ÖĞRENME FAALİYETİ-2

AMAÇ

Bu faaliyet sonunda örgütsel iletişimin önemini ve yapısını kavrayabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

Bu faaliyet öncesinde yapmanız gereken ön çalışmalar şunlardır:

- Organizasyon için iletişimin vazgeçilmezliğini, hayali bir örnekle açıklayınız. Çalışmakta olan bir işletmeyi ele alalım. Bir an için işletmenin bütün iletişim faaliyetlerinin durduğunu varsayalım. Örgüt içindeki hiç bir birey kimseyle herhangi bir biçimde (yazılı, sözlü, işaretle, vücut hareketleriyle. .) iletişim kurmasın. Yine, çevreyle (müşteriler, satıcılar, ortaklar, rakip işletmeler, hükümet kuruluşları vb. ile) olan bilgi alış-verişi de tamamen kesilmiş olsun. Bu durumda ne olur? İşletme faaliyetini devam ettirebilir mi? Sonuçlarını arkadaşlarınızla ve öğretmeninizle yorumlayınız.
- ‘’İletişim, organizasyonlara hayat veren kan veya "sinir sistemi" gibidir. İletişimsiz bir organizasyon, bütün sinir sistemi felç olmuş, iş görmez hale gelmiş bir canlı bir organizmaya benzer.’’ Sözünü açıklayınız.

2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

2.1. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı

Sosyal bir varlık olan insanın yaşadığı her yerde ve çalıştığı her kurumda başkalarıyla ilişki kurması doğal bir olgu olduğu kadar sosyal bir ihtiyaçtır. İletişim, çeşitli semboller (dil, işaret, vücut duruşu vb.) aracılığıyla insanlar arasında duygu, düşünce ve bilgilerin aktarılması sürecini ifade etmektedir. İletişim, insanın bireysel ve toplumsal yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır.

Organizasyonlar da insanlardan oluşur. Nasıl iletişimsiz bir bireyden söz etmek mümkün değilse, iletişim olmadan bir organizasyonun kurulması, ayakta kalabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi de olanaksızdır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için örgütün her yanını saran ve tüm organları birbirine bağlayan iletişim dokusuna gereksinmeleri vardır. Organizasyonlarda(örgütsel) iletişim", organizasyon içindeki ve organizasyonla çevresi arasındaki iletişimi içerir.

Yaşamak için çalışan herkes, iş iletişimiyle ilgilidir. İş iletişimi, sadece büro ve kamu kuruluşlarında gerçekleşen bir şey değildir. Rahat, gayri resmi ve (çoğu zaman) arkadaşça olan toplumsal iletişimin aksine, iş iletişimi dikkatli bir şekilde düzenlenir. Resmîdir ve güzel duyguların alışverişinden çok, bir işi sonuçlandırma amacına yöneliktir.

Toplumsal iletişimde telefon, sohbet etmek için kullanılan bir araçken, iş ortamında en çabuk ve belki de en ucuz bilgi iletmek için kullanılan bir araç haline dönüşür. Toplumsal mektuplar, kişisel haberlerle doludur, dil ve tarz açısından gayri resmidir; iş mektupları ise, çok daha kısa, temel ve kesin bilgi içeren ve daha resmi bir tarzda olur. Toplumsal diyalog aceleye getirilmez, küçük gruplar tarafından anlaşılabilir ağızlarla ve deyişlerle ifade edilir ve genellikle dilbilgisi kurallarına uygun cümle yapıları kullanılmaz. İş konuşmaları daha dikkatli planlanır, zaman değerli olduğu için çabuk sonuçlandırılır; özel bir dili olmasına karşın argo kullanılmaz ve yapısı dilbilgisi yapılarına uygundur. Kısacası, iş iletişimi ifade ve içerik olarak belirli amaçlara uygun olarak planlanır; oysa toplumsal iletişim kendiliğinden gelişir.

Resim .2.1. Yaşamak için çalışan herkes, iş iletişimiyle ilgilidir.

Bu fark iletişimin iş ortamında kullanılmasında en önemli noktadır. Konunun önemini, iş ortamında iletişimin kullanıldığı bazı durumların gözden geçirilmesiyle sergileyebiliriz. Uygun iletişimin yöntemini benimseme ve bunu doğru olarak kullanma hem kişisel ilişkilerde hem de iş yaşantısında çok önemlidir. Arkadaşlarımız ve tanıdıklarımız ne ifade etmek istediğimizi anlamazsa, ilişkilerimiz sıkıntı içine girecektir. Çalışanlar kendilerinden beklenenin ne olduğunu bilmedikçe, bunu gerçekleştiremeyeceklerdir. Müşterilere kesin maliyet ve teslim günleri belirtmedikçe, mal siparişinde bulunamazlar. Müdürler bir toplantıyı yönetmedikçe, şirketi de yönetemeyeceklerdir. İletişim basit bir konuşma ve yazma süreci değildir. Etkinlik alanlarından ayrı olarak düşünülebilecek beyin ameliyatı yada gül yetiştirmek gibi sadece bu konunun uzmanı kişilerce yapılabilen bir şey de değildir. Karmaşıktır, iş ve özel hayatımızın her yönünü etkileyen, hatalara zemin hazırlayan çok hassas bir süreçtir. Yine de, sıkıntılı yanları olmasına karşın, geliştirilmiş iletişim, yaptığımız her şeyi geliştirebildiği için heyecan vericidir.

Modern işletmelerde iletişim sorunu çok büyük bir önem taşır. Eskiden bir işletmede çalışan her eleman astlarını ve üstlerini yakından tanır, onlarla doğrudan doğruya iletişim kurar ve yine elde ettiği bilgileri onlara kolaylıkla iletebilirdi.

Oysa günümüzde gelişen teknolojinin karmaşıklığı, işletmelerin aşırı büyümesi sonucu iletişim ağları genişlemiş, işletme müdürü ile en alt basamakta yer alan işgörenler arasındaki fiziksel ve psikolojik mesafe artmıştır. Bu nedenle yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru bilgi akımı çeşitli sorunlar yaratmakta ve iletişim giderek karmaşık bir yapıya bürünmektedir. . Çeşitli araştırmalar sonucunda birbirleriyle yakın ilişki kuramayan iş görenlerin yaptıkları işi tatmin edici bulmadıkları, bunun sonucunda üretim düşüklüğü, işten kaçma ve işi bırakma gibi sorunların ortaya çıktığı gözlenmiştir. Örneğin, Burling ve Lentz adlı araştırmacıların doktor, hemşire ve hastabakıcılar üzerinde yaptıkları bir çalışmada, doktor ve hemşirelerle çalışmak zorunda kalan hastabakıcıların, bu kişilerle iyi ilişki kuramadıkları için bazı sorunlar yarattıkları gözlenmiştir. Hastabakıcıların bir araya getirilerek bir grup oluşturdukları, takım çalışması yaptıkları zaman ise, işlerinde çok başarılı oldukları saptanmıştır.

İletişimin bazı özellikleri hızla değişmektedir. Mikroçip devrimi sadece birbirimizle temas biçimimizi değiştirmeyip doküman üretme biçimimizi ve aynı zamanda kullandığımız dili de değiştirdi. İnsanlar şimdilerde “bilgi bulmak” yerine “veri depoluyor”, “toplantılar” yerine “yeni yazılım programları” hakkında konuşuyorlar. Modern teknoloji belki de düşünce şeklimizi bile değiştirdi. Karmaşık bir süreç elektronik bilgi işlemci tarafından kıyaslama yöntemiyle basitleştirilirken, insan hafızasının nasıl çalıştığını açıklamak için bilgisayarla benzerliğinden yararlanılmaktadır.

Ancak teknoloji ne kadar değişse de şurası kesin, iş dünyasındaki başarı, karmaşık meseleleri anlama ve karmaşık fikirleri açıkça anlatabilme kabiliyetine giderek artan bir şekilde bağlı olacaktır. Etkili iletişim, en güncel elektronik araçları veya en eski jest ve dokunma gibi ilkel yöntemleri de kullanarak, bu anlayış ve ifadeye ulaştığımızın tek kanıtıdır.

Görüldüğü gibi, organizasyon ile iletişim arasındaki bağ çok sıkı ve güçlüdür. İletişim;

- Organizasyonun oluşması,
- Ayakta kalabilmesi,
- Başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir faktördür.

İletişimin örgütlerdeki belli başlı işlevleri genel olarak ;bilgi verme,emretme ve öğretme, etkileme(ikna etme) ve birleştirmedir.

Organizasyonlarda birey ve grupların görevlerini yapabilmek için "bilgiye" ihtiyaçları vardır. Kimin, neyi nerde, ne zaman, nasıl yapacağına ilişkin emir ve talimatların da iletilmesi gerekmektedir. Yine, örgütün devamı ve başarısı için insanların tutum ve davranışlarının değiştirilmesi gerekir. Ayrıca, iletişimin birey ve grupları birbirine bağlayıcı bir özelliği vardır. Kurumların çalışanları arasındaki iletişim yeterli olmadığı zaman verimlilik ve kalite elde edilemez. İşgörenler, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve kurum dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. İnsanın diğer insanları, kendi kurumlarını, dış dünyayı tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmesi için iletişim süreci gereklidir. Kişi ve kurumların dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmesi için iyi işleyen ve açık iletişim kanallarının oluşturulması gereklidir.

Kurumlarda etkili yönetim sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır. İletişim, kurumsal faaliyetlerin başarısının temelidir. Verimlilik ve kalite düşünüldüğünde iletişimin kurum açısından önemi daha fazla hissedilmektedir.

Resim2.2. Organizasyonlarda birey ve grupların görevlerini yapabilmek için "bilgiye" ihtiyaçları vardır.

Sözlü ve yazılı iletişim insan kaynakları gelişiminin temelini oluşturmaktadır. Ancak paylaşım ortamlarında insan kaynakları için gerekli temel bilgiler iletilebilir. İletişim, eğitim gibi bilgi ve deneyim paylaşım yada aktarım ortamlarının özünü oluşturur.

Başka bir açıdan, organizasyonlarda iletişimin amaçları şöylece sıralanabilir:

- Organizasyonda işbirliği ve koordinasyonu sağlamak
- Örgüt amaçlarının üyelerce paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak.
- Örgüt mensuplarına görevlerinin ve görevle ilgili hedeflerini ne olduğunu bildirmek.
- Faaliyet sonuçları hakkında ilgililere bilgi, böylece de "kontrol" imkanı sağlamak.
- Sorunların çözülmesi ve kararların verilmesi için gerekli bilgileri sağlamak.
- Duygu ve düşüncelerin ifade edilmesine olanak sağlamak.

İlk olarak, iyi bir iletişim olmadan üyeler ve birimler arası işbirliği ve koordinasyonu (uyumlu çalışmayı) sağlamak mümkün değildir.

Organizasyonlarda, herkesin yerine getirmesi gereken bir görevi vardır. Bu, işbölümü ve uzmanlaşmanın doğal bir sonucudur. Herkesin görevi, birbirinden az ya da çok farklıdır. İnsanlara neyi, nerede, ne zaman, nasıl yapacakları görev tanımları, yönergeler, emir ve talimatlarla bildirilmelidir.

İletişim, bireylerin sevinç, üzüntü, kaygı, korku, mutluluklarını ifade etme amacına da hizmet eder. Bu açıdan iletişim, organizasyonlarda insanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araçtır. Sosyal yaşamın tüm etkileşimlerinde yer alan iletişim olgusu, çağın hızla değişen rekabet ortamlarında yer alan örgütler açısından da büyük önem taşımaktadır

Bu anlamda örgütlerde iletişimin öneminin her geçen gün daha da arttığı söylenebilir. Örgütlerin büyümeleri ve yönetilmelerinin giderek karmaşıklaşması, uzmanlaşmanın artması, teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla artması, örgütlerde iletişimin önemini arttıran başlıca etkenler arasında sayılabilir. Örgütte herkesin, çalışma süresi içinde kendilerinden bekleneni anlaması ve çalışma gruplarındaki kişilerin, grup içindeki görev ve sorumluluklarının farkına varmalarını sağlamak iletişimin önemli fonksiyonudur.

Kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önem ne ise, iletişimin örgütlerdeki rol ve önemi aynıdır. Bütün topluluk faaliyetlerinde, belirli organizasyonun kurulmasında, faaliyetlerin uyumlaştırılmasında ve işlerin yürütülmesinde yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden kurum içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi büyük önem taşımaktadır. Örgütsel iletişim kurumda hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen ve giden iletiler, belgeler, bilgiler ve dokümanlar kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.

Ayrıca kurumda çalışanların oluşturdukları küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynar. Kurumun bütünlüğünün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar.

Örgütsel iletişimin bir diğer önemli boyutu işletmelerin müşteriler, ortaklar, yerel kuruluşlar ve diğer hedef kitlelerle güvene dayalı bir diyalogun oluşturabilmesidir.

Örgüt yapısı ve faaliyet biçimi ile birlikte örgüt içi ve dışı tüm iletişim yapısı ve işleyişi örgütün en üst yönetimi tarafından şekillenir. Alt kademeye kadar çalışanların sınırlı kişisel tercihleri dışında belirli bir standart ve üsluba sahiptir. Ayrıca iletişim, örgütlerde yöneticilerin doğru kararlar almalarına yardım eden temel bir öğedir.

Özellikle yöneticilerin yetki boyutlarının diğer işgörenlere göre oranla geniş olması ve alacağı kararların işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecek olması, yöneticilere verilen bilgilerin doğru olmasını gerekli kılmaktadır. Aksi takdirde, yöneticilere verilecek yanlış ve eksik bilgiler işletmelerde çalışan tüm işgörenlerin çalışmalarını bozacağı gibi işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir.

İletişim yetersizlikleri yada bozuklukları kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve çalışanlarda motivasyonun düşmesine neden olur. Düşük motivasyon verimsizliğin ve kalitesizliğin temel nedenidir. Bu durum, ayrıca, nitelikli insan gücünün kuruma kazandırılmasını zorlaştırır ve mevcutların kaybına yol açabilir.

Resim 2.3. Organizasyonlarda, herkesin yerine getirmesi gereken bir görevi vardır.

Her örgüt ister mal, isterse hizmet üretiyor olsun hedef kitlesine kaliteli ürünler sunma amacını taşır. Örgütün kaliteli ürünler sunabilmesi, faaliyetlerini sistemli ve etkin bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Örgüt sunduğu mal ya da hizmetten hedef kitlenin tatmin olup olamadığını, kısaca çıktılarının niteliğini ve niceliğini yine örgüt dışı iletişim aracılığı ıle görebilmektedir

2.2. Örgütsel iletişimin yapısı(kanallar)

Örgütsel iletişim, sistem yaklaşımı açısından ele alınarak, **örgüt içi ve örgüt dışı iletişim şeklinde incelenebilir**. **Örgüt içi iletişimde;** biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısına bağlı olarak (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay iletişim) **örgüt dışında ise** (halkla ilişkiler, satış, reklam vb.) şeklinde ayrımlar yapılabilir. Örgüt amaçlarına etkin ve kısa sürede ulaşmak için, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanallarının sağlıklı işlemesi gerekir.

Organizasyonun biçimsel ve biçimsel olmayan yapısına bağlı olarak organizasyonlarda iletişim sistemi iki alt sistemi içerdiğinden söz etmiştik. Bunlar;

- Biçimsel iletişim sistemi,
- Biçimsel olmayan iletişim sistemidir.

Bu alt iletişim sistemleri, birlikte bir organizasyonun "(topyekün) iletişim sistemini" meydana getirirler. Doğal olarak bu iki alt sistem arasında karşılıklı bir etkileşim vardır ve üyelerin iletişim davranışlarını etkilerler.

2.2.1.Biçimsel iletişim Sistemi

Biçimsel iletişim sistemi, biçimsel organizasyon yapısına bağlı olarak ortaya çıkan iletişim ilişkilerini ve kanallarını içerir. Bu kanallar, organizasyon içinde ve organizasyonla çevresi arasındaki bilgi ve mesaj alışverişini sağlamak üzere, örgütleme süreci içinde belirlenmiştir.

Tipik olarak, organizasyon şemasındaki **dikey ve yatay** hatlar, biçimsel iletişim kanallarını gösterir. Ancak, organizasyon şeması, biçimsel organizasyonu tam olarak göstermediği gibi, tüm biçimsel iletişim ilişkilerini ve kanallarını da içermez.

Biçimsel organizasyon yapısı, organizasyonlardaki iletişimi çeşitli biçimlerde etkiler. Bazen de iletişim yapıyı etkiler.

Öncelikle biçimsel organizasyon, örgütteki bir kısım iletişim olayları ve ilişkilerine "biçimsel" bir nitelik kazandırır. Yani, önceden belirlenmiş resmi kural ve düzenlemelere göre işleyen bir biçimsel iletişim sisteminin ortaya çıkmasına yol açar. Bu sistem içinde üyelerin kendi bireysel isteklerine göre değil, "planlandığı ve öngörüldüğü gibi" davranmaları, iletişim kurmaları beklenir. Söz gelimi, bir genel müdür, yıllık faaliyet raporunu yönetim kuruluna "sözlü" olarak sunmayı uygun bulabilir. Ancak biçimsel kurallar genellikle bu tür raporların "yazılı" olarak sunulmasını öngörüyorsa, buna uygun davranmak zorundadır.

Çok genel olarak, biçimsel yapı, organizasyon içinde;kimin kimlerle, hangi konuda ne zaman, ne şekilde , ne amaçla iletişim kuracağını belirler.

Biçimsel organizasyon yapısı, yatay olarak çeşitli birim ve bölümleri, dikey olarak ta değişik hiyerarşik kademeleri içerir. Ayrıca, örgütü diğer örgütler ve çevresinden ayıran bir "sınır" da çizilmiştir.

Dikey olarak, yönetici olmayan işgörenler, ilk kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler, üst kademe(tepe) yöneticiler ayrımı, hiyerarşik farklılaşmayı gösterir.

Hiyerarşik yapı içinde üst kademe veya düzeylere çıkıldıkça sahip olunan yeki veya otorite de artar. Yatay olaraksa, sözgelimi satınalma, üretim, pazarlama, personel, muhasebe gibi bölüm veya birimler yer alır.

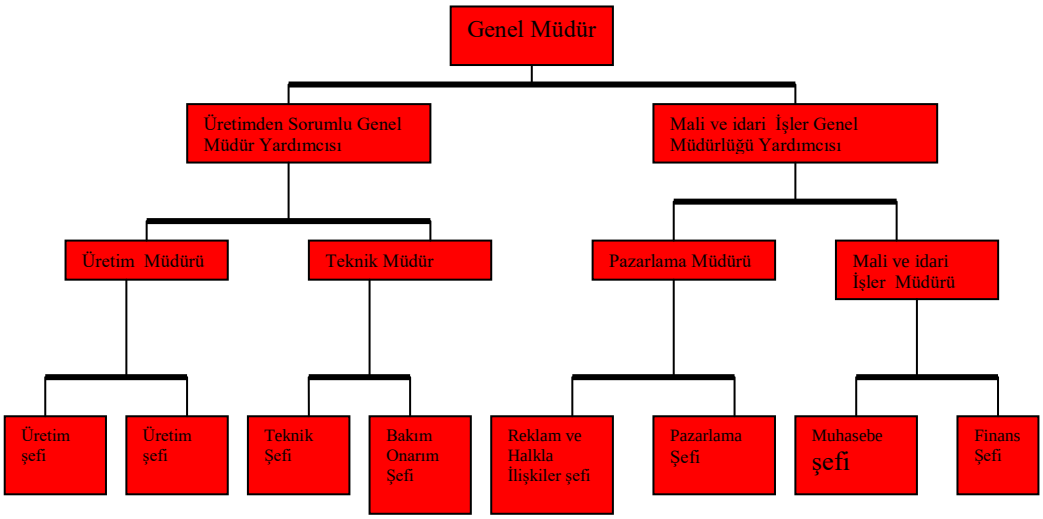
Bu biçimsel özelliklere göre **organizasyonlarda iletişim, dört** yönde gerçekleşir:

- **Dikey olarak:** Farklı hiyerarşik kademedeki astlar ve üstler arasında. (Örnek, Üretim müdürü-Üretim şefi)

- **Yatay olarak:** Aynı hiyerarşik düzeydeki birey ve birimler arasında. (Pazarlama müdürü-Personel müdürü)

- **Çapraz olarak:** Farklı hiyerarşik düzey ve değişik birim veya bölümler arasındaki bireyler arasında. (Muhasebe müdürü -Satış şefi)

- **Organizasyon ile çevresi arasında(Dışsal kanallar)**Burada mesajlar, "içerden dışarıya" veya tersi yönde akar. (Genel müdürü -Ortaklar)



Şekil 2.1.Organizasyon Şeması (Organigram)

- **Dikey İletişim:** Bu iletişim, emir-komuta hattı boyunca, farklı hiyerarşik düzeylerdeki "ast" ve "üst'ler arasındaki mesaj akışını içerir. İşletmenin kendine özgü örgüt şemasında belirlenen hiyerarşik yapıda bu kanallar *"**Yukarıdan Aşağıya** "* ve *"**Aşağıdan Yukarıya** "* olmak üzere iki yönlü işler. "Yukarıdan aşağıya" astların neyi, nerede, nasıl yapacaklarını içeren (emir, yönerge, politika, plan) mesajlar iletilir. İletişim tek yönlüdür. Aşağı doğru iletişimi sağlamak amacıyla, organizasyonda broşür, yayın, temim, mektup, sirküler, personel el kitabı, ilan tahtası, bülten, yıllık raporlar gibi bir çok araç kullanılabilir. Yine aynı amaç ile radyo, televizyon, film, projeksiyon ve konferanslardan yararlanılmaktadır. Genellikle, burada her iletişimde olduğu gibi sözlü ve yazılı araçların birlikte kullanımı tercih edilmektedir.

"Aşağıdan yukarıya" ise, genellikle astların görevleriyle dilek, istek, öneri, sorun ve sonuçlara ilişkin mesajlar iletilir. Yukarı doğru iletişim olmadan, yönetim bir boşluk içindedir ve mesajların doğru olarak alınıp, alınmadığını ya da organizasyonda başka sorunlar olup, olmadığını bilmeden çalışır. Yukarıya doğru iletişimde, astlar kendilerinden istenen raporlar ile şikayetlerini, dileklerini ve önerilerini üst kademelere iletirler. Dolayısıyla şikayet kutuları, öneri sistemleri ve raporlar bu tür iletişim de kullanılan araçlardandır. Bu açıdan yukarıya doğru iletişim, aşağıya doğru iletişim için, bir tür geriye bilgi akışı (feed-back) işlevi görmektedir. Görüldüğü gibi yukarı doğru iletişim bilgi verici ve raporlayıcı bir nitelik gösterirken, aşağıya doğru iletişim faaliyetleri başlatıcı ve esas olarak emredici bir nitelik göstermektedir.

- **Yatay İletişim** Organizasyon içinde aynı düzeydeki yöneticiler veya çalışanlar arasında belirli işlerde koordinasyon sağlanması ve ortak amaçlara doğru yürünmesi için yapılan iletişimdir. Bir başka deyimle, organizasyonda aynı düzeyde bulunan birimler ve kişiler arasında oluşan iletişime, yatay iletişim denilmektedir.Aynı hiyerarşik düzeydeki bireyler arasında "astlık-üstlük" söz

konusu olmadığından, yatay yönde "emir türü" mesajlara yer yoktur. Genellikle bilgi verici ve koordinasyon amaçlı iletişim söz konusudur. Üretim müdürü ile pazarlama müdürü arasındaki iletişim, buna örnek olarak verilebilir .

Resim2.5.Yatay iletişimde "emir türü" mesajlara yer yoktur.

Yatay iletişimin en önemli rolü, aynı düzeyde çeşitli fonksiyonları yüklenmiş organları zaman zaman bir araya getirerek işletme için son derece gerekli bulunan eşgüdümün sağlanmasına yardımcı olmasıdır.

- **Çapraz İletişim** Özellikle proje tipi organizasyonlarda görülen bir iletişim türüdür. Bu iletişim de, bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümlerdeki ast ve üstler arasındaki ilişkiler söz konusudur. Organizasyon yapısında, aynı düzeyde olmayan karar merkezleri arasındaki mesaj alış-verişini ifade eder.Burada, hiyerarşi atlanmış gibi düşünülebilir, ama zaman kaybını önlemek ve iletişim sistemini gereksiz mesajlarla yüklü tutmamak için bu tür iletişime başvurulması yararlı olmaktadır.

- **Organizasyonla çevresi arasında iletişim(Dışsal Kanallar)**

Organizasyonlar, mal ve hizmet sundukları müşterileri ile onlara kaynak sağlayan satıcılarla ve bazı kamu kuruluşlarıyla bilgi alışverişi içindedirler. Çevredeki değişikliklere uyum sağlamak, gerekli değişiklikleri alıp, uygulamak için de; organizasyonun çevresi ile iletişim içinde olması gereklidir. Bu amaçla diğer işletmeler, kamu kuruluşları, sendikalar, eğitsel finansal kuruluşlar, tüketiciler, ortaklar ve tüm halk kesimiyle çeşitli yönde ve konuda ilişkiler kurulur. Bu tür ilişkileri kurmak için çoğu kez işletmelerde bir halkla ilişkiler bölümü yer alır. Böylelikle işletme ve toplum arasında sürekli ve düzenli işleyen bir iletişim köprüsü kurulmuş olur.

Organizasyonun ve faaliyetlerinin çevresine tanıtımı çevrede olup bitenler hakkında bilgi edinilmesi dış iletişim ile gerçekleşmektedir. Çevreye uyum sağlamak, müşterilerinin beklentilerine cevap vermek, rakiplerinin durumunu izlemek; ancak çevre ile olan iyi bir iletişim sayesinde gerçekleşir. Bu iletişim tek yönlü değil iki yönlü olmak zorundadır. İşte organizasyon ile çevresi arasındaki bağı kurmada yardımcı olan kanallara, dışsal iletişim kanalları denilmektedir. Dışsal iletişim kanalları ile her tür iletişim (yazılı, sözlü vb.) yapılmakta, ancak yazılı olan iletişimde daha dikkatli davranılması gereği ortaya çıkmaktadır.

2.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim Sistemi(Doğal iletişim sistemi)

Biçimsel olmayan iletişim sistemi, biçimsel örgüt üyeleri arasındaki biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişim ilişkilerini kapsar. Kısaca, bu iletişim sistemi, üyeler arası kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucu ortaya çıkan biçimsel olmayan örgütün iletişim sistemidir. Biçimsel olmayan iletişim kanalları, organizasyon içinde biçimsel sistemi "tamamlayıcı" ve "ikame edici" bir özelliğe sahiptir. Örgütün iletişim ihtiyacını genellikle biçimsel sistem tek başına karşılayamaz. Biçimsel sistemin bu eksikliğini biçimsel olmayan iletişim sistemi "tamamlar". Biçimsel yapı "olması gerekeni", biçimsel olmayan yapı ise "olanı" gösterir. Söz konusu ilişkilerin nedenleri arasında dostluk, hemşerilik, aynı semtte oturma, aynı birimde çalışma sayılabilir.

Biçimsel olmayan iletişim şebekeleri (kanalları), "asma", "sarmaşık" ya da "fısıltı gazetesi" diye de adlandırılır. Bu adlandırmalar, biçimsel olmayan iletişim yapısının esnekliğini, önceden tahmin edilemezliğini ve karmaşıklığını anlatmak için kullanılmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim kanallarının asma ile ifade edilmesi, Amerikan iç savaşı sırasında ortaya çıkmıştır. Savaş esnasında, telgraf hatları, ağaçtan ağaca üstün körü bir şekilde, asmaya benzer bir görünümde çekilmiş ve çoğu kez bu hatlardan iletilen mesajlar alıcıya bozulmuş (tahrip edilmiş) biçimde ulaşıyordu. İşte o günden beri bir söylenti için asma deyimi kullanılmaktadır. Asma deyimi yazılı ve sözlü tüm biçimsel olmayan iletişimler için kullanılmaktadır

Biçimsel olmayan iletişim sisteminin başlıca özellikleri, şöylece sıralanabilir:

- Bu iletişim sistemi, her örgütte mutlaka vardır.
- Bu sistemde iletişim çoğunlukla "sözlü"dür, konuşmaya dayalıdır.
- İletişim daha hızlıdır.
- Sanıldığının aksine, mesajların doğruluk oranı oldukça yüksektir.
- Ancak, yanlışlık ve eksiklikler genellikle önemli konulara ilişkindir. Bu, tüm mesajın anlamını bozabilir.
- Bu kanallarda iletilen mesajlara "söylenti" (veya şayia) adı verilir. Söylenti, "belirli Standard ve kanıtlara dayanmayan haber veya mesaj" demektir.
- Biçimsel olmayan (enformal) iletişim, biçimsel iletişimi tamamlar, bazen onun yerine geçer. Bazen de biçimsel iletişimi bozucu ve engelleyici bir etki gösterir. (Temelsiz söylentiler, bazen biçimsel mesajlarla-sözgelimi yöneticinin yazılı ve sözlü açıklamasıyla çelişir ve buna rağmen bireylerce daha inandırıcı bulunabilir.)
- Bir konu belirsiz ve kişiler için cazip olduğu ölçüde söylentinin ortaya çıkma ihtimali yükselir.

Asma, organizasyonlarda, yöneticinin faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Asmanın olumlu sonuç vermesi için, yöneticilerin onu beslemesi ve biçimsel sistemle bütünleştirmek için, işleyişini iyi analiz etmesi gerekir.Asma, organizasyonda yöneticiye, çalışanların ne işler çevirdiği konusunda önemli ipuçları sağlar.Asmanın bir diğer özelliği de, esnek ve kişisel olması nedeniyle, mesajları biçimsel iletişim kanallarından daha hızlı iletilmesidir. Biçimsel ve biçimsel olmayan kanallar etkin bir şekilde çalışırlarsa bir-birlerinin tamamlayıcısı olur. Her biri ihtiyaç ve kapasitelerine göre belirli mesajları taşır.

Böylece organizasyonda etkin bir iletişim sistemi kurulmuş olur. Ancak her iki sistemin karşıt amaçlar için çalışması, ortaya çıkarsa bu iyi bir durum değildir.

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

Biçimsel düzenlemeler, mesajların şekil ve içerik yönünden nasıl olacağını da belli ölçüde belirler. Mesaj yazılı mı, sözlü mü olacak? Hangi konuda, ne kadar ayrıntılı olacak? Bilgi verici mi yoksa ikna edici mi olacak? Bu ve benzeri konulara ilişkin olarak bireylerin uymaları için konulmuş biçimsel kurallar vardır. Bu kurallar, bireylerin organizasyon içindeki iletişim davranışlarını etkiler.

Buna göre, mesela astlar üstlerine "emir" içeren mesajlar iletemezler. Yine, resmi organizasyonlarda "izin" veya "emeklilik" talepleri, "yazılı dilekçe" biçiminde mesajlarla iletilmelidir. Aylık üretim raporunda pazarlama değil, üretim faaliyetlerine ilişkin bilgiler yer alır.

İletişimin ne zaman gerçekleştirileceğine ilişkin biçimsel düzenlemeler de vardır. Biçimsel iletişim sistemi içinde bunlara da uymanız gerekir. Görev tanımınızda veya ilgili yönergelerde "aylık faaliyet raporu" nu her ayın sonunda amirinize yazılı olarak sunmanız öngörülmüşse, Ocak ayının raporunu Nisan ayının 15'inde veya canınızın istediği bir zamanda sunamazsınız, izin dilekçesini, izin hakkınızı kullandıktan sonra veremezsiniz

Biçimsel sistem içinde herkesin diğer rolleriyle birlikte iletişime ilişkin rol ve görevleri de belirlenmiştir. Genellikle "görev tanımları" ve diğer biçimsel dokümanlarda bireylerin iletişim görevlerine ilişkin düzenlemeler de yer alır. Örnek olarak, herhangi bir müdürlüğe ait görev tanımında genellikle aşağıdakine benzer bir ifadeye yer verilmiştir:"X müdürü, birimine ilişkin aylık, üç aylık dönemlere ait yıllık faaliyet raporunu söz konusu dönem sonunda ilgili makama sunar." Biçimsel iletişim sistemi içinde iletişim ilişkileri belli kurallara ve şartlara bağlanmıştır. Buna göre, herkes istediği zaman, istediği konuda, istediği kişiyle , istediği biçimde iletişim kuramaz. Örnek olarak, genel müdürle her konuyu istediğiniz biçimde ve zamanda görüşemezsiniz. Satış sorunlarını, personel müdürüyle tartışamazsınız. Emeklilik talebinizi yazılı olarak iletmeniz gerekir. Aylık üretim raporunu vermek -başkasının değil-üretim sorumlusunun görevidir.

Tüm bu biçimsel düzenlemeler, gereksiz iletişimi sınırlayarak "aşırı iletişim yükü" sorununu azaltıcı bir etki gösterir. Ancak bu kısıtlamalar aşırı olursa, bu kez de iletişim yetersizliği gibi bir soruna yol açar.

Buna göre herhangi bir birime ait faaliyet raporunu hazırlamak veya hazırlatmak ve üst makamlara sunmak, ilgili birimin yöneticisinin görevidir. (Daha alt düzeyde bir işçi veya memurun değil.)

Biçimsel düzenlemeler, aynı zamanda kimin kimle iletişim kuracağını da belirler. Örgüt üyelerini birbirine bağlayan biçimsel iletişim bağları "biçimsel iletişim şebekesi"ni oluşturur. Organizasyon şemaları, bu iletişim şebekesinin temel yapısını gösterir.

Yönetim bilgi sistemi ise, yönetimin karar verme sürecinde ihtiyaç duyduğu bilgilerin toplanması(seçilmesi), işlenmesi, iletilmesi, saklanması ve bunlara tekrar ulaşılması için kullanılan insan, yöntem ve prosedürler ile makina ve ekipmanlardan oluşan bir sistemdir.Bu sistem, biçimsel iletişim sisteminin insan, makine, bilgi toplama-işleme ve iletme prosedürlerini içeren özel ve oldukça biçimsel bir alt sistemidir. Biçimseldir, çünkü hangi veri ve bilgilerin ne zaman, nerede, nasıl, niçin toplanıp, işleneceği ve dağıtılacağı belirli kurallara bağlanmıştır. Yönetim bilgi sisteminin amacı, kısaca, karar vermede gerekli olan bilgileri yöneticilere sağlamaktır. İyi tasarlanmış ve işleyen bir YBS, aşağıdaki yararları sağlar.

- İlgisiz mesaj ve bilgileri eleyerek "aşırı bilgi yükü" nü hafifletir,
- İstenen bilgilere kısa sürede ulaşma imkânı sağlar,
- Bilgi kaybı ve bozulmasını önler,
- Bilginin doğru zamanda ve ihtiyaca göre toplanmasını ve dağıtılması' nı sağlar,
- Böylece organizasyonun bilgi ihtiyacının etkin bir şekilde karşılayarak, performansı olumlu yönde etkiler.

Bir çok büyük kuruluşta yer alan "Bilgi İşlem Birimleri" ve bilgisayar şebekeleri yarının bütünleşik bilgi sistemlerinin çekirdeği olarak görülebilir. Ayrıca, bilgisayarlar ve elektronik iletişim alanındaki (internet, uydu iletişimi gibi) gelişmeler, organizasyon içindeki ve dışındaki iletişim ilişkilerini önemli ölçüde değiştirme potansiyeline sahiptir. Buna bağlı olarak, örgüt yapılarının da değişeceği söylenebilir.

Organizasyonun biçimselleşme (resmiyet) derecesi de iletişimi etkiler. Bu özellik, üyelerin davranış ve faaliyetlerinin ne ölçüde ayrıntılı, kapsamlı ve yazılı olarak tanımlanıp düzenlendiğini ifade eder. Organizasyon el kitabı, görev tanımları, ayrıntılı örgüt şemaları, yönetmelik ve prosedürler ve diğer yazılı kurallar çoksa, örgütün biçimsellik düzeyi yüksek demektir. Bu durumda organizasyonda iletişim de daha biçimsel hale gelecektir. Yani üyelerin çoğu iletişim davranışı belli resmi kurallara bağlı olacaktır. Bu tür örgütlerde "yazılı iletişim"in payı da yüksektir. Yazılı iletişimin bilgi taşıma kapasitesi ve hızı daha düşüktür). Bu, halk arasında "kırtasiyecilik" denilen soruna yol açar.

2.3. Örgütsel iletişim biçimleri(araçları)

Örgütsel yapı içinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleşeceği de önemli bir sorundur. Kullanılacak araçların bireyler arası ilişkileri geliştirecek ve anlaşma ortamı yaratacak nitelikte olması gerekir. Bilgi akımını kolaylaştırıcı, hızlandırıcı, anlaşılır ve açık işleyen iletişim araçlarının yere ve zamana göre seçimini özenle yaparak etkinliği arttırmak amaçlanır. Bu araçlar yazılı, sözlü, sözsüz, görsel-teknolojik araçlar olmak üzere dört gruba ayrılabilir. Yukarıda belirtilen formel ağırlıklı yöntemlerin yanısıra, kurum yemekleri, tanışma çayları, dayanışma toplantıları, geziler gibi informel yapıda ve sosyal ağırlıklı faaliyetler de, özellikle açık ve doğal iletişimin iyi işlemesi açısından yaralanılabilecek iletişim yöntemleridir.

2.3.1. Yazılı Araçlar

Bir işletmede bilgi veya haberleri iletmek için basılı veya el yazılı dokümanların iletişimde kullanılmasına, yazılı iletişim denilmektedir. Sözlü iletişimden farklı olarak, yazılı iletişimde, alıcıya mesajın sunduğu anlam üzerinde düşünme, yargılama, analiz etme ve inceleme imkanı verir. Bunun yanında yazılı iletişim göndericiye mesaja koyduğu düşüncelerini yeniden gözden geçirme, okuyucuya ise boş zamanlarında veya ek bilgiler elde ettiğinde mesajı inceleme ve yeniden okuma fırsatı verir. Özellikle kalıcı olması istenen mesajlar, yazılı iletişimle gerçekleştirilmelidir. Hiyerarşik basamaklarda mesajın tahrip edilmesini önlemek için yine yazılı iletişim daha çok tercih edilmektedir. Ayrıca çalışanlara sorumluluk yüklenmesi durumunda da yazılı iletişim ve onun araçlarına başvurmak gerekir.

Ayrıca yazılı iletişimde, yazım kurallarına uymanın ve düzgün yazı yazmanın da önemli olduğu açıktır. Özellikle, organizasyon dışına çıkacak yazılarda; sözcük seçimi ve yazıyı gözden geçirme çok önemlidir. Yazının açık, eksiksiz, düzgün gramerli ve istenen anlamı taşıdığından emin olunmalıdır.

Bunlar; günlük yazışmalar, dağıtılan sirküler (genelge), yönetmelik, tüzük,tutanak, özel veya resmi mektuplar, işletme gazetesi,duyurumlar, broşür,bültenler,formlar el kitabı, katalog, teklif ve şikayet kutuları afiş,basın ilanları , ilan tahtaları ve yazılı rapor olabilir.

- **İşletme Gazeteleri***:* Halkla iletişim faaliyetlerinde kullanılan yazılı iletişim araçları içinde en yaygın kullanılanlardan biridir. Bu yayın organı hem işletmelerde çalışanlara, hem de işletmenin ilişkide bulunduğu kuruluşlara dağıtılır. İşletme gazetesi haftalık, on beş günlük, aylık süreli yayınlar şeklinde yayınlanabilir. İşletme gazetesinin en önemli özelliği, açık, anlaşılır ve dürüst olarak hedef kitleye uygun olarak hazırlanmasıdır. İşletme gazetelerinin iki önemli rolü vardır. Birincisi, işgörenleri örgüt hakkında bilgilendirmektir. İşgörenler yöneticilerin kendileri ve örgütün geleceği ile ilgili yaptıkları planları ve bu planların örgütü nasıl etkileyeceğini bilmek isterler. Bu tür yayınlar kanalıyla kurum çalışanları kurumun ekonomik, sosyal, bilimsel ve teknik yönleri hakkında ve kendilerini ilgilendiren konularda bilgi alma olanağına kavuşurlar. İşgörenin boş zamanını değerlendirmesi, eğitilmesi, eğlendirilmesi ve bir kısım becerilerini ortaya koyması için ortam sağlanır. Bu yayınların çalışanların ilgisini çekmesi için onların beklentileri doğrultusunda bilgilere yer verilmelidir İkincisi ise; bu tip gazetelerde bir sütunda çalışanlara ayrılarak onların örgüte ilişkin görüş, düşünce, eleştiri ve memnuniyetleri yansıtılabilir İşgörenler bu sütunlarda yer alan yazılarında isterlerse imzalarını da kullanabilirler.
- **El kitapları:** Kullanım kılavuzu şeklinde olan el kitapları, çalışanlara örneğin makinelerin nasıl çalıştığı hakkında, işletme el kitapları ise, işle ilgili problemler ve bir görevin nasıl yerine getirileceği konusunda bilgi verirler.
- **Mektuplar**: Genellikle organizasyon dışında bir kişi veya kurumla yapılan biçimsel iletişimde kullanılan yazılı araçtır, resmi bir iletişim şeklidir. Belli kurallara dikkat edilerek yazılması gerekir. İş mektupları belli amaçlar için yazılır. Bunlar; bir mal talebinde bulunmak, fiyat almak, şikayette bulunmak, bir soruna açıklık getirmek, ürünler hakkında bilgi edinmek, çeşitli alım-satım işlemleri,

ödeme ve iade gibi amaçlarla yapılan yazışmalardır. İş mektupları, şekil ve içerik kurallarına göre hazırlanır. İş mektubu açık ve net bir şekilde yazılmalıdır ki, okuyucu verilmek istenen mesajı tam olarak anlasın.

- **Broşürler :** Broşürler örgütün tanıtımını yapan araçlardır. Az sayfalı, çok bilgi içeren, farklı boyutlarda ve çekici tasarımlarıyla çoğunlukla parlak kâğıda basılan bu resimli yayımlar genel ve özel amaçlı olarak yayınlanırlar.Genel amaçlı broşürler, örgüt için olumlu imaj yaratmaya yönelik, örgütün tarihçesi, faaliyet alanı gibi genel konuları çarpıcı bir şekilde izleyecek şekilde hazırlanır. Özel amaçlı broşürler ise; belirlenmiş bir hedef kitleye yönelik olarak, örgütle ilgili özel konularda bilgi vermeyi amaçlar.,
- **Raporlar***:* Bir iş raporu, daha önceden belirlenen bir düzen içinde, belli bir konu ile ilgili araştırma yapan, genelde organizasyonlarda üst seviyede görev yapan yöneticiye yönelik olarak hazırlanmış genellikle bir projenin amaç veya sonuçlarını özetler ve karar vermek için ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayan belgedir. Raporlar, işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi ve kontrolü amacıyla kullanılan ve oldukça uzun sürelerde saklanan değerli belgelerdir. İyi hazırlanmış bir işletme raporu, konusuyla ilgili gerçekleri net, açık,sistemli ve özlü bir biçimde yansıtmalıdır
- **Formlar:** Bir takım bilgilerin toplanması, kaydedilmesi, gruplandırılması, kullanılması, transferi ya da yayınlanabilmesi gibi amaçlarla hazırlanan ve üzerinde sorular ve bunların cevaplandırılması ile bazı kayıt, değerlendirme ya da işlemlerin yapılabilmesi için boşluklar bırakılan yazılı belgedir.

Formlar, yönetimde karar vermek, ya da bir işlemi tamamlamak için gereklidir.Yönetimde form kullanılmasıyla işlerde sürat, düzen, ekonomi, kolaylık, birlik ve benzerlik sağlanmış olur. Özellikle optik olarak kodlanabilen formların okunması, elektronik yöntemlerle saniyelerle ifade edebilecek bir zaman süresi içinde yapılabilmektedir.Formlarda her şey bir dizi soru cevaba indirgenmiştir. Bu nedenle kişisel görüşlerin ifade edilmesi mümkün değildir

- **Afişler ve Duyuru Panoları***:* Kurumun çeşitli yerlerine asılan bu iletişim araçları, içerdikleri yazılı ve resimli mesajlarla hem çalışanları hem de müşteri konumunda olanları bilgilendirici, yönlendirici ve hatırlatıcı etkiye sahiptirler. Panoların sürekli kontrol edilerek yenilenmesine özen gösterilmelidir. Duyurunun başarısı dikkat çekiciliğine bağlı olduğundan, başlıklar broşüre göre daha önemlidir. Bir duyurunun başlığı, mutlaka uzaktan kolayca okunabilecek özellikte olmalıdır. Duyuru panolarının avantajları, ucuz olması, herkesin aynı bilgiyi edinmesi, hızlı bir iletişim olması ve panoda bulunduğu sürece, alıcının iletiyi her an kontrol etmesine olanak tanımasıdır. Uygun yerleştirdikleri zaman kurumun atmosferinin pozitif yönde değişmesine de katkıda bulunurlar. Renk, çizim ve slogan özellikleriyle hedef grubun ilgisini çekmek durumundadırlar.
- **İlan (Duyuru) Tahtaları:**Formel ve açık iletişimin geliştirilmesinin yanısıra doğal iletişimin belli düzeylerde denetlenmesi için ilan tahtaları en kullanılışlı iletişim araçlarıdır. Kurumun resmi duyuları için kullanılan ilan tahtalarının yanısıra çalışanların kendi duyurularını asabilecekleri ilan tahtaları kurum içi iletişimi önemli ölçüde destekler. Doğal iletişim hakkında bilgi, en azından ipucu verir. İlan tahtaları kurumun herkesçe ulaşılabilir yerlerine asılmalıdır.

- **Anketler:** Anket formları, insanların belirli konular hakkındaki düşüncelerini öğrenmek amacıyla oluşturulan, özel tip formlardır. Özellikle büyük örgütlerde, yöneticilerin çalışma düzeninde yapmak istedikleri değişikliklerin, çalışanlar tarafından nasıl karşılanacağını saptayabilmeleri amacıyla aldıkları yansımaları içerir.

Anket formu, cevaplayıcı için anlaması kolay, doldurulması basit ve amacına uygun sorulardan oluşmalıdır. Soruların düzenlenmesi ve içeriği, okuyucuyu zor durumda bırakmamalı ve en önemlisi kısa tutulmalıdır. Amacına uygun olarak düzenlendiklerinde anket formları, ilgili taraflar için yaşamı daha kolay kılar, üyelerin cevaplarının da daha samimi olmasına fırsat tanır.

- **Dilek Kutuları:** Örgüt içinde tüm çalışanların kolayca ulaşabileceği yerlerde bulunan kutulardır. Çalışanların isimlerini belirtmeksizin örgüte ve örgüt yönetimine ilişkin görüş ve önerilerini iletmek üzere kullanılırlar. Bu yöntemde zorlayıcı bir unsur yoktur. Her çalışan bu kutuyu kullanmakta özgürdür
- **Sirküler (Genelge):** Sirküler, çok sayıda kişiye aynı anda bir faaliyeti, bir haberi veya bir isteği bildirmek amacıyla gönderilen iş mektuplarıdır. Sirküler aynı anda ve kopyalar halinde çoğaltılarak gönderilir. Sirkülerde asıl amaç, yazışma süresini kısaltmaktır. Bu yazışma türü, grup yazışma türüdür. Her alıcının tek tek ad ve adresini belirtmek yerine 'Tüm Abonelerimize', 'Tüm Müşterilerimiz', 'Sayın Müşterilerimiz' gibi başlıklar kullanılır.

Sirküler, kurum dışı yazışma amacıyla gönderileceği gibi, kurum içi yazışmalarda da gönderilir. Kurumda tüm çalışanlara bir bilgi iletmek istediğinde bu mesaj, sirküler yoluyla gönderilir. Açılış sirküsü, imza sirküsü, adres değişikliği sirküsü, işyeri devrine ilişkin sirkü gibi çeşitli sirkü örnekleri vardır.

- **Tutanak:** Herhangi bir konuyla ilgili olarak söylenen sözleri, yaşanan olayları, ve bunların sonuçlarını içeren metinlere tutanak denir. Tutanaklarda söylenenlerin, yaşananların ve bunların sonuçlarının hiçbir yorum, ya da görüş içermemesi son derece önemlidir. Tutanak durumun bir fotoğrafıdır. Tutanaklarda her şey olduğu gibi, tarafsız bir biçimde yazıya geçirilir.Tutanaklar düzenlenmeleri bakımından a) Toplantı-kongre tutanağı, b) Olay tutanağı olmak üzere iki kısma ayrılır.

Toplantı tutanaklarında, oturumun usulüne göre açılıp açılmadığı giriş bölümünde belirtilir. Giriş bölümünde, toplantının ne zaman, nerede, nasıl açıldığı gündemine uygun yapılıp yapılmadığı da kaydedilir. Gelişme bölümünde söz sırasına göre, konuşmacıların konuşmaları olduğu gibi, ya da önemli bölümleri özetlenerek yazılır. Alınan karar varsa belirtilir. Sonuç bölümünde oturumun kapandığı belirtilir ve ilgililer tarafından imzalanır. Olay tutanağında ise, olayın ne , ne zaman, nerede, nasıl ve kimler arasında olduğu, olay hangi etkenlerle olduğu, nasıl geliştiği belirtilir. Ayrıca olay tutanağında olayın sonucu ortaya konur; tutanak, tutanağı düzenleyen kişiler ile varsa tanıklar tarafından imzalanır.

- **Duyurum:** Halkla ilişkilerin en önemli boyutlarından biri duyurumdur. Bir başka deyişle duyurum örgütün yada onun ürün yada hizmetlerinin kısa yada ayrıntılı haberler yada makaleleri, kitle iletişim araçlarına bir bedel ödemeden yapılan olumlu tanıtma ve benimsetme eylemleridir. Duyurum medyada olumlu bir sunuşla bir ürün, hizmet yada kuruluş hakkındaki önemli haberleri yayarak kuruluşa olan itibarı arttırmaktır. Duyurum reklam mesajlarını göz ardı eden değişik kitlelere ulaşabilir. Ayrıca reklamın reklam verenin çıkarları doğrultusunda mesajlar verdiği inancı duyuruma olan güveni arttırır. Birçok insan duyurunun objektif ve gerçek bilgiler sunduğuna inanmaktadır. Duyurum çok önemli ve etkili bir iletişim kanalıdır, fakat bazı zayıf ve sınırlı yönleri de vardır. Reklamın aksine duyurum mesajının yayınlanmasına medya yetkilileri karar verir. Ayrıca birden fazla yayınlanma şansına sahip değillerdir. Duyurumun istenilen medya kanalında istenen çerçevede yayınlanmasının sağlanması için medya ile iyi ilişkilerin kurulması gerekir.

Duyurumun yaygın olarak kullanılan üç türü vardır.

- **Basın Bildirileri:** Kişilerin, grupların ve örgütlerin çalışmalarından basını haberdar etmek için kullandıkları araçlardan birisi olan basın bildirileri genellikle periyodik olmayan haberlerin iletilmesinde kullanılırlar. Belli bir konu hakkında örgütün veya firmanın tepkisi, bir atılım, bir bayi toplantısı veya yıldönümü gibi olaylar medya da basın bildirileri ile duyurulur.Basın bildirisinin kamuoyunu ilgilendiren bir konuda olmasına gayret etmelidir. Böyle bir konunun gazetelerde yer alma şansının yüksek olacağı şüphesizdir.
- **Basın Bültenleri:** Basın bültenleri kuruluşların, örgütlerin basına belirli periyotlarla gönderdikleri bilgileri içeren duyurulardır. Basın bülteni medya ile ilişkilerde en çok kullanılan araçlardan biridir. Örgütler medyaya bilgi vermek için basın bültenlerinden yararlanmaktadırlar. Bir basın bülteni güncel bilgileri içermiyor ve dolayısıyla haber niteliği taşımıyorsa, haber diline uygun bir şekilde yazılmamışsa ve her şeyden önemlisi bültenin hedefi iyi belirlenmemişse etkin bir iletişim aracı olması ve bu bültenin medyada yer alması beklenemez. Basın bültenleri hakkında detaylı bilgi istenildiğinde sorumlu kişinin gelecek telefonlara ayrıntılı bilgi verecek nitelikte ve hazır olması gerekmektedir.Ayrıca basın bülteninin gönderileceği gün gündemde hangi haberlerin olduğu önceden öğrenilmelidir. Bu durum basın bülteninin kullanılma şansını arttıracaktır. Gündemin çok yoğun olduğu bir günde, şirket için önemli bir haberin medyada yer alma şansı çok zayıftır.
- **Basın Toplantıları:** Basın toplantılarında, basın temsilcileri davet edilerek onlara kuruluş temsilcileri tarafından bazı bilgiler iletilir. Basın toplantıları ile basın bildirileri ve basın bülteninde iletilmesi mümkün olmayan detayların, görsel unsurlar ile desteklenerek detaylı bir şekilde aktarılması söz konusudur Katılanların ilgisini çekebilmek için renkli düzenlemelerin yapılması gerekir. Basın toplantısında ifade edilen bilgilerin kamuoyunun ilgisini çekecek yeni farklı ve orijinal bir içeriğe sahip olması basının ilgisini çekerek katılımı arttırır. Buda daha geniş kitlelere mesajın ulaşmasını sağlar.

- **İlan:** Bir mesajı, basın yoluyla duyurmak amacıyla hazırlanan yazılara ilan denir. İlanlar resmi kuruluşların, özel kuruluşların ve kişilerin personel alımı,satın alma, satış, kiralama, veya başka ihtiyaçlarını karşılamak için bedel ödeyerek yaptıkları duyurulardır. İlanlar hızlı, dikkat çekici ve basit bir iletişim aracıdır. İlanlarda önce ne yazılacağına, daha sonra da bunların nasıl ifade edileceğine dikkat edilmelidir.İlanda dikkat edilecek önemli bir nokta da, belli bir maliyeti olması nedeniyle, özellikle gazete ilanlarında gereksiz ifadelere yer vermeyen olabildiğince kısa ifadelerle mesajın iletilmesidir.

2.3.2. Sözlü Araçlar

İletişimde kullanılan sözlü araçlar arasında yüzyüze konuşma, telefonla görüşme, toplantı, sözlü rapor verme, konferans, seminer ve forum sayılabilir. Bu tür araçlar iletişimin daha hızlı akışını, bireyler arası ilişkilerin gelişmesini kolaylaştırır. Hepsinden önemlisi geribildirim sürecinin etkin ve erken gerçekleşmesine yardımcı olur. Buna karşılık, sözlü araçların belgeden yoksun oluşu nedeniyle sorumlulukta belirsizlik, uzun konuşma ve tartışma ile zaman kaybı, örgütsel basamak sayısı fazla ise mesajın özünü yitirmesi gibi sakıncalar ortaya çıkabilir. Organizasyonlarda çok görülen **sözlü iletişim araçları** şunlardır:

- Konferanslar
- Seminerler
- Görüşmeler/mülakatlar
- Toplantılar
- Telefon görüşmeleri
- Radyo ve TV.

Bunlardan bazılarını kısaca açıklarsak;

- **Konferans**

Herhangi bir konuda çalışanları aydınlatmak amacıyla geniş bir dinleyici kitlesine yönelik olarak sözlü bilgi akışını sağlayan bir araçtır. Konferansta konuşmacının kullandığı dil ve anlatım şekli anlaşılır nitelikte olmalı ve dinleyicilerin psikolojik durumu yönleri iyi bilinmeli ve izlenmelidir. Resmi Sunuş ise sunu ya da sergileme olarak da ifade edilen, belirli bir konu ile sınırlanmış konuşma, dia ve diğer görsel işitsel araçlarla bir konunun sunulması anlamına gelir. Personel eğitiminde ya da yeni ürünlerin tanıtılmasında v.s. kullanılan bir yöntemdir.

- **Seminer**

Konferansa göre daha uzun sürelidir ve çoğu zaman eğitim amaçlarına dönük olarak gerçekleştirilir. Örgüt içinde çeşitli düzeylerde görev yapan çalışanların mesleki ve kültürel açıdan gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim seminerleri şeklinde gerçekleştirilir.

- **Görüşme (Mülakat)**

En az iki kişi arasında karşılıklı konuşma, soru sorma, diyalog kurma olarak ifade edilebilir. Görüşmede genellikle herhangi bir anda bireyin duygusal ve zihinsel yapısının etkilenmesi ve davranışlarının değiştirilmesi amaçlanır. Böyle bir amacı güdüyorsa, görüşmecinin bireyin problemini iyi tanıması onunla birlikte çözümler araması ve çevre koşullarını araştırması gerekir. Böylece görüşmeci ile görüşen arasında uyumlu, esnek ve işbirliğine dönük bir ortam oluşturulabilir. Görüşmeler, işe almada, tüketicilerin tutumlarını belirlemede, halkla ilişkilerde yaygın olarak kullanılır.

- **Toplantılar**

Görüşmenin daha geniş bir modelidir. Üç veya daha fazla kişinin biraraya gelerek bir çalışma içine girmelerine toplantı denilir. Toplantılarda etkinlik için katılanlara, konuşma fırsatı verilmeli ve toplantılar zamanında başlanıp, zamanında bitirilmelidir. Etkin düzenlendiğinde toplantılar hem işletmeye hem de katılanlara yararlı olmaktadır.

- **Telefon Görüşmeleri**

Telefon iletişimi, örgütün dışa açılan bir penceresi ve iç iletişime duyulan gereğin bir göstergesidir. İyi düzenlenmiş bir telefon görüşmesi, etkili bir iş organizasyonunu yansıtmaktadır. Telefonla iletişimde iletinin karşı tarafa çok hızlı aktarılması en önemli unsurdur. Fakat buna karşılık, kişilerin yüz yüze iletişimde, birbirleri üzerinde nasıl bir etki yarattığı rahatlıkla anlaşılırken, telefon iletişiminde bu olanaklar bulunmamaktadır. Yüz yüze görüşmelerde tek bir jest veya mimikle duygular karşı tarafa aktarılabilirken, telefonda sadece ses kullanılarak bu iş gerçekleştirilir. Bu yüzden kullanılan ses tonu, vurgular, hızlı veya yavaş konuşmak, anlaşılır bir şekilde net ve açık bir anlatıma özen göstermek telefonla iletişimde dikkat edilmesi gereken noktalardır. Duygu ve düşünceler telefon aracılığıyla karşı tarafa iletilirken, ancak bu noktalara gösterilen önem ve özen sayesinde etkinlik kazanabilir.

2.3.3. Sözsüz Araçlar (Sözel Olmayan İletişim)

Konuşma dışında, bedensel (fiziki) ipuçları ile ortaya çıkan iletişimdir. Sözel olmayan iletişim, yüz ifadesi, jestler, duruş, vücut hareketleri vb. gibi sözel olmayan araçlar yoluyla gerçekleştirilmektedir. Çoğu zaman buna beden dili adı da verilir. Sözsüz iletişim, sözlü veya yazılı olarak ifade edilemeyen bütün öğeleri içerir. Bazen sözcüklerden daha fazla anlam taşır.

Bu dili anlayarak, kişi (gönderici), alıcıların (katılımcıların) niyetlerini, ilgi düzeylerini, motivasyonlarını anlayabilir. Bireylerin sözlü olarak ilettikleri ile sözlü olmayan şekilde ilettikleri arasında tutarsızlıklar mevcut olabilir. Örneğin kişi kaşlarını çatarak "güzel bir gün" diyebilir ama, asla öyle olmadığını düşünüyordur. Dolayısıyla sözel olmayan iletişim bir yerde sözlü iletişimin tamamlayıcısı durumundadır denilebilir.

Bir arada kullanıldığında baş, yüz ve göz hareketleri bireylerarası tavırların en açık belirleyicileridir. Örneğin yanakları şişirerek üflemek, umutsuzluk ve heyecan belirtisidir. Baş, yüz ve gözleri bir kişiden başka yöne çevirmek ise, genellikle savunma veya kendine güvensizlik olarak yorumlanır.

Bilinçsizce kıpırdanmak, örneğin parmakları masaya vurmak veya baş parmakları oynatmak, oldukça olumsuz tavır gösteren hareketlerdir. Bunun gibi sert hareketler (yumruk sıkma vb.), tehdidkar tavırları, gevşek ve açık avuçla yapılan hareketlerin sıklığı ise olumlu tutumları gösterir.

Organizasyonlarda bir çok mesaj, özellikle de toplantı ve konferanslar sırasında, vücudun duruşuyla iletilir. Birine doğru eğilmek, onun mesajlarına olumlu şekilde açık olduğunuzu, arkaya yaslanmak ise bunun tersini gösterir. Kolların ve bacakların açıklığı hoşlanma veya ilgilenme belirtisidir. Genellikle insanlar, hoşlanmadıkları kişilerle konuşurken kapalı duruş şekillerine (kolları kavuşturup bacak bacak üstüne atmak) girerler. Dik oturmak, düşünsel olarak tetikte olmayı belirtir.

İnsanlar genellikle ne söylendiğine değil, bir şeyin nasıl söylendiğine daha çok önem verirler. Bir patronun, çalışan birinin önerisine evet demesindeki coşku oranı önem taşır. Bu nedenle ses kritik bir olgudur, bunun yanında sesin diğer yönleri (hacim, nitelik vb.) de sözsüz mesajın birer parçasıdır. Bütün sözsüz işaretlerde olduğu gibi, tek bir sesin niteliğini yanlış yorumlama tehlikesi daima mevcuttur. Örneğin bir boğaz rahatsızlığı veya genel bir rahatsızlık, kişi o konuyla gerçekten ilgileniyor olsa bile onu ilgisiz gösterebilir. Bazı duygularda sesin niteliği ile ortaya koyulabilir. Kızgınlığın en iyi algılanacağı durum, kişinin yüksek sesle, hızlı tempoda, bağırarak, normal olmayan bir şekilde değişik tarzda ve kesik bir telaffuzla konuştuğu durumlardır. Sıkıntıyı orta derecede bir hacim, yükseklik ile monoton bir ton; neşeyi ise, yüksek hacim, hız ve yukarı doğru tonlar ve normal ritm gösterir.

Bir araştırmaya göre, yakın mesafede duran insanlar daha sıcak, daha samimi ve daha anlayışlı görülmektedir. Bunun anlamı; eğer bir kişide olumlu etki oluşturmak istiyorsanız o kişiye fiziksel olarak yakın olmanız gerekir. İş ortamında birinin omuzuna elinizi koymak veya ona dokunmak, kabullenmenin belirtisidir. İnsanın dış görünüşü,başkalarına mesaj iletmekte önemli bir rol oynar, iş arayan kişiler, sözsüz iletişimin bu yönünü dikkate alır ve görüşmeler için iyi giyinmeye gayret ederler, insanlar, iyi giyimli ve çekici buldukları kişilere daha çok saygı gösterir ve daha fazla ayrıcalık tanırlar.

Mesajın gönderildiği ortamda, onun algılanışını etkilemektedir. Firmanızdaki bir yöneticinin , işle ilgili bir sorunu tartışmak için sizi yemeğe davet ettiğini varsayalım. Bu koşullarda bunun, sizinle şirket yemekhanesinde buluşmasına oranla, çok daha önemli bir konu olacağını düşünürsünüz. Diğer çevresel göstergeler, bulunulan mekânın rengi, sıcaklık, ışık ve mobilya düzenidir. Örneğin büyük ve düzenli bir masanın ardında oturan kişi, küçük ve dağınık bir masada oturan birine göre daha güçlü gözükür. Büyük ve iyi döşenmiş bir büro kişiye organizasyonda üst kademeden birinin odasında bulunduğunun izlenimini verir. Bu nedenle büro düzeni statü, güç ve prestij belirtir.

2.3.4. Görsel-ve teknolojik araçlar

Tek başına kullanıldığında pek fazla etkili olmayan ancak diğer araçları destekleyici role sahip bulunan görsel-işitsel araçlar genellikle ses ve görüntüden oluşurlar Görsel-işitsel teknikler iletişim ve eğitim alanında kullanılan ve modern buluşlara dayanan ses ve resim prodüksiyonlarını içerir.

Kurum İçi Anons ve Radyo Sistemi kurumun büyüklüğüne ve fiziksel yapısına göre hızlı mesaj akımı için yararlıdır. Radyo yayının eğlendirici ve motive edici etkisi de vardır. Genellikle tek yönlü iletişim gerçekleştirirler. Kapalı devre televizyon yayınları da tek yönlü fakat hem görsel hem işitsel iletişim aracıdır. Yöneticilerin görüntülü ve hızlı mesaj iletmelerine olanak sağlar. Ancak, bu işlevin çok kullanılması yöneticilerle çalışanlar arasındaki uzaklığı artırabilir. Bunun yanında ilgi çekici ve eğlendirici özellikleri yüksektir. Interaktif video programları çalışanların kurum içinde ve dışında oluşan gelişmeler konusunda görüntülü bilgi almalarına olanak verir. . Örgüt içinde kapalı devre radyo ve televizyon yayınları,dayanışma ruhunun geliştirilmesi açısından son derece yararlıdır. Yayınlanacak programlar, işgörenlerin yeni bir teknolojiyi uygulamadaki başarıları, oryantasyon programları, eğlence ve moral toplantıları gibi pek çok değişik konularda hazırlanabilir. Bu tür programlarda sadece yöneticilerin görüş ve beklentileri, emir ya da talimatları değil, işgörenlerin de çeşitli konulardaki görüşlerinin ve beklentilerinin yayınlanması gerekir.

Video, slayt, tepegöz, episkop, gibi görsel-işitsel eğitim ve iletişim araçları genellikle iletişim yöntemlerini destekleyici olarak kullanılırlar. Teknolojinin sürekli olarak gelişmesi sonucunda slayt gösterileri ve tepegözlerin yerini bilgisayarlarla uyumlu çalışmasından dolayı projeksiyon cihazları almıştır Bunun yanında dijital görüntü teknolojilerinin hayatımıza her geçen gün daha fazla girmesi, projeksiyon cihazlarını sadece konferans salonlarının ender bulunan pahalı cihazları olmaktan çıkarmış, özellikle günümüzde bu cihazlar büyük ekran gereken her alanda karşımıza çıkmaktadır.

Telefon ağı, yönlendirme ve tanıtma tabelaları, danışma standları hem çalışanlar hem de müşteriler için yararlanılabilecek iletişim araçlarıdır. Ayrıca, plan, şema, kroki, maket, fotoğraf, model, grafikte birer görsel-işitsel araçtır. Tüm bu araçların renkli, sesli veya ilgi çekici olması nedeniyle sık sık kullanıldığı bilinmektedir.

Örgüt içindeki bilgisayarlar, örgüt ile ilgili konular hakkındaki bilgilerin, bölümler ve kişiler arasında daha hızlı ve etkili bir biçim paylaşılmasında kolaylık sağlar. Bilgisayarın en önemli özelliği, iletilen tekrarına ve depolanmasına olanak sağlamasıdır.

Faks (fax) sistemleri de aynı şekilde çok yaygın bir biçimde kullanılmakta, yazılı mesajlar çok uzak mesafelere kısa zamanda gönderilebilmektedir.

Yöneticiler artık bilgisayar terminalleri üzerinden notlar ve diğer tüm verileri gönderip, alabilmektedirler. Yeni iletişim teknolojileri "ağ" Iar yardımıyla hem örgüt içi iletişimde hem de örgüt dışı iletişimde fonksiyonel bir biçimde kullanılmaktadır. Artık günümüzde örgütlerle iletişim ağ (network) denilen yapısal bir iletişim sistemi ile sağlanmaktadır. Ağlar ister video ortamlarında, ister elektronik ortamlarda ister yüz yüze iletişimde olsun tüm iletişim formlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Örgütsel iletişimde örgüt çalışanları veya grubun üyeleri birbiriyle veya organizasyonda iletişim kanallarını kullanarak iletişim kurabilirler. Örneğin toplantılarda farklı düzeydeki insanlar, formel yollarla bir biriyle konuşabilir, tartışabilir ve talimatlarını iletebilirler. Ağlar aynı zamanda yüz yüze iletişimin yerine kullanılan, gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısını oluşturur.

Organizasyonlar büyüyüp, karmaşık hale geldikçe iletişim ağlarının gerekli bilgiyi anında sağlayacak şekilde çeşitlendirilmesi gerekir. Eğer bu çeşitlendirme gerçekleşmese, bilgi ihtiyacı kısa sürede varolan iletişim kanallarının kapasitesinin üzerine çıkacaktır. Bu nedenle, artan organizasyonel büyüme ve karmaşıklaşmanın gerektirdiği, ileri düzeyde bir iletişim ihtiyacını karşılayacak bilgi sistemleri geliştirilmiştir.Günümüzde organizasyonlarda kullanılan bilişim teknolojisi, bilgi toplumunun "zihinsel emeği" kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Artık üretim mekanları, sabit ve hantal fabrikalar olmaktan çıkmıştır. Veri bankaları ve bilgi ağlarına bağlı "ev bürolar" veya "mobil bürolar" da, teIework tarzında çalışma yöntemleri gelişmiştir.

Bu gelişmelere bağlı olarak ortaya, temel belirleyicisi bilgi olan, bir bilgi ekonomisi ve bu ekonominin temel dinamiği olan "Bilgi işçisi" çıkmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmelerin hızla devam etmesi nedeniyle, sanal işyeri kavramı henüz netleşmiş değildir. Ancak, net olan bir şey var ki o da, yakın bir gelecekte iş ve işyeri kavramı, geleneksel iş ve işyerleri kavramından çok farklı olacaktır. Süreç sanal işyerinden yana gelişmektedir.

Ekonomi dünyasında son zamanlarda en çok konuşulan konulardan birisi de "Yeni ekonomi" olgusudur. İnternet sayesinde gelişen yeni ekonomi, bilgi ağları yoluyla ticaret yapmayı ifade ediyor. Elektronik iş görme veya e-ticaret (e-business) biçimleri, gün geçtikçe yaygınlaşıyor. Bunun için, organizasyonların online bilgi yönetimi alt yapısını oluşturmaları gerekmektedir, intranet, extranet ve internet ortamlarında işlerin'takibi hem hız bakımından, hem etkinlik bakımından zorunluluk haline geliyor. Bilindiği gibi extranet, işletmelerin kendi aralarında tedarikçileri, bayileri, satış noktalan ve belirli müşteriler arasında, bilgi alış -verişi ve ticari ilişki kurulan üçüncü şahıslara kapalı olan ağlardır.

Günümüzde kuruluşların, ekonomik faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürülebilmeleri. teknolojiyi yönetmelerine bağlıdır. Bugün büyük olanlar değil, hızlı olanlar daha başarılı olmaktadır. Bilgiler çeşitli biçimlerde tasarımlanan web sayfalarında dolaşmakta ve bunların her geçen gün hacmi genişlemektedir. Bu gelişmeler sayfa içerik yönetimini gerekli kılmaktadır. Yapılan araştırmalara göre. web sayfalarındaki içerik sayısı, yılda %200 artış göstermektedir. Bütün bu gelişme hızı, bilginin ve belgelerin yeni yöntemlerle yönetimini gerektirmektedir.

‘’www’’ world, wide, web kelimelerinin baş harfinden oluşmuştur ve dünyayı saran ağ anlamına gelir. Web, İnternet üzerinde birbirine bağlantılar içeren, içerisinde resim, grafik, müzik, animasyon bulunduran sayfalar demektir.

İnternet, birbirine bağlı milyonlarca bilgisayar ve veri tabanından oluşan ağdır. Aynı sistemin örgüt düzeyinde lokal bir alanda uygulanmasıyla, lokal bir İnternet ağı oluşturulmaktadır. Bu lokal İnternet ağına 'intranet" denilmektedir.

İntranet, internetin sağladığı teknolojileri örgüt içinde kullanmaktır, intranet örgütlerde kullanılan bazı uygulamaları web tabanlı hale dönüştürerek kullanmamızı sağlar. Ancak bu uygulamalar internette değil, sadece örgüt içinde kullanıma açıktır. Web tabanlı uygulamalar; çalıştırarak bilgilere erişmek ve rapor almak için örgüt bünyesinde olmak gerekmez. Bir modem aracılığıyla örgütün web sunucusuna bağlanıp, evden yada bir müşterinin yanından sisteme bağlanılabilir.

Intranet ağıyla, kurum ve kuruluşların iletişimde bulunduğu yan sanayi bayii, acente, şube, birim gibi unsurlarıyla, çok ekonomik ve hızlı bir iletişim gerçekleştirilir. Telefon ve faks üzerinden yürüyen ciddi anlamda iş kaybına neden olan sipariş ve bilgilendirme oldukça kolay bir hal alır.

Bilgisayarlar yoluyla iletişim daha çok kurum içi verilerin, bilgilerin ve haberlerin paylaşılması açısından uygundur. Bilgisayar ağının avantajı, kurum çalışanlarına, fazla çaba göstermelerine gerek kalmadan ve oldukça hızlı bir biçimde kullanılabilir ve ulaşılabilir bilgileri sağlamasıdır. Ancak, burada da tek yönlü ve etkileşimsiz bir iletişim söz konusudur.

UYGULAMA FAALİYETİ

Bir önceki öğrenme faaliyetinde incelediğiniz işletme ile ilgili aşağıdaki yönergeleri uygulayınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➢ Örgütün iletişim yapısını (kanalları) belirleyiniz.	➢ Örgütün iletişim yapısı ile ilgili bölümü tekrar okuyunuz.İşletmenin örgüt şemasını inceleyiniz. Biçimsel yapısının yanı sıra doğal iletişimin de olup olmadığına bakınız.
➢ Örgütün iletişim yapısının nasıl işlediğini gözlemleyiniz.	➢ Örgütsel iletişimi daha sonra tartışmak üzere izin alarak örgüt içi iletişimi belgeleyen görüntüleri kamera kullanarak çekiniz.
➢ Örgütün iletişim biçimlerini(araçlarını)araştırınız.	➢ Örgüt iletişim biçimlerinde gördüğünüz yazılı, sözlü ve sözlü olmayan araçlar bölümünü tekrar okuyarak, incelediğiniz işletmede bu araçlardan hangilerinin kullanıldığını tespit ediniz.Bu araçlardan birer örnek alınız.Topladığınız bilgileri içeren bir dosya oluşturunuz.Sınıfta arkadaşlarınıza sunum yapınız.

KONTROL LİSTESİ

Aşağıda hazırlanan değerlendirme ölçeğine göre kendinizi "Evet/Hayır" seçeneklerinden uygun olan kutucuğu işaretleyerek değerlendiriniz. Eksik yada hatalı cevaplarda öğrenme faaliyetine geri dönerek konuyu tekrar ediniz

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Örgütün iletişim yapısını (kanalları)belirlediniz mi?		
2. Örgütün iletişim yapısının nasıl işlediğini gözlemlediniz mi?		
3. Örgütün iletişim biçimlerini(araçlarını)araştırdınız mı?		
4. Topladığınız bilgileri içeren bir dosya oluşturunuz.Sınıfta arkadaşlarınıza sunum yaptınız mı?		

DEĞERLENDİRME

Değerlendirme sonunda "Hayır" şeklindeki cevaplarınızı bir daha gözden geçiriniz. Kendinizi yeterli görmüyorsanız öğrenme faaliyetini tekrar ediniz. Bütün cevaplarınız "Evet" ise ölçme ve değerlendirmeye geçiniz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Bu faaliyet sonunda kazandıklarınızı aşağıdaki soruları cevaplandırarak ölçünüz.

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Organizasyonlarda iletişimle ilgili olarak aşağıda verilen kavramlardan hangisi yanlıştır?
A) Bazı işletmeler çevreyle iletişim kurmadan başarılı olabilirler.
B) Organizasyonlar bilgi ile beslenen açık sistemlerdir.
C) Organizasyonlarda iletişim, örgüt içi ve örgütle çevresi arasındaki iletişim ilişkilerini içerir.
D) Ast ile üst arasındaki iletişime "dikey iletişim" denir.

2. Aşağıdakilerden hangisi, biçimsel iletişim sisteminin bir parçası (alt sistem) değildir?
A) Yatay iletişim
B) Dikey iletişim
C) Çapraz iletişim
D) Gayri resmi grup şebekesi

3. Organizasyonlarda biçimsel yapıyı özet bir biçimde hangisi gösterir?
A) Raporlar
B) Konferanslar
C) Organizasyon Şeması (organigram)
D) İşletme Gazetesi

4. Aşağıdakilerden hangisi sözlü iletişim araçlarından sayılmaz?
A) Toplantı
B) Görüşme
C) Konferans
D) El Kitabı

5. Aşağıdakilerden hangisi duyurumun yaygın olarak kullanılan çeşitlerinden değildir?
A) Telefonla görüşme
B) Basın bültenleri
C) Basın bildirileri
D) Basın toplantıları

Aşağıdaki cümlelerin başında boş bırakılan parantezlere, cümlelerde verilen bilgiler doğru ise D, yanlış ise Y yazınız.

6. ( ) Kurum İçi Anons ve Radyo Sistemi kurumun büyüklüğüne ve fiziksel yapısına göre hızlı mesaj akımı için yararlıdır
7. ( ) İyi düzenlenmiş bir telefon görüşmesi, etkili bir iş organizasyonunu yansıtmaktadır.
8. ( ) Telefonla iletişimde iletinin karşı tarafa çok hızlı aktarılması en önemli unsur olup yüzyüze iletişimden daha etkilidir.

9. ( ) Gündemin çok yoğun olduğu bir günde, şirket için önemli bir haberin medyada yer alma şansı çok kuvvetlidir.

10. ( ) Duyurum örgütün yada onun ürün yada hizmetlerinin kısa yada ayrıntılı haberler yada makaleleri, kitle iletişim araçlarına bir bedel ödeyerek yapılan olumlu tanıtma ve benimsetme eylemleridir.

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise bir sonraki öğrenme faaliyetine geçiniz.

ÖĞRENME FAALİYETİ-3

AMAÇ

Bu faaliyet sonunda örgütte yaşanan iletişim engellerini ve bu engelleri ortadan kaldırmanın yollarını öğrenebileceksiniz.

ARAŞTIRMA

Bu faaliyet öncesinde yapmanız gereken ön çalışmalar şunlardır:

- Günlük yaşantınızda en çok yaşadığınız çatışmaları örneklerle açıklayınız.
- Bireylerarası iletişimde ne gibi engellerin söz konusu olabileceğini, kendiniz bulmaya çalışınız. Bir organizasyonu göz önünde canlandırarak veya yakındaki bir işletmeye giderek, orada iletişimi engelleyen faktörleri bulmaya çalışınız. Size göre, iletişimi iyileştirmenin yolları nelerdir, bunları sıralamaya çalışınız.

3. ÖRGÜTÜN İLETİŞİM ENGELLERİ

3.1. Organizasyonlarda iletişim engelleri

Örgüt olgusunu yaratan ve örgütün bir sistem olarak işleyişinde, örgütteki tüm öğeleri birbirine bağlayarak bütünlüğü sağlayan iletişim surecidir. İletişimde zaman zaman bilgilerin doğru aktarılmasını ve alınmasını engelleyen ya da zorlaştıran etkenlerin varlığı söz konusudur. İletişim kanallarında meydana gelen gürültü, parazit ya da bozukluklar bazı mesajların gönderilmesini engeller ya da mesajın alıcı tarafından yanlış anlaşılmasına yol açar.

İletişimde kullanılan mesajlar yayınlanma, gönderilme ve alınma sırasında belirli ölçüde bozulmaya uğrar Bilgilerin bu şekilde bozularak kayba uğraması iletişimde **entropi** olayı yaratır. Bilgilerin zaman içinde ve basamak geçişlerinde elenmesi ya da değiştirilmesi iletişimde aksamalara yol açar. Oysa iletişimin amacı örgütsel düzenin kurulma ve sürdürülmesine yardımcı olmaktır.

Örgütlerdeki iletişim engel ve bozuklukların bir kısmı, işgörenlerin bazı kişisel ve örgütsel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Genellikle işgörenler, yöneticilerinden olumsuz tepki almayı istemedikleri için eleştiriler karşısında savunmaya geçerler. İşgörenler hatalarını ve zayıflıklarını gizlemek amacıyla, suçu başkalarına atabilirler, özür dileyerek geçiştirebilirler, sorunu ciddiye almayabilirler ve her yapılan yanlışta kendini suçlu bulma eğilimi gösterebilirler.

Aynı zamanda işgörenler kendilerini yakından ilgilendiren konularda bilgi edinmek isterler. Yönetici astlarına karşı hoşgörülü, saygılı ve anlayışlı davranmazsa işgören gerekli bilgiyi almakta güçlük çeker. Astlar ise bazen çok iyi niyetli olsa bile yöneticilere karşı

birazda kendi kişiliklerinden kaynaklanarak çekingen ve ürkek davranırlar. Her iki durumda da iletişim kolaylıkla ve sağlıklı olarak gerçekleşmez. Çünkü iletişim karşılıklı güven, hoşgörü ve saygı atmosferini gerekli kılar.

Eğitim düzeyi ve dil farklılıkları iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir. Verici ve alıcının eğitim, sosyal ve kültür farklılıklarına sahip olması nedeniyle iletişim her zaman kolaylıkla gerçekleşmeyebilir. Bu farklılığı bir üstünlük olarak değerlendiren taraf iletişimi engeller. Öte yandan tarafların sözcükleri yanlış kullanma, farklı algılama ve yorumlama durumunda benzer sorunlar ortaya çıkar. Bu duruma düşmemek için verici ve alıcının birbirini önce tanımaları ve aynı düzeyde ve dilde bilgi alışverişine girişmeleri gerekir.

Örgütte aşırı uzmanlaşma (görev alanlarının sınırlı tutulması) da, karmaşıklığı artıran bir faktördür. Bu, çalışanların ancak çok sınırlı bir konuda bilgi ve deneyim sahibi olmasına yol açacaktır. Bu ise, iletişimde önemli olan "ortak dil ve anlayış"ın gelişmesine engel olacaktır. Gruplara (ve uzmanlık alanına) özgü çok sayıda grup veya meslek dili (jargon) ortaya çıkacaktır

Merkezileşme derecesi, yetkinin ne ölçüde üst kademelerde toplandığını ifade eder. Merkezi yapılı örgütlerde karar verme yetkisi, dolayısıyla iletişim yükü, üst düzey yöneticiler üzerinde toplanmıştır. Bu, "aşırı iletişim yükü" ve buna bağlı sorunlara (bozulma, gecikme, gözden kaçırma...) neden olur.

Örgüt içinde kurulan daha iyi insan ilişkileri, daha etkin problem çözümünü ve beraberinde daha yüksek verimliliği getirir. Örgüt içindeki çalışmaların optimum verimlilikte yürütülmesi ve amaçlara en etkin biçimde ulaşılması için ilişkilerin düzenli olması gerekir. Bu düzeni sağlayacak olan unsur ise örgütsel iletişimdir.

Organizasyonlarda, yukarıda da belirttiğimiz gibi iletişimi olumsuz yönde etkileyebilecek bir çok faktör vardır. Bunların bir kısmı organizasyondan, bir kısmı gönderici ve alıcıdan bir kısmı ise kanal, araç-gereçten doğan engellerdir. Bu kısımda söz konusu engelleri kısaca açıklamaya çalışacağız.

3.1.1. Kişisel Engeller

İletişim sürecinde yer alan kişiler (gönderici-alıcı) de zaman zaman iletişimde engel olabilmektedirler. Gönderici ve alıcı birer insan olduğuna göre bu ikisi arasında her zaman bir perde bulunduğu söylenebilir. Özellikle kendi deneyimlerine ve mesajı gönderen hakkındaki düşüncelerine bağlı olarak alıcı gönderilen mesajı değişik biçimde algılayabilir.

İletişim sürecindeki gönderici ve alıcının hisleri, duyguları, ön yargıları, değer yargıları, mesajı oluşturmada seçilen (kullanılan) sembolleri etkiler. Diğer taraftan bireylerin duygusal durumları da iletişimi engelleyebilir. İletişim sürecindeki alıcının, mesajı aldığı an kendini nasıl hissettiği, mesajı yorumlamasını etkileyecektir. Aynı mesaj öfkeli olduğunda başka, zihni meşgul iken başka ya da mutlu olduğunda daha farklı yorumlanabilecektir. Çok sevinme ya da çok üzülme gibi aşırı duygular etkin iletişimi engeller. Bir bireyle iyi iş ilişkileri kurmak için, ondan sosyal anlamda hoşlanmak gerekmez. Bunun için gereken tek şey, ona kişi ve profesyonel olarak saygı göstermek ve aynı şekilde karşılık görmektir. Bu da olumsuz tavırlara karşı lider ve yöneticilerin daha etkin ve etkili yönetim işlevlerini kolaylaştırabilecektir. Yönetici ister atanmış, ister seçilmiş olsun , sağlıklı iletişim kurduğu

sürece çalışanların doyumunu, mutluluğunu, çabasını, işin başarısını ve verimini arttırır. Bu öncelikle yöneticinin kişilik özelliklerine, sonra çalışma planı ve programında uyguladığı yöntemlere bağlıdır. Çalışanların şikayet ve sorunlarını dinlemek, hatta yol göstermek bir yönetici için önde gelen sorumluluklardandır. Bu durumda demokratik anlayışa sahip dışa açık bir yönetici, sorunların en zayıf olduğu anda çözümlenmesini sağlayabilecektir. İletişim kanallarının açık tutulması, mümkün olan iletişim engel ve bozuklukların zamanında giderilmesine yönelik önlemlerin alınmasını sağlar Eğer yönetici yada yöneticiler grubu yeterince anlayışlı, hoşgörülü, saygılı ve tarafsız davranırsa kurumdaki her türlü iletişim kolay ve tam etkileşim içerisinde gerçekleşir. Bunun tersi olarak, yönetici sinirli, kızgın, dengesiz ve taraflı bir yapı ve görünümde ise astlarının kendisine açıklıkla, içtenlikle yaklaşması, sorunları iletmesi ve olumlu bir iletişim atmosferinin oluşması son derece güçleşir.

Bunların yanında, kişinin daha önce alıp geçerli kabul ettiği bilgiye ters düşen mesajlar genellikle red veya inkâr edilir. Kendisinin iyi çalışan biri olduğuna inanan kişi, yöneticinin kendisini geliştirmesine ilişkin mesajını almayabilir.

3.1.2. Semantik Engeller(Anlambilimsel)

İletişim sürecinde bulunanlar, sözcükleri dikkatli seçmeli, mümkün olduğunca anlaşılabilir basit bir dil kullanmalıdırlar. Doğrudan, basit ve anlaşılır bir dil kullanmak, iletişimi daha etkin kılmaktadır.

Sözcükler, değişik insanlar için değişik anlamlar taşır. Kullanılan sembollerin birden fazla anlamı olmasının yanında, belli bir sembol, belirli kişiler için farklı anlamlar taşıyabilir. Dolayısıyla göndericinin bir sembole verdiği anlama, alıcı farklı anlam veriyorsa, bu durum iletişim için bir engel oluşturur. Ayrıca, göndericinin kullandığı sembolleri alıcı hiç bilmiyorsa bu da iletişimi olumsuz olarak etkileyecek belki de iletişim gerçekleşmeyecektir. Dolayısıyla kastedilen sözcükler çok değişik anlamlara sahip olduğunda sık sık yanlış anlamalar ortaya çıkabilmektedir. Yönetici aşırı bir şekilde hedefler üzerinde yoğunlaşmış ve mesajını öngörülerden çok zihinsel alışkanlık ve kalıplarına dayandırıyor ve fazla ikna edici olmayan bir mantığa baş vuruyorsa, görüşlerini başkalarına aktarmayı yeterince başaramayabilir Yöneticilerin bazı durumlarda, astlarının istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu fazla düşünmeden, yalnızca kendilerinin önemli gördüğü konuları iletmek gibi bir tutum takınmaları, iletişim seansının kalitesini ve etkinliğini azaltabilir.

3.1.3. Algıda Seçicilik

İletişim sürecindeki alıcı, ihtiyaçlarına, deneyimlerine, alt yapısına ve diğer kişilik özelliklerine göre seçici bir biçimde görmekte ve işitmektedir. Dolayısıyla kendine gelen mesaja bu özelliklerine göre bir anlam verecektir. Ayrıca, alıcı kod çözme işleminde, ilgi ve beklentilerini iletişime yansıtmaktadır. Örneğin, algısal hatalardan olan basmakalıp yargı, yaygınlaştırma eğilimi (halo etkisi) gibi özelliklere sahip kişiler, bazen göndericiden gelen mesajları ya algılamayacaklar ya da göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde yorumlayacaklardır. Bunlarda iletişimde engel oluşturmaktadırlar.

3.1.4. Aşırı Bilgi Yükü

İletişimin başlıca engellerinden biri de, kişilerin bilgilerle çok fazla yüklü olmalarından dolayı, hangi bilgiye tepki vermenin gerekli olacağını kestirememeleridir. Belirtildiğine göre kişiler karşılaştıkları tüm iletişime önem verirlerse, organizasyonun gerçek işleri hiçbir zaman yerine getirilemez. Bir başka şekilde ifade edilirse, göndericinin belli bir zaman diliminde, alıcıya gereğinden fazla bilgi göndermesi, aşırı bilgi yükü oluşturmaktadır. Kişinin (alıcının) belli bir kapasitesi vardır, bu kapasite aşılırsa iletişim amacına ulaşamaz. Fotokopi ve bilgisayarların bilgi yüküne çok büyük katkıları olmuştur. Günümüzde, çalışanların, başkaları tarafından okunmak için, basılmış bilgileri ortaya çıkarmaları daha az çaba gerektirmektedir. Modern organizasyonun özelliklerinden biri olan çok sayıda toplantıda bilgi yüküne katkıda bulunmaktadır. Yine yöneticinin statüsü yükseldiği ölçüde, ast ve üstlerden gelen bilgi (mesaj) miktarı artar. Bu iletişim bombardımanı (aşırı iletişim yükü) altında yönetici, tüm mesajları gereği gibi anlayıp cevaplayamaz. Bazı önemli mesajları gözden kaçırır veya geç alır. Bu ise, yöneticinin dolayısıyla örgütün başarısını olumsuz şekilde etkiler.

Bu sorunun farkına varılarak, yöneticiler için bir çok doküman çıkartma servisi kurulmuştur. İletişime engel olmanın yanında, aşırı bilgi yükü çalışanlar için stres kaynağı da olmaktadır.

Resim 3.1: Aşırı bilgi yükü çalışanlar için stres kaynağı da olmaktadır.

3.1.5. Kanalların Karışıklığı

Her şey eşit kalmak koşulu ile, iletişimin etkinliği mesajın hedeflenen kişiye ulaşmadan önce geçeceği kapıların (durakların) artışına bağlı olarak düşer. Bu da yüz yüze iletişimin neden büyük değilde, küçük organizasyonlarda daha iyi işlediğini kısmen açıklar. Küçük organizasyonlarda direkt kanallar daha kolaylıkla kullanılabilir, çünkü aşılması gereken yönetim kademeleri azdır. Büyük ve karmaşık organizasyonlarda, kademe sayısı fazla olduğundan, daha çok iletişim sorunu ortaya çıkabilir. Bir mesaj bir çok kanaldan geçerek alıcıya ulaştığı için, onun tahribata uğrama ve bozulma ihtimali daha fazladır. İletişim kanalları uzadıkça iletişimin bozulma riski artar. Bunu önlemek için tampon durumunda aracı kişilerden yararlanılır. Kuşkusuz bu aracıların sayısı arttıkça bilgilerin bozulma oranı da artar.

Bu konuda ilginç bir örnek vardır: Yüzbaşı bölüğe güneş tutulmasını göstermek ister ve olayı açıklamak için hava güzel olursa bahçede, yağmur yağarsa çardak altında toplanmalarını söyler. Bu mesaj yüzbaşıdan onbaşıya kadar iletilir. İletilen mesajın son alıcıya geliş şekli şöyledir: "Yarın, yüzbaşının emriyle güneş tutulması olacak ve yağmur yağarsa yüzbaşı güneş tutulmasını çardak altında yapacak".

Görüldüğü gibi aracı sayısı arttıkça mesajı son alan kişiye çok farklı biçimde yansıyabilmektedir. Ast-üst iletişiminde kural olarak, "kademe atlanmaması" öngörülmüştür. Bu yüzden, gönderici ile alıcı arasındaki "kanal uzadığı" (aracı kademe sayısı arttığı) ölçüde, iletişimin "gecikmesi", "bozulması" ve "süzülmesi" (filtrelenmesi) gibi sorunlar ortaya çıkabilir. Bu tür sorunların önüne geçebilmek için, "önemli ve acil" mesajların iletilmesinde bazen "ara kademelerin atlanması" yoluna gidilir. İletişim kanalları genellikle dardır. Bu kanallardan akan bilgi miktarı çoksa, kanalların tıkanması tehlikesi belirebilir. Çok bilgi göndermekle iletişimin daha sağlıklı olacağı inancı doğru değildir. Bir mesajın içeriği analiz edildiğinde bazı durumlarda mutlaka gerekli ve yararlı olmayan ve bazen sadece alışkanlık, bürokrasi dili ya da nezaket gereği bu bilgilerin zenginleştirdiği görülür. Bir başka anlatımla alıcının bilgi içinde boğulması söz konusu olur.

3.1.6. Örgüt Ortamı

Bir organizasyonun atmosferi de mesajın alınma şeklini etkiler. Güven ve açıklığın bulunduğu bir organizasyonda, gönderilen mesajların; güvensizlik ve savunma ortamı bulunan bir organizasyona oranla daha fazla hedefe ulaşma olasılığı vardır. Organizasyon ortamının mesaj iletimini etkileyen bir başka yönü de, emir ve isteklerin biçimsel ve biçimsel olmamasıdır. Bazı organizasyonlarda, rutin (günlük alışılmış) işler dışındaki tüm konuların yürümesi için resmi emirler, talimatlar gerekmektedir. Bu da iletişimde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. . Güven ortamı bulunan bir yerde, kişiler bilgi vermek ve soruları cevaplandırmak için kendilerini rahat hissederler ve ilişkilerinde daha açık olurlar.

Resim 3.2: Bir organizasyonun atmosferi de mesajın alınma şeklini etkiler