.⁶¹

4.7.2. Etkin İlişki Yönetimi (Dinleme Yeteneklerinin Geliştirilmesi)

Etkin mesajların alıcı tarafından anlaşılması, bunların duyulup dinlenmesi ile sözkonusudur. Dinleyen kişi kendisine gelen seslere ve bu seslerin doğuracağı uyarılara karşı duyarlı ve hassastır. Dinleyen kişi kendisine iletilenleri duyduğunda, bunları tanır, ayırt eder, düşünür ve daha sonra geçmişteki tecrübeleri ile bunlar arasında ilişki kurar. Son olarak da kendi amacı ve kişisel düşüncelerini bir araya getirerek bir yorum yapar. Etkin dinleme, konuşmacının söylediklerini ifade etme ve destekleyici davranışlarda bulunmayı da içerir. Kısaca etkin bir dinleyici konuşmacıyı motive eder.⁶²

⁶¹ Menemencioğlu, 2000; s: 98.

⁶² Menemencioğlu, 2000; s: 100.

New York'taki Psikolojik değişim enstitüsü'nün müdürü ve 'If Only You Would Listen adlı kitabın yazarı Bonnie Jacobson bu konuda şöyle diyor: 'Verimli ve etkin bir çalışma grubu kurmanın ve ona liderlik etmenin en temel kurallarından biri 'dinlemek'tir. Başka bir deyişle ağızınızı kapayıp takım üyelerine kendi görüşleri hakkında konuşma şansı vermektir. İş dünyasında zayıf bir dinleyici olmanın maliyeti epey yüksek olabilir. Yalnızca takım üyelerinin isteklerini değil, patronunuzun ve müşterilerinin isteklerini dinlemeyi de ihmal etmemelisiniz.⁶³

Dünya çapında yüzlerce firmanın kullandığı ve 1999 yılında Amerikan Psikoloji Derneği'nin Altın Madalyaya layık gördüğü, Dr. Thomas Gordon'un "Etkin İlişki Yönetimi" eğitimi ile müşteri ilişkilerinde, yönetici çalışan ve departmanlar arası ilişkilerde karşılaşılan iletişim engelleri kesinlikle ortadan kalkmaktadır. Sorunlar başlamadan çözülmektedir. "Etkin İlişki Yönetimi" eğitiminin, katılan birey ve kurumlara sağlayacağı yararlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:⁶⁴

Eğitime katılan bireylere sağlayacağı yararlar:

- Etkin zaman yönetimi.
- Yaratıcı fikir yönetimi.
- Tedarikçiler, müşteriler ve çalışanlarla iyi ilişkiler.
- Sorunları kısa sürede çözme ve uygulama yeteneği .
- Toplantı yönetimi .

Kurumlara sağlayacağı yararlar:

- Departmanlar arasında daha iyi ilişkiler.
- Çalışanların performansında ve verimliliğinde yükselme.
- İşgören memnuniyetinde artış.

⁶³ Stauffer, 1998; s: 5.

⁶⁴ <http://www.yalindanismanlik.com/eietanitim.htm>

- Devamsızlıklarda ve eleman değişiminde azalma.
- Müşteri memnuniyeti.
- Hizmet ve üretim kalitesinde artış.

4.7.3. Çatışmanın Yönetilmesi

Yöneticiler aynı zamanda çatışmaların etkin çözümleyicisi pozisyonunda olmak durumundadırlar. Yöneticiler üstlendikleri görev nedeniyle çatışmaya neden olan hususları belirledikten sonra en uygun çözüm yoluna karar vermelidirler. Yönetici kararı verirken, çatışmaların örgütte biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarını etkinlik ve verimliliğini arttırıcı yönde değerlendirmesi gerekmektedir.

4.7.4. Geçişim Analizinden Yararlanma

Kişinin içinde bulunduğu ego durumu örgüt içindeki davranışı önemli düzeyde etkiler. Örneğin, yönetici "bu işin bugün tamamlanması gerekiyor" dediğinde ast "siz zaten hep beni görüyorsunuz" diye yanıtlıyorsa, iletişim kopmuştur. Çünkü ast'ın cevabı soruna çare bulacak türden değildir. Çocuk benliği içine girmiştir. Bu durumda yönetici bu durumu kavrayarak iletişimi ertelemelidir. Bunun tersi de olabilir. Yetişkin egosuyla ciddi bir şekilde çalışan ast, çocuk egosuyla şaka yapan üst'ü anlamayabilir. Bu durumda da iletişimi kesmek gerekir.⁶⁵

4.7.5. Öneri Sistemleri

Öneri sistemlerinin yararına inanılan işletmelerde; çalışanlardan gelen önerilerin zamanında ve objektif biçimde değerlendirilmesi, gözetimcilerin personeli öneri geliştirme konusunda

⁶⁵ Tikici, Deniz, Kınır, 1998; s: 106.

güdülemeleri, üst yönetimin bu programları etkin biçimde desteklemeleri gerekmektedir. İşletmelerde genellikle şu aşamalardan geçilerek öneri sistemlerinin işletilmesi söz konusu olabilir:⁶⁶

- Personelin, fikrini ilk üst'ü ile tartışarak, bir öneri formu oluşturması.
- Bu formun ilk üst tarafından tekrar incelenmesi ve gerekiyorsa personele düzeltmeler konusunda yardımcı olunması .
- İşletmede oluşturulan öneri komitesinin, bu öneri formunu ele alıp, incelemesi.
- Önerinin değerlendirilerek, sonucun öneri sahibine iletilmesi.
- Önerilen fikir kabul görmüş ise, öneri sahibi ile işbirliği sağlanarak, önerinin uygulamaya geçirilmesi ve o kişinin ödüllendirilmesi.

İşletmenin gerek önerinin kabul edilmesi, gerekse önerinin reddi halinde, yapıcı bir politika izlemeleri gerekmektedir. Aksi takdirde, ileriye dönük olarak bu sistemlerden etkin bir şekilde yararlanamayacaklardır.

4.7.6. Şikayet Mekanizmaları

Personelin çalışma koşullarından kaynaklanan, işi ile ilgili herhangi bir konudaki sorunu, hoşnutsuzluğu şikayeti oluşturmaktadır. Üst'ün gözetim ve yönetim uygulaması, diğer çalışanlarla ilişkiler, ücret gibi çeşitli konulardaki sorunlar, işletmelerde şikayeti doğuran nedenlerin önemlileridir. İşletmeler kendi yapılarına göre, değişik şikayet mekanizmaları kurup uygulamaya koyabilmektedir:⁶⁷

⁶⁶ Kaynak ve Diğerleri, 2000; s: 436-437.

⁶⁷ Kaynak ve Diğerleri, 2000; s: 436.

- Şikayetlerin yazılı olarak işletme içinde oluşturulacak bir komisyona yapılması .
- Şikayetin doğrudan üst yöneticiye yapılmasına olanak tanıyan, açık kapı politikası.
- Şikayetin yazılı olarak, şikayet ve öneri kutuları aracılığıyla gerekli kademelere iletilmesi .
- Yöneticilerin çalışanlarla grup halinde toplanarak, şikayetlerini, sorunlarını dinlemesi.
- Burada dikkat edilmesi gereken husus; yönetim kademe-lerinin tutum ve davranış uygulamaları ile, personelin şikayette bulunma konusundaki çekincesini ortadan kaldırmasıdır. Şikayetlerin değerlendirilmesinde varılan sonuçların personele iletilmesi gerekmektedir.

4.7.7. Empati (Alıcı Dünyasına Karşı Duyarlılık)

Büyük kurumlarda, en fazla karşılaşılan sorun ruhu olmayan yüz­süz örgütlenmelerdir bu görüş personelden yönetime doğru gittikçe artan bir girdi eksikliği nedeniyle gittikçe ağırlık kazanmaktadır. Üst düzey yöneticiler, sonuca gidebilecek iletişim tehlikesi karşısında kendilerini bazen fiziksel ve psikolojik olarak diğer çalışanlardan ayrı tutarlar.⁶⁸

İletişimde empatinin kurulabilmesi için kişinin karşısındaki duygu ve düşüncelerini doğru olarak algılaması büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte karşıdaki insanın duygu ve düşüncelerini tam olarak algılamak yeterli olmamakta, bunun karşı tarafa da iletilmesi gerekmektedir.⁶⁹

⁶⁸ Arpentı, 1998; s: 203.

⁶⁹ Menemencioğlu, 2000; s: 94.

4.7.8. Öğrenen Organizasyon Kavramının Yerleştirilmesi

Öğrenen organizasyon kavramı, “bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen koşullara uymakta kullanması, personeli geliştirecek bir sistem kurması yani değişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını” ifade etmektedir.⁷⁰

Schin herkesin herkesle iletişim kurmasına olanak tanıyacak çok kanallı iletişim sistemi yaratabilecek ve iletişim ile bilginin merkezinde bulunduğu kültürün inşa edebilmenin öğrenme kültürü olduğunu vurgulamıştır. Açık ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı örgütler isteyen liderler kişilerin negatif yada pozitif olsun tüm düşünceleri tam ve net olarak dinlemelerine izin verecek durumlar yaratmalıdırlar.⁷¹

4.7.9. Personelin Benimseyerek Çalışacakları İş Ortamı Hazırlama

İletişim davranışları, yöneticinin mesaj aktarmak amacıyla iletişim sürecini biçimlendirmede kullandığı bütün unsurları kapsar. Bu bağlamda, yöneticinin iletişim sürecini biçimlendirmek üzere tercih ettiği araç, kanal ve çevre koşulları önem kazanır. Örnek olarak; yönetsel ortamlarda ortaya çıkan değişim gereksinmesinin, ilgili taraflara durumu yeterince açıklayan ifadelerle ve mutlaka karşılıklı konuşma ortamında anlatılması gerekir. Değişim gereksinmesinin ve getireceği her tür sonucun taraflara aktarılması sırasında, çevreden konuyu olumsuz yönde etkileyecek herhangi bir koşul doğmamasına dikkat gösterilmelidir. Bu konudaki başarı, yöneticinin ortam hazırlayabilme yeteneği ile ilgilidir.⁷²

⁷⁰ Kaynak ve Diğerleri, 2000; s: 441.

⁷¹ Kowlski, 2000; s: 3.

⁷² Berberoğlu, 1997; s: 74.

Peters ve Waterman “yöneticilere seslenirken; İnsanlara yetişkin muamelesi yapın. Onlara ortağınız olduklarını hissettirin. Onurlarını kırmayın, onlara saygılı davranın. Onları verimliliğin temel kaynağı olarak görün. Kusursuz kurumlara ilişkin olarak yapılan araştırmalardan çıkarılacak temel dersler bunlardır” demektedir.⁷³

4.7.10. İletişim Kanallarının Arttırılması

İletişimin boyutları sadece yönetici ve işgörenle kalmamalıdır. Baş döndürücü gelişmelerin yaşandığı çağımızda örgütleri ve rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilme mücadelesi vermektedirler. Bundan ötürüdür ki, örgütlerin çevresiyle etkin her türlü modern iletişim araç ve sistemlerini kurmak ve kullanmak suretiyle iletişimi sağlayarak değişiklik ve gelişmeleri takip etme zorunluluğu vardır.

Yönetici ve personel arasındaki yazılı ve sözlü iletişime ek olarak, öneri ve dilek kutuları, kurum-içi ve kurumlar-arası bültenler, kalite kontrol çemberleri ve informel iletişimden yararlanmak etkinlik ve verimliliği artırma adına önemli rol oynayacaktır.

4.7.11. Bilgisayar Kullanımının arttırılması

Tüm örgütler bilgiye gereksinim duyar. Bu gereksinim, örgütün sadece üst düzey yöneticileri için değil, aynı zamanda onun orta kademe yöneticileri ve karar süreçlerine aktif olarak katılmayan alt kademe çalışanları için de söz konusudur. Örgütteki tüm personel ve bölümler için iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek ve bunların nasıl karşılanacağı üzerinde durmak önemlidir. Bilgi teknolojileri hem yazılım hem de donan-

⁷³ Peters ve Waterman; s: 329.

nım olmak üzere ikinci dünya savaşından beri özel bir önem verilmeye başlanmıştır. Daha sonraki dönemlerde hem bireyler arasında, hem gruplar, hem de örgütsel iletişim konusunda önemli araştırmalar yapılmaya başlandı. Kendi kendini örgütleyen ve sürekli değişim süreci yaşayan örgütler, bilgi ve iletişim teknolojilerine bağlı olarak gelişiyor.⁷⁴ Bilgisayara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin gelişmesi örgüt içindeki iletişimi hızlandırmıştır. Bu sayede güncel bilgiye sahip yöneticiler hem daha hızlı ve doğru kararlar alma şansına sahip olmuş, hem de eğitim fonksiyonunu daha etkin bir şekilde kullanım olanağına sahip olmuşlardı.

4.7.12. Sonucu İzleme (Geri Besleme)

İletişim sorunlarının çoğunda yanlış anlaşılmalardan dolayıdır. İletişim sürecinde gönderici geri beslemeyi gerçekleştirirse, sorun en az düzeye indirgenecektir. Gönderici mesajı karşı taraftan özetlemesini, nasıl anladığını veya kendi sözcükleriyle yorumlamasını isteyebilir. Gönderici ve alıcı yüz yüze görüşüyorsa mesajın algılanıp algılanmadığı göz, yüz ifadesi ve mimiklerden anlaşılabilir.

Her birey ya da birim, şu ya da bu şekilde üretim süreci için mutlaka bir başkasına ürün veya hizmet sunar. Birey ya da birimlerin sadece yaptıkları işlere konsantre olmaları, belli periyotlarda faaliyetlerinin çıktılarını gözden geçirmemeleri, zamanla onları müşterilerinin değişen ihtiyaçlarını tam olarak karşılamayacak hale getirecektir. Aynı şekilde birimlerin, kendi tedarikçilerinden sağladıkları ürün ve hizmetler konusunda değerlendirme ve geribildirim yapmamaları zaman içinde ihtiyaçlarının karşılanamayacak hale gelmesine neden olur. Birimler, aralarındaki bu iki yönlü tatminsizliği gidermek için gerekli

⁷⁴ Tutar ve Yılmaz, 2002; s: 181.

aktif iletişimden yoksun iseler, aralarında gittikçe yükselen duvarlar oluşur.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan kurumların etkin, verimli, düzenli ve sürekli faaliyette bulunabilmesi için gerek şarttır. Yanısıra kurumlar arasında harç görevi görerek uzlaşmayı olanaklı hale getirerek, toplam kalite felsefesi doğrultusunda toplumun özlem duyduğu hizmeti gerçekleştirebilmesi için gözardı edilemeyecek katkıyı sağlamaktadır. İletişim farklı kültürlerden gelen ve çeşitli eğitim düzeylerine sahip yönetici ve personeli istihdam eden kurumların başarısında anahtar rolü oynamaktadır. Özellikle kamu hizmeti gören kurum ve kuruluşların iletişimdeki etkinliği yatırım maliyetlerinin yanı sıra diğer maliyetleri de minimize etmesi ve artan taleplere etkili yanıtlar verebilmesi önem arzeden konular arasındadır.

Kültürü oluşturan inançlar, töreler, milliyetçilik duygusu, yaşam şekli ve alışkanlıklar gibi öğelerin iletişim sorunlarına etkisi yadsınamaz. Araştırmamızda farklı kültürlerin iletişimi olumsuz yönde az dahi olsa etkilediği belirlenmiştir. Bu tür sorunlar eğitim düzeyinin yükseltilmesi ile kolaylıkla aşılabileceği kanaatindeyiz. Nitekim yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi ile kültürel farklılıkların iletişim sorunlarına etkisi arasında ters orantı olduğu belirlenmiştir.

Bugünkü yönetim yapısını etkileyen iki tür sorun üzerinde durulabilir. Bunlardan biri merkezi yönetimin yapısından kaynaklanan sorunlardır. Merkezi yönetimdeki bu sorunlar çözümlenmeden, yerel yönetimleri yeniden, rasyonel biçimde düzenlemenin olanağı yoktur. Diğer tür sorunlar da yerel yönetimlerin bugünkü durumundan kaynaklanan ve aslında genel yönetim

yapısındaki sorunların sonucu olan, bozukluklardır.⁷⁵ Yanısıra yönetim biçimindeki farklılıklar da iletişim sorunlarından birini teşkil etmektedir.

Kurum bazında sorunları minimize edecek belki de ortadan kaldıracak, alınabilecek önlemler olarak; yönetici ve personele kültürel ve dil eğitimi verilebilir. Öğretim programları günün şartlarına uyum konusunda çağdaş bir yaklaşım sergilemektedir. Yapılan çalışmalara göre, sanayi yöneticileri, verilen eğitimde birçok eksiklik görmekte ve bazı isteklerde bulunmaktadır:

Eksiklikler şunlardır:

- Ekonomik çevreyi analiz yetersizliği
- Uygulama konusundaki beceri ve yetersizlikler
- İşleri sonuçlandırma konusundaki yetersizlikler

İstekler ise şunlardır:

- İletişim beceri ve yeteneğinin geliştirilmesi
- Takım ruhunun geliştirilmesi
- Sorun çözme yeteneğinin geliştirilmesi
- Öğrenmeyi öğrenme yeteneğinin geliştirilmesi
- Yabancı dil sorununun çözülmesi

Yönetici ve personelin temel iletişim sorunlarının sıralanması konusunda önem sırasında ağırlıklı olarak; mevzuatın personel tarafından iyi bilinmemesi, örgüt yapısından kaynaklanan sorunlar, iletişim altyapısı ve

⁷⁵ Çoker, 1995, s. 17.

araçlarından kaynaklanan sorunlar ve yetersiz finansal olanaklar üzerinde dikkatler yoğunlaşmaktadır.

Kamu kurumları arasındaki en önemli sorunlar arasında; bürokrasi, siyasi ve diğer baskılar, iletişim araçlarının yetersizliği, eğitim düzeyi ve kültürel farklılıklar, ödenek yetersizliği, teknik olanaksızlıklar, gelenek ve görenekler, kişisel çıkarların ön plana çıkması, teknoloji ve personel yetersizliği v.b gibi hususlar üzerine dikkat çekilmiştir. Özellikle kurumlar arasında iletişimin etkin olarak kullanılamamasının benzer işlemlerin tekrar edilerek, maliyetlerin yükselmesi nedeniyle kamusal zararların sözkonusu olduğu durumlar tespit edilmiştir. Örneğin, yol yapılmadan önce altyapı çalışmaları ile ilgili tüm kurumların haberdar edilerek gereği yapıldıktan sonra yol yapımının son şekli verilmesi gerekirken; zaman zaman iletişim ve ödenek yetersizliği nedeniyle işlem tamamlandıktan sonra başka kurumların kazı çalışmaları nedeniyle emek, zaman ve etkinlik açısından çeşitli olumsuzluklar yaşanmaktadır. Bu duruma yöneticilerin duyarlı olması kamu adına büyük yararlar sağlayacaktır.

İnsanlar gerektiği gibi dinlemedikleri durumlarda söylenen şeyi duymuş olabilirler, ancak o sırada dikkatleri başka bir şeyde olduğu için, çok önemli bir noktayı kaçıracaklardır dolayısıyla iletişimden beklenen sonuç elde edilemeyecektir. İnsanları kırmak amacıyla bir şey söylemeyin. İnsanlarla çalışmak için onlardan hoşlanmak zorunda değilsiniz; düşman yaratmak yerine insanları anlamaya çalışmak ve empati kurmanın daha yararlı olduğunu rahatlıkla söylemek mümkündür.

Son yıllarda iletişim yöntemleri diğer alanlar gibi çok ilerlemiştir, ama hâlâ en önemli olan iletişim, yüz yüze iletişimdir. Konuşma becerinizi geliştirerek beden dilinizi kullanmak daha etkili olacaktır. İnsanlara adlarıyla hitap ederek, sorular sorun, ilgi duyduğunuzu gösterin, dikkatle dinleyin ve konuşmaya son

verme teknikleri geliştirin. Çalışmamızda bayanların erkeklere oranla sözlü olmayan iletişime daha çok dikkat ettiği ortaya çıkmıştır. Başkalarını etkilemek için abartmaya kaçmayın. Diğer insanlar sizin her zaman abartma yaptığınızı zannedecek ve sözlerinizi, ona göre dinleyeceklerdir.

Modern bir örgütün etkin ve verimli çalışması için iletişim üç kanaldan yürümelidir. Örgütsel iletişim üzerinde yapılan araştırmalar, örgütlerde çok farklı türlerde iletişim biçimlerinin kullanıldığını ortaya çıkarmıştır. Yönetilenlere yalnız yukarıdan aşağıya doğru bilgi vermekle kalmamalı, ast'lara da aşağıdan yukarıya kendi görüş ve düşüncelerini iletmelerine olanak tanınmalıdır. Personelin sizden işittiği şeyleri, başka birinden duyduğu şeylerin tekrarı olmamalıdır. Aksi halde personel nezdindeki etkiniz azalır. Ancak politika, din ve kişisel sorunlar tehlikeli konulardır. Bir personel ortaya atsa bile, bu konularda kesinlikle tartışmaya girmeyiniz. Yanısıra kurumlar arası işbirliğinin önemi de hiçbir zaman gözardı edilmemelidir.

Duyguların iletilmesinde, kelime karmaşasından doğan bazı güçlükler söz konusudur. Bu nedenle, bir yönetici diğer kişilerin duygularını öğrenmek istediği zaman, onların ne söylediklerinden çok, nasıl davrandıklarına dikkat etmelidir. Mesajda birincil faktörlerin yanında, ikincil faktörlerin de üzerinde durulmalıdır. İletişimde genel kanaat şudur: İnsanlar kendilerini kelimelerle pekiyi ifade edemezler. Kelimeler çoğu kez duyulanları, hissedilenleri açıklamaya yetmez. Bu durumda insanlar, iletişimin ikincil unsurlarını harekete geçirerek, kendilerini açıklamaya çalışırlar. Eğer, sözlerle hareketler çelişiyorsa, bu durumda beden dili, sözcüklerin dilinden daha gerçekçidir.⁷⁶ Kurum yöneticileriyle etkin iletişim kurabilmek için, yöneticinin yönetim ve davranış tarzını, yönetim politikasını, beklentilerini, misyon ve vizyonunu bilmek, empati kurabilmek

⁷⁶ Tutar, 2003; s: 97.

davranmak gerekir. Bazı insanlar olaylara daha geniş açılardan bakma yetenek ve arzusunda iken, bazı insanlar da at gözlüğünde bir hayli ısrarcı olabilmektedir.

Sonuç olarak; kurumlarda karşılaşılan ve ileride olası sorunların göz ardı edilmemesi gereği anlaşılmıştır. Ayrıca sorunlara en kısa zamanda ve optimal yöntemlerle kalıcı veya uzun soluklu çözümler geliştirmek etkin ve başarılı yöneticilerin en önemli görevleri arasında bilinmelidir.

ÖRNEK OLAY : 1⁷⁷

Can Yemen, uzun yıllardan beri ön büro müdürü olarak görev yapmaktaydı. İdealindeki pozisyon ise, otel genel müdürü olmaktı. Şimdiye kadar çalıştığı otellerde karşısına böyle fırsat çıkmadığı için sabırsızlanıyor ve otel müdürü olmak için uyguladığı taktiklerle zaman zaman arkadaşlarının tepkisini alıyordu. Ancak, Can Bey'i arkadaşlarının tepkisi veya onların kınılmış olması fazla ilgilendirmiyordu.

Çalışmakta olduğu otelde ise, bir genel müdür yardımcısı olduğu için, otel müdürlüğü için yine kendisine sıra gelmeyeceğini düşünerek hırslanıyordu. Müdür yardımcısı, Ahmet Bey ise, son derece bilgili, dürüst, insan ilişkilerine önem veren ve uzun yıllardan beri çeşitli otellerde farklı departmanlarda çalışarak, müdür yardımcılığına yeni terfi etmişti ve genel müdürlüğe en kuvvetli aday olarak gösteriliyordu. Can Bey, Ahmet Bey'i bu nedenle önemli bir rakip olarak görüyor ve onun aleyhine bir durumun ortaya çıkması için adeta özel bir gayret gösteriyordu.

Ahmet Bey ise, ön büro müdürünün bu tür bir olumsuz çaba içinde olduğunu farkında değildi. Can Bey, zaman zaman kendi ihmali sonucu ortaya çıkan hataların esas sorumlusunun Ahmet Bey ve onun talimatları olduğunu genel müdüre abartarak anlatmaya çalışıyor ancak, bu girişimlerinden bir sonuç alamıyordu.

Otel işletmelerinde önemli bir bilgi merkezi olan ön bürodaki bilgileri çarpıtmak Can Bey'in başvurmayı düşündüğü en son taktiğiydi. Bu yöntemle yöneticisini yanlış bilgilendirecek ve

⁷⁷ Meryem Akoğlan Kozak, Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara, 1999, s: 128.

onun hata yapmasını sağlayarak, gözden düşmesine neden olacaktı. Can Bey bu amacını gerçekleştirmek için işe koyuldu. Gelen rezervasyonları, ziyafet organizasyonları ve reklam kampanyaları ile ilgili olan lüzumlu bilgileri zamanında Ahmet Bey'e iletmeyerek, onu işler hakkında tam bilgilendirmiyordu. Ahmet Bey bu olaylar karşısında pek fazla tedirgin olmuyor, daha sonraki günlerde işleri yoluna koyuyordu. Bu bilgi saklama ve zaman zaman bilgiyi yanlış aktarma şeklinde süren kötü iletişim bir süre otele zarar vermeden devam etti.

Ancak, bunlardan bazıları otel yönetimini zor duruma düşürmüştü. Örneğin; çok titiz bir müşterinin deniz manzaralı ve lüks bir daire talep etmesi, ancak bu tür oda yerine normal süit odanın rezerve edilmiş olması, daha sonraki tarihlerde ise, sürekli otel müşterilerlerinden Leman Hanım'a uygulanan şirket indiriminin yapılmaması genel müdürün canını sıkmaya başlamıştı.

Çok yoğun bir gece sonunda barmenler o gece otelin servis minibüsünün arızalı olduğunu öğrenince Can Bey'e geldiler. Otelde kalan bir personelin özel arabasının bu amaçla kullanabileceklerini söylediler. Can Bey, Ahmet Bey'in şu anda otelde dinlendiğini ve arabasını isteyebileceğini söyledi. Servis elemanları Ahmet Bey'in onları evlerine dağıtmasının doğru olmayacağını, doorman Ramazan'ın bu işi yapabileceğini hatırlattılar. Can Bey, santrala geçti ve barmenlerin bu teklifini samimi bir ifade ile Ahmet Bey'e iletti. Ahmet Bey, arabayı kimin kullanacağını sorduğunda ise, Ramazan'ın kullanacağını söyledi. Ahmet Bey, kapısına gelen görevliye arabasının anahtarını verdi. Barmenler ve doorman Ramazan arabaya binerek otelden ayrıldılar.

Ekip, daha sonra deniz kıyısında bir yerde oturarak bir şeyler içmiş ve direksiyona da barmenlerden biri geçmişti. Aşırı hız ve yorgunluk biraz da alkollü olma sonuçta, bir trafik kazasına

neden olmuştu. Ölen olmamıştı, ama arabadaki beş personel yaralı olarak hastaneye kaldırılmıştı. Araba ise, bayağı hasar almıştı. Olay sabaha karşı duyuldu. Ahmet Bey, apar topar odasından indi ve genel müdüre olayı anlatmaya çalıştı.

Servis otobüsü arızalı olduğu için Ahmet Bey, elemanlarını kendi arabasıyla ve servis şoförü Ramazan'la göndermişti. Genel müdür, bu açıklamayı duyunca daha da kızdı ve servis şoförünün izinli olduğunu hatırlattı. Daha sonra, doorman Ramazan'ın neden arabayı kullandığını, ona neden böyle bir görev verdiğini sordu. Ahmet Bey şoke olmuş, olayı çözmeye çalışıyordu. Can Bey'e döndü:

"Siz dün akşam bana şoför Ramazan arabayı kullanacak demediniz mi" diye sordu. Can Bey gayet soğukkanlı bir şekilde:

"Hayır efendim, ben doorman Ramazan dedim, siz uykulu olduğunuz için beni yanlış anlamışsınız" dedi.

Genel müdür akşam yaşanan tatsız olayla ilgili olarak daha fazla suçlu aramak niyetinde değildi.