

TC  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HALKLA İLİŞKİLER ANA BİLİM DALI  
ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ BİLİM DALI

147483

HİYERARŞİK ÖRGÜTLERDE  
KİŞİLERARASI İLETİŞİMİ GELİŞTİRME  
STRATEJİLERİ: TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç.Dr. Ahmet KALENDER

Hazırlayan

Arif Settar AFŞAR

KONYA -2004

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER CETVELİ.....	I
ŞEKİLLER CETVELİ.....	IX
TABLolar CETVELİ.....	X
GİRİŞ.....	1

## BÖLÜM 1 İLETİŞİM VE KİŞİLERARASI İLETİŞİM

1-1 İLETİŞİMİN TANIMI.....	4
1-2 İLETİŞİMİN ÖNEMİ.....	6
1-3 İLETİŞİM SÜRECİ.....	7
1-3-1 Kaynak .....	7
1-3-2 Mesaj .....	7
1-3-3 Alıcı.....	8
1-3-4 Geri Bildirim.....	9
1-4 ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM ARAÇLARI.....	11
1-4-1 Yazılı İletişim Araçları.....	11
1-4-2 Sözlü İletişim Araçları.....	14
1-4-3 Görsel İletişim Araçları.....	14
1-4-4 Sözsüz İletişim Araçları.....	14
1-5 KİŞİLERARASI İLETİŞİM ve YÖNTEMLERİ.....	15
1-5-1 Kişilerarası İletişim Kavramı.....	15
1-5-2 Kişisel İletişim Yöntemleri.....	18
1-5-2-1 Sözlü İletişim.....	18
1-5-2-2 Sözsüz İletişim.....	20
1-5-2-2-1 Beden Dili Araçları.....	21
1-5-2-2-2 Mekan Kullanımı.....	25
1-5-2-2-3 Kişilerarası İletişim Araçları.....	25
1-5-2-2-4 Kişilerin Örgüt İçindeki Mevkii ve Statüleri.....	27
1-5-2-3 Yazılı İletişim.....	27
1-6 EMPATİ KAVRAMI.....	28
1-6-1 İletişim ve Empati Arasındaki İlişki.....	30
1-6-2 Empatinin Önemi.....	31

1-6-3	Empati Kurma Süreci.....	32
1-7	<b>İKNA ETMEK.....</b>	<b>34</b>
1-7-1	İkna Etme Süreci.....	36
1-7-2	İkna Etme Yolları.....	40
1-8	<b>KİŞİSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN BAŞLICA ETKENLER.....</b>	<b>41</b>
1-8-1	Kişisel Engeller ve Etkilerinin Azaltılması.....	42
1-8-2	Dil Güçlükleri ve Giderilmesi.....	42
1-8-3	Dinleme Yetersizliğinden Doğan Güçlüklerin Giderilmesi.....	44
1-8-4	İfade Açıklığının Bulunmasından Doğan Engeller ve Giderilmesi.....	45
1-8-5	Yapıcı Geri Bildirimin Önündeki Engellerin Giderilmesi.....	45
1-8-6	Gürültüden Doğan Güçlükler ve Giderilmesi.....	48

## BÖLÜM 2

### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE TSK'DE AST-ÜST İLETİŞİMİ

2-1	<b>ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....</b>	<b>50</b>
2-1-1	Örgütsel İletişim Kavramı.....	50
2-1-2	Örgütsel İletişim Önemi.....	52
2-1-3	Örgütsel İletişim Tipleri.....	53
2-1-3-1	Taraflar Açısından İletişim Tipleri.....	53
2-1-3-2	Yapısal Açıdan İletişim Tipleri.....	55
2-1-3-2-1	Resmi İletişim.....	55
2-1-3-2-2	Gayri Resmi İletişim.....	62
2-1-4	Örgütsel İletişimi Engelleyen Hususlar.....	63
2-1-4-1	Aşırı Merkeziyetçilik.....	64
2-1-4-2	Aşırı Uzmanlaşma.....	64
2-1-4-3	Aşırı Otoriter Yapı.....	65
2-1-4-4	Hiyerarşik Basamakların Fazlalığı.....	66
2-1-4-5	Kadro Fazlalığı.....	66
2-1-4-6	Teknolojiyi Takip Etmeme.....	67
2-1-4-7	Astlara Gereken Bilgilerin Verilmemesi.....	68
2-1-4-8	Astların Müracaatlarının Kötü Karşılanması.....	69
2-1-4-9	Yanlış Zamanlama.....	69
2-1-4-10	Aşırı Bilgi Yükleme.....	70

2-1-4-11 Süzgeçleme.....	71
<b>2-2 TSK'DE AST-ÜST İLETİŞİMİ.....</b>	<b>72</b>
2-2-1 Hiyerarşi Kavramı.....	72
2-2-2 Hiyerarşiye Olan İhtiyaç ve Hiyerarşinin Doğuşu.....	72
2-2-3 Hiyerarşi Ortamında İletişim Kurulabilmesi İçin Dikkat Edilecek Hususlar..	73
2-2-4 Otorite Kavramı.....	74
2-2-4-1 Hukuksal Bir Kavram Olarak Otorite.....	76
2-2-4-2 Manevi ve Demokratik Bir Kavram Olarak Otorite.....	76
2-2-4-3 Yönetmel Bir Kavram Olarak Otorite.....	76
2-2-5 TSK'de Ast-Üst İletişim Kavramı.....	77
2-2-5-1 TSK'de Hiyerarşik Yapılanmada İletişim.....	78
2-2-5-2 TSK'de Kullanılan İletişim Tipleri.....	79
2-2-5-3 Örgütlerde ve TSK'de Kullanılan İletişim Ağı Modelleri.....	81
2-2-5-3-1 Zincir Modeli.....	82
2-2-5-3-2 Merkezi İletişim Modeli.....	84
2-2-5-3-3 “Y” Tipi İletişim Modeli.....	85
2-2-5-3-4 Dairesel İletişim Modeli.....	86
2-2-5-3-5 Çok Yönlü İletişim Modeli.....	87
2-2-6 İLETİŞİM ÇATIŞMALARI VE TSK'DE ÇATIŞMA NEDENLERİ.....	89
2-2-6-1 Çatışma Kavramı.....	90
2-2-6-2 Çatışmaya İlişkin Görüşler.....	91
2-2-6-3 Çatışma Türleri.....	93
2-2-6-3-1 Niteliklerine Göre Çatışma Türleri.....	93
2-2-6-3-1-1 İşlevsel Çatışma.....	93
2-2-6-3-1-2 İşlevsel Olmayan Çatışma.....	94
2-2-6-3-2 Taraflarına Göre Çatışma Türleri.....	94
2-2-6-3-2-1 Kişi İçi Çatışma.....	94
2-2-6-3-2-2 Kişilerarası Çatışma.....	96
2-2-6-3-2-3 Grup İçi Çatışma.....	96
2-2-6-3-2-4 Gruplararası Çatışma.....	96
2-2-6-3-2-5 Örgütlerarası Çatışma.....	97
2-2-6-4 Örgütlerde ve TSK'de Çatışma Nedenleri.....	97
2-2-6-4-1 Kişilerden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri.....	98



2-2-6-4-1-1	Kişisel Özellikler ve İlişkiler.....	98
2-2-6-4-1-2	Kişisel Görüş ve Alışkanlıklar.....	99
2-2-6-4-1-3	Üstlenilen Role İlişkin Davranışlar.....	99
2-2-6-4-1-4	Algılama Farklılıkları.....	101
2-2-6-4-1-5	Statü Farklılıkları.....	102
2-2-6-4-1-6	İletişim Sorunları.....	103
2-2-6-4-2	Örgütten Kaynaklanan Çatışma Nedenleri.....	103
2-2-6-4-2-1	Rekabet.....	103
2-2-6-4-2-2	İşlerarası İşlevsel Bağımlılık.....	104
2-2-6-4-2-3	Yetki ve Sorumluluktaki Belirsizlik.....	105
2-2-6-4-2-4	Çıkar Farklılıkları.....	106
2-2-6-4-2-5	Örgüt Büyüklüğü.....	107
2-2-6-4-2-6	Örgüt İçi Güç Mücadelesi.....	108
2-2-6-4-2-7	Denetim Biçimi.....	108
2-2-6-4-2-8	Önceden Çözülenmemiş Çatışmalar....	109

### **BÖLÜM 3**

#### **TSK'DE AST-ÜST İLETİŞİMİNİ GELİŞTİRME YOLLARI**

<b>3-1</b>	<b>ETKİN BİR İLETİŞİM DÜZENİNİN KURULMASI.....</b>	<b>110</b>
<b>3-2</b>	<b>ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMLENMESİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....</b>	<b>114</b>
3-2-1	Çatışma Yönetimi Yolları.....	116
3-2-1-1	Ortak Bir Zemin Arama.....	117
3-2-1-2	Sorun Çözme.....	118
3-2-1-3	Geri Çekilme.....	120
3-2-1-4	Üstün Bir Amaca Yönelme.....	121
3-2-1-5	Yumuşatma.....	122
3-2-1-6	Otorite Kullanma.....	123
3-2-1-7	Örgütsel Yapıyı Değiştirme.....	125
3-2-1-8	Kura Çekme.....	125
3-2-2	Kişisel İletişim Çatışmalarını Ortadan Kaldırma Yolları.....	127
3-2-3	Çatışmanın Olumsuz Sonuçlarının Azaltılması İçin Dikkat Edilecek Hususlar.....	129

<b>3-3 AST-ÜST İLETİŞİMİNİN GELİŞTİRİLMESİ.....</b>	<b>129</b>
3-3-1 Kişilerarası İletişimin İyileştirilmesi.....	129
3-3-2 Emrin Veriliş Biçimi.....	130
3-3-3 Astın Psiko-Sosyal Durumunun İletişimi Aksatmasının Engellenmesi.....	131
3-3-3-1 Uygun Bir Güven Ortamının Yaratılması.....	132
3-3-3-2 Astın Motivasyonunun Sağlanması.....	132
3-3-3-3 Astlara Yeterli Bilginin Verilmesi.....	134
3-3-3-4 Astların Yönetime Katılmalarının Sağlanması.....	135
3-3-3-5 Astlara Müracaat Hakkının Verilmesi.....	136
3-3-4 Üstleri Tanımak ve Üstün Davranışları.....	137
3-3-4-1 Baskı ve Korku Temeline Dayanan Davranışların Kaldırılması.....	137
3-3-4-2 Üstün ,Otorite Kazandıracak ve İtaati Sağlatacak Davranışlarda Bulunması.....	138
3-3-4-3 Üstün İletişime Açık Olması.....	139
3-3-4-4 Üstün Empati Kurması ve Emirlerin Gerekçelerini Açıklaması.....	140
3-3-4-5 Üstün Astlarını İkna Etmesi.....	142
3-3-5 Personel Eğitimi.....	144
3-3-5-1 İşe Başlamadan Önceki Eğitim.....	144
3-3-5-2 İş Esnasında Eğitim.....	146
3-3-6 Ast ve Üstün İş Tatmininin Sağlanması.....	146
3-3-7 Ast ve Üstü Bir Araya Getirecek Faaliyetlerin Arttırılması.....	148

## **BÖLÜM 4**

### **TÜRK SİLAHLI KUVVETLERDE KİŞİLERARASI İLETİŞİMİ GELİŞTİRME DEĞERLENDİRMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

<b>4-1 TÜRK SİLAHLI KUVVETLERDE KİŞİLERARASI İLETİŞİMİ GELİŞTİRME DEĞERLENDİRMESİ .....</b>	<b>150</b>
<b>4-2 ALAN ARAŞTIRMASININ KONUSU.....</b>	<b>152</b>
<b>4-3 ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>153</b>
<b>4-4 ANKETİN YÖNTEMİ ve KAPSAMI.....</b>	<b>153</b>
<b>4-5 HİPOTEZLER.....</b>	<b>154</b>
<b>4-6 ASTLARLA İLGİLİ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>155</b>

4-6-1	Ankete Katılanların Genel Özellikleri.....	155
4-6-1-1	Astların Görev Süreleri.....	156
4-6-1-2	Astların Rütbeleri.....	156
4-6-1-3	Medeni Durum.....	157
4-6-2	Örgütteki İletişim Biçimleri ve Kullanılan Araçlar.....	157
4-6-2-1	Kullanılan Araçlar.....	157
4-6-2-2	Astların Kullandığı İletişim Biçimleri.....	158
4-6-3	Dilek, Tavsiye ve Şikayetlerin İletilmesi.....	159
4-6-3-1	Dilek ve Tavsiyelerin İletilmesi.....	159
4-6-3-2	Şikayetlerin İletilmesi.....	159
4-6-4	Üstlerle Yaşanan İletişim Sorunları, Sebepleri ve Aktarabilme İmkanları.....	160
4-6-4-1	Üstlerle Yaşanan İletişim Sorunları ve Sebepleri.....	160
4-6-4-2	Üstlere Sorunları Rahatlıkla Aktaramama Nedenleri.....	161
4-6-5	Tsk'de Birimler ve Çalışanlar Arasında Yaşanan Çatışma Nedenleri ve Üstlerin Sergilediği Tutumlar.....	162
4-6-5-1	Birimler Arasında Çatışma Nedenleri.....	162
4-6-5-2	Yaşanan Çatışma Karşısında Üstün Sergilediği Tutumlar.....	163
4-6-5-3	Astların,Üstlerin Davranışları Hakkındaki Görüşleri.....	164
4-6-5-3-1	Emirlerin Açık ve Anlaşılır Olması.....	164
4-6-5-3-2	Üstlerin Astlarını Dinleme Durumu.....	164
4-6-5-3-3	Verilen Emirlerin Gerekçe ve Mantığının Açıklanması	165
4-6-5-3-4	Astların,Güncel Konularda Yeterli Bilgiyi Alabilme Durumu.....	165
4-6-5-3-5	Kararlarda Astların Görüşlerinin Dikkate Alınması.....	165
4-6-5-4	Astların,Çalıştığı Kurum Hakkındaki Görüşleri.....	166
4-6-5-4-1	Görev Yapılan Kurumun Benimsenmesi.....	166
4-6-5-4-2	Çalışılan Ortamın Stresli,Moralsız ve Baskı Altında Olması.....	166
4-6-5-4-3	İşe Başlamadan Önce ve İş Esnasında Verilen Eğitim..	167
4-6-6	Çalışılan Ortamdan Memnun Olup Olmama Nedenleri.....	167
4-6-7	Üstlerin Astlarına Olan Davranışları.....	168

<b>4-7 ÜSTLER İLE İLGİLİ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>169</b>
4-7-1 Ankete Katılan Üstlerin Genel Özellikleri.....	169
4-7-1-1 Üstlerin Görev Süreleri.....	169
4-7-1-2 Araştırmaya Katılan Üstlerin Rütbeleri.....	170
4-7-1-3 Medeni durum.....	170
4-7-2 Örgütteki İletişim Biçimi ve Kullanılan Araçlar.....	171
4-7-2-1 Üstlerin Kullandığı Gayri Resmi İletişim Biçimi.....	171
4-7-2-2 Kullanılan İletişim Araçları.....	171
4-7-3 Astlardan Gelen Dilek, Tavsiye ve Şikayetler Karşısında Üstlerin Davranış Biçimleri.....	173
4-7-3-1 Dilek ve Tavsiyelere Karşı Üstlerin Davranış Biçimleri.....	173
4-7-3-2 Şikayetlere Karşı Üstlerin Davranış Biçimleri.....	173
4-7-4 Astlarla Yaşanan İletişim Sorunlarının Etkileri.....	174
4-7-5 Örgüt Yapısı İle İşleyişinden Kaynaklanan ve Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler.....	175
4-7-6 Üstlerin Emirlerini İletirken Kullandığı İletişim Biçimi.....	176
4-7-7 Üstlerin, Astlarına Karşı Tutum ve Davranışları.....	176
4-7-7-1 Verilen Emirlerin Astlar Tarafından Anlaşıldığının Test Edilmesi	176
4-7-7-2 Emir Verirken Astların İkna Edilmesi.....	176
4-7-7-3 Olaylar Karşısında Astların Tepkilerine Verilen Anlamlılık Durumu.....	177
4-7-7-4 Astların Olumsuzluklar Karşısında Üstlerine Yeterli Bilgiyi İletmeme Eğilimi.....	177
4-7-7-5 Astların Çalıştığı Ortamda Yaşadığı Motivasyon Sorunları.....	178
4-7-8 Üstlere Göre, Yaşanan Çatışmaların Organizasyona Sağladığı Faydalar.....	178
4-7-8-1 Üstlere Göre, Organizasyonlarda Yaşanan Çatışma Nedenleri.....	179
4-7-9 Astlardaki Davranış Bozukluklarının Giderilmesinde Kullanılan İletişim Araçları.....	181
4-7-10 Astlarla Yaşanan Çatışmalarda Üstlerin Sergilediği Tutumlar.....	181
4-7-11 Üstlerin Buldukları Ortamdan Memnun Olma Durumu.....	182
<b>4-8 DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....</b>	<b>183</b>
4-8-1 Çalışma Süresi İle Sözsüz İletişim Arasındaki İlişki.....	183
4-8-2 Çalışma Süresiyle Kullanılan İletişim Yolları Arasındaki İlişki.....	184

4-8-3	Amirlerin Davranış Biçimleri Astların Sorunlarını Rahatlıkla Aktarabilme İlişkisi.....	185
4-8-4	Verilen Emirlerin Yeteri Kadar Açık ve Anlaşılır Olması ile, Çatışma Yaşanması Arasındaki İlişki.....	187
4-8-5	Çalışılan Ortamın Stresli,Moralsiz ve Baskı Altında Olmasının İletişimi Olumsuz Yönde Etkilemesi.....	189
4-8-6	Astlarını İkna Ederek Emir Vermek Düşünce İle, Onlarla Bizzat Görüşme Yolunu Tercih Etme Arasındaki İlişki.....	191
4-8-7	Sözlü İletişim Araçlarını Kullanan Üstlerin, Astlarından Gelen Şikayetlerin Bizzat Kendisine Yapılmasını İstemeleri.....	192
4-8-8	Amirlerin Verdiği Emirlerin Açık ve Anlaşılır Olması İle, Astların Güncel Faaliyetlerle İlgili Yeterli Bilgi Alması Arasındaki İlişki.....	193
4-8-9	Üstlerin, Astlarıyla Yaşadığı Çatışma Nedenleri İle, Astlarının Eğitim ve Bilgi Düzeylerinin Yeterli Olmaması Arasındaki İlişki.....	195
4-8-10	Örgütteki Çalışma Süresinin Artması İle İş ve Çalışılan Ortamdan Memnun Olma Durumu Arasındaki İlişki.....	196
<b>SONUÇ .....</b>		<b>199</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>		<b>204</b>
<b>EK: TSK'DE İLETİŞİMLE İLGİLİ ANKET UYGULAMASI.....</b>		<b>212</b>
EK 1 – Astlar İçin Anket Formu.....		212
EK 2 – Üstler İçin Anket Formu.....		218

## ŞEKİLLER CETVELİ

ŞEKİL 1: ZİNCİR İLETİŞİM MODELİ.....	83
ŞEKİL 2: MERKEZİ İLETİŞİM MODELİ.....	85
ŞEKİL 3: DAİRESEL İLETİŞİM MODELİ.....	87
ŞEKİL 4: ÇOK YÖNLÜ İLETİŞİM MODELİ.....	88
ŞEKİL 5: ÖRGÜTSEL “Y” TİPİ İLETİŞİM AĞI MODELİ.....	113



## TABLÖLAR CETVELİ

TABLO-1: Araştırmaya katılan astların TSK'da çalışma süreleri.....	156
TABLO-2 Araştırmaya Katılan Astların Rütbeleri.....	156
TABLO-3 Araştırmaya Katılan Astların Medeni Durumları.....	157
TABLO-4 Kullanılan İletişim Araçlarının Dağılımı.....	158
TABLO-5 Kullanılan İletişim Biçimleri.....	158
TABLO-6 Dilek ve Tavsiyelerin İletilme Yüzdeleri.....	159
TABLO-7 Şikayetlerin İletilme Yüzdeleri.....	159
TABLO-8 Yaşanan İletişim Sorunları Sebepleri ve Zamana Göre Dağılımı.....	160
TABLO-9 Yaşanan Sorunların Zamana Göre Dağılımı ve Sorunları Aktaramama Nedenleri.....	161
TABLO-10. Birimler veya Çalışanlar Arasındaki Çatışmaların Nedenleri ve Zamana Göre Dağılımı.....	163
TABLO-11 Üstlerin Sergilediği Tutumlar.....	163
TABLO-12 Emirlerin Açık ve Anlaşılabilirliği.....	164
TABLO-13 Üstlerin Dinlememe Durumu.....	164
TABLO-14 Emrin Açıklanması.....	165
TABLO-15 Yeterli Bilginin Alınabilme Durumu.....	165
TABLO-16 Astların Görüşlerinin Dikkate Alınma Durumu.....	165
TABLO-17 Görev Yapılan Kurumun Benimsenme Durumu.....	166
TABLO-18 Çalışılan Ortamın Stresli, Moralsiz ve Baskı Altında Olma Durumu.....	166
TABLO-19 Eğitim Verilmesi İsteme Durumu.....	167
TABLO-20 Çalışılan Ortamdan Memnun Olunup Olunmama Nedenleri.....	167
TABLO-21 Üstlerin Davranış Biçimleri.....	168



TABLO-22 Astlara Göre Üstlerin Sahip Olması Gereken Kişilik Özellikleri.....	169
TABLO-23 Araştırmaya Katılan Üstlerin TSK'de Çalışma Süreleri.....	169
TABLO-24 Araştırmaya Katılan Üstlerin Rütbelere Göre Dağılımı.....	170
TABLO-25 Üstlerin Medeni Durumu.....	170
TABLO-26 Üstlerin Gayri Resmi İletişimi Kullanma Durumu.....	171
TABLO-27 İletişim Araçlarının Kullanılması.....	172
TABLO-28 Dilek ve Tavsiyelere Karşı Üstlerin Davranış Biçimlerine Göre Dağılımı.....	173
TABLO-29 Şikayetlere Karşı Üstlerin Davranış Biçimleri Dağılımı.....	173
TABLO-30 İletişim Sorunlarının Zamana Göre Dağılımı ve İletişim Sorununu Etkileyen Faktörler.....	174
TABLO-31 Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler.....	175
TABLO-32 Üstlerin Kullandığı İletişim Biçimi.....	176
TABLO-33 Emir Tekrarının Yapılması .....	176
TABLO-34 Astları İkna Etme İsteği.....	176
TABLO-35 Astların Tepkilerine Verilen Anlamlılık Durumu.....	177
TABLO-36 Astların Yeterli Bilgiyi İletmeme Durumu.....	177
TABLO-37 Yaşanan Motivasyon Sorunu Durumu.....	178
TABLO-38 Yaşanan Çatışmalar ve Organizasyona Değişik ve Yenilik Oluşmasını Sağlamama Sağlama Durumu.....	178
TABLO-39 Yaşanan Çatışma Nedenleri.....	179
TABLO-40 Astlardaki Davranış Bozukluklarının Giderilmesinde Kullanılan İletişim Araçları.....	180
TABLO-41 Üstlerin Çatışmalar Karşısında Sergilediği Tutumlar.....	181
TABLO-42 Bulunulan Ortamda Memnun Olma Durumu ve Nedenleri.....	182



<b>TABLO-43 Çalışma Süresi İle Sözsüz İletişim Araçsının Kullanımı Arasındaki İlişki.....</b>	<b>183</b>
<b>TABLO-44 Çalışma Süresiyle Kullanılan İletişim Yollarının İlişkisi.....</b>	<b>185</b>
<b>TABLO-45 Amirlerin Davranış Biçimleri Astların Sorunlarını Rahatlıkla Aktarabilme İlişkisi.....</b>	<b>186</b>
<b>TABLO-46 Verilen Emirlerin Yeteri Kadar Açık ve Anlaşılır Olması İle Çatışma Yaşanma İlişkisi.....</b>	<b>188</b>
<b>TABLO-47 Çalışılan Ortamın Stresli, Moralsiz ve Baskı Altında Olmasının İletişimi Olumsuz Yönde Etkileme İlişkisi .....</b>	<b>190</b>
<b>TABLO-48 Üstlerin Astlarını İkna Etmesi İle Bizzat Görüşme Yolunu Tercih Etme İlişkisi.....</b>	<b>191</b>
<b>TABLO-49 Sözlü İletişim Aracını Kullanma İle Şikayetlerin Bizzat Görüşme Yolu İle İletilme İlişkisi.....</b>	<b>193</b>
<b>TABLO-50 Verilen Emirlerin Yeteri Kadar Açık ve Anlaşılır Olmasıyla Güncel Faaliyetlerle İlgili Yeterli Bilgi Alabilme İlişkisi.....</b>	<b>194</b>
<b>TABLO-51 Yaşanan Çatışmaların Eğitim Seviyesi İle İlişkisi.....</b>	<b>195</b>
<b>TABLO-52 Çalışma Süresinin Artması İle Çalışılan Ortamdan Memnun Olma İlişkisi.....</b>	<b>197</b>

## GİRİŞ

Günümüzde iletişim hem toplumsal hem de örgütsel bağlamda daha da önemli bir konuma gelmiştir. Bilgi toplum süreci içinde enformasyon teknolojisi kullanımı ile bilgi içerikli iletişim yoğunluk kazanabilmiştir. Enformasyon teknolojisi ile iletişim teknolojisinin birbirine paralel olarak gelişmesi iletişim ağlarının da hızlı ve verimli olmasını sağlamıştır. Özellikle bireyler arası haberleşme bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme süreci olduğundan, bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka bireyler arasında bir ilişkinin kurulmasına ihtiyaç vardır. İletişim insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ahenkli bir şekilde çalışmalarını temin eden bağıdır. Bu bağın iki insanı birbirine bazen yakınlaştırıcı bazen de uzaklaştırıcı rol oynadığını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

İşletmelerde ve kuruluşlarda da etkin bir yönetim, iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Kısaca denilebilir ki; iletişim örgütsel faaliyetin temelini oluşturmaktadır. Katımalı yönetimlerde kararların oluşturulmasında bireyler arasında fikir, bilgi ve duyguların alınıp verilmesi iletişim sürecine iyi bir örnek oluşturmaktadır (EREN,1997:278). İşletme örgütlerinde ast-üst ilişkileri yatay ve çapraz ilişkiler bazında, biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim türlerini oluştururlar. Bu ilişki bir üst organ tarafından önceden belirlenmiş ve zorunlu kılınmış ise buna biçimsel ilişki denir. Eren' in de (1997:278) belirttiği gibi, eğer bu ilişki her hangi bir zorunluluk içermiyorsa ( iş, arkadaşlık vs.) buna biçimsel olmayan ilişki adı verilir.

1970'li yıllardan sonra kişilerarası çekicilik kavramı yerine kişiler arası ilişki kavramı kullanılmaya başlanmıştır. "İlişki" kavramının kendi başına önem kazanması ile birlikte, "İlişkilerin" ilgili kişilerin özelliklerinin dışında ve üstünde karşılıklı etkileşiminden kaynaklanan özellikleri olabileceği ortaya çıkmıştır (HORTAÇSU, 1997:14). İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini haberleşme ekibine aktarır. İletişimden bahsedilebilmesi için

bireyler arasında karşılıklı olan fikir, bilgi ve duygu alışverişini zorunlu kılan bir ilişkinin kurulması gerekmektedir.

Günümüzde özellikle örgütsel iletişim türlerinin yoğunlukla uygulandığı kurumlardan birisi de Türk Silahlı Kuvvetleri'dir. Türk Silahlı Kuvvetleri'nde özellikle ast-üst iletişimi daha çok ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki ast-üst iletişiminin niteliğini belirlemek ve geliştirme yollarını ortaya koymaktır.

Çalışma üçü teorik, birisi de alan araştırması bulgularının değerlendirildiği dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde "İletişim ve Kişilerarası İletişim" başlığı altında, iletişim kavramından kısaca bahsedilerek iletişim sürecinin genel bir tanımı yapılmakta ve iletişim sürecinin unsurları ayrıntısıyla açıklanmaktadır. Özellikle bu bölümde kişilerarası iletişim yöntemlerinin neler olduğu ayrıntısıyla açıklandıktan sonra empati kavramından ve empatinin iletişim ile ilişkisinden bahsedilerek, empatinin kişileri ikna etmede sağladığı faydalardan söz edilmektedir. Ayrıca bu bölümde iletişim araçlarından da bahsedilerek, kişisel iletişimi etkileyen başlıca faktörler üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde ise "Örgütsel İletişim ve Silahlı Kuvvetlerde Ast-Üst İletişimi" başlığı altında örgütsel iletişimin temel kavramlarına değinilerek, otorite ve hiyerarşi kavramlarından bahsedilmektedir. Bu bölümde ayrıca örgütlerdeki iletişim tiplerine bakılarak, Silahlı Kuvvetlerde uygulanan iletişim tip ve modelleri üzerinde durulmaktadır. Bir organizasyonda, emir komuta fonksiyonunun demokratik ya da otokratik olmasının toplumun veya çalışanların sosyal ve kültürel yapısıyla ne şekilde ilişkide olduğu incelenmektedir. Bu bölümde ayrıca, çatışma konusundan da bahsedilerek, özellikle kişilerarası çatışma ve rol çatışmasının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Ayrıca bu bölümde, Silahlı Kuvvetlerdeki çatışma nedenleri ele alınmakta ve bu çatışma nedenlerinin Türk Silahlı Kuvvetlerdeki kişilerarası iletişimi ne ölçüde etkilediği araştırılmaktadır.

Üçüncü bölümde ise Türk Silahlı Kuvvetleri'nde ast-üst iletişimini geliştirme konusuna değinilerek, Silahlı Kuvvetlerde yüksek verimlilik ve performansı artırıcı bir etmen olarak iletişimin ne derece önemli olduğuna değinilip, özellikle ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesinde astın ve üstün yapması gereken davranışlardan bahsedilmektedir. Örgütsel verimliliği etkileyen etkenlerden biri olan beşeri ilişkilerin ast-üst iletişimini geliştirmesi yönünde yapacağı etkiler üzerinde durulmaktadır. Özellikle üstün empati kurması ve emirlerini gerekçeleri ile açıklayarak, astlarını ikna etmesi yönünde yapması gereken çabalar üzerinde durulmaktadır. Özellikle üçüncü bölümde kişilerin işe başlamadan önce ve iş esnasında alması gereken ve buna bağlı olarak motivasyonun artırılması yönünde yapılması gereken faaliyetlerin neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Ayrıca emrin verilmiş biçiminin, astın psikolojik ve sosyal durumunu nasıl etkilediğinden ve üstün (amirin) yapmış olduğu davranışlarının da astların performanslarını nasıl etkilediğinden bahsedilmektedir. Bu bölümde, iyi bir iletişim kurulabilmesi için, etkili bir iletişim sisteminin nasıl olması gerektiğinden de bahsedilerek, kişilerarası çatışmaları ortadan kaldırmak için nelere dikkat edilmesi konusuna değinilmektedir.

Dördüncü bölümde ise, Türk Silahlı Kuvvetlerde kişilerarası ilişkilerin düzeyi, kişilerarası ilişkilerin zayıf olmasının çatışmaya etkileri ve genel çatışma nedenleri, amirlerin astlarına, astların amirlerine ilişkin görüşleri, rütbe ve makamın artmasıyla kişilerarası ilişki boyutunun ne ölçüde değiştiği veya değişmediği, kişilerarası iletişimde en çok kullanılan iletişim araçlarının neler olduğu, amir ve astlar arasında yaşanan iletişim sorunları ve çalışma koşullarının kişilerarası iletişime olan etkileri gibi konuları ölçmeye dönük alan araştırması bulguları değerlendirilmektedir.

Sözü edilen alan araştırması 2003 yılında Konya Garnizonunda görev yapan 400 ast ile 200 üst üzerinde yüz yüze görüşme ile gerçekleştirilmiştir. Anket formları doldurulduktan sonra kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve veriler üzerinde gerekli analizler yapılmıştır.

# BÖLÜM 1

## İLETİŞİM VE KİŞİLER ARASI İLETİŞİM

### 1-1 İLETİŞİMİN TANIMI

Dilimizde iletişim, Latince *communis* sözcüğünden türetilmiş olan communication kavramının karşılığı olarak kullanılmaktadır. İletişim, ortak göstergelerle anlamların ortaklaştırılması sürecini ifade eder. İletişim ile ilgili çalışmalar yapan hemen her yazar birbirine yakın ama, birbirinden farklı tanımlar yapmışlardır.

Zıllıoğlu'na göre(2003:5) İletişim;bir kişinin tekelinde olanın başkalarıyla paylaşılması, başkalarına da aktarılması sürecidir. İletişim,bilgi üretme, üretilen bilgiyi yorumlama ve onu karşılıklı olarak aktarma sürecidir. Diğer bir tanımla iletişim; kişilerin duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, sözsüz ve yazılı olarak birbirlerine iletmesidir (TUTAR ve YILMAZ;2002:7). En kısa tanımıyla iletişim, bilgi, düşünce ve davranışların kaynaktan hedefe aktarılması sürecidir.

İletişimle ilgili kapsamlı bir tanım vermek gerekirse iletişim, birbirlerine ortamlardaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan benzer duyguları taşıyıp, bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirilerdir (OSKAY;1999:15).

Kocabaş ve arkadaşları ise iletişimi; haber, bilgi, duygu, düşünce ve tutumların simgeler sistemi aracılığı ile kişiler, gruplar arasında ya da toplumsal düzeyde değiş tokuş edildiği toplumsal bir süreç olarak tanımlamaktadır (KOCABAŞ ve diğerleri;2002:12). İletişim, duygu, düşünce ve bilgilerin en az iki kişi arasında paylaşılması olduğu kadar, kişi ya da grupların tutum ve davranışlarını etkilemek için yapılan bir eylem de olabilir (YÜKSEL;1994:161).

Türkmen'in (1996:2) kapsamlı tanımına göre iletişim; "duygu, düşünce ve olayların anlam yüklü göstergelerden oluşmuş iletiler (mesajlar) aracılığı ile hedef konumundaki kişi ya da gruplara ortaklaştırılması, bu kişiler üzerinde bir etki yaratılması amacıyla başlatılan ve iletilen hedefteki etkisinin geribildirim aracılığı ile ölçülerek yeni iletilerin kodlanması sürecidir".Diğer birdeyişle iletişim, karşılıklı bir şeylerin(enfermasyon,his,duygu,düşünce vb.) değişmesi olarak iletileri anlamaya, yorumlamaya çalıştıkları bir süreçtir (GÖKÇE;1998:57).

İletişim, bilgi, düşünce, tutum ve duyguların, bir birey ya da grup tarafından diğer birey ya da gruba semboller aracılığı ile aktarılmasıdır. Baykal'a göre (1981:98) ise iletişim; fikir, bilgi, düşünce, talimat, görüş ve duyguların karşılıklı olarak, fertler veya gruplarca, aynı anlam ve değerde anlaşılır hale getirilmesi, fikir ve düşüncelerin paylaşılmasıdır. İletişimi, örgütün çeşitli birimlerini ve öğelerini birbirine bağlayan bir sinir sistemi veya bir ağ olarak da düşünebiliriz.

İletişim, kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle, hem de bu sistemdeki diğer kişi veya örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel bir süreçtir. Kişi ve örgütlerin dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmesi için iyi işleyen iletişim kanallarının kurulması gerekir. Bir görüşe göre insanın sahip olduğu en ilkel iletişim yöntemi mimik ve jestlerdir (KÖKNAL;1997:67). İnsan tarihsel süreç içinde daha sonra dili keşfetmiştir. Dil bilimcileri yüzyıllardır dil ile ilgili çalışmalarını sürdürmüş, dilin oluşumu ve yapısı hakkında değişik düşünceler öne sürmüşlerdir. Örneğin; mekanik materyalistler dil ile düşünceyi özdeş sayarken, idealistler ise bunların tamamen ayrı olduğunu savunmuşlardır.

İletişim toplumsal kültürün oluşumunun temel taşıdır. İnsanın yaşadığı toplumun bir üyesi olması, yani toplumsallaşması için, duygu, düşünce ve inançlarını çeşitli semboller kullanarak çevresiyle paylaşması, başka bir deyişle iletişimde bulunması gerekir (YÜKSEL;1994:161). Teknolojik gelişimin iletişim araçlarına yansması sonucunda gerek



bireysel iletişim, gerekse kitle iletişimi çok ileri bir düzeye erişmiştir. Böylece bireysel iletişim hızlanmış ve kültürel mesajların ulaştığı kişi sayısı, milyonlarla ifade edilen miktarlara ulaşmıştır. Kültürel mesajlar yaratmak, kültürel değerleri ve mesajları geçmişten günümüze ve geleceğe aktarmak, iletişimin en önemli işlevi olmuştur.

## 1-2 İLETİŞİMİN ÖNEMİ

İnsanın diğer insanları, örgütleri yani dış dünyayı tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmesi için iletişime ihtiyacı vardır. Bir insanın diğer bir insanla anlaşabilmesi, konuşabilmesi ancak iletişimle mümkündür. İnsanlar iletişim kurarak öğrenir, öğretir, anlar, anlatır, etkiler, etkilenir, paylaşır ve sahip olur. Kısaca, insanlar arasındaki ilişkilerin temelinde iletişim vardır (TUTAR ve YILMAZ;2002:13). İletişim vasıtasıyla insanlar çevresiyle ilişki kurarak, toplumsal sistemin sürmesini ve sistemin kendi kendini yeniden üretmesini sağlar (OSKAY;1999:15).

İletişimin temel işlevi, bireyin diğer bireyleri ve çevresini tanıyabilmesini sağlamak ve kendi varoluş amacını gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır (DERYAKULU;1992:289). İletişimde amaç, herhangi bir bireyin anlayışının ötesine geçmektir. İletişim düzgün yürütülürse her iki taraf da kazanır. İletişim sayesinde bireyler tek başlarına ulaşamayacakları kavrayışlara ulaşırlar. Burada ortak anlam havuzu oluştururlar ve bu havuz sürekli gelişme ve değişme yeteneğine sahiptir (SENGE;1998:262).

İçinde bulunduğumuz çağ "bilgi çağı" olarak nitelendirilmekte ve günümüzde toplumsal ilişkilerin temelini bilgi ve iletişim oluşturmaktadır (TUTAR;2000:33). Toplumlarda bilgi ve iletişim akışı artmakta, toplumsal hayatın her alanında hızlı değişimler olmakta ve değişen bu yeni topluma "bilgi toplumu" denmektedir (AVCI;1992:10). Aynı zamanda, çağımızda bilgi teknolojileri hızla gelişmiş ve bu teknolojilere bağlı üretim anlayışı nedeniyle, bilgi üretimin temel girdilerinden biri haline gelmiştir. Çağımıza adını veren bilginin, üretilmesi ve dağıtılması da ancak iletişimle mümkün olduğu için, iletişim günümüzde yaşamsal bir önem kazanmıştır (TUTAR ve YILMAZ;2002:13).

### **1-3 İLETİŞİM SÜRECİ**

İletişim; olay, olgu ve düşüncelerin anlam yüklü mesajlarla ortaklaştırılması süreci olduğundan, kişi ve örgütlerin dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmesi sağlıklı işleyen iletişim kanalları ile mümkün olabilir. Bir ortamda iletişimin var olabilmesi için üç temel faktör bulunması gerekir. Bunlar: kaynak, mesaj ve hedeftir (FISKE;1996:23).

#### **1-3-1 Kaynak**

İletişim sürecinde iletişimi başlatan temel unsur kaynaktır. Kaynak, iletişim sürecinin o anki durumunda aktif olan anlam yüklü mesajları hedefe gönderen kişi yada kurumdur. Kaynak olmadan iletişim kurulamaz. Kaynak, öncelikle zihnindeki veri ve bilgilere göre, mesaj olarak iletilecek bir fikir oluşturur. Daha sonra, bu fikri kodlayarak mesaj haline getirir ve bu mesajı kanal vasıtasıyla hedefe ulaştırır (KOÇEL,1998:355). Kaynak, bir insan olabileceği gibi, bir grup, bir örgüt veya bir kitle de olabilir (TUTAR ve YILMAZ,2002:23).

Kaynak, kendi düşünce ve duygularını karşı tarafla ortaklaştırmak amacıyla anlam yüklü işaretleri kodlayarak mesaj haline getirip hedefe gönderir. Kodlama, mesajın iletileceği hedefe, gönderileceği kanala ve mesajın amacına göre mesajın uygun dile veya koda çevrilmesidir. Kodlama, sözcükler, resimler ve simgeler aracılığıyla yapılır. Kodlamada amaç, mesajı hedef tarafından algılanabilir ve anlaşılabilir kılmaktır. Bu nedenle, kodlama mesajın içeriğini ve biçimini koruyacak şekilde yapılmalıdır.

Genellikle, kaynak göndereceği mesajın kodlayıcısı durumundadır. Fakat, bazen mesajı gönderirken kaynaktan ayrı olarak ilave bir kodlayıcı kullanılabilir. Askeri birimler arasında kimi mesajların gizli bir şifre ile gönderilmesi kodlayıcıya örnektir.

#### **1-3-2 Mesaj**

Mesaj, alıcı ile kaynak arasında ilişki sağlar. Mesaj, kaynağın hedefe iletmek istediği anlam, bilgi, duygu ve düşüncelerdir. Mesaj konuşma sırasında duyulan bir mesaj, yazılı bir yerden okunan bir mesaj ve görülen bir mimikten hissedilen bir mesaj şeklinde olabilir (TUTAR ve YILMAZ;2002:25).



Mesaj, hedefe iletilmek istenen her türlü içeriğin oluşturulmasıdır ve alıcının anlayabileceği şekilde olmalıdır. Gönderilen mesajların anlamı kaynak ve hedef tarafından oluşturulur. Kelimelerin ve sözsüz sembollerin kendiliğinden bir anlamı yoktur. Etkin bir iletişim, mesaja hem kaynak hem de hedef tarafından aynı anlam yüklendiğinde ve mesaj doğru anlaşıldığında olur.

Kanal, iletişimin ayrılmaz bir parçasıdır ve mesajın kaynaktan hedefe aktarıldığı yolu ifade eder (TUTAR ve YILMAZ,2002:26). Kanal kaynak ve alıcı arasındaki bağıdır. Yüz yüze konuşan iki kişi arasındaki kanal "hava", telefonla konuşan iki kişi arasındaki kanal ise telefon hatlarıdır. Sözsüz iletişimde "beden dili" kanal görevi görürken, yemek yiyen birisi için tatma ve koklama birer kanaldır.

Örgütlerde resmi ve gayri resmi iletişim kanalları mevcuttur. Örneğin; TSK'de emir-komuta zinciri, öneri/şikayet kutuları, piyade dergisi ve bölük komutanının takım komutanlarıyla yaptığı toplantılar birer resmi iletişim kanalıdır.

### 1-3-3 Alıcı

Alıcı, iletişimin başlangıcında pasif durumda olan, mesajların gönderildiği kişi ya da kurumdur (TUTAR ve YILMAZ,2002:23). Hedef, sabah "günaydın" dediğimiz biri, televizyonda film izleyen biri, radyodan müzik dinleyen biri veya kitap okuyan biri olabilir. Hedef, kaynaktan mesajı aldıktan sonra, mesaja olumlu ya da olumsuz tepkiler vermek suretiyle iletişim sürecinde etkin olmaktadır. Alıcı tepkilerini geribildirim yoluyla kaynağa iletir ve bu sayede hedefle kaynak yer değiştirmiş olur.

Alıcı kodlanmış (şifrelenmiş) mesajı alan ve o mesajı çözen (deşifre eden) kişidir. Askeri örgütler gibi karmaşık haberleşme sisteminin olduğu örgütlerde, haberleşmede gizli kodlar kullanılır ve alıcı ilave olarak bir kod açıcı bulunur. Gizli mesajların kodlarla iletildiği bu gibi durumlarda, alıcı kod açıcı vasıtasıyla kodu açar ve mesajı anladıktan sonra geribildirimde bulunur (TUTAR ve YILMAZ,2002:24). Kod açma, mesajın alıcı tarafından anlaşılabilmesi için mesajın çözümlenmesidir.

### 1-3-4 Geri Bildirim

İletişim sürecinin son unsuru olan geri bildirim, karşılıklı iletişimin ayrılmaz bir parçasıdır. Geri bildirim, alıcının kaynak tarafından gönderilen mesaja verdiği tepkidir. Geri bildirim, hedefin mesajı nasıl yorumladığını gösterir. Alıcı mesajı aldıktan sonra kodu açar ve mesaja uygun bir tepkide bulunur. Alıcı, tepkisini kodlayarak mesaja dönüştürür ve bu mesajı uygun bir kanal vasıtasıyla kaynağa gönderir. Bu durumda, gönderilen mesaja karşılık hedefin geri bildirimde bulunmasıyla, ilk kaynak alıcı durumuna geçer. Bu sürece, geri bildirim denir(GÖKÇE;1998:142).

İletişimde bilgi akışının iki yönlü olması gerekir. Kaynak tarafından gönderilen mesaja, alıcı tarafından mesajın doğru algılandığına dair geri bildirim verilmedikçe iletişim tam olarak sağlanamaz. Geri bildirimde bulunulmazsa, iletişim sürecinin çift yönlü olması özelliği sağlanamamış olur. Bu nedenle, tek yönlü bilgi akışlarını iletişim saymak doğru olmaz.

İyi konuşmacılar, genelde geri bildirim çok duyarlıdır. Geri bildirim yüz yüze iletişimde çok kolaydır. Bakış, mimikler, söylenen bir söz, geri bildirim olarak kaynağa ulaşabilir. Geri bildirim, kullanılan kanalların etkinliği oranında gerçekleşir (TUTAR ve YILMAZ;2002:30). Yüz yüze iletişimde geri bildirim çok kolay sağlanırken, kitle iletişim araçları ile bu sınırlanmaktadır. Bir televizyon kanalında izlediğimiz yayın hakkında geri bildirimde bulunmak oldukça zordur. Özellikle yüz yüze iletişimde kaynağın geri bildirimini kullanmaya önem vermemesi, iletişim kopukluğuna ve tıkanıklığına sebep olur(TUTAR ve YILMAZ;2002:31).

Kaynak tarafından gönderilen mesajın hedefçe anlaşılıp algılanmasından sonra, hedef artık yeni bir konumdadır. Alıcıda, mesajı algılamış alıcıyla önceki durumdaki alıcı arasındaki fark kadar bir değişiklik oluşmuştur. Mesajın yorumlanmasıyla bu değişiklik artış gösterir. Kaynak konumundaki kişi yada kurumlar alıcının tepkisini öğrenmek zorundadır. Geribildirim ile bu bilgiler ışığında hata yapma oranı azaltılır. Özellikle kişisel iletişimde bu son derece önemli olup iletişimin bilgi içerikli olması yönetsel kararların daha

isabetli alınmasında önemli bir rol oynar. Çalışanların yeterince bilgilendirilmeleri onların daha başarılı olmalarına ve sorumluluk üstlenmelerine olanak sağlar.

Bu durumda geri bildirim, bir performans ya da davranış hakkında, o performansı ya da davranışı onaylayıp gelişmesini sağlayacak bir harekete öncülük edecek bilgi olarak tanımlayabiliriz. Burada önemli olan, geri bildirim alan kişinin yaptığı işi doğru olarak yapıp yapmadığını anlaması ve eğer yaptığı yanlışsa doğruya ulaşmanın bir yolu olduğunu anlamasıdır. Kısaca, geri bildirim yapıcı niteliktedir ve iyi olanın üzerinde durulması ve gelişmenin planlanmasını amaçlar (BEE;1997:9).

İletişim temelde iki yönlü bir süreçtir ve geri bildirim olmadan iki yönlü iletişim sağlanamaz. İletişim sürecinde, kaynak tarafından gönderilen mesajlar alıcı tarafından algılanır, bunlara tepki gösterilir ve kaynak geribildirim sayesinde sonuçları devamlı olarak izler (DİCLE;1974:167). Kaynak, geribildirim sayesinde gönderdiği mesajın alıcı tarafından ne ölçüde anlaşıldığını öğrenir. Askerlikte astına emir veren bir komutan, astının yaptığı emir tekrarı sayesinde emrinin doğru anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. Bu da, geribildirime bir örnektir.

Ayrıca kişilerarası yüz yüze iletişimde doğal olarak yer alan ses tonlaması, yüz ifadesi, mimikler, beden hareketleri, jestler geribildirim olarak kolaylıkla karşıdaki kişiye ulaşır (ZILLIOĞLU;2003:179). Sözlü iletişimde de kaynağın gönderdiği mesaj hedef tarafından anlaşılınmışsa, hedef anında tepki vererek anlaşılmayan kısmın açıklanmasını isteyebilir. Ancak, yazılı iletişimde geribildirim nispeten daha uzun bir zamanda gerçekleşir. Kitle iletişim araçlarında ise, geri bildirimde bulunmak daha da zordur. Kişinin televizyondan izlediği bir program hakkında geri bildirimde bulunması, hiç kuşkusuz daha zor olacaktır. Bu nedenle, yazılı iletişimde ve kitle iletişim araçları vasıtasıyla iletişimde kaynak, mesajı alıcının anlayabileceği bir biçimde göndermelidir.

Davranışlar ve performans hakkında üzerinde anlaşılmış standartların bulunduğu ve sadece kötü gidenler hakkında değil iyi giden işler hakkında da iki yönlü iletişim varsa, bu

tür geribildirime "yapıcı geribildirim" denir (BEE;1997:10). Yapıcı geribildirim sayesinde, kişiler daha önceden belirlenmiş standartlara göre, davranışları ve yaptıklarının hangi düzeyde olduğu hakkında bilgi sahibi olur. Sonra da yapıcı geri bildirim, bu standartlara erişmek için kişiyi plan yapmaya sevk eder. Bu sayede geri bildirim, kişilerin işteki performanslarını korumalarını ve geliştirmelerini sağlar. Ayrıca, geri bildirim yol gösterici ve öğüt verici özelliği vardır ve insanlara yeni beceriler kazandırmada etkilidir. Bee'ye göre geri bildirim öğrenim sürecinin çok önemli bir parçasıdır. Çünkü geribildirim, öğrenenleri nasıl ilerledikleri ve öğrenecekleri yetenekler için daha fazla ne yapmaları gerektiği konusunda bilgilendirir (BEE;1997:17).

Yapıcı geri bildirim, kişilerde motivasyonu sağlamanın ve onlarda sorumluluk duygusunu geliştirmenin önemli bir unsurudur. Yapıcı geri bildirimle, iyi yapılmış bir işin takdir edilmesi ve kişide ilerleme duygusunun sağlanması, şüphesiz kişinin motivasyonunu arttıracak ve kişinin işine daha çok sahip çıkmasını sağlayacaktır. Geri bildirim alma ve vermeye açık olmak kişisel ilişkilerimiz için de önemlidir. Ancak geri bildirim sayesinde, diğer insanlarla sağlıklı ve etkin bir iletişim kurabiliriz. Sonuç olarak denilebilir ki; "geri bildirim, gerçek bir yaşam becerisidir" (BEE;1997:21).

#### **1-4 ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM ARAÇLARI**

Organizasyonun yapısı içerisinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemlidir. Organizasyonlarda kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilmelidir (SÜN BÜL ve diğerleri;2002:291). İşletmelerde bilgi ve haber akışını sağlamak üzere çeşitli iletişim araçları kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır;

##### **1-4-1 Yazılı İletişim Araçları**

Örgütlerde yönetsel faaliyetlerin büyük bir kısmı yazılı iletişimle sağlanır. Örgütlerde kurallar, uygulanacak yöntemler, prosedürler ve politikalar yazılı olarak düzenlenir (TUTAR ve YILMAZ;2002:54). Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan

geçerek iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğunu yitirmeksizin iletilmesini sağlamak üzere, yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır. Ancak, yazılı iletişimde geri bildirim süreci yavaş işlediğinden, yazılı iletişim araçlarındaki bir hata aynen uygulanabilir. Bilgilerin hukuksal belge niteliğinde olması için de yazılı iletişime başvurulur. Örgütlerde kullanılan yazılı iletişim araçları şunlardır;

**Çalışma Raporları:** Örgütün işleyişi hakkındaki bilgilerin örgüt üyelerine ve diğer kişilere iletilmesini sağlayan yazılı iletişim araçlarıdır. Raporlar, bir gözlem sonucunu, değerlendirmeyi ve denetlemeyi gösterir. Raporlara örnek olarak, yıllık çalışma raporu, nakit akım tablosu, gelir tablosu, bilanço, sendika raporları ve formları gösterebiliriz.

**İşletme Gazetesi:** Örgütün sosyal ve ekonomik durumu, teknik yapısı, yatırımları ve yeni gelişmeler hakkında bilgi veren bir yayındır. Örgütün çalışanlarına ve ilişkide bulunduğu kuruluşlara dağıtılır. Bu gazetede ayrıca, işe yeni giren ve çıkanlar, terfi edenler, doğum, ölüm, gibi kurum çalışanları hakkında haberler de verilebilir (SABUNCUOĞLU;1993:101).

**Örgüt El Kitabı:** Örgüte yeni giren personele kurumu tanıtmak, hak ve sorumluluklarını göstermek için verilen kitaptır.

**Örgüt Şeması:** Örgüt yapısını, örgütte hangi birimin ne iş yaptığını, örgütteki personelin yetki ve sorumluluklarını gösteren bir araçtır.

**Broşür:** İçinde firmayı geçmişten bugüne tanıtıcı bilgiler bulunan, az sayfalı bir dergi boyutunda olan ve çokça resim içeren bir tanıtım aracıdır. Broşürde kurumla ilgili bilgiler grafik ve tablolar halinde bulunur ve kurumun üretim kapasitesi, ihracat miktarı, çalışan personel sayısı gibi istatistiklere yer verilir. Broşür, firmayı tanımak isteyenlere, işletmeye gelen ve gezen kişilere verilir (SABUNCUOĞLU;1993:102).

**Duyuru Tahtaları:** Örgütle ilgili bir bilgiyi, duyuruyu gösteren, tüm çalışanların görebileceği yere asılan tahtalardır. Duyuru tahtaları ile, çalışanlar hızlı ve az masraflı bir şekilde bilgilendirilebilmektedir.

**Kurum İçi Sürekli Yayınlar:** Çalışanları örgütle ilgili gelişmelerden haberdar etmek ve onları bilgilendirmek amacıyla belli sürelerle çıkarılan yayınlardır. Bu yayınlar genelde, haftalık, on beş günlük veya aylık sürelerle çıkarılır.

**Mektuplar:** Çalışanları bilgilendirmek için örgütün üst yöneticileri tarafından kaleme alınan mektuplar, çalışanlar üzerinde olumlu etki yapar. Kimi zaman müşterilerle iletişimde de kullanılabilen mektuplar, etkili bir iletişim aracıdır.

**Dergi:** Dergiler gazetelerden daha çok sayfaya sahiptirler ve genellikle aylık ve birkaç aylık sürelerle çıkarılırlar. Dergilerde daha çok örgütün üst yöneticilerinin konuşmaları, haberler ve röportajlar yer alır.

**Kitap:** Örgüt çalışanlarına ve ilgili kişilere onları çeşitli konularda bilgilendirmek amacıyla örgüt tarafından dağıtılan veya düşük bir ücret karşılığında verilen yayınlardır (GÖKSEL;1994:96). Örgütlerce yayımlanan kitaplar genellikle eğitim, örgütün tarihi gelişimi...vb gibi konularda olur.

**Yazılı İş Anlaşmaları:** Örgütlerin, örgüt üyeleri, örgüt dışı bireyler, özel kuruluşlar veya kamu kurumları ile yapmış olduğu anlaşmalardır. Bunlara örnek olarak, yazılı satış anlaşmaları, örgütün çalışanlarıyla yaptığı hizmet akitleri, diğer örgütlerle yapılan protokoller verilebilir.

**Afiş:** Özellikle halkla ilişkiler amaçlı olarak kullanılan afişler, çeşitli kitle iletişim araçlarıyla önceden ulaşılmış olan kitle üzerinde bu etkiyi devam ettirmek için kullanılır (SABUNCUOĞLU;1993:103). Örgütün çeşitli yerlerine asılan afişler sayesinde, örgüt çalışanlarına ve afişi görenlere iletilmek istenen mesaj doğrudan gönderilmiş olur.



**Şikayet ve Öneri Kutuları:** Kimi örgütte kullanılan bu yöntemde, örgüt üyeleri üst yönetime iletmek istedikleri istekleri, önerileri, çeşitli konulardan duydukları rahatsızlıkları ve şikayetlerini bir kağıda yazarak şikayet ve öneri kutusuna atarlar. Bu şikayet veya öneriler direk üst yönetim tarafından okunur ve değerlendirilir. Bu sayede, örgütün farklı hiyerarşik kademelerindeki üyeleri arasında iletişim yazılı olarak sağlanmış olur.

#### **1-4-2 Sözlü İletişim Araçları**

Herhangi bir konuda iş görenleri aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak amacıyla sözlü bilgi akışını sağlayan iletişim araçlarıdır. Sözlü iletişim araçları, bir mesajın sözlü olarak iletilmesini sağlar.

Sözlü iletişim araçları şunlardır;

- Konferans ve seminerler
- Görüşme ve toplantılar
- Sözlü açıklamalar ve talimatlar
- Sözle verilen emirler
- Telefon görüşmeleri
- Söyleşiler
- Sendikal faaliyetler ve sosyal işler

#### **1-4-3 Görsel İletişim Araçları**

İletişim ve eğitim alanlarında kullanılan ses, resim prodüksiyonları ve bilgisayarla iletişimi içerir. Bu araçlar, tekniklerin (radyo, teyp, pikap vb.) görsel (Tv, bilgisayar, maket vb.) kullanılmasıyla gerçekleştirilen iletişimdir.

#### **1-4-4 Sözsüz İletişim Araçları**

Eylemlerin sözcüklerden daha sesli konuştuğu hakkında genel bir kanı vardır. İnsanların yaptıkları hareketler ve ses tonları başkaları tarafından yorumlanır. Sözsüz iletişim; vücut hareketlerini, ses tonu, fısıldama, mimikler ve mesajı gönderen ile alan arasındaki uzaklığı kapsamaktadır. Köknal' ın da (1997:52) belirttiği gibi sözsüz iletişim iki insan arasındaki, duruş, oturuş, giyim, kuşam, yüz ve beden biçimi, selam, mimik,

jest, hareket, mekan kullanımı gibi değişik bir çok ögeden oluşan geniş bir yelpaze ile sürdürülür. Çeşitli araçlar vasıtasıyla da sözsüz iletişim gerçekleştirilir. Örneğin; ceketinin yaka kısmına bir partinin rozetini takmış biri, çevresine o partinin bir üyesi veya sempaticanı olduğu mesajını vermektedir.

### **1-5 KİŞİLERARASI İLETİŞİM ve YÖNTEMLERİ**

İletişim çeşitleri ile ilgili değişik sınıflandırmalar mevcuttur. Yaygın olarak kullanılan sınıflamalardan birisinde iletişim dört ana gruba ayrılır. Burada söz konusu olan iletişim çeşitleri birer inceleme alanıdır(CHAFFE ve BERGER;1987:137). Bunlar; Kişi-içi İletişim, Kişilerarası İletişim,Örgüt içi İletişim ve Kitle İletişimidir.

Kişinin çevresiyle kuracağı iletişim, ilk önce kendi içinde başlar. Kişinin düşünmesi, uygulanması, kişisel ihtiyaçlarının farkına varması, iç gözlem yapması, rüya görerek iç dünyasından mesajlar alması ve kendine sorular sorarak bunlara cevap araması kişi içi iletişim olarak adlandırılır (DÖKMEN;1999:21). İnsanlar başkalarıyla iletişim kurdukları gibi, kendi iç dünyaları ile de iletişim kurarlar. Kişi; ihtiyaçlarının, değerlerinin, düşündüklerinin ve hissettiklerinin farkına iç iletişimle varır. Kişi, kendisine belli bir kaynaktan gelen mesajı iç iletişim gerçekleştirilmeden anlayamaz, yorumlayamaz. Aynı şekilde, bir hedefe mesaj göndermek isteyen biri iç iletişim gerçekleştirilmeden bilgi üretmek mesajı oluşturamaz. İletişim kuracak birini bulamayan ve bu ihtiyacını karşılayamayan birey, kendi iç dünyasına dönerek iç iletişimde bulunur.

Çalışmanın kapsamı açısından bu bölümde sadece kişilerarası iletişimden bahsedilecektir.

#### **1-5-1 Kişilerarası İletişim Kavramı**

İki ya da daha fazla kişi arasında meydana gelen mesaj alışverişine, kişilerarası iletişim denir. Kişilerarası iletişimde, kişiler bilgi, düşünce ve olayları karşı tarafa aktarmak için çeşitli sembollere anlamlar yükleyerek mesajlar oluştururlar. Bu mesajları karşı tarafa



iletirler ve karşı taraftan gelen geri bildirimini yorumlayarak, mesajın karşı tarafta yarattığı etkiyi öğrenirler.

Kişisel iletişim, bir birey olarak yüz yüze veya kişisel iletişim araçları yardımıyla gerçekleştirdiğimiz gündelik yaşamı kapsayan iletişim türü (KÖKNAL,1997: 49) olarak tanımlanmaktadır. Nelson ve Quick'e göre (1997:28) kişilerarası iletişim, iki ya da daha fazla kişi arasında meydana gelen mesaj alışverişidir. Kişilerarası iletişimde kaynak ve hedef insandır. İletişimin biçimi kaynağın durumuna, kanalın sayısına, aracın niteliğine ve özelliğine, alıcının durumuna ve sayısına göre kişisel ya da kişisel olmayan diye iki grup altında toplanabilir. İki kişinin konuşması yada üç beş kişiden oluşan küçük bir grup içindeki iletişim, yüz yüze iletişim olup, kaynak ile alıcılar sık sık değişmektedir. Kişilerarası iletişim, bir grup içinde veya iki kişi arasında mesajların iletilmesi ve bilgi değişimi sürecidir (TUTAR ve YILMAZ;2002:101).

Genel bir tanımıyla Köknal'ın da(1997.49) belirttiği gibi, kaynağın ve hedefin insanların oluşturduğu iletişime kişilerarası iletişim adı verilir. Kişiler karşılıklı olarak mesajlar üreterek, bunları birbirlerine aktararak ve bunları yorumlayarak iletişimi sürdürür. Kişilerarası iletişime katılanlar, belirli bir yakınlık içerisinde yüz yüze ilişki halinde olmak zorundadırlar. Ayrıca iletişim tek yönlü olmayıp çift yönlüdür ve mesajlar sözlü veya sözsüz niteliktedir. Kişiler arası iletişimde temel faktörler ileti, alıcı ve mesajdır. Çoğu insan kişiler arası iletişimde bazen alıcı, kaynak veya kanallardan dolayı iletişim aksaklıkları yaşayabilir. Kişilerarası iletişimin tam olarak kurulabilmesi için alıcı ve hedefin birbirlerini iyi dinlemesi gerekmektedir. Bu sayede alıcı ve hedef gönderdikleri mesajları doğru algılar ve yorumlar.

Kişilerarası iletişimle ilgili kimi tanımlara göre, iletişimin kişilerarası sayılması için iletişime katılanlar "kendi adlarına" iletişime girmelidirler. Kişi, iletişimi kendisine yüklenmiş rollerin gereği olarak veya sosyal ve kültürel kalıplara girerek sürdürüyorsa, buna "sosyal iletişim" denir (DÖKMEN;1999:24). Örneğin; trafikte araçlara "dur " işareti veren bir trafik polisi ile sürücüler arasında, kişilerarası iletişim değil sosyal iletişim vardır.

Burada trafik polisi ile sürücü arasındaki iletişimin nedeni kişisel değildir. Ama, hatalı araç kullanan bir sürücüyü trafik polisi durdurduğunda, sürücü "fark etmedim bu seferlik idare et abi" dediğinde kişisel olmaması gereken bir iletişim kişiselleşmiş olur. Kişilerarası iletişimin diğer iletişim türlerinden kesin sınırlarla ayrılan bir tanımı yoktur. Bu yüzden de, altında yatan nedenler ve içeriği ne olursa olsun, kişiler arasında gerçekleşen iletişimi "kişilerarası iletişim" olarak adlandırmak yerinde olacaktır.

Kişiler arası iletişim örgütsel iletişimin temelidir. Örgütte kişilerarası iletişimin düzgün bir biçimde kurulması örgütün gelişmesine katkıda bulunabilir. Örgüt çalışanları arasında sağlıklı ilişkiler kurmak ve bunların devamını sağlamak için kişilerarası iletişime ihtiyaç vardır. Değişik görüşlerin dile getirilerek, bunların tartışılması, örgütün gelişimi ve değişimini sağlayacak yeni bilgilerin gün yüzüne çıkarılması ancak kişilerarası iletişim sayesinde olur.

Örgütsel etkinliklerde kişisel iletişimin önemi tamamen kişilerarası iletişime bağlı olmaktadır. Üst ve astlar arasında veya eşit statülerde bulunanlar, resmi grup toplantılarında karar vermede bulunanlar kişilerarası iletişim sayesinde faaliyetlerini yerine getirebilirler.

Çoğumuz iletişim esnasında ne kendimizi ne de karşıımızdaki kimsenin belirli bir kabul sınırı olduğunun farkında değilizdir. Eğer sokakta gördüğümüz kimse tanımadığımız biriye, gözlerinden, hal ve hareketlerinden bize doğru gelişindeki niyeti okumaya çalışırız. İnsanlarla olan ilişkilerde, onlara yaklaşp uzlaşmada onlardan gelecek bilgi, fikir ve duyguları kabul etmede bireysel bir takım sınırların olduğunu biliyoruz (EREN;1997:284).

Kişiler arası iletişim, içinde bulunan grup üyelerinin yüksek düzeydeki düşünce ve eylem birliğini sürdürmede etkindir. Karar alma sürecinde farklı roller üstlenirler ve bir şeyle ilgili bilgileri aktarırken hareket biçimini meşrulaştırmaya yönelirler.

## **1-5-2 Kişisel İletişim Yöntemleri**

Kişisel iletişim yöntemlerini, sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olarak üç başlık altında inceleyebiliriz.

### **1-5-2-1 Sözlü İletişim**

En basit tanımıyla sözlü iletişim, kaynak ve hedef arasındaki her türlü konuşmadır. Sözlü iletişimde, kaynak hedefe aktarmak istediği bilgi, duygu ve düşünceleri sözlü semboller aracılığıyla gönderir. Sözlü iletişim, yüz yüze olabileceği gibi, radyo, televizyon ve telefonla da olabilir. Toplantılardaki konuşmalar, sözlü sunumlar, halka hitaplar, eğitim kursları, konferanslar, oryantasyon programları sözlü iletişime birer örnektir (SCHNEIDER;1975:9).

Sözlü iletişimde alıcı , sadece kaynağın konuşmalarını dinlemekle kalmayıp, onun duygu ve düşüncelerini belli eden el ve yüz hareketlerini de görebilmektedir. Bu sayede hedef, kaynağın gönderdiği mesajı daha iyi algılayabilir. Ayrıca hedef, anlamadığı hususları karşı tarafa kısa sürede geri bildirimde bulunarak iletebilir ve bu hususların açıklanmasını sağlayabilir. Bu sebeplerden ötürü, sözlü iletişim en etkili iletişim biçimi olarak düşünülebilir. Sözlü iletişimde, iletilen mesajın anlaşılma derecesi sorular sorularak denetlenebilir, verilen cevaplar kontrol edilebilir ve anlaşılmayan konulara açıklık getirilebilir. Kolaylıkla, karşılıklı geri bildirimde bulunulabilir (TUTAR ve YILMAZ;2002:51).

Sözlü iletişimin faydalarının yanında birtakım sakıncaları da vardır. İletişimde yer alacak herkes aynı anda bir yerde bulunmadıkça iletişimde uyum sağlanamayabilir. Çünkü, kişinin farklı kişilere bir bilgiyi aynı şekilde aktarması zordur. Her seferinde karşısındaki kişi değişeceği için, buna bağlı olarak hedefin algılama düzeyi değişecek ve mesaj farklı şekillerde anlaşılacaktır. Örneğin; arkadaşlarına bir anısını anlatan biri bunu tek seferde iki kişiye anlatırsa, birlikte karşılıklı konuşmalar neticesinde anı bu iki kişi üzerinde benzer etki yaratacaktır. Ama, kişi anısını karşısındakilere ayrı ayrı anlatırsa, muhtemelen bu kişiler üzerindeki etki farklı olacaktır. Ayrıca, kişi yüz yüze iletişimde karşısındakinden

çekinebileceği için, karşı tarafa gerçekte iletmek istediklerinden farklı şeyler iletebilir (CAN;1992:243).

Sözlü iletişim daha çok, toplumsal ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sürdürmek amacıyla kullanılmaktadır. Örgütlerde de, sözlü iletişim sık kullanılan bir iletişim türüdür. Örgüt yöneticileri geri bildirim kolay olması nedeniyle, yüz yüze ve telefonla görüşmeyi sıklıkla kullanırlar. Bu sayede, çalışanların söylenenleri, verilen emirleri doğru biçimde anlamasını hedeflerler. Örgütlerde belli bir anda kullanılacak iletişim türü, o anda içinde bulunulan durum ve mesajın niteliğine göre seçilir. İletilecek mesaj özelse, rutin değil ve kısa ise, sözlü iletişim kullanılır. Örgütlerde, sorunların çözülmesi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların motivasyonu ve emirlerin iletilmesi gibi işlemler çoğunlukla sözlü iletişimle gerçekleştirilir. Sözlü iletişimin etkinliğinin sağlanabilmesi için, kaynağın mesajı kodlamada kullanacağı simgelerin açık ve net olması ve bunların alıcının anlayabileceği şekilde bir araya getirilmesi gerekmektedir.

Sözlü iletişim "dil ve dil-ötesi" olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. İnsanların karşılıklı konuşmaları hatta mektuplaşmaları "dil ile iletişim" olarak kabul edilir. Dil ile iletişimde kişiler bilgi, fikir ve duygularını birbirlerine ileterek anlamlandırır. Dökmen'in de (1999:50) belirttiği gibi, "Dil-ötesi iletişim, sesin özellikleri ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler, dil ötesi iletişim sayılır". Dil-ötesi iletişimde kişilerin "ne söyledikleri" değil, "nasıl söyledikleri" önemlidir. Araştırmalar, karşılıklı konuşmalarda insanların ne söylediklerinden çok, nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir. Sözlü iletişimde, sözlerin kapsamı kadar, ses tonundaki canlılık da önemlidir. Dolayısıyla, mesajı iletirken kullanılan kelimeler kadar, ses tonu, vurgu ve kelimelerin söyleniş biçimine de dikkat edilmelidir. Mesajın doğru iletilmesi seçilen kelimelere, onun doğru algılanması ise dil-ötesi öğelere bağlıdır (TUTAR ve YILMAZ;2002:50).

### 1-5-2-2 Sözsüz İletişim

İnsanın iletişimde kullandığı en yaygın biçimdir. İnsanlar ilk çağlarda, duygu ve düşüncelerini ya da olayları karşı tarafa aktarırken bedenlerini ve seslerini kullanıyorlardı. O dönemde insanın kendini ifade edebilmesinin tek yolu buydu. İnsan bu yöntemde iletişimin hem öznesi hem de nesnesi konumundaydı. Günümüzde sesli ve yazılı iletişim yöntemleri gelişmiştir. Ancak bu durum beden dilinin kullanımını ortadan kaldırmamıştır. Sözsüz iletişimde insanın içinde bulunduğu alan; bu alan içinde yapılan hareketler, jestler, mimikler önemli bir rol oynar (KÖKNAL;1997:52). Kısaca, sözsüz iletişimde ileti hareketlerden oluşur. Bu hareketlerden bir bölümü iç güdülerden, dürtülerden ve güdülerden kaynaklanır.

Beden dili insan yaşamında hala önemli bir yer almaya devam etmekte ve beden dili istemli ve istemsiz olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Şayet beden dili duyguların dışı vurumu olarak değil de bilinçli olarak aktarımı ise buna istemli beden dili, tersi durumda ise istemsiz beden dili denir (TUTAR ve YILMAZ;2002:61). Sözsüz iletişimin nasıl anlaşılması gerektiğini bildiren “meta-iletişim” yada “İletişim Ötesi İletişim” sözsüz iletişimde ilişki boyutunun, nasıl tanımlanması gerektiğini açıklar.

Sözsüz iletişim, mesajın kelimeler dışındaki öğeler kullanılarak iletilmesidir. Sözsüz iletişimde mesaj, vücut dili yoluyla; jest ve mimikler, el ve kol hareketleri, göz hareketleri, göz teması, giysiler ve mekan kullanımı ile karşı tarafa iletilir. Sözsüz iletişim, kaynak tarafından gönderilen mesaja, kişinin hislerini, duygularını katar. Bu sayede, hedef yalnızca kaynağın beden diline bakarak, belki de onun söylediklerinden daha çok anlam çıkartabilir. Sözsüz iletişim çoğu kez hedef üzerinde sözlü iletişimden daha fazla etki bırakır. Zıllıoğlu'nun da (1993:180) ifade ettiği gibi, bazen bir bakış, bir dokunuş, içten gelen sevgi ya da hayranlık duygusunu satırlar dolusu sözden daha etkili bir biçimde ifade edebilir. Benzer şekilde, akla gelebilecek en kötü sözler, bazen tek bir bakış kadar etkili değildir.

Sözsüz iletişim, kişilerin belirli olaylar ve uyarılar karşısında tepkilerini, dil veya sözle ifade edemeyip, birtakım vücut hareketleri ve çevre hareketleri (konuşurken birine yaklaşma veya uzaklaşma gibi) ile ortaya koymalarıdır. Sözsüz iletişim, genellikle kişiyle ilgili gizli mesajlar içermektedir. Kişinin bastırılan fikir ve duyguları, onun davranışları ve vücut hareketleri ile dışa vurabilmektedir. Kişi, dışarıya yansıtmak istemediği kızgınlık, korku ve endişe gibi çeşitli duygularını farkında olmadan beden diliyle dışa yansıtabilir (EROĞLU;1992:36).

Sözlü iletişimde mesaj sadece sözlü olarak ifade edilmez. İnsanlar genellikle mesajlarını sözlü ve sözsüz olarak beraber iletirler. Sözsüz iletişimde mesaja eşlik eden çeşitli işaretler vardır (BARKER;1978:8). El ve omuz hareketleri, yüz ifadesi, bakışlar ve benzeri işaretler ile mesajın anlamı tamamlanır ve pekiştirilir. Tutar ve Yılmaz'ın da(2002:57) belirttiği gibi, insanlar genelde dört biçimde sözsüz iletişim kurarlar. Bunlar;

- Beden Dili
- Mekan Kullanımı
- Mevki ve Statü
- Kullanılan İletişim Araçları

#### **1-5-2-2-1 Beden Dili Araçları**

İnsanlar iletişimde karşı tarafa mesaj gönderirken çoğu kez beden dili araçlarını kullanırlar. Kişiler yüz hareketleri, gözleri, el ve kol hareketleri ve beden duruşlarıyla sözlü mesajlarını destekler. Beden dili, kelimelerin hedef tarafından anlamlandırılmasına yardımcı olur.

Beden dili araçlarından yüz ve beden ifadeleri, niyet edilerek veya niyet edilmeden yapılabilir. Kişiler kendi istekleri ile bir takım hareketler yaparak karşı tarafa mesajlar iletirler. Başını öne doğru sallayarak "evet", arkaya doğru sallayarak "hayır", kaşlarını kaldırarak "hayır" demek, omuzlarını kaldırarak umursamazlık belirtmek, niyet edilerek yapılan ifadelerdir. Niyet edilen ifadeler, farklı kültürlerde farklı anlamlara



gelebilirler. Örneğin; ülkemizde başı önden arkaya kaldırmak "hayır" anlamına gelirken, batı ülkelerinde başı sağa ve sola sallamak "hayır" anlamına gelir (DÖKMEN;1999:28).

Niyet edilmeden ortaya çıkan yüz ve beden ifadelerine ise "duygusal ifade" denilmektedir. Acılı bir haber alan kişinin yüzündeki üzgünlük, ya da şaşırın birinin yüzündeki hayret ifadesi, duygusal ifadeye örnektir. Yapılan incelemeler, duygusal ifadelerin kişilerarası iletişimde önemli yeri olduğunu göstermektedir. Mehrabian'a göre (1968:56), iletişimde sözlü kapsam %7, dil-ötesi öğeler %38, duygusal yüz ifadelerinin ise %55 oranında payı vardır.

Gökçe'ye göre beden dili araçları şu şekilde sıralanmaktadır (1998:114):

- **Göz ilişkisi:** İki kişi arasında iletişimi geliştirmenin ve sözsüz iletişim kurmanın en etkili yolu, göz teması kurmaktır. Konuşmanın anlamını en çok etkileyen organ gözlerdir (NELSON ve QUICK;1997:242). İki kişinin uzun süre göz göze bakması bir ilgiyi veya bir korkutmayı ifade eder. Gözleri sık sık kaçırma ise, karşıdaki kişiyi kendinden üstün görme veya kişi ya da konuya ilgisizliği gösterir. Gülen göz ise, iyi niyeti temsil eder. Göz teması, değişik kültürlerde farklı anlamlar ifade eder. Göz teması, Libya'da bir kadını beğenmek, ona iltifat etmek anlamına gelirken, Japonya'da aynı hareket; bir yetkiliye riayet etme ve ona saygı duyma anlamına gelir (NELSON ve QUICK;1997:249). Kişilerarası iletişimde, insanların yüzüne bakanlar, bakmayanlardan daha çok hoşta gider. Bu sebeple iletişimde mümkün olduğunca göz teması kurmaya çalışılmalıdır.
- **Yüz ifadesi:** İnsanların duygu ve düşüncelerinin dışa yansımını sağlayan en önemli göstergelerden biridir. Örgütte çalışanların sabah karşılaştıklarında birbirlerine gülümseyerek selam vermeleri, somurtmaları, gülmeleri, esnemeleri, onların birbirlerine karşı hissettikleri hakkında önemli ipuçları verir. Kişinin duyduğu bir söz neticesinde kaşlarını kaldırması, klasik bir şaşırma göstergesidir (FOWLER;1997:36). Kişilerin, heyecan, utanç, sevgi, öfke ve korku gibi aşırı

duygulanmalarında, dudak ve tenin renginde kızarma veya soluklaşma olur. Aynı zamanda, alın, kaşlar, göz kapakları ve gözlerde de dikkat çekici kıpırdanma ve hareketlilikler olur.

- **Baş hareketleri:** İki taraf arasındaki iletişimi yönetmekte, özellikle konuşma sırası almada kullanılır. Bir baş hareketiyle kişi karşısındakine söz hakkı verebilir, ya da hızlı baş hareketlerinde bulunarak konuşma isteğini dışa vurabilir (FISKE;1996:96). Bir kişi konuşurken karşı tarafın başını hafifçe aşağı yukarı hareket ettirmesi, kişinin karşısındakini dinlediğini ve onu anladığını gösterir.
- **Jestler:** Kişinin eli, kolu ve parmakları aracılığıyla yaptığı jestler, sözsüz iletişimin önemli bir bölümünü oluşturur. Bir çok kültürde "gel", "git", "hoşçakal" anlamına gelen el hareketleri yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Kültürler arasında ortak anlayışlar olmasına karşın, bazı el hareketleri değişik kültürlerde farklı anlama gelebilir. Örneğin; elin avuç içini gösterme Amerika'da el sıkma ve şaka gibi bir selamlaşma biçimiyken, bu hareket Yunanistan'da hakaret ve onur kırma anlamındadır. Benzer şekilde, işaret parmağı ve başparmağı "0" şeklinde birleştirmek Amerika'da "tamam" anlamındayken, bu hareket Japonya'da para, Latin Amerika'da ise müstehcenlik ve ağza alınmayacak söz anlamına gelmektedir (NELSON ve QUICK;1997:249). Özellikle örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerde sıklıkla kullanılan bazı jestler vardır. Konuşan biri karşısında kişinin arkasına yaslanarak kollarını kavuşturması, kişinin muhtemelen kötü etkilendiğini, hatta öfkelenildiğini gösterir (FOWLER;1997:36). İki elin açılarak avuç içlerinin karşıya gelecek şekilde tutulması "reddetme", sadece işaret parmağının uzatılması veya havaya kaldırılması "suçlama ve kararlılık" anlamına gelmektedir. Kişinin ellerini yumruk yapması ise bir sertlik gösteresidir (EROĞLU;1992:37).
- **Beden Duruşu:** İletişimde kişilerin tutumlarını belli eden diğer bir sözsüz iletişim aracıdır. Konuşan birini ileriye eğilerek dinlemek genellikle ilgi belirtisidir



(FOWLER;1997:36). Koltukta bacak bacak üstüne atmak, Amerika'da rahatlamayı gösterir, Arap ülkelerinde ise bu duruş karşıdakini aşağılama, küçük görme ve onur kırma anlamına gelir (NELSON ve QUICK;1997:249). İletişimde mesajı beden duruşu ile desteklemek ve kendinden emin olduğunu göstermek için, kişi ayaktaysa dik durmalı, oturuyorsa sırtını sandalye veya koltuğa dayamalıdır.

- **Yakınlık:** Karşılıklı iletişimde kişilerin birbirine duruş mesafesi, aralarındaki ilişkinin sınırlarını gösterir. Konuşurken birine yakın durmak, Amerika'da zorla sokulma, davetsiz gelme anlamında iken, ülkemizde bu davranış kişiler arasındaki samimiyetin bir göstergesidir (NELSON ve QUICK;1997:249). İletişimde insanlar arasındaki en uygun mesafe, onları rahatsız etmeyecek ve karşı tarafa mesajın net bir şekilde ulaşmasını sağlayacak mesafedir.
- **Yöneliş:** Kişinin kendisini başkalarına göre nasıl konumlandığı, kişinin diğer kişilerle ilişkileri hakkında bilgiler verir. Birisinin yüzüne bakmak samimiyetin ya da kızgınlığın bir göstergesidir. Bir kişiyle doksan derecelik açıda olmak ise, karşılıklı işbirliği olduğunu gösterir (FISKE;1996:96). Kişilerarası iletişimde, kişi konuştuğu kişiye daima yüzünü dönmeli, bu sayede beden dilini karşı tarafın algılamasını sağlayarak, mesajı düzgün bir biçimde iletmelidir.
- **Bedensel temas:** Kime, ne zaman ve nerede dokunduğumuz, ilişkilerimiz hakkında önemli bilgiler verebilir. Kişiler, karşılarındakine farklı bedensel temaslarda bulunarak, farklı mesajlar verirler. Örneğin; birinin koluna, omzuna dokunmak, yakasındaki görünmeyen tozları silkelemek bir dostluk göstergesidir. Birisinin elini öpüp başımıza koyduğumuzda, o kişinin bizden büyük veya üstün olduğunu kabul ettiğimizi gösteririz (DÖKMEN;1999:29). Bedensel temasın anlamı kültürden kültüre değişiklik gösterebilir. Kişilerarası iletişimde, insanları tedirgin etmeden bedensel temas kurmak gerekir.

- **Dış görünüş:** Saç, elbise, cilt, bedensel süsler, makyaj, boy, kilo gibi unsurlar dış görünüşü oluşturur. Kişilerin dış görünüşleri, onların kişilik, toplumsal statü ve özellikle topluma uyum durumları hakkında bilgi verir. Örneğin; gençler değişik saçları ve elbiseleri ile yetişkinlerin değerlerine karşı duydukları tepkileri ortaya koyarlar (FISKE;1996:96). Dış görünüşün kişi hakkında çevreye doğru bilgiler verebilmesi için, kişi toplumsal rol ve statüsüne uygun olarak giyinmelidir.

#### **1-5-2-2-2 Mekan Kullanımı**

Kişiler, kendi çevrelerinde oluşturdukları boş mekanlar yoluyla da, başkalarına bir takım iletilerde bulunurlar. Kişi, karşısındaki kişiyle olan ilişkisine göre mekan içindeki yerini ve onunla arasındaki mesafeyi ayarlar. İnsanlar sevdikleri insanlarla iletişim kurarken onlara yakın durmayı, daha az sevdiklerine karşı da arada biraz mesafe bulundurmaya tercih ederler (DÖKMEN;1999:30). Mekan kullanımı, kişiler arasındaki ilişkinin göstergesi olabileceği gibi, statünün de bir göstergesidir. Önde yürümek, önde olmak, yüksekte oturmak, sağda oturmak, yüksek statü anlamına gelir. Örneğin; askerlikte komutanlar her zaman önde yürürler. Bir töreni izlemek için ayrılan yerde, aynı rütbeyle sahip iki kişiden kıdemli olan sağ tarafa oturur. Mahkemelerde hakimler statüleri gereği, yüksek kürsülerde otururlar.

Örgütlerde, daha üst düzeyde olanların kullandıkları mekanlar, statü ve otorite durumlarını gösterecek biçimde tasarlanır. Üst kademedeki yöneticilerin çalışma odaları, alt kademedekilere göre daha geniş ve lüksdür. Mekan kullanımı, özellikle kamu kurumlarında bir statü sembolü olarak kullanılır. Alt kademedeki memurlar küçük masalar kullanırken, şefler biraz daha büyük, genel müdürler ve müsteşarlar ise en büyük masaları kullanırlar. Büronun büyüklüğü, danışman, kişisel sekreter olup olmadığı, kişinin grupla nerede oturduğu, gibi hususlar da birer statü göstergesidir.

#### **1-5-2-2-3 Kişilerarası İletişim Araçları**

Bir takım araçlar sayesinde kişiler çevrelerine çeşitli mesajlar iletebilirler. Kişi, belirli kıyafetler giyerek, rozetler ya da takılar takarak, kokular sürerek ve kıyafetlerinin rengini seçerek, etrafındakilere bir takım mesajlar verebilir. Örneğin; ordulara ait bayraklar,

sancaklar, tuğlar, flamalar birer iletişim aracıdır. Yurtdışında aynı yerde görev yapan farklı ülkelere ait askeri birlikler, birbirlerini taşıdıkları sancaktan veya flamadan tanıyabilir. Kızılderililerin savaşa gitmeden önce yüzlerine sürdükleri savaş boyları da bir çeşit iletişim aracıdır.

Araçlar sayesinde çeşitli mesajlar iletilir ve kişiler iletişimde birbirlerine nasıl davranacaklarını bilirler. Örneğin; askerlerin rütbelerini gösteren özel elbiseler ve işaretler, aralarındaki iletişimin, örneğin selamlaşmanın nasıl gerçekleşeceğini belirler (DÖKMEN;1999:30). Benzer şekilde, büründüğü siyah elbiselerden matemde olduğu anlaşılan biri yanında, kişi gülmemeye çalışır. Kişi, kendisini tanımayanların katılacağı bir toplantıya gitmeden önce, yakasına mesleğini gösteren bir rozet takarsa, çevresindekilere bir mesaj vermiş olur.

Renklerin de belli anlamları ve ilettikleri mesajlar vardır. Renklerin anlamı, simgesel içerik taşır. Örneğin; beyaz gül, saflığı ve arı duyguları simgeler. Sarı gül, özlem ve ayrılık belirtisi iken, kırmızı gül aşkı, tutkuyu ve cinselliği anlatır. Yengin'in de (1997:201) belirttiği gibi, renklerin, simgelerle bütünleştiği siyasal anlamları da vardır. Fransız bayrağındaki mavi "özgürlük", beyaz "eşitlik", kırmızı "kardeşlik" anlamına gelir. Mor, kutsallığı ifade eder ve Katolik papazlar tarafından tercih edilir. Mavi ise, Batının, Avrupa aristokrasisinin ve soyluluğun rengidir.

Renklerin giyim kuşamda da ilettiği bazı anlamlar vardır. Giysilerde turuncu, cesur, maceracı ve kendine güvenen insan izlenimi verir. Kırmızı ise, enerjik, dışa dönük ve harekete hazır olma hissi verir. Mavi, düzen ve uysallığı temsil eder. Giyimde beyaz, saflığı, temizliği, masumiyeti ifade eder. Siyah, canlılığın, müdahaleciliğin, tekçiliğin rengidir. Modada ise, siyah giymek seçkinliği, sadeliği ve lüksü ifade eder (YENGİN;1997:201). Giyim kuşamdaki renkler, toplumsal statünün belirlenmesine ve iletişimin düzenlenmesine yardımcı olur.

#### **1-5-2-2-4 Kişilerin Örgüt İçindeki Mevki ve Statüleri**

Örgütte çalışanların bulunduğu mevkii ve statüler, iletişimde önemli bir rol oynar. İletişim kuran taraflar arasında, yüksek statüye sahip olan kişi, statüsü düşük olana göre inandırıcılık ve karşı tarafı ikna etme bakımından her zaman daha avantajlıdır. Örgütte düşük statüdeki bir çalışanın yönetime yapacağı bir öneri, çok yerinde bir öneri olsa bile, yönetim tarafından yeterince dikkate alınmayabilir. Ama, aynı öneriyi kurumdaki yüksek statüdeki biri yaparsa, büyük ihtimalle bu öneri daha çok dikkate alınacaktır. Bu yüzden, bir çok örgütte yöneticilerin görüş ve önerileri, alt kademelerde çalışanlarınkine göre daha fazla kabul edilir. Buradaki önemli nokta, öneri yapanın karşı tarafa ilettiğinin sadece mesaj olmadığıdır. Karşı taraf, mesaja anlam vermeden önce öncelikle onun kimden, hangi statüdeki bireyden geldiğine bakar. Sonra, mesajın kaynağı ve içeriğini bir araya getirerek, zihninde mesajın anlamını oluşturur. Dolayısıyla, mesajı gönderenin mevki ve statüsü, mesajın anlamını destekleyici veya azaltıcı olabilir.

#### **1-5-2-3 Yazılı İletişim**

Yazılı iletişim, insanın zaman ve mekandaki iletişim sınırlarını genişletmekte en etkin iletişim biçimidir(ZILLIOĞLU;2003:174). Kişi, iletmek istediği mesajı yazıya döküp karşı tarafa aktardığında, mesaj artık sürekli duracak bir bilgi, yadsınamaz bir gerçeklik haline gelir. Yazılı iletişimde raporların gördüğü hizmet, göz ve kulakla gördüğü hizmet gibidir (TUTAR ve YILMAZ;2002:53).Ayrıca, bilginin hem niceliksel, hem de niteliksel birikimine ve gelişimine katkıda bulunur. Bilgiler, yazı sayesinde uzun süre korunabilir ve farklı insanlara ve toplumlara iletilebilir.

İletişim sürecinde mesajın sözlerle değil, her türlü yazı ile aktarılmasına "yazılı iletişim" denir. Yazılı iletişim; raporlar, mektuplar, özetler, makaleler, basın bildirimleri gibi araçlarla gönderilen çeşitli yazılı mesajları içerir (TUTAR ve YILMAZ;2002:53). Ayrıca, muhasebe raporları, aylık raporlar,bültenler gibi örgütün faaliyetlerinin sonuçlarını gösteren ve alınan kararlarla ilgili bilgiler içeren belgeler de yazılı iletişim kapsamındadır.

Yazılı iletişimde, kaynak mesajı göndermeden önce onu yeniden gözden geçirebilir, kontrol edebilir ve özümseyebilir. Bu nedenle, yazılı iletişim ayrıntıların önemli olduğu durumlarda sıklıkla kullanılır. Gönderilecek mesaj kişisel değilse, rutinse ve uzunsa, yazılı iletişim tercih edilir. Örgütlerde yazılı iletişim, tüm birimlere aynı emrin veya bilginin aktarılması, saklanması ve bu yazının bir belge, kanıt niteliğinde olmasından dolayı tercih edilir. Yazılı bir kanıt niteliğinde olan bu belgeler sayesinde, kişi istediği zaman dönüp yazılı belgeye bakarak mesajı hatırlar, bu sayede iletilen bilgiyi unutmaz. Yazılı iletişim, aynı mesajın örgütün değişik birimlerine ulaştırılmasında maliyetin ve bürokrasinin azaltılmasını sağlar.

Yazılı iletişimin avantajları yanında, bir takım dezavantajları da vardır. Bu iletişim türünde, kaynak mesajı alan kişilerin tepkisini ölçemez, hedeften geri bildirim almak zordur. Sözlü iletişimde olduğu gibi, hedeften anında geri bildirim alma imkanı yoktur. Bu nedenle, mesajı alan herkesin yapacağı yorum farklı olabilir. Bir de yazılı metinde ifade bozuklukları varsa, yanlış anlaşılmanın olması kaçınılmazdır. Dolayısıyla, yazılı iletişimde mesaj gönderilirken kullanılan kelimeler ve dile dikkat edilmeli, ifadeler karşı tarafın anlayabileceği şekilde açık oluşturulmalıdır.

#### **1-6- Empati Kavramı**

Günümüzdeki empati tanımına zaman içindeki pek çok farklı tanım ve bunlardaki değişiklikler sonucu ulaşılmıştır. 1950'li yıllarda empati, kişinin karşısındaki kişiyi tanıması, kendini onun yerine koyarak onun özellikleri hakkında bilgi sahibi olması, yani onun rolünü alması anlamında kullanılmıştır. Bu tanımda, empati sadece bilişsel nitelikli (bilgi ile ilgili) bir kavram olarak ele alınmış, kişinin duygusal dünyasına değinilmemiştir.

1960'lı yıllarda empatinin duygusal boyutunun da bilişsel boyutu kadar önemli olduğu vurgulanmış ve bilişsel boyutun empatide tek başına yeterli olamayacağı görüşü hakim olmuştur. Empati, bir insanın karşısındaki kişinin hissettiği duyguların aynısını, onun gibi hissetmesi olarak tanımlanmıştır.

1970'li yıllarda ise empati, kişinin karşısındaki kişinin duygularını sadece anlaması olarak değil, aynı zamanda bu duygulara uygun karşılık vermesi olarak tanımlanmıştır. Bu anlayışa göre empati kuran kişi, herhangi bir olayda "ben ne hissediyorum" şeklinde değil de, "o ne hissediyor" şeklinde düşünür ve karşısındakini anlayarak, bu anlayış doğrultusunda davranır. Yani, empati kuran kişi, kendi üzerine yoğunlaşmak yerine, dikkatini karşısındaki kişiye verir (DÖKMEN;1988:156).

Ivey ise (1987:198), 1980'li yıllarda yaptığı tanımda, karşısındaki kişiyle empati kuracak bir insanın, onun duygu ve düşüncelerinin yanı sıra, kültürü ile de empati kurması gerektiğini belirtmiştir. Çünkü, kişilerin duygu ve düşüncelerinin şekillenmesinde, onların içinde yaşadığı çevre ve kültürel ortamın büyük payı vardır. Dolayısıyla, birisinin duygu ve düşüncelerini doğru anlamak için, o kişinin içinde yaşadığı çevre ve kültürel ortamı da anlamak gerekir.

Akkoyun (1987:92) ise empatiyi, bir kimsenin özel algısal dünyasına girmek ve onunla tümüyle beraber olmak şeklinde tanımlamıştır. Empati, kişinin o anda hissettiklerini hissetmeyi, değişik olaylar karşısında kişinin yaşadığı korku, kızgınlık, sevgi gibi duygu ve düşünce değişimlerine her an duyarlı olmayı gerektirir. Diğer bir deyişle, empati bir kimse ile varolma şeklidir; onun hayatını yaşamak, yargılamadan ona nazikçe yaklaşmak, onun farkında olduğu anlamları hissetmektir.

Günümüzde, belki de en yaygın kabul gören tanım Rogers'ın yaptığı tanımdır: Empati, kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir (ROGERS;1983:106). Tanımlardan da anlaşılabilceği gibi, empati bir çeşit rol almaz. Empati kuran kişi, kendisini başkasının yerine koyarak karşısındaki kişinin duygularını anlar, bunları kendi duyguları gibi hissederek ve bunu davranışlarına yansıtır. Bu davranışlara da "empatik tepki verme" denir.



Dökmen'e göre (1999:137) empatik tepki verme iki şekilde olabilir: Kişi yüz ve bedenini kullanarak karşısındakini anladığını belirtebilir veya sözlü olarak onu anladığını ifade edebilir. En etkili tepki, belki de bu iki davranışın bir arada sergilenmesiyle verilebilir. Futbol maçında penaltı atışını golle sonuçlandıramayan bir futbolcuya, takım arkadaşı dostça yaklaşarak, onun omzuna dokunup "sıkma canını, herkes kaçırabilir" derse, penaltıyı kaçıran futbolcu kendini bir ölçüde de olsa rahatlamış hisseder. Empati kuran kişi, bir başkasının duygusal yaşantısına katılarak, onun hissettiklerini anlamalı ve onun yaşantısındaki çarpıcı bazı noktaları algılayabilmelidir (AKKOYUN;1982:66).

### 1-6-1 İletişim ve Empati Arasındaki İlişki

Günümüzde, empati tanımlarında iki temel bileşen vardır: Bunlar empatinin bilişsel ve duygusal taraflarıdır. Kişinin karşısındakinin rolüne girerek, onun ne düşündüğünü anlaması, bilişsel nitelikli bir etkinlik (bilişsel rol alma), karşısındakinin hissettiklerinin aynısını hissetmesi ise duygusal nitelikli bir etkinliktir (duygusal rol alma). Bilişsel rol alma, duygusal rol almanın ön şartı olarak düşünülebilir (DÖKMEN;1999:136).

Kişinin, karşısındakinin rolüne girerek, olaylara onun bakış açısıyla bakabilmesi için, kişinin algılama kabiliyetinin iyi olması gerekir. Empati kuracak kişi, kendisini diğer kişinin yerine koyarak, olayları onun algıladığı gibi algılamalıdır. Algılama da, iletişim sürecinin önemli bir unsuru olduğu için, algılama gücü yüksek kişiler empati kurmada olduğu gibi iletişimde de daha başarılıdırlar. Eğer kişi, iletişimde karşısındakıyla empati kurarsa, onun mesajı en iyi nasıl anlayacağını bilir ve mesajı o şekilde gönderebilir. Böylece, kaynak ve hedef mesaja aynı anlamı yüklemiş olur ve etkin bir iletişim sağlanabilir. Pişkin'in de (1987:775) belirttiği gibi, kişilerin etkili bir iletişimde bulunabilmesi için en azından belli bir düzeyde empatik olmaları gerekir.

Araştırmalara göre empati, kişinin kendini açması, toplumsallaşması, sosyal duyarlılığı ve topluma uyumu ile pozitif ilişkilidir. Yani, diğer insanlarla sağlıklı bir iletişim kurabilen, kendi duygu ve düşüncelerini başkalarına düzgün bir şekilde ifade edebilen, topluma uyumlu ve sosyal duyarlılığı yüksek olan kişiler, empati kurma

becerisine de sahiptirler. Başka bir deyişle kişi karşısındakinin davranışlarını sözlerin/iletilerini kendisi aynı kanalda nasıl davranıyor ve düşünüyorsa öyle anlamlandırır(ZILLIOĞLU;2003:208). Akkoyun (1982:64) ise, empatik bireylerin çevresindeki insanlarla ilişkilerinde onların tepkilerine karşı duyarlı olduklarını, bu ilişkilerdeki olumlu ve olumsuz gelişmeleri algılayabildiklerini belirtir.

İnsanlar, iyi iletişim kurabildikleri için empati kurma becerisine sahip olabilecekleri gibi, empati kurabildikleri için de başkalarıyla iyi iletişim kuruyor olabilirler. İlişkinin yönü nasıl olursa olsun, empati ile iletişimin etkinliği arasında pozitif ilişki olduğu söylenebilir. O zaman, empatik yönü gelişmiş bir bireyin, aynı zamanda kişilerarası iletişimde de başarılı; empatik yönü zayıf bir bireyin, kişilerarası iletişimde de başarısız olması beklenir. Ayrıca, çevresindekilerle sıklıkla iletişim çatışmaları yaşayan bir bireyin, empati kurma eğiliminin düşük olması beklenir. Çünkü, iletişim çatışmaları, iletişimi olumsuz etkilemekte, bu çatışmalar, empatinin gereklerine ters düşmekte ve empatinin kurulmasını engelleyebilmektedir (PİŞKİN;1987:776).

### **1-6-2 Empatinin Önemi**

İnsan ilişkilerinde empati kurmak, kişiler arasında sağlıklı iletişimin kurulabilmesi için bir ön şarttır. Kişi, kendini başkasının yerine koyarak, olaylara onun bakış açısıyla bakabilirse, ancak o zaman karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayabilir ve onun davranışlarına anlam verebilir (DÖKMEN;1999:138). Yani, insanların birbirlerini anlamaları için empati kurmaları gerekmektedir.

Dökmen'in de (1999:146) belirttiği gibi empati, günlük yaşamda iletişimi kolaylaştırarak insanları birbirlerine yakınlaştırır. Kendisiyle empati kurulan insan, başkaları tarafından anlaşıldığını ve kendisine önem verildiğini hisseder. Başkaları tarafından önem verildiğini ve anlaşıldığını bilmek ise, o insanı rahatlatır ve kendisini daha iyi hissetmesini sağlar. Bu da, kişinin karşısındakiyle iletişimini ve ilişkisini olumlu etkiler.

Empatik anlayışla karşılanmak, bireyi daha etkin olarak büyümeye yöneltebilir. Öğretmenler, anne ve babalar, öğrencileriyle ve çocuklarıyla olan ilişkilerinde empati kurarak onları anlar ve bu doğrultuda onların gelişimi için çaba sarf ederlerse, hiç şüphesiz onların gelişimine daha çok katkıda bulunurlar. Arkadaşlarının sorunlarını dinleyen bir kimse, memurunun sorunlarını anlamaya çalışan bir müdür, eşinin ve çocuğunun anlattıklarını dinleyen bir anne, bilerek veya bilmeyerek empati kurmakla, karşısındaki kişinin kişisel gelişimini destekleyici ve kolaylaştırıcı bir öge olmaktadır.

Empatik becerileri ve eğilimleri yüksek olan kişiler, çevresindekilerle empati kurarak onları anlar ve onlara yardım etmeye çalışırlar. Bu nedenle, empati kuran kişiler çevresindekiler tarafından daha çok sevilirler (DÖKMEN;1999:147).

Okvuran'a göre (1994:189), kişi karşısındakiyle empati kurduğunda, onu dinlediğinde ve anladığında, dinleyen ve anlayan kişi için ortak bir yaşantı doğacaktır. Bu yeni yaşantı, yaşam akışı içinde insanın kendisini var ettiğini duyumsadığı anlardır. Bu anları çoğaltmak, bireyin ve dolayısıyla toplumun mutluluğunu sağlayacaktır. Bu da demek oluyor ki; toplumun fertleri birbirleriyle daha çok empati kurmaya yöneltilirse ve kişilere bu konuda eğitim verilirse, bunun faydasını fertler ve toplum olarak herkes görecektir.

### **1-6-3 Empati Kurma Süreci**

Dökmen'e (1999:135-137) göre, bir kişinin empati kurabilmesi için gerekli olan öğeler şöyle sıralanmaktadır:

i) Empati kuracak kişi, bir süreliğine başkasının rolüne girmelidir. Kendisini o kişi yerine koymalı, dünyaya onun bakış açısıyla bakabilmelidir. Çünkü, her insanın dünyaya kendine özgü farklı bir bakış açısı vardır. İnsanlar gerek kendisini, gerekse çevresini farklı biçimde algılar. Bu yüzden, kişiyi anlamanın birinci yolu, onun bakış açısıyla olaylara bakabilmektir. Bu sayede kişi, olayları karşısındaki gibi algılayabilir ve yaşayabilir.

ii) Kişi karşısındakinin rolüne girerek empati kurduğunda, o kişinin rolünde kısa bir süre kalmalı, daha sonra o rolden çıkarak kendi yerine geçmelidir. Kişi, sonradan kendi yerine dönmezse empati kurmuş sayılmaz, özdeşim (ona benzemek) kurmuş olur.

Özdeşleşme ile empati farklı kavramlardır. Özdeşleşmede, bir kişi gibi olma ve onun gibi davranma eylemi vardır. Başkasıyla özdeşleşen kişinin kendi benliği yok olmakta, yerine başkasının benliği gelmektedir. Empatide ise, kişi en son kendi rolüne dönerek, benliğini muhafaza etmekte, karşısındaki gibi davranmamakta, sadece onu anlamaktadır. Özdeşleşmede, iki kişi aynı benliği paylaşırken, empatide iki ayrı benlik birlikte varolmaktadır (AKKOYUN;1982:68).

iii) Kişinin karşısındakiyle empati kurmuş sayılabilmesi için, onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamış olması gerekir. Bir kişinin zihnindekileri bütünüyle doğru olarak anlamak için, o kişinin hem duyguları hem de düşünceleri birlikte anlaşılmalıdır. Örneğin, sokakta simit satan bir çocuğun ağladığını gören bir kimse, onun aşırı üzölmüş olduğunu anlayabilir ve çocuğun yanından geçip gidebilir. Bu durumda, kişi çocuğun düşündüklerini bilmeyecek ve ona empati kuramayacaktır. Ama kişi, çocuğa ağlama nedenini sorarsa, kendini onun yerine koyup onun düşündüklerini ve hissettiklerini anlarsa ve çocuğu bu doğrultuda teselli ederse, o zaman empati kurmuş olur.

iv) Kişi karşısındakinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anladıktan sonra, zihnindeki bu empatik anlayışı, karşısındaki kişiye iletmelidir. Karşısındakinin duygu ve düşüncelerini tam olarak anlayan biri, onu anladığını karşısındaki kişiye iletmezse, empati kurma süreci tamamlanmış sayılmaz. Zaman zaman, kişiler birbirlerini doğru olarak anlasalar bile, bu doğrultuda tepki vermekte, yani içlerindeki ifade etmekte güçlük çekebilirler. Örneğin; kişi üzölen bir arkadaşının sorunu ile ilgilendiğinde, empati kurarak arkadaşının ne hissettiğini anlar, onun üzöntüsünü içinde hisseder. Ama, o kişi arkadaşına gidip de gülümseyerek "boşver, üzöldüğüne deymez" derse, kişinin hissettikleri ile yüz ifadesi ve söylediğı söz arasında çelişki var demektir. Kişi bu durumda, doğru empati kurmuş fakat bunu karşısındakine yeterince aktarmamıştır.

Gladstein'ın da (1983:471) belirttiğı gibi, Ethman ve Kartz'a göre, empati kuran kişinin kimliğini kaybetmeden yapabileceğı empatik anlayış süreci dört basamaktan oluşmaktadır:

- **Kimlik Saptama:** Kişinin bir an için kendi benliğini unutarak, empati kurduğu kişinin benliğini alması, onun kişiliğine bürünmesidir.
- **Bütünleşme:** Kişinin empati kurduğu bireyin duygu ve düşüncelerini, kendi duygu ve düşünceleri gibi algılamasıdır.
- **Yansıma:** Kişinin empati kurduğu bireyin duygu ve düşündükleri arasındaki bağıdır ve karşıdaki kişinin duygu ve düşünceleri bu aşamada anlaşılır.
- **Ayrılma:** Empati kuran kişinin karşıdakinin kimliğinden ayrılarak kendi kimliğine dönmesidir.

### **1-7 İkna Etmek**

İnsanlar çeşitli nedenlerden ötürü iletişim içindedirler. Kendi fikirlerini anlatmak, bilgi vermek, yardım istemek, emir vermek, söz vermek ve bunun gibi nedenlerden ötürü iletişim kurarlar. Kişiler arasında geçen en ufak bir diyalogun bile ikna etme ile ilişkisi vardır. İletişimde kişiler çoğu zaman birisinin davranışlarını, kendi istekleri doğrultusunda değiştirmesi için onu ikna etmeyi amaçlamaktadır. İnsanlar başkalarının davranışlarını iki şekilde değiştirebilir: kişiye güç kullanılarak onun davranışını değiştirmesi sağlanabilir, ya da kişi ikna edilerek bu değişim sağlanabilir.

Toplumda, hukuk kuralları güç ögesiyle (yaptırımlarla) kişilerin resmi ilişkilerini düzenlerken, kişiler arasındaki gayri resmi ilişkilerde insan davranışlarını etkilemek ve yönlendirmek, ikna sayesinde olur. İnsan davranışlarını güç yoluyla değiştirmenin alanı sınırlı ve etkisi kısadır (YÜKSEL;1995:114). Kişilerin inanç, tutum ve davranışlarını kalıcı olarak değiştirmek için onları ikna etmek gerekir. Bir konuda belli bir şekilde davranmaya ikna edilmiş birey, aynı olayla tekrar karşılaştığında bir daha ikna edilmesine gerek olmaksızın yine aynı davranış biçimini sergiler. Örneğin; trafikte hız sınırlarına uymanın trafik kazalarını azaltacağı konusunda ikna edilmiş bir kişi, tek başına araba kullanırken bile başkasının müdahalesi olmaksızın hız sınırlarına uyar.

Yüksel'e (1994:115) göre, ikna, insanların çeşitli iletiler kullanarak alıcıların; kanaat, inanç, tutum ve davranışlarında değişiklik yapmaya, onları razı etme ve inandırma sürecidir. Diğer bir deyişle, ikna etmek, kişinin karşısındakinin onayını alabilmek için tüm tartışma becerilerini kullanmasıdır. Günlük hayatta insanlar, iletişim kurarak birbirlerini bir bilginin doğruluğuna, bazı davranışlarını değiştirmeye ya da diğer konularda ikna etmeye çalışırlar. Örneğin; politikacılar halkın kendilerine oy vermesini sağlamak için onları ikna etmeye çalışırlar. Seçimlerden önce mitingler düzenleyerek halka çeşitli vaatlerde bulunur, onları etkilemek isterler. Benzer şekilde, reklamcılar da insanları reklamlar vasıtası ile belli bir marka sigara içmeye, ya da belli bir marka arabayı kullanmaya ikna etmek isterler.

İletişimin tanımlarından biri de, alıcının davranışlarında aktarılan mesajlar vasıtasıyla değişim yaratmaktır. Kişinin davranışlarında değişiklikler yaratmak için, öncelikle o kişinin düşünce ve nesnelere karşı takındığı tavırlarında değişiklik yaratmak gerekir.

Davranış, bireyin kendi dünyasının bazı sembollerini, nesnelere ya da görüşlerini uygun ya da uygun olmayan tarzda değerlendirme eğilimidir (YÜKSEL;1994:64). Daha kısa tanımıyla davranış, uyanıcıya gösterilen bilinçli bir tepkidir. İnsanların istenilen yönde davranmasını sağlamak için, kişinin o davranışı içinden gelerek yapması sağlanmalıdır. Bu da ancak, kişinin tutumunda değişiklik yaratmakla, yani onu ikna etmekle mümkün olur.

Karşısındakinin tutumunu değiştirmek isteyen biri öncelikle, karşısındakinin tutumunu gözlemlemelidir. Sonra, o kişide değiştirmek istediği tutum doğrultusunda iknaya yönelik mesajlar oluşturarak, bunu ona uygun bir şekilde iletmelidir. Daha sonra, kişideki değişimin şeklini ve derecesini anlayabilmek için kişinin tutumlarını tekrar gözlemlemelidir.

Yüksel'in de (1994:74) belirttiği gibi birisini ikna etmenin üç temel amacı vardır. Bunlar;

- Kişide yeni bir tutum geliştirmek,
- Kişide varolan tutumun şiddetini arttırmak,
- Kişinin tutumunu değiştirmektir.



### 1-7-1 İkna Etme Süreci

Araştırmacılara göre ikna etme sürecinin beş karakteristik özelliği vardır (YÜKSEL;1994:68):

- Dikkat: İkna edilmek istenen kesim iletiye dikkat etmezse, diğer bir deyişle bu ileti ikna edilecek kesimin dikkatini çekecek şekilde verilmezse, bu kişilerin ikna edilmeleri imkansızlaşır.
- İdrak: İkna edilmek istenen kitle iletiyi aldıktan sonra, onu anlayıp idrak etmezse, bu kişileri ikna etmek yine imkansızlaşır. Burada, söz konusu kitlenin konuya ilgisi ve konu hakkındaki bilgisi de önemlidir.
- Kabul: Eğer ikna edilecek kitle iletinin vermek istediği mesaja karşı gelip, kafasını bu yeni fikre karşı kilitlerse, ikna sürecinin gerçekleşmesi beklenemez. Kişinin belli bir konuda ikna olması için, öncelikle kişinin o fikri kabul etmesi gerekir.
- Alıkoyma: Genellikle ikna olan kişiler, iletiyi idrak edip kabul ettikten sonra, kendi davranışlarına bir takım kısıtlamalar getirirler. Kişi bir konuda ikna olmuştur, fakat bunu davranışlarına aktarmamaktadır. Bu durumda, ikna ediciler iletinin idrak ve kabulünden sonraki sürecin kendi istekleri doğrultusunda gelişmesi için, ikna edilenleri yönlendirmelidirler.
- Davranış: Diğer dört karakteristik özelliğe bağlı olarak ortaya çıkan sonuçtur. Eğer ikna edilmek istenen kişinin davranışı istenen doğrultuda gerçekleşmişse, yukarıda belirtilen dört basamak da hedef kitle tarafından istenilen şekilde algılanmış demektir.

İkna sürecinin bu özellikleri, iknanın başarılı ya da başarısız olmasında büyük rol oynar. İletişim sürecinde olduğu gibi, ikna sürecinin de temel öğeleri kaynak, mesaj, kanal ve hedeftir. Tüm ikna süreçlerinde bu öğeler mutlaka vardır. İkna sürecinin gerçekleşmesi

için gereken en temel unsur kaynaktır. Kaynak, mesajı kodlayan ve gönderen, ikna sürecini başlatandır. Kaynak, bir kişi, grup, toplum olabileceği gibi bir kurum da olabilir. Yüksel'in de (1994:69) belirttiği gibi, kaynağın iki özelliği ikna sürecini önemli ölçüde etkilemektedir. Bunlar; kaynağın inanılabilirliği ve kaynağın sevilmesidir.

Çoğu zaman kaynağın kim ya da ne olduğu hedef açısından önem taşır. Bu durum, hedef kitlenin iletiye inanıp, inanmamasında da etkilidir. İleti inanılır bir kişiden geliyorsa, hedef üzerinde daha inandırıcı ve olumlu bir etki yaratır. Tersine, güvenilmez birisinden gelen ileti ise hedef üzerinde olumsuz bir etki yaratır. Gerek günlük hayatımız, gerekse araştırma sonuçları, inanılır kaynaktan gelen iletinin hedef üzerinde daha inandırıcı olduğu ve hedefte daha fazla tutum değişimi yarattığını göstermektedir (YÜKSEL;1994:12).

Yüksel'in de (1994:69) belirttiği gibi, inanılabilirlik iki faktöre bağlıdır. Bunlar; saygınlık ve güvenilirliktir. Saygınlık genel bir özellik olup, daha çok iknacının karşısındakini ikna etmek istediği konu üzerinde uzman olup olmadığına ve hedefin kaynağa duyduğu saygı derecesine bağlıdır. Saygınlık, kişinin karizmasına, inanç ve tutumlarına, yani onun kişiliğine bağlı olduğu gibi, kişinin toplumsal rol ve statüsüne de bağlı olabilir.

Araştırmalara göre, kaynağın saygınlığı ile hedefte yaratılan tutum değişimi arasında pozitif ilişki vardır. Yani, yüksek saygınlığı olan kaynaktan gelen ileti hedefi daha çok etkilemekte ve inandırmakta, böylece ileti daha kolay kabul edilebilmektedir. Özellikle, uzmanlığa dayanan saygınlık, kişileri ikna etmede çok etkilidir. Örneğin; sigara içmenin doğuracağı zararlar kişiye bir doktor tarafından iletilirse, doktor kişiye sigarayı bırakması gerektiği aksi halde akciğer kanseri riski olduğu konusunda telkinde bulunursa, hiç kuşkusuz bu mesaj kişiye aynı konuda arkadaşı ya da bir başkası tarafından verilen mesajdan daha etkili olacaktır. Kaynağın saygınlığı ne kadar yüksekse, inanılabilirliği da o kadar fazla olacaktır.

Kaynağı inanılır yapan ikinci özellik, güvenilirliktir. Kişi, kaynağı güvenilmez biri olarak görüyorsa, kaynağın dedikleri, gönderdiği mesaj doğru ve mantıklı olsa bile, büyük

ihtimalle hedef, mesaja gereken dikkati vermeyecek, onu görmezden gelecek ve mesajı kabul etmeyecektir. Kaynağın güvenilirliğinin yanında, mesajın hedefin gözündeki güvenilirliği de, mesajın inandırıcılığı bakımından önemlidir. Kaynak ne kadar uzman, güvenilir olursa olsun, hedef kaynağın o iletişimi gerçekleştirme amacının kendisini kandırmak olduğunu düşünüyorsa, bu iletişimin hedef üzerinde fazla bir etkisi olmayacaktır (YÜKSEL;1994:70).

Ayrıca hedef, iletişimin kendisine yöneltilmemiş olduğunu düşünürse, ondan daha fazla etkilenmektedir. Burada, kişi iletiden etkilenmediğini düşündüğü sırada, aslında ondan daha fazla etkilenebilmektedir (YÜKSEL;1994:70). Çünkü, kişi iletişim sırasında bazen karşısındakinin kendisini belli bir konuda ikna etmek istediğinin farkına varabilir ve sırf buna karşı koymak için ikna olmayı reddedebilir. Ama, kişi iletişimin direk kendisini ikna etme amacı olmadığını düşünürse, kendini o iletiye daha çok açabilir, iletiyi daha iyi idrak edebilir ve kabul edebilir. Ancak, bu olgu her türlü ikna için geçerli olmayabilir. Örneğin; çoğu kişi reklamların dinleyicinin fikrini değiştirmeye yönelik olduğunu ve ticari bir amaç taşıdığını bilir, ancak yine de reklamlar etkili olur. Kim bilir belki de reklamı izlerken, onun ticari bir amaç taşıdığının farkında olanlar o reklamdan daha az etkilenirler. Çocukların yetişkinlere göre reklamlardan daha çok etkilenmesinin en büyük sebebi belki de budur.

Kaynağın hedef tarafından sevilmesi de ikna sürecini olumlu etkiler. Kişi ikna edilmek için etkilemeye çalışıldığını bilse bile, karşısında sevdiği, beğendiği bir kişi olunca sanki severek bu etkiyi kabul eder ve kendisini o kişiyle özdeşleştirmeye çalışır (YÜKSEL;1994:70). Bu şekilde, televizyon reklamlarında halkın sevdiği sanatçılar, sinema yıldızları, sevilen sporcular ve güzel kızlar kullanılarak izleyiciler ikna edilmeye çalışılır ve genellikle de başarılı olunur.

İkna etmede, mesajın nerede verildiği kadar nasıl verildiği de önemlidir. Öncelikle, mesajın içeriği hedef tarafından kabul edilebilir olmalıdır. Hedefin onaylamadığı, kabul etmediği bir fikri davranışlarına yansıtması beklenemez. Mesajda önemli noktalar ister

başta, ister sonda verilsin, hedefe iletilenler hedefin duymak istedikleriyle aynı olursa, sonuç çok daha başarılı olur (YÜKSEL;1994:71). Çünkü, insanlar kendi fikirlerini, inanışlarını ve davranışlarını destekleyen sözler duymaktan hoşlanırlar ve bunun etkisinde kalırlar. Örneğin; iyi bir hatip konuşma yapmadan önce konuşacağı kitlenin özelliklerini, ihtiyaçlarını ve inanışlarını belirler. Sonra, yapacağı konuşmayı bu doğrultuda hazırlayarak ve kendisini de hedef kitlenin bir üyesiymiş gibi göstererek, konuşmasının karşı tarafta yaratacağı etkiyi artırır.

Mesajın etkili olmasını sağlayan bir diğer unsur da, mesajda korku faktörünün kullanılmasıdır. Sigara içmenin olumsuz sonuçlarını hastasına vurgulamak isteyen bir doktor, kibar bir dille sigara içmenin ileride ciğer kanseri, kalp hastalığı ve genç yaşta ölmek gibi sonuçlar yaratabileceğine değinirse, bu mesaj hasta üzerinde çok etkili olacaktır. Diğer yandan, korku faktörünün derecesini de iyi ayarlamak gerekir. Zira, yapılan araştırmalar korkunun mesajda gereğinden fazla kullanılması durumunda, mesajın hedef tarafından kabul edilmediğini göstermektedir (YÜKSEL;1994:71).

Kişileri ikna etmede, mesajın gönderildiği kanalın da önemli etkisi vardır. Kanal, yerine göre kitle iletişim araçları veya kişilerin duyu organları olabilir. Yapılan araştırmalar, aynı mesajın değişik kanallardan verilmesinin, hedefteki etkilerinin farklı olduğunu göstermiştir (YÜKSEL;1994:72). Buna göre, mesajın kapsamı darsa ve mesaj karmaşık yapıda değilse, mesajı sözlü olarak vermek yazılı olarak vermeye göre daha etkilidir.

İkna sürecinin en önemli unsurlarından biri de hedefdir. Hedef, ikna sürecinde kaynak tarafından ikna edilmek istenen taraftır. Kaynağın gönderdiği mesajlar farklı kişiler üzerinde farklı etkiler yaratabilir. Dolayısıyla, hedefin bazı özellikleri onun kolay ikna olup olmamasını belirler. Bu özellikler şunlardır (YÜKSEL;1994:72):

- Hedef, ikna edici iletişimin kendine yönelmediğini düşünür, hatta onu tesadüfen duyduğuna inanırsa, daha kolay ikna olur.

- Hedefin kendi fikir, inanç ve tutumlarına ne derece bağlı olduğu, onları ne kadar önemseydiği, mesajı kabul ya da reddetmesini etkiler.
- Hedefin ileri sürülen görüşle aynı görüşte olup olmaması, konu hakkındaki bilgi düzeyi, eğitimi, zeka düzeyi ve kişilik özellikleri iknanın etkisini belirler.

Ayrıca, birçok araştırmaya göre kendine güveni az olan insanlar daha kolay ikna olabilmektedirler (YÜKSEL;1994:73). Çünkü, kendine güveni az olan insanlar kendi düşündüklerine az değer verdikleri için, bu fikirlerini değiştirmeleri de zor olmamaktadır. Tersine, kendine güveni yüksek olan kişiler ise, kendi fikirlerine ve tutumlarına ters düşen bir mesajı reddetme, önemsememe veya unutma eğilimi gösterirler.

Yüksel'in de (1994:73) belirttiği gibi, zamanımızdaki araştırmalar kadınların genellikle erkeklere kıyasla daha kolay ikna edilebildiklerini ve sosyal etkiye daha fazla uyum sağladıklarını ortaya koymuştur. Bunun nedeni de, toplum tarafından kadına ve erkeğe yüklenen rollerin farklı nitelikte olmasındandır. Toplum her zaman, kadının erkekten daha yumuşak, daha kabullenici ve daha az iddiacı olmasını bekler.

#### 1-7-2 İkna Etme Yolları

İkna edici olmanın tek bir yolu yoktur. Çeşitli adımlar uygulanarak ikna edici iletişim sağlanabilir (YÜKSEL;1994:77,78). Buna göre ikna edici;

- Öncelikle, karşısındakinin iknaya bakış açısına karar vermelidir. Sonra, iknanın amacını belirlemeli, iknanın konusu ve amacına göre düzgün zamanı seçmelidir
- İkna konusu ve hedef hakkında bilgi toplamalıdır
- İknada atacağı adımları önceden belirlemeli ve uygun adımları seçmelidir
- Hedefin ve konunun özelliklerine göre uygun ikna taktiğini belirlemelidir
- Hedefin mesaja gösterdiği tepkiye göre oluşan geri bildirimleri doğru algılamalı ve bunları bir araya getirmelidir
- Geri bildirim ve edindiği diğer bilgilere göre hedefi ikna edecek yeni mesajlar oluşturmalı ve göndermelidir
- Hedeflediği başarılı iknaya ulaşmalıdır.

Yukarıda belirtilen adımlar, ikna etmenin karmaşık yapısını ortaya koymakta, başarılı bir ikna için, buna yönelik olarak planlı ve bilinçli hareket edilmesi gerektiğini göstermektedir.

İkna etme becerisini geliştirmek isteyen birey, kendisini sürekli olarak karşısındakinin bakış açısından, kendi hedeflerine ve bunlara nasıl ulaşacağına bakmak konusunda eğitmelidir (FOWLER;1997:27). Karşısındakinin olaylara bakış açısını anlayabilen kişi, onun söylediklerine nasıl tepki vereceğini bilir ve onu en iyi hangi şekilde ikna edeceğini bilir. Bir diğer husus, ikna sürecinde kişinin karşısındakinin yararını vurgulamasının, onu ikna etmesini kolaylaştırdığıdır. Fowler'ın da (1997:28) belirttiği gibi, buna satış eğitiminde "güneşli yüzü satmak" denir. Yani, kişi karşısındakine hangi önerileri götürebileceğini önceden düşünmelidir. Kişi, karşısındakinin ikna olması halinde sağlayacağı faydaları belirlemeli ve bunu ona "satmaya" çalışmalıdır. Bunları gerçekleştirebilmesi için kişi, konumunu değiştirmeye hazırlıklı olmalıdır.

İkna etmede konuşma ve dinleme çok önemlidir. Doğru şeyleri, doğru zamanda, doğru biçimde söylemek, ne zaman konuşulup ne zaman konuşulmayacağını bilmek ve karşıdaki kişinin söylediklerini dikkatli bir biçimde dinlemek, ikna etme becerisinin temel özellikleridir (FOWLER;1997:29). Ayrıca, kişinin karşısındakinin hatalarını ortaya koyması çok güçlü bir ikna aracıdır. Hedefin tutum ve görüşlerindeki bilgi ya da mantık hatalarını düzgün bir biçimde ortaya koymak, ikna edicinin gücünü artırır.

#### **1-8 Kişisel İletişimi Engelleyen Başlıca Hususlar**

Eren'in de (1997:287) belirttiği gibi, bir iletişim sürecini etkin bir şekilde işlemlenmesini engelleyen pek çok faktör vardır. Bunların bir kısmı fiziksel ve teknolojik niteliktedir, bir kısmı ise sosyo-psikolojik özelliktedir. Fiziksel ve teknolojik nitelikte olan faktörlerin tamiri ve düzeltilmesi sosyo-psikolojik faktörlere göre daha kolaydır. Bu bölümde iletişim sürecini etkileyen veya iletişimi kesen sosyo-psikolojik faktörler üzerinde durulacaktır.



### **1-8-1 Kişisel Engeller ve Etkilerinin Azaltılması**

Kişilerin arzu ve istekleri, içinde bulunduğu ortam ve değer yargıları birbirinden farklıdır. Bu farklılık mesajı gönderen için kullandığı sembollerin niteliğini etkilerken, mesajı alan için de buna gösterilecek tepkinin olumlu, olumsuz yada kayıtsız olmasına yol açabilir. Bu nedenle gönderici mesajı hazırlarken ses tonu ile ya da, mesaj yazılı ise altını çizerek bazı ifadeleri tekrarlayarak alıcıya göndermeli ve onun dikkatini önemle vurgulamak istediği semboller üstünde yoğunlaştırmalıdır (EREN;1997:287).

Kişilerin birbirlerine karşı hissettikleri ve aralarında önceden yaşananlar da iletişimin etkinliğini etkiler. Kişiler arasında etkin olmayan iletişimin nedeni, kişilerin birbirlerini sevmemeleri, birbirlerine güven duymamaları, birbirlerini önceden incitmiş olmaları, birbirlerini dinlemeyi reddetmeleri ve birbirleriyle anlaşamamalarıdır (WHITTEN ve diğerleri;1997:198). Kişilerarası iletişimdeki bu engelleri ortadan kaldırmak için, kişinin geçmişte yaşananlar nedeniyle hissettiklerini bir kenara bırakarak, karşısındakine ve söylediklerine önyargısız bakması gerekir. Ayrıca, kişi sorunu önce kendinde sonra karşısındakinde aramalıdır.

Kişinin iletişimde başarılı olabilmesi için öncelikle kendisini tanıması gerekir. Kişi, inançlarını, değer yargılarını, tutumlarını gözden geçirmeli ve bunlar içinde iletişimi engelleyen hususları belirlemelidir. Daha sonra, kendisinden kaynaklanan bu engelleri gidermeye çalışmalı ve öncelikle kendisindeki sorunları çözmelidir. Sağlıklı bir iletişim gerçekleştirebilmek için, kişi önce kendini anlamalı ve kendisi ile iletişim kurabilmelidir. Sonra, karşısındakine güvenmeli ve güvendiğini ona belli etmelidir. Bu sayede, farklı dünya görüşüne, farklı düşüncelere sahip insanlar, karşılıklı saygı ve hoşgörü içerisinde sağlıklı bir iletişim kurabilirler.

### **1-8-2 Dil Güçlükleri ve Giderilmesi**

Dil haberleşme araçları içerisinde en önemli olanıdır. Dil, ilgili topluma özgü olan sembol ve işaretlerden oluşur. Toplumu oluşturan fertler, her değeri, duyguyu, bilgiyi, fikir, olay ve nesneyi kelime ya da terim şeklinde sembolleştirir. Sonra, bu kelimelerden oluşan

dili, nesilden nesile aktarırlar. Bu yüzden, birer sembol olan kelimelerden oluşan dilin, belirli bir toplumu meydana getiren fertler için ortak bir anlamı vardır.

Dili oluşturan kelimeler, toplumun bireylerinde aynı anlamı çağrıştırır ve aynı kavramlar ile değerleri hatırlatır. Ancak bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdığı ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi olmadığı da bir gerçektir. Kısacası dil, sosyal gerçeği tam olarak yansıtmıyor ve sadece organize ediyor ise, o halde sembollerin anlamları da tesadüfi olmaktadır (GÖKÇE;1998:96). Bireyler arasında çoğu kelime farklı çağrışım yapıyorsa, bireyler arasında ortak bir anlayış yoksa, o iletişimin sağlıklı ve etkili olması beklenemez. Bir de toplumun fertleri, dilde herkesçe bilinen kelimeler yerine, çeşitli sebeplerle bunların yabancı dildeki karşılıklarını kullanıyorsa, iletişimin ya da anlaşmanın sağlanması git gide imkansızlaşmaktadır.

Dilde önemli engellerden biri de, mesleki teknik dille iletişim kurulması, yani jargon kullanımudur. Her mesleğin, farklı bilimsel disiplinlerin kendine özgü bir dili, jargonu vardır. Jargon, aynı meslekten kişiler arasındaki iletişimde etkilidir, ancak farklı meslekten olanlar ve o teknik kavramları bilmeyenler bakımından bir iletişim engelidir. Teknik kavramlar çoğu insan tarafından anlaşılmadığı için, jargon kullanımı önemli bir dil engelidir. İletişimde teknik kavramlar kullanılırken, karşı tarafın bu kavramı bilip bilmediği göz önüne alınmalıdır. Aksi halde, karşı taraf mesajı anlamaz ve sağlıklı bir iletişim gerçekleştirilemez. Örneğin; doktor hastasında teşhis ettiği hastalığın tıp literatüründe geçen latince ismini hastasına söylese, hasta bundan büyük ihtimalle bir şey anlamayacaktır.

Kaynak ile hedef arasında kullanılan sembollerin anlamları farklı olabilir veya alıcı göndericinin kullandığı kelime veya kavramı hiç bilmiyor olabilir. Bu bize dil güçlüklerinin semantik faktörler olarak haberleşmeyi büyük ölçüde engellediğini göstermektedir. Dil güçlükleri, mesajın anlamında kaymalara neden olarak, mesajın doğru anlaşılmasını engeller. Bu güçlükleri ortadan kaldırmak için yapılacak şey belli kavramları başka kelime ve kavramlarla tanımlama yoluna gitmektir (EREN;1997:288). Özellikle şekiller ve resimler yüz yüze sözlü haberleşmede yanlış anlamaları asgariye indiren araçlardır. Bu

nedenle dil ve kelimelerden ortaya çıkan anlamalar hareketlerle takviye edildiği zaman mesajın daha etkili iletildiği söylenebilir. Netice itibariyle, dil ancak ve ancak Gökçe'nin de (1998:101) belirttiği gibi kullanıcısı ile ilişkili olarak görülüp değerlendirilmelidir.

### **1-8-3 Dinleme Yetersizliğinden Doğan Güçlükler ve Giderilmesi**

Çoğu kimse karşısındaki kişinin ne söylemek istediği ile ilgilenmez, aksine kafasındaki fikir ve düşünceleri karşısındakine aktarmaya çalışır. Bu kişiler, iletişimde dinler gibi görünmekle beraber hiç dinlemezler ve en kısa zamanda konuşma olanağı elde etmek isterler. Karşımızdaki kimse daha sözünü tamamlamadan hemen cevap vermemiz, karşımızdakinin mesajını eksik algılamamıza ve duygularına daha az önem vermemize yol açar. Bu durum iyi bir dinleyici olmadığımızı ortaya koyar. İyice dinlemeden sık sık kesilen sözler iletişimi engeller ve olumsuz bir duygusal ortam yaratır. Sözün gümüş, dinlemenin altın olmasında yatan ana fikri herhalde bu espriden anlamalıyız.

Kişi, iletişimde kendi duygu ve düşüncelerine karşısındakinin düşüncelerine göre daha çok değer verdiğinde ve karşısındakinin fikirlerini yeterince önemsemediğinde, onları merak etmediğinde karşısındakini dinleme sabrını gösteremez. Bu nedenle kişi, karşısındaki konuşmasını bitirmeden onun sözünü keser. Eğer kişi, karşısındakinin sözünü tamamlamasına izin vermezse, onun ne düşündüğünü anlamayacak, yerine duymak istediği şeyleri duyacaktır (FOWLER;1997:29). Ayrıca, sürekli karşısındakinin sözünü kesmek, işbirliği amaçlı olsa bile, karşı tarafta rahatsızlık yaratır.

Fowler'ın da (1997:30) belirttiği gibi, söylenenlerin içeriğini dinlemek kadar söylenenlerin biçimini dinlemek de önemlidir. Dinleyici, konuşmada kullanılan sözcüklerin anlamına olduğu kadar, nasıl söylendiklerine de dikkat etmelidir. Konuşmacının ses tonu, hangi kelimeleri vurguladığı, cümleleri güvenle ya da kararsızlıkla ifade edip etmediği, konuşmasında rahatsızlık veya sabırsızlık işareti olup olmadığı, dinleyicide en az kelimelerin anlamı kadar etki uyandırır. Dinleyici bu öğelere dikkat ederek konuşmacının hissettikleri ve tutumu hakkında daha fazla bilgi edinebilir ve konuşmacının anlatmak istediklerini daha iyi anlayabilir.

#### **1-8-4 İfade Açıklığının Bulunmamasından Doğan Engeller ve Giderilmesi**

İletişim sürecinin etkin bir biçimde işlemesi için, kelimeler kendi anlamları dışında kullanılmamalı ve hedefin mesajı anlayacağı şekilde mesaj iletilmelidir. Gönderilen mesajın karşı tarafça anlaşılabilmesi için kelime seçimi kadar, dil kullanımı da çok önemlidir. Kaynak, dili çeşitli biçimlerde kullanarak anlaşmazlığa sebep olabilir. Örgüt içinde yöneticilerin kelimeleri aşırı soyut anlamda kullanmaları, çalışanlarca mesajın farklı algılanmasına ve bu nedenle anlaşmazlığa neden olabilir. Soyut kavramlar, kişiler arasında gerçek anlamlarından farklı bir ifade yaratabilir. Kişiler yaşadıkları farklı deneyimler nedeniyle bu soyut kavramlara farklı anlamlar yükleyebilir. Bu da, kişilerde farklı algılamalara yol açacağı için bir iletişim engeli oluşturmaktadır.

Bir diğer engel, yönetici mesajı aşırı genelleştirerek verirse oluşur. Bu durumda, çalışanlar mesajın özünü ve inceliğini yakalayamaz ve mesaj çalışanlar üzerinde istenilen etkiyi yaratmaz. Ayrıca, sokak diliyle konuşmak, konuşmada argo veya sık sık teknik terimler kullanmak da mesajın karşı tarafça anlaşılmamasına neden olur .

Bir kimse mesaja ilişkin konuşma veya yazma işlemlerini çoğu kez kendi bildiği olay ve durumları, muhataplarının da bildiğini farz ederek yetersiz biçimde yerine getirir. Aksine bazı kimseler de birkaç satırla ifade edilecek olayları birkaç sayfa içinde yada iki dakikada söylenebilecek olayları yarım saatte açıklayabilir (EREN;1997:289). Özellikle fazla ayrıntıya boğulan haberlerde öze inilemez ve ana fikir kaybolur. Bu nedenle gönderici kendini alıcının yerine koyup fazla ayrıntıya girmeden gerekli bilgileri vermelidir. Bazı durumlarda da bir konu açıklandıktan sonra, sonuç olarak, özet olarak gibi ifadeler kullanılıp birkaç cümle ile ana mesajı vurgulamak gerekebilir.

#### **1-8-5 Yapıcı Geri Bildirimin Önündeki Engellerin Giderilmesi**

Geri bildirim, başkalarını nasıl etkilediği hakkında göndericiye verilen bilgi ile istenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığını kontrol etmek ve gereken düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olmak için yapılır (EREN;1997:289). Geri bildirim adeta bir geriye yansımadır ve

alınan mesajların tanımlama işlemidir. Geri bildirim yaparken genelleme yapmaktan çok kişinin davranışı ile ilgili özel durumu açıklamak daha yararlı olacaktır. Eren'in de (1997:289) belirttiği gibi, geri bildirim yaparken hem alıcının hem de kaynağın haberleşmeden bekledikleri yararlar ile ihtiyaçları göz önünde tutulmalıdır. Eğer göndericinin kontrol edemeyeceği bazı hususları ve davranışları hatırlatırsak bu hayal kırıklığını artırır, ilişkileri bozar ve haberleşmeye zarar verir. Bir iletişim olayını başarılı ya da başarısız olarak algılamak iletişim eylemini etkilemekte ve yönlendirmektedir. Zira bir iletişim sürecinde bulunanlar sürekli rollerini değiştirmektedirler, yani bir iletişim sürecinde kaynak alıcı rolünü, alıcıda kaynak rolünü üstlenmektedir. Bu sosyal iletişimde aynı zamanda geri bildirim fonksiyonu da icra etmektedir (GÖKÇE;1998:142). Kısaca geri bildirim zamanında yapılmalıdır. Bu durumda göndericinin mesajını göndermesinden sonra ilk fırsatta davranışının sonucunu duymaya hazır olacak ve iletişim güçlükleri azalacaktır.

Kişilerin kendilerine yapıcı geri bildirim yapılmasını engelleyen bazı tutumları vardır. Geri bildirimi engelleyen ve kişiden kaynaklanan bu tutumların nedenleri şunlar olabilir (BEE;1997:31):

- Özgüven yetersizliği - kişinin kendine güveni azdır ve performansına dair eleştirilerle yüzleşmekten korkuyor olabilir
- İçe dönük olma - kişi kendini baskı altında hissettiği için çevreden gelecek her şeye kapalı olabilir
- Değişiklik istememe - kişi mevcut halinden memnun olabilir ve değişikliğe gerek olmadığını düşünüyor olabilir
- Geri bildirimi yıkıcı olarak düşünme - kişi geri bildirim yapıcı niteliğini göz önünde bulundurmayabilir. Geri bildirimi statüsüne ya da mevkiisine yapılan bir meydan okuma gibi algılıyor olabilir
- Geri bildirimi güç meselesi olarak görme - kişi geri bildirimi kabul ederse, karşısındakinin gücünü kendisine kabul ettireceğini düşünüyor olabilir. Bu nedenle, geri bildirimi reddederek ya da zorlaştırarak kendi gücünü korumak isteyebilir.

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı, kişi geri bildirim zorlaştıracak aşağıdaki tutumları sergiler (BEE;1997:31). Buna göre kişi;

- geri bildirimle ilgilenmeyebilir,
- geri bildirim kabul etmeyebilir,
- karşısındakinin kendisine geri bildirim yapma hakkı olmadığını düşünebilir,
- geri bildirimle sınırlenebilir,
- şoke olur, çok üzülür ve ağlayabilir.

Geri bildirim önündeki engelleri kaldırmak ve etkili bir geri bildirim süreci gerçekleştirmek için, öncelikle kişi geri bildirim kendisine fayda getireceğinin ve işine yarayacak önemli bilgileri geri bildirim sayesinde alacağını farkında olmalıdır. Ayrıca kişi, değişik fikirlere ve gelişime açık olmalıdır. Geri bildirimde bulunan kişiye karşı önyargıda bulunmamalıdır. Geri bildirim, kişi kendini geliştirmeye yarayacak bir armağan gibi düşünmeli ve önceki bilgileri ışığında geri bildirim değerlendirmelidir (BEE;1997:40).

Karşı tarafa yapıcı geri bildirimde bulunmak içinse dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır . (BEE;1997:31). Geri bildirim gönderecek kişi;

- mevcut durumu inceleyerek, neyin neden değişmesi gerektiğini açıkça belirlemelidir
- geri bildirimle ulaşmak istediği sonuç ve amacı belirlemeli ve bu konuda bir strateji geliştirmelidir
- geri bildirim yapacağı insanın özelliklerine ve onun geribildirim alma kapasitesine göre geri bildirim yapmalıdır
- geri bildirim karşı tarafın anlayıp kabul edeceği en uygun ortamda yapılmalıdır. Karşılıklı saygı, güven ve açıklığın bulunduğu bir ortam geri bildirim almak ve vermek için uygundur
- geri bildirim olaya mümkün olduğunca yakın bir zamanda yapılmalıdır
- geri bildirim sakın ve rahatsız edilmeyecek bir yerde yapılmalıdır
- kullandığı kelimeler, ses tonu ve beden diliyle karşısındakıyla etkili bir iletişim kurmalıdır



- karşı tarafta değişmesini istediği davranışı doğru bir şekilde tanımlamalıdır
- karşı tarafa kendisinden nasıl bir davranış ya da performans beklediğini açık bir şekilde anlatmalıdır
- geri bildirimde bulunurken öznel değerlendirmelerden kaçınmalı, olgularla konuşmalıdır
- gelişmesini istediği alanlara olduğu kadar, kişiden memnun olduğu alanlara da değinmelidir.

### **1-8-6 Gürültüden Doğan Güçlükler ve Giderilmesi**

Gürültü, gönderilen mesaj ile alınan mesaj arasında herhangi bir fark yaratan öğedir (YÜKSEL;1994:72). Gürültü, mesajın doğru algılanmasını engelleyen, onu bozan, yanıltan ve diğer mesajlarla karıştıran faktörlerdir. Gürültü, iletilmek istenen mesajın algılanmasını zorlaştırır. Sinemada film izlerken, yanımızdakinin mısır yerken çıkardığı ses gürültüye örnektir. Gürültü içsel bir faktör (hedefin dikkatini yoğunlaştıramaması) olabileceği gibi, dışsal bir faktör de (ortamdaki fiziki şartların mesajı bozucu etkisi) olabilir (HELLRIEGEL ve diğerleri;1989:181).

Gürültü iletişim sürecinin herhangi bir aşamasında ortaya çıkabilir. Eğer kaynak, bir mesaja anlam yükleyemiyor ve bunu karşı tarafa gönderemiyorsa, gürültü yaratır. Ya da, mesajın anlamı yeterli sembollerle temsil edilmiyorsa, kodlama sürecinde gürültü meydana gelir. Ayrıca, kanalda da mesajın doğru olarak iletilmesini engelleyen gürültüler olabilir. Örneğin; telsizle iletişim kuran iki kişiden birinin telsizi, mesaj alışverişi sırasında antenindeki sorun nedeniyle mesaj sesini net bir şekilde iletemiyorsa, bu iletişim kanalında gürültü var demektir.

Tutar ve Yılmaz'ın da (2002:33) belirttiği gibi, kaynakları bakımından üç tür gürültü vardır. Bunlardan ilki semantik gürültüdür. Semantik gürültü, sözcüklerin tam olarak telaffuz edilmemesinden kaynaklanan gürültüdür. İkinci tür gürültü, kanal gürültüsü ise, statik iletim, mikrofon kusurları ve sayfa lekeleri gibi mesajın iletildiği kanallardan kaynaklanan gürültüdür. Çevresel gürültü ise, radyo sesi, kapı zili, birinin bağırması,

konuşmayı kesecek bir davranışta bulunması veya diğer çevresel koşullardan kaynaklanan gürültüdür.

Niteliklerine göre ise, iki tür gürültü vardır. Bunlar fiziksel ve psikolojik gürültüdür. Fiziksel gürültü, dış dünyadan gelen ve mesajın tam olarak anlaşılmasını engelleyen, insandan ve çeşitli araçlardan veya somut nesnelere kaynaklanan gürültüdür. Fiziksel gürültü, çoğu zaman mesaja ciddi bir zarar vermez. Çünkü, hedef gürültünün farkındadır (TUTAR ve YILMAZ,2002:34). Ders çalışırken telefonun çalma sesini duyan biri bu gürültünün farkındadır ve önlem olarak odasının kapısını kapayabilir. Psikolojik gürültü ise, dinleyicinin kafasının başka şeylerle meşgul olmasından kaynaklanan gürültü olabileceği gibi, önyargılı birinin mesajı doğru algılayamamasından kaynaklanan bir gürültü de olabilir (GÜNEY,2000:16). Psikolojik gürültüde hedefin dikkatini toparlayamaması ya da kaynağa direnmesi, içsel gürültü faktörleridir.

Örgütlerde ise gürültü, özellikle üstten gelen mesajların astlar tarafından doğru olarak algılanmasını önler. Üstün çok otoriter görünmesinden dolayı, astın yazılı ve sözlü mesaj iletmeye çekinmesi, üstün sözlü iletişimde bulunduğu yer ve konum, havanın aşırı sıcaklığı veya soğukluğu, iletişimde bulunurken başkalarının, özellikle farklı düzeydeki üstlerin varlığı, örgütlerde iletişim sürecinin sağlıklı ve etkin bir biçimde işlenmesini engeller (AZİZ,1992:116).

İletişim sürecinde gürültünün varlığı iletişimin etkinliğini önemli ölçüde azaltabilir. Gürültü, iletilmek istenen mesajın anlamını bozarak, hedefin mesajı tam olarak algılayamamasına neden olur. Ayrıca, gürültü hedefin dikkatini başka yöne çekmek suretiyle, hedefin mesajı doğru olarak anlamasına engel olur. Gürültüyü en aza indirmek için, mesajın iletileceği kanala dikkat edilmeli, gürültüye karşı tedbirler alınmalı ve mesaj en iyi, en anlaşılır şekilde oluşturulmalıdır. Konuşmacı, ortamda gürültü varsa bile, iletişimin etkinliğini arttırmak için konuşmalarını tane tane, anlaşılır bir biçimde yapmalıdır.

## BÖLÜM 2

### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE TSK'DE AST-ÜST İLETİŞİMİ

#### 2-1 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgüt, iş ve işlev bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonudur. Bir örgütte görev almış insanların önceden tanımlanmış bir takım rollere girerek, hiyerarşi bir düzen içinde, rollerini yerine getirmeye çalışmaları iletişim sayesinde mümkün olur (DÖKMEN;1999:59)

Örgütsel iletişim, örgütün düzenli bir şekilde işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, örgütün birimleri arasında ve bu birimler ile örgütün çevresi arasında girilen sürekli bir materyal, bilgi ve düşünce alışverişidir (ARTAN;1977:65). Örgütsel iletişim, hiyerarşi içinde bilginin resmi iletimini kapsar.

##### 2-1-1 Örgütsel İletişim Kavramı

Örgütsel iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ya da grup, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (GÜRGEN;1997:63). Örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresi arasında mesaj alışverişidir. Örgüt üyelerinin bilgileri, sistemli bir şekilde örgüt çalışanlarına, ilgili şahıslara ve diğer kurumlara iletme sürecidir.

Örgütün amaçlarına ulaşmak için kullandığı iletişim, örgütsel iletişimdir. Türkmen'in de (1996:24) belirttiği gibi, örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yönlendirme, koordinasyon sağlama ve denetim gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla örgüt içi ve örgüt çevresiyle sürekli olarak yapılan bilgi alışverişidir.

Aşkun ise (1982:416) kapsamlı tanımında örgütsel iletişimi, toplumsal bir sistem olan örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları ile bu yapılar ve örgütün çevresinde

ilişkisi olduğu diğer örgütlerle kendisi arasında; kişiler ve gruplar ile, amaçlara uygun yöntem, araç ve politikalara bağlı olarak gerçekleşen etkileşim olgusu olarak tanımlamıştır. Kısaca örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin örgütün iç ve dış çevresi ile yapmış oldukları iletişimdir.

Örgütsel iletişimde, bireysel iletişimde olduğu gibi iletiler kanallardan alıcıya iletilir. İletilerin doğru iletilmesi, ulaşılan insan sayısı, maliyet, taşınan mesaj sayısı ve iletimin etkin olması gibi özellikleri bakımında kişisel iletişimden farklılık gösterir. Örgütlerde kullanılan yüz yüze iletişim grup kararları için uygun olmakla beraber, kapsamlı mesajların iletilmesinde mesajların tam olarak anlaşılmasına neden olabilir. Fakat örgüt içerisinde yüz yüze iletişiminin çok hızlı iletişim kurma ve geri bildirim sağlanması gibi üstünlükleri vardır.

Örgütlerin faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için iletişim kurmaları gerekmektedir. Örgüt üyelerinin belli bir amaç doğrultusunda uyum içinde çalışmasını sağlamak, örgütsel iletişimle mümkün olur. Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve grupların örgütün amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alışverişleridir. Örgüt üyeleri, birbirlerinin ihtiyaç ve duygularından, yönetimin verdiği talimatlardan ve örgütün yapısındaki değişikliklerden, örgütsel iletişim sayesinde haberdar olurlar. Örgütsel iletişim, kurum içinde tebliğler, konuşmalar, toplantılar ve yazışmalar şeklinde olabilir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşması ve etkin bir biçimde çalışmaları için örgütsel iletişimin sağlıklı ve etkin bir biçimde işlemesi gerekir. Yöneticinin çalışanlara mesajı düzgün ve anlaşılır bir biçimde aktarmasının yanında, çalışanların bu mesajı doğru bir biçimde algılamaları da önemlidir. Yöneticinin örgütte çalışanları belli bir hedefe yöneltebilmesi, onları harekete geçirebilmesi için, gönderdiği mesajların çalışanlar tarafından doğru algılanması gerekir. Bu yüzden, örgütsel iletişimin etkin bir biçimde sağlanması, yöneticilerin olduğu kadar çalışanların da iletişim becerilerine bağlıdır.

### 2-1-2 Örgütsel İletişimin Önemi

Örgüt, bir iletişim ağı olarak düşünülebilir. Bu durumda iletişim, örgüt içinde karar örneklerinin iletilme ve yayılmasını sağlayarak, karar sürecinin gerçekleşmesine yardımcı olur. Görüş ve anlayıştaki katılmayı arttırmak yolu ile sistemin parçalarını bir araya getirir ve kaynaştırır. Aynı zamanda yetkinin görevlerini de destekler ve gerçekleştirir (GÜRSEL;1997:56).

İletişim, örgütlerde kişiler ve gruplar arasında gerekli bilgi akışının sağlanmasını ve gerekli ilişkilerin kurulmasını mümkün kılar. Bu sayede, örgütün bir bütün olarak faaliyet göstermesini sağlar (AŞIKOĞLU;1986:180). Dolayısıyla, iletişimin örgüt için önemi büyüktür. Türkmen'in (1992:3) de belirttiği gibi planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetim sağlanabilmesi örgütte etkin bir iletişimi gerektirir.

Örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin birbirleriyle ve örgütle olan ilişkilerini düzenleyerek, örgütte hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Örgütsel iletişim, çalışanlar ile yöneticiler arasında bilgi alışverişini sağlayarak, karşılıklı ilişkilerin düzenlenmesi ve geliştirilmesine yardımcı olur. Aynı zamanda, dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişinin sağlanması ve örgütün dış dünyadaki gelişmeleri takip etmesi, örgütsel iletişim vasıtasıyla olur.

İletişim, işletmenin etkin bir şekilde yönetilmesine olanak sağlayan ve işletmede birimleri birbirine bağlayan bir araçtır. Yöneticiler, örgütlerde doğru ve etkin kararları ancak iletişim sayesinde alabilirler. Yöneticilerin alacağı kararların örgütün geleceğini doğrudan etkileyecek olması nedeniyle, yöneticilere verilen bilgilerin doğru olması gerekir. İletişim sorunları nedeniyle yöneticilere yanlış veya eksik bilgi verilirse, bu örgütte çalışanların faaliyetlerini aksatacağı gibi işletmeyi de olumsuz yönde etkiler.

Örgütün birimleri arasında eşgüdüm ancak iletişim vasıtasıyla sağlanabilir. Yönetici, alt kademelerdeki görevlilere iş yaptırtmak için iletişimi kullanır. Yönetici, astından neyi, ne zaman ve nasıl istediğini iletişim yoluyla astına aktarır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi

için gerekli kararların ve süreçlerin örgüte duyurulması iletişimle olur. Yöneticinin amaçlarına ulaşabilmesi, diğer çalışanlara bu amaçları iletebilmesi, onları örgütlemesi ve yönlendirmesi ile olur.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt üyelerinin bireysel eylemlerinin düzenli ve birbiriyle uyum halinde olması gerekir. Bu eşgüdümün başarıyla sağlanması ise, bireyler arasında yoğun bir iletişim olmasına bağlıdır. Bu nedenle, iletişim olmadan örgüt üyelerinin belirli bir amaca yönelik olarak uyumlu çalışması beklenemez (POLAT ve ERGUN;1978:187)

Örgütsel iletişim iki nedenden dolayı önemlidir, ilki, yönetimin planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonlarının başarıyla yerine getirebilmesi ikincisi ise, yöneticilerin zamanlarının büyük kısmını ayırdıkları yönetsel bir aktivite olmasıdır(TUTAR ve YILMAZ;2002:21). Bu nedenle organizasyonlar önümüzdeki dönemlerde daha fazla bilgiye ihtiyaç duyacaklarından zamanlarının büyük kısmını iletişime ayıracaklardır.

### **2-1-3 Örgütsel İletişim Tipleri**

Örgütsel iletişim, hiyerarşiye bağlı olarak ortaya çıkan ve örgütsel yapı deneni piramit içerisinde gerçekleşir. Örgütlerde iletişim, iletişime taraf olanlar açısından örgüt içi ve örgüt dışı iletişim, yapısal açıdan ise resmi ve resmi olmayan iletişim olarak incelenebilir (TUTAR ve YILMAZ;2002:142). Ayrıca, amaçlarına göre örgütsel iletişim, eğitici, bilgilendirici, güdüleyici ve değerlendirici iletişim olarak dörde ayrılmaktadır.

#### **2-1-3-1 Tarafları Açısından İletişim Tipleri**

Örgütsel iletişim, iletişimde bulunan taraflar açısından örgüt içi iletişim ve örgüt dışı iletişim olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşması ve varlığını devam ettirmesi için örgütün çalışanları arasında ve örgütle dış çevresi arasında sürekli iletişim olması gerekir.



Örgütün faaliyetlerinin yerine getirilmesi ve amaçlarının gerçekleştirilmesi için öncelikle örgüt çalışanları ve birimleri arasında etkin bir iletişimin, örgüt içi iletişimin olması gerekir. Örgüt içi iletişim, örgüt üyelerinin kendi içleriyle, birbirleriyle, örgüt içindeki gruplarla ve örgütle gerçekleştirdikleri iletişimdir. Ayrıca, örgütteki gruplar veya çeşitli birimler arasındaki iletişim de örgüt içi iletişim kapsamındadır.

Örgüt üyesinin örgüt, iş arkadaşları, üstü ve bunun gibi örgütle ilgili konular hakkında düşündükleri, kişinin kendisiyle iç iletişimdir. Bu iletişim neticesinde, kişinin örgütteki diğer bir çalışanla, birimle ya da üstüyle kurduğu iletişim ise, örgüt içi kişilerarası iletişime örnektir. Üst, herhangi bir çalışana talimat, emir verirken kişilerarası iletişimi kullanır. Örgütün farklı birimlerinin ortak bir proje kapsamında beraber çalışmaları ise, örgüt içi gruplararası iletişime bir örnektir.

Örgüt içi iletişimle, çalışanlar neyi, ne zaman ve nasıl yapacaklarını bilirler ve örgütteki gelişmelerden haberdar olurlar. Birimler arasında uyumlu bir çalışma ortamının ve eşgüdümün sağlanması, örgüt içi iletişimle mümkün olur. Örgüt içi iletişim, çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda ortak anlayış ve düşünceye yönlendirerek, örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunur.

Örgüt içi iletişimle yöneticiler örgütün faaliyet sonuçları, örgütün işleyişi ve örgütteki sorunlar gibi konular hakkında bilgi sahibi olurlar. Çalışanlara yönetimin talimatları, emirleri, kararları örgüt içi iletişimle duyurulur. Örgütsel iletişim, çalışanların bilgi gereksinimlerini karşılayarak, onların örgütte olan-biteni öğrenmelerine ve güven duygusu içinde çalışmalarına olanak sağlar (TUTAR ve YILMAZ;2002:141). Örgüt içi iletişim, çalışanların motive edilmesi ve verimliliğin artırılması bakımından da son derece önemlidir.

Örgüt, yaşayan bir sistem olarak çevresindeki kişi, kurum ve kuruluşlar ile ilişki kurmak zorundadır. Örgüt dışı iletişim, örgütün diğer örgütlerle ve dış çevresi ile kurduğu

iletişimdir. Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yer alan örgüt, değişen şartlara uyum sağlamak, yenilikleri takip etmek ve toplumla ilişkisini düzenlemek için çevresiyle iletişim kurmalıdır. Örgüt, çevresindeki kişi, grup, devlet vs. ile iletişim kurarak ihtiyacı olan bilgileri, girdileri alır ve ürettiği ürünleri yine iletişim vasıtasıyla topluma sunar.

Örgütün ürettiği bir malı satması, kitle iletişim araçları vasıtasıyla reklamını yapması ve toplumla ilişkisini halkla ilişkiler kapsamında düzenlemesi, örgüt dışı iletişime örnektir. Bir örgüt dışı iletişim türü olan halkla ilişkiler ile, örgütler içinde buldukları toplumun yapısını, özelliklerini tanır ve kendi varlığını topluma tanıtır. Bir yandan örgütün belirli görev ve sorumlulukları yerine getirilmeye çalışılırken, diğer yandan, örgütün varlığı kamuoyu içinde oluşturularak toplum-örgüt bütünleşmesi sağlanmaya çalışılır (SABUNCUOĞLU;1993:50).

Diğer yandan, işletmelerle ilgili çeşitli kişi ve kuruluşlar kendi gereksinim ya da çıkarları için ne gibi çaba gösterildiğini sürekli olarak öğrenip bilmek isterler. Bu kişilerin bilgilendirilmesi örgüt dışı iletişimle sağlanır. Örneğin; iş arayan ve örgütte işe girmek isteyen kişiler, örgütün işe alma kapasitesini bilmek isterler. Bir şirketin ortakları, hissedarları ise, şirketin karlılığı ve gelişmesiyle yakından ilgilenirler. Her yıl halka açık şirketlerin gazetelerde ilan ettikleri kar rakamları ve bilançolar örgüt dışı iletişime örnektir.

### **2-1-3-2 Yapısal Açıdan İletişim Tipleri**

Örgütlerde iletişim, yapı itibari ile resmi ve resmi olmayan iletişim olarak ikiye ayrılmaktadır. Önceden belirlenmiş belirli kurallar çerçevesinde yürütülen iletişime, resmi iletişim; biçimsel kurallar olmaksızın, planlanmadan kurulan iletişime, resmi olmayan (gayri resmi) iletişim denir(SÜN BÜL ve Diğerleri;2002:288).

#### **2-1-3-2-1 Resmi İletişim**

Örgütlerin biçimsel yapısı, örgütlerde önceden belirlenmiş resmi kural ve düzenlemelere göre işleyen biçimsel bir iletişim sisteminin ortaya çıkmasına yol açar. Örgütte biçimsel yapıya uygun olarak, önceden belirlenmiş amaç ve kurallar çerçevesinde

yapılan iletişime, resmi iletişim denir. Resmi iletişimde, kişiler kendi isteklerine göre değil, planlanan ve öngörülen şekilde davranmak ve iletişim kurmak durumundadırlar (GÜRGEN;1997:64).

Resmi iletişim, örgütte örgütsel kurallar içinde ve örgütün amaçları doğrultusunda önceden belirlenmiş belli kalıplara göre işleyen iletişim biçimidir (EROĞLU;1992:35). Örgüt kurucusu ve üst düzey yöneticileri gibi yüksek otoriteye sahip kişi veya organlar tarafından ortaya konan resmi iletişim, hukuki bir çerçevede işleyen iletişim türüdür.

Resmi iletişim, örgüt şemasında gösterilen hiyerarşi takip edilerek gerçekleştirilir. Resmi iletişim ile, örgüt kararlarının bütün birimlere ve çalışanlara iletilmesi, çalışanlarca yönetime gereken bilgilerin aktarılması ve bütün çalışanların ortak amaçlar çerçevesinde yönlendirilmesi ile eşgüdümün sağlanması amaçlanır. Örgütün amaçlarına ulaşması ve örgütsel iletişimin belirli bir düzen içinde, sistemli bir şekilde işlemesi için resmi iletişime ihtiyaç vardır.

Örgütün farklı birimleri arasında iletişimin ve gerekli ilişkilerin kurulması, koordinasyonun ve eşgüdümün sağlanması, resmi iletişim araçlarının varlığıyla olur. Örgüt içindeki bilgi akışını sağlamada kullanılan yayınlar, raporlar, resmi yazılar, toplantılar, konferanslar, basılı metinler (form vs), duyurular, broşürler, ilan tahtaları, resmi iletişim araçlarına birer örnektir.

Resmi iletişimin, örgütsel iletişimi belirli bir sistematik içinde yürütmesinin yanında, bir takım yetersizlikleri de vardır. Resmi iletişim, belirli kurallar içinde mesaj gönderimini gerektirdiği için, kişiler mesajlarını oluştururken söylemek istediklerini tam olarak ifade edemeyebilir ve mesajlarında bazı anlam eksilmeleri olabilir. Örgütlerde hiyerarşik kademeler arttıkça, iletilmek istenen mesajın anlamında bozulmalar olabilir ve ulaşılmak istenen sonuca tam olarak ulaşamayabilir. Bu gibi durumlarda mesajın anlamını korumak için yazılı resmi iletişim araçları tercih edilmelidir. Ayrıca, resmi iletişim bir takım prosedürleri, kuralları gerektirdiği için iletişimin daha ağır işlemesine neden olmaktadır.

Resmi iletişim örgütlerin hiyerarşik otorite yapısı ile ilgilidir ve rasyonel planlanmış bilgi akımının sağladığı kararlardan oluşmaktadır. Resmi iletişimde, kimin kiminle iletişim kuracağı açıkça belirtilmiştir. İletişim kanalları bir düzene sokulmuştur ve bazı sınırlamalar getirilmiştir. Bu tür iletişimde genelde üst konumdaki kişilere hukuksal olarak yetki verilmiş ve astları üzerinde otoriteleri vardır.

Resmi iletişimin yöntemlerinden birisi de dikey iletişim olup yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu tür iletişimde görevin nasıl yapılacağı açıkça belirtilmiştir. Yukarıdan aşağıya iletişimde, örgütün üst yönetimi tarafından alınan genel kapsamlı kararlar, astlara birçok araçlar vasıtasıyla ulaştırılır. Bu kararlar, örgütün alt kademelerine vardığı zaman, belirli kişi veya kişilere gönderilmiş emir haline dönüşür (HALL;1997:278). Bu kararlar alt basamaklara araçlar vasıtasıyla ulaştıklarından, kimi zaman bunlarda çeşitli anlam eksilmeleri ve kaymaları olabilmektedir.

Yukarıdan aşağıya iletişimde mesajların içeriğini, örgütle ilgili politikalar, usuller, kurallar, emirler, bilgi istekleri ve belirli bir konuda grup birliği sağlayacak bilgiler oluşturur. (CAN;1992:242). Bu bilgiler, toplantı ve toplantı tutanakları, notlar, mektuplar, süreli yayınlar ve çeşitli örgüt dokümanları vasıtasıyla üst yönetimden alt kademelere ulaştırılır. Williams ve Egglend'a göre (1991:31), üstlerden astlara doğru iletişim beşe ayrılmaktadır. Bunlar;

- İş emirleri,
- Emirlerin gerekçeleri,
- İşletme prosedürleri ve politikaları
- İşletme amaçları
- Performans değerlemesidir.

Uygulamada çoğu örgütte politikalar, bilgi talepleri ve emirler alt kademelere rahatlıkla iletilmekte, ancak örgütte belli bir konuda grup birliği ve uyum sağlamaya yönelik olan bilgiler pek verilmemektedir. Örneğin; bir çok örgütte bireyin performansını

dikkate alan geri bildirimde bulunulmamaktadır. Bu yüzden, kişi yaptığı işin üstleri tarafından nasıl değerlendirildiğini bilmemekte, yaptığı işte başarılı mı yoksa başarısız mı olduğunu öğrenememektedir. Dolayısıyla, kişinin eksik yönlerini öğrenerek bunları geliştirme şansı olmamakta, bu da örgütün başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Benzer şekilde, başarılı çalışanlara olumlu geri bildirim verilmemesi, onların motive olmalarını, işlerine dört elle sarılmalarını engellemekte ve bu da örgüte olumlu bir katkı yapılmasını önlemektedir.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde anlam eksilmelerini ve kaymalarını önlemek için yazılı iletişim tercih edilmelidir. Yanlış anlaşılmalara meydan vermemek için de, kullanılan mesajın içeriğinin sade ve anlaşılır olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle Silahlı Kuvvetlerde bu iletişim tipi kullanılmaktadır. Bu iletişim türünde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, asta gerekli olduğu kadar bilginin verilmesidir. Aksi halde, asta gereğinden az bilginin verilmesi, onu karanlıkta bırakarak, bilgi alabilmek için sık sık üste gitmesine neden olacaktır.

Dikey iletişimin diğer bir çeşidi olan aşağıdan yukarıya olan iletişim ise, astlardan üstlere doğru olan iletişimdir. Aşağıdan yukarıya iletişim, üstlerden astlara doğru olan iletişimi tamamlar ve çoğunlukla üstlerden gelen mesaj, bilgi ve emirlere cevap niteliğindedir. Genelde astın verdiği rapor, öneri ve tepkilerden oluşur. Modern örgütlerde görülen öneri ve şikayet kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yöntemler bu tür iletişimi geliştirmeye yönelik çalışmalardır.

Astlardan üstlere doğru iletişimin konuları şunlar olabilir (WILLIAMS ve EGGLAND;1991:60):

- Üstlenilen göreve ilişkin durum raporları
- Karar almada veya sorunları çözmede yardım istekleri
- Kendileri veya başkalarının sorunlarıyla ilgili istekler.
- Mesai programı değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili rutin istekler
- Örgüt için yapılan öneriler veya şikayetler
- Örgütle ilgili duygular

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin asıl önemli yanı, astların yaptıkları iş ve yönetim hakkındaki düşüncelerini üst düzeylere iletebilmeleridir. Aşağıdan yukarı doğru iletişimle, üstlerin astlardan örgüt ve yönetim hakkında geri bildirim almaları sağlanır (POLAT ve ERGUN;1978:189). Yöneticiler verdikleri emirlerin yerine getirilip getirilmediğini, işlerin yapılışıyla ilgili sonuçları aşağıdan gelen bilgiler sayesinde öğrenir. Her ast, kendi görevi ile ilgili bilgileri, örgütün hiyerarşik yapısı içinde bir üstüne rapor eder. Bu bilgiler, üstlerin yapılan işteki performansı değerlendirmesine imkan verir ve yeni kararların alınmasında, politikaların belirlenmesinde bu bilgiler kullanılır (HALL;1997:281).

Aşağıdan yukarıya iletişim ile, çalışanlar kişisel sorunlarını, şikayet, öneri ve isteklerini üstlere aktarabilirler. Bu sayede üstler, astların temel kişisel ihtiyaçlarını sağlamada ve sorunlarını gidermede gerekli kararları alabilir. Diğer taraftan, astların herhangi bir konuda fikrinin sorulması, kendilerini örgüt içinde önemli hissetmelerine, örgütü benimsemelerine ve morallerinin yükselmesine yol açar. Bu da, astın işini daha iyi yapmasını, daha üretken olmasını sağlayarak, örgütün verimlilik ve etkinliğinin yükselmesine yardımcı olur. Örgüt içinde astlara görüş sorulması, grup toplantıları, resmi tartışma ve öneriler, anket ve oylamalar, öneri paketleri, komisyon raporları, çeşitli şikayet sistemleri ile aşağıdan yukarıya bilgi akışı sağlanır.

Yapısal açıdan resmi iletişimin yöntemlerinin diğeri de yatay iletişim olup Aynı düzeydeki örgütsel kişi ve birimler arasında yapılan iletişimidir. Yatay iletişim, örgütlerde aynı veya eşit nitelikteki mevkii ve statüye sahip iki veya daha fazla çalışan arasında kurulan iletişimidir. Örneğin; TSK'de , aynı rütbede olan fakat farklı taburlarda görev alan iki subay arasındaki iletişim, yatay iletişimidir. Bu iletişim aynı statüdeki kişiler arasında olduğu için, örgütün hiyerarşik basamakları arasında değil, aynı basamakta yana doğru yapılan iletişimidir. Aziz'in de (1992:110) belirttiği gibi, yatay iletişim, üste ya da asta verilmeyen iletilerden oluşur.

Örgütlerde planlama ve kontrol fonksiyonları daha çok dikey iletişimle yerine getirilirken, yönlendirme ve koordinasyon fonksiyonlarında ise daha çok yatay iletişim



kullanılır. Yatay iletişim, genellikle iş akışının gerektirdiği ilişkilerden kaynaklanır. Çalışma grupları arasındaki iletişim, çalışma grupları ve farklı birimlerdeki grup üyeleri arasındaki ilişkilerden ve kurmay ilişkilerden kaynaklanan iletişim, yatay iletişimdir (TUTAR ve YILMAZ;2002:158).

Yatay iletişimin en önemli işlevi, örgütsel birimler içinde ve bu birimler arasında koordinasyonu sağlayarak, örgüt faaliyetlerinin uyum ve eşgüdüm içinde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Hiçbir örgütte farklı birimler birbirleriyle iletişim kurmadan uyum halinde çalışamazlar. Örneğin; tugay komutanının verdiği genel nitelikteki bir emri yerine getirmede, tugaydaki tabur komutanları birbirleriyle iletişim içinde olmazlarsa, emrin yerine getirilmesinde anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklar ortaya çıkabilir. Özellikle büyük örgütlerde iş bölümünün ortaya çıkardığı uzmanlaşma ve birimler arasındaki koordinasyonun sağlanması açısından bu tür iletişim önem kazanmaktadır.

Yatay iletişim, örgüt içi iletişimde en çok kullanılan iletişim türlerinden biridir. Yatay iletişim, çalışanların kendi alanları ile diğer alanlardaki işlemler hakkında doğrudan bilgi sahibi olmalarına olanak sağlar. Ayrıca, çalışanların örgütün işlevleri ve hedefleri ile ilgili geniş bir anlayışa sahip olmalarına katkıda bulunur. Aldag ve Stearns'in de (1987:490) belirttiği gibi, yatay iletişim örgütsel faaliyetleri koordine etmede, aynı seviyedeki diğer yöneticileri ikna etmede, faaliyetler ve duygular konusunda bilgi edinmede kullanılır.

Yatay iletişim uygun durumlarda dikey iletişim yerine kullanılarak, bu iletişimin neden olduğu kimi olumsuzlukların azaltılmasını sağlayabilir. Dikey kanallarla iletilen mesajların çeşitli basamaklardan geçmesi halinde gerçek anlamını yitireceği gerçeği kaçınılmazdır. Ayrıca, yatay iletişimle sağlanabilecek bir bilginin dikey iletişimle sağlanmak istenmesi durumunda zaman kaybı olması kaçınılmazdır. Köprü kurma yöntemi olarak da değerlendirilen yatay iletişim tipi bu tür olumsuzlukları ortadan kaldırmaktadır.

Yatay iletişim, örgütün birimleri arasındaki sorunların üst kademeye taşınmadan çözümlenmesi, dikey iletişimden doğabilecek zaman kaybının azaltılması ve örgüt çalışanlarının daha yakın ilişkilerde bulunmasına olanak sağlar. Aynı düzeydeki yöneticiler,

ortaklaşa bağılı buldukları üste başvurmak ve onun emrini beklemek yerine, yatay iletişim kurarak, aralarındaki sorunları çözebilir ve karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapabilirler (TUTAR ve YILMAZ;2002:158). Böylelikle, yatay iletişim ile örgüt birimlerinin uyum içinde faaliyetlerini sürdürmeleri ve örgütsel faaliyetin hızlandırılması sağlanabilir.

Normalde resmi iletişim yapısal açıdan yukarıda bahsedildiği gibi dikey ve yatay olarak iki türde gelişir. Ancak bazı durumlarda iletişimin bilgi niteliğine bağılı olarak çapraz bir yol denendiği de görülmektedir. Sözgelimi örgütün üretiminden sorumlu genel müdür yardımcısı yeni alınacak bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda normal olarak emir-komuta zincirinin tüm bağlantılarını dolaşması gerekmektedir. Bu ise çok zaman ve enerji alacağından dolayı, genel müdür yardımcısı o proje ile ilgilenen mühendisin bilgisine başvurabilir. Bu durumda çapraz iletişimden söz edebiliriz. Burada, hiyerarşik yapıdaki bazı bölümler atlanmıştır ama sistem gereksiz mesajlardan kurtarılmıştır.

Çapraz iletişim, farklı hiyerarşik basamaklardaki, farklı birimlerdeki ast ve üstler arasında gerçekleşen bilgi içerikli iletişimdir. Örgütteki bir birimin yöneticisinin kendi birimini ilgilendiren konularda, diğer birimlerin astlarıyla yaptığı bilgi alışverişi, çapraz iletişimdir (TUTAR ve YILMAZ;2002:159). Bu tür iletişim ile, farklı birimlerdeki çalışanlar belli bir konu ya da proje için bir araya gelirler. Çapraz iletişim, örgütte birimler arasında bilgi paylaşımının, koordinasyonun sağlanması ve çalışanların birbirlerine yardım etmelerini mümkün kılması bakımından önemlidir. Bunun yanında, çapraz iletişimin bir takım sakıncaları da olabilmektedir:

Çapraz iletişimin, eğer amaç sadece bilgi edinmek ise, bir sakıncası olmamaktadır. Ancak bilgi alışverişi dışında yöneticinin başka bir bölümde bulunan iş görenlere emir verme şekline dönüşürse örgütsel düzensizlik baş göstermiştir ve bu hiyerarşinin önemli olduğu organizasyonlarda disiplinsizliğe neden olur. Bu nedenle zorunlu olmadıkça çapraz iletişimden kaçınmak gerekir(SABUNCUOĞLU VE TÜZ;1996).

Grupsal çalışmaların yoğun olduğu örgütlerde, bu grupların başarıya ulaşmaları, yaygın bir şekilde çapraz iletişimin kullanılmasına bağlıdır. Değişik amaçlarla oluşturulan bu grupların üzerinde çalıştıkları konuyu tam olarak analiz edebilmeleri ve çözüm üretebilmeleri için, o konuya değişik açılardan bakabilmeleri, konuyu çok yönlü düşünerek onu iyi kavramaları gerekmektedir (TUTAR ve YILMAZ;2002:159). Bu da ancak, grubun farklı birimlerle ve çalışanlarla çapraz iletişimde bulunmasıyla mümkün olur. Çapraz iletişim sayesinde, çalışanlar yaptıkları işi farklı açılardan değerlendirebilir ve kendilerini geliştirebilirler.

### **2-1-3-2-2 Gayri Resmi İletişim**

Gayri resmi iletişim, üyelerin örgüte karşı takındıkları tutumların bir göstergesidir.(GÜRSEL;1997:80) Resmi olmayan, kurulması önceden belirlenmiş koşullara bağlı olmayan iletişim biçimidir. Gayri resmi iletişim, örgütte hiyerarşi ve yetki durumu dikkate alınmadan, önceden planlanmayıp düzenlenmeyen bir kanal içerisinde gerçekleşen her türlü iletişimdir. Resmi iletişim kanallarının organizasyonlarda ihtiyacı yeterince karşılamadığı durumlarda, gayri resmi iletişim personelin haber alma ihtiyacını karşılamak için kullanılır.

Resmi iletişimin üst yöneticilerin denetiminde olması, yeterli bilgi akışını sağlayamaması, yavaş işlemesi ve esneklikten yoksun olması nedeniyle, örgüt içi iletişimi sağlamada resmi olmayan (gayri resmi) iletişim de kullanılmaktadır. Gayri resmi iletişim, resmi iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda, çalışanların çeşitli gereksinimlerini karşılamak için kullanılır. Bu iletişim türü, örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlıklar ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkar.

Gayri resmi iletişim, örgüt üyeleri arasında sosyal ilişkiler çerçevesinde oluşur. Bir çalışanın daha önce kendisinin üstü konumunda olan birini telefonla arayarak hal ve hatırını sorması, işle ilgili değil, kişilerin aralarındaki samimiyetten kaynaklanmış resmi olmayan bir iletişimdir. Örgütün ayrı birimlerinde çalışan kişilerin iş çıkışında bindikleri

servis aracında bir araya gelerek sohbet etmeleri, birbirlerine örgütle ilgili en son haberleri vermeleri de örgütle ilgili haberlerin resmi olmayan yollardan yayılmasına örnektir.

Gayri resmi iletişim, önceden belirlenmiş iletişim kanallarından geçmeyen her türlü iletişimdir. Resmi kalıplara ve kurallara uymayan bu tür iletişimde, bilgi akışı belirli bir zaman ve mekan ile sınırlı değildir. Gayri resmi iletişimle, her örgüt üyesi aralarındaki samimiyetin ölçü ve derecesine bağlı olarak istediği kişiyle, aradaki statü ve kademe farklılığına bakmaksızın, istediği zaman ve mekanda görüşme ve konuşma olanağına sahiptir (EROĞLU;1992:35).

Resmi iletişim kanalları ne kadar iyi çalışırsa çalışsın, insanların toplu olarak yaşadığı yerlerde insan olmanın doğal bir sonucu olarak gayri resmi ilişkiler olabilir. Bazen bu ilişkiler, insanların kişisel isteklerinin oluşması şeklinde de olabilir. Gürge'nin de (1997:77) belirttiği gibi, resmi iletişim, örgütün faydacı gereksinimlerini karşılarken, resmi olmayan iletişim çalışanların insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimleri sonucunda gerçekleşir. Örgüt çalışanlarının psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanması bakımından, aralarında dostluk, arkadaşlık, ve tanışıklık duygularını içeren ilişkilerin kurulması gayri resmi iletişimle mümkün olur.

Gayri resmi iletişim belli bir denetim altında olmadığı için, her zaman doğru bilgileri iletmeyebilir. Bu nedenle, bu tür iletişim genellikle "dedikodu" veya "söylenti" olarak adlandırılır. Çalışanlar, dedikodu veya söylenti ile daha çok kişisel amaçlarını tatmin ederler. Bir örgütte resmi iletişim sistemi ne kadar bozuk olursa, gayri resmi iletişim ve söylentiler de o derece artar (GÜRSEL;1997:75-80). Her örgütte belli bir düzeyde yer alan bu iletişim türünde, örgüt içinde büyük artışlar olursa ve bunlar denetim altına alınmazsa, sonuç örgütsel düzeni ve örgüt içindeki disiplini kökünden sarsacak boyutlara gelebilir.

#### **2-1-4 Örgütsel İletişimi Engelleyen Hususlar**

Örgütlerde, gerek çalışanlar gerekse örgütün değişik birimleri arasında koordinasyonun sağlanarak etkin iletişimin gerçekleştirilmesini etkileyen pek çok faktör

vardır. Genellikle, örgütün hiyerarşik yapısı, büyüklüğü ve yönetim şekli kaynaklanan birçok faktör örgütsel iletişimin sağlıklı ve etkin bir biçimde yürütülmesini engellemektedir. Bu bölümde, örgütsel iletişimi engelleyen faktörler üzerinde durulacaktır.

#### **2-1-4-1 Aşırı Merkeziyetçilik**

Örgütler çeşitli merkezileşme derecelerine sahiptirler. Küçük örgütlerde, yöneticilerle çalışanlar arasında direkt ilişkiler vardır ve bu örgütlerde tamamen merkezi bir yönetim olabilir. Ancak, çalışan sayısının fazla olduğu, çeşitli alt birimlerden ve kademelerden oluşan örgütlerde, çoğu zaman çalışanlar ve yöneticiler arasında direkt ilişki kurma olanağı yoktur. Bu nedenle, bu tür büyük örgütlerde merkezi otoritenin devrine ihtiyaç duyulur.

Örgütlerde belirli yetkiler çeşitli alt birimlere devredilerek, bu alt birimlerin yöneticilerinin direkt çalışanlarla iletişim kurması sağlanır. Örneğin; TSK'de Genel Kurmay Başkanlığı belirli yetkilerini Kara, Hava ve Deniz Kuvvetleri Komutanlıklarına devretmiş, bu komutanlıklar da belirli yetkileri kendi içlerinde çeşitli alt birimlere devretmişlerdir. Böylelikle, alt kademedeki her sorun için çalışanların direkt otorite merkezine yönelmesi engellenmiştir. Otoritenin devredilmediği, astlara hareket ve karar alma serbestisinin verilmediği durumu düşünürsek, her türlü konunun merkeze sorulması iletişim kanallarındaki yoğunluğu arttıracaktır. Bu da, iletişim sisteminin işleyişinde bazı güçlükler ve aksamaların olmasına yol açacaktır (GÜRGEN;1972:59).

#### **2-1-4-2 Aşırı Uzmanlaşma**

Günümüzde teknolojik gelişmelerin artması ve örgütlerin git gide daha karmaşık bir yapı alması, beraberinde uzmanlaşmayı da arttırmıştır. Örgüt çalışanlarının belirli ve dar faaliyet alanlarında uzmanlaşmaları, çalışanlara tek düzelik ve yorgunluk verdiği gibi, çalışanların uzmanlaştıkları dar dünyalarında kendi içlerine kapanmalarına ve dış dünyaya yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Çevresiyle iletişimi azalan ve çevresine yabancılaşan bu kişilerin ise, bunalım geçirme ihtimali yüksek olmaktadır. Bu nedenle, aşırı uzmanlaşmanın sonucunda oluşan içe kapanma ve çevreye yabancılaşma, örgütsel iletişimi engelleyen en önemli faktörlerden biridir.



Örgüt çalışanlarının belirli konularda uzmanlaşması, örgütte farklı düşünceler, farklı ilgiler ve farklı mesleki dillerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aşırı uzmanlaşmanın olduğu örgütlerde, çalışanlar olaylara dar bir bakış açısından bakarlar, birbirlerinin duygu ve düşüncelerini daha zor anlarlar. Örgütlerde çeşitli konuların uzmanlarıyla, o konunun uygulayıcıları arasında çıkan uyuşmazlıklar ve aralarında iletişimin sınırlı olması da bu yüzdendir. Aşırı uzmanlaşma sonucunda, çalışanların birbirleriyle etkin ve sağlıklı bir iletişim kurması güçleşir.

Aşırı uzmanlaşma sonucunda ortaya çıkan farklı mesleki diller (jargon) de örgütsel iletişimi engeller. Jargon, örgütlerde değişik birimler arasında veya birim içinde kullanılan mesleki, teknik ve profesyonel dildir (TUTAR ve YILMAZ;2002:175). Örgütsel iletişimde jargon kullanımı, farklı birimlerde çalışanların birbirlerini anlamasını güçleştirerek örgütsel iletişimi olumsuz etkiler. Örneğin; örgütün bilgi-işlem bölümünde çalışan bir bilgisayar mühendisi, satış bölümünde çalışan bir yetkili ile ortak geliştirilecek bir proje için görüşürken, kullandığı programlama dilinden bazı kelimeler söylerse, diğer kişinin bunu anlaması neredeyse imkansızdır.

#### **2-1-4-3 Aşırı Otoriter Yapı**

Örgütlerin otorite yapısı örgütsel iletişimi etkileyen bir başka faktördür. Örgütsel iletişimin doğruluğu ve içeriği, örgütteki otorite farklılıklarından etkilenmektedir. Aşırı otoriter bir örgütte, astlar üstlerin otoritelerinden çekinmeleri sonucunda, her bilgiyi yukarıya iletmeyecek, üstlerin kızılabileceği bilgileri de yukarıya olduğundan farklı iletebileceklerdir. Bu da, örgütte aşağıdan yukarıya iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemlenmesini engelleyecektir. Sonuçta, üst kademelerdeki kişiler örgütün alt basamaklarında neler olduğundan kısmen haberdar olacak, bu da onların yönetsel faaliyetleri eksik bilgiyle yerine getirmelerine neden olacaktır.

Aşırı otoriter yapıya sahip örgütlerde, örgüt üyeleri arasında ve örgütü oluşturan diğer tüm iç ve dış çevresel unsurlar arasında etkileşim zayıftır. Bu tür örgütlerde, örgütsel yapı, örgüt ve çevresi arasındaki etkileşime yeteri kadar fırsat vermez (MULLINS;1989:2). Örgütün, açık bir sistem olmanın gereği olarak, hayatiyetini sürdürebilmesi için çevresiyle



sürekli iletişim kurması gerekir. Çevresiyle bilgi alışverişinde bulunmayan bir örgüt, yenilikleri takip edemez ve amaçlarına ulaşamaz. Örgütler, esneklikten uzaklaşıp katılaştıkça, otoriter yapıları arttıkça, örgüt içindeki mevcut düzeni sürdürme eğiliminde olacaklar, dış dünyadaki gelişmeleri yeterince takip etmeyecekler ve örgütte gerekli değişiklikleri de zamanında yapamayacaklardır.

#### **2-1-4-4 Hiyerarşik Basamakların Fazlalığı**

Çoğu örgüt, ast ve üst ilişkileri bakımından hiyerarşik bir yapı gösterir. Ancak, her örgütün hiyerarşik yapısı, örgütün büyüklüğüne ve otoriter yapısına göre farklılık gösterir. Örgütlerde hiyerarşik basamakların fazla olması, alt kademede bir çalışanın üste göndereceği mesajların, üste ulaşmadan önce daha çok kişi ya da basamaktan geçmesi anlamına gelir. Mesajın ulaşacağı yere kadar çok yol kat etmesi ise, hiç kuşkusuz, mesajın anlamında bazı değişikliklere yol açabilecektir. Benzer şekilde, üst yönetimden gönderilen bir mesajın, eğer mesaj yazılı değilse, alt kademelere doğru taşındıkça anlamında çeşitli değişiklikler olması muhtemeldir. Türkmen'in de (1996:32) belirttiği gibi, örgütte hiyerarşik basamak sayısı arttıkça mesajların bozulma oranı giderek artar.

Diğer yandan, örgütte hiyerarşik basamakların fazla olması, örgütün daha karmaşık bir yapıda olmasına neden olacaktır. Yüksek karmaşıklık ise, örgütte farklı birimlerin yöneticileri tarafından verilen kararların birbiriyle uyumlu olmasını ve bu birimlerin faaliyetlerinin eşgüdüm içinde yürütülmesini engeller. Ayrıca, hiyerarşik basamakların fazla olması, örgüt içinde resmi iletişimin daha yavaş işlemesine ve alt kademelerle üst yönetim arasındaki bilgi alışverişinin daha çok zaman almasına neden olur. Dolayısıyla, hiyerarşik basamakların fazlalığı, dikey iletişimin sıhhatini bozmaktadır.

#### **2-1-4-5 Kadro Fazlalığı**

Kadro fazlalığı, örgütte olması gerekenden daha fazla personel çalışması anlamına gelir. Örgütlerde kadro fazlalığı, örgütün birimleri arasında iş tanzimi yapılırken, kimin hangi işi yapacağı iyi tespit edilmediğinden, işleri ifa edeceklerin yetki ve sorumlulukları tam olarak belirlenmediğinden, örgütün genişlemesi yeterince planlı yapılmadığından

ortaya çıkar. Kadro fazlalığı olan örgütlerde iletişim kanallarının sayısı çok olur. İletişim kanallarının fazla olması ise, örgütte iletişim sisteminin karmaşıklaşmasına yol açmakta ve iletişimin belirli kurallar ve düzen içinde yürütülmesini zorlaştırmaktadır.

Aynı zamanda, örgütte iletişim kanallarının sayısı arttıkça, mesajın hedefe ulaşması için daha çok kanaldan geçmesi gerekmekte ve mesajın anlamında bozulmalar olabilmektedir. Çalışan sayısı fazla ve faaliyet alanı geniş olan örgütlerde daha çok görülen kadro fazlalığı, iletişim sisteminin karmaşıklaşmasına neden olmakta ve örgütsel iletişimi olumsuz etkilemektedir.

#### **2-1-4-6 Teknolojiyi Takip Etmeme**

Günümüzde teknolojinin sürekli gelişmesi, özellikle de iletişim ve bilişim (enformasyon) araçlarındaki gelişmeler, örgütlerin iç ve dış iletişimini olumlu etkilemektedir. Artık, uzak mesafeler arası yazışmalar birkaç dakika içinde faks makineleri ile yapılabilmekte, birbirlerinden kilometrelerce uzaktaki kişiler eş zamanlı olarak görüntülü, sesli ve yazılı iletişim araçlarıyla haberleşebilmektedirler. Özellikle bilgi ve belge iletiminin internet aracılığıyla eş zamanlı olarak yapılması, iletişimin etkinliğini büyük ölçüde arttırmıştır (DİCLE;1974:118).

Örgütlerde ise, birimlerin ve çalışanların bir bilgisayar sistemi ile birbirine bağlanması örgütsel iletişimde hız ve etkinliği arttırmıştır. Bilgisayar teknolojisi ile yöneticiler, uzaktaki çalışanlarıyla bile hızlı ve güvenilir bir şekilde iletişim kurabilmekte, gerekli bilgi alışverişini süratle yapabilmekte ve hızlı bir denetim sağlayabilmektedirler. Ayrıca, yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını diğer işlere ayırabilmekte ve örgütte daha hızlı ve etkin kararlar alabilmektedirler.

Teknolojinin iletişimde sağladığı bu kolaylıklardan faydalanmak için, örgütler sürekli olarak dış dünyadaki gelişmeleri, teknolojik yenilikleri takip etmeli ve bunlardan uygun olanları örgütsel iletişimde kullanmalıdırlar. İletişimde teknolojinin gereklerini kullanmayan bir örgütü düşünürsek; bu örgütün dış dünyayla olan iletişimde sorunlar

yaşamaması imkansızdır. Aynı zamanda, bu örgüt kendi iç iletişiminde de, mesajların zamanında ulaşmaması ve anlamlarının bozulması gibi sorunlarla karşılaşabilecektir. Dolayısıyla, teknolojiyi takip etmeyen ve uygulamayan örgütlerdeki teknolojik yetersizlik, bu örgütlerde iletişimin önünde bir engel oluşturacaktır.

Yöneticiler örgütsel iletişimi geliştirmek için, örgütlerde modern bilgisayar teknolojilerine bağlı iletişim sistemlerini kullanmalıdırlar. Yönetici öncelikle, örgütün iletişim sistemini gözden geçirerek bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmelerden yararlanma ihtiyacı olup olmadığını belirlemelidir. Sonra, örgütün ihtiyacı varsa bu teknolojilerden faydalanarak örgütsel iletişimi iyileştirme yoluna gitmelidir (KOÇEL;1998:375). Örgütte kullanılacak yeni teknoloji hakkında çalışanlara eğitim verilmeli ve kullanılacak bu teknolojinin örgütün tüm çalışanları tarafından öğrenilmesi ve etkin bir biçimde kullanılması sağlanmalıdır. Örgütlerde yazılı elektronik posta, sesli elektronik posta, internet ve intranet yöntemleri kullanılarak örgütsel iletişim geliştirilebilir.

#### **2-1-4-7 Astlara Gereken Bilgilerin Verilmemesi**

Örgütlerde yöneticiler tüm bilgileri astlarıyla paylaşmazlar. Örgütte, hangi çalışana hangi bilginin verileceği çoğu zaman önceden belirlenmiştir ve bir takım gizli bilgiler sınırlı sayıda yönetici tarafından bilinir. Örgütün gizli bilgilerinin dışarıya ve herkese verilmemesi önemli olmakla beraber, çalışanların işe ve örgüte intibakını sağlayacak bilgilerin onlarla paylaşılması gerekir. Örneğin; bir işletmede işe yeni başlayan birine, işletme içindeki ast üst ilişkilerinin nasıl işlediği, birimler arası koordinasyonun nasıl sağlandığı önceden anlatılmazsa, o kişinin ileride örgüt içi iletişimde çeşitli sorunlar yaşaması kaçınılmazdır.

Astlar kendilerine örgütün politikaları ve amaçları ile ilgili bilgiler verildiğinde, tutum ve davranışlarını bu doğrultuda düzeltebileceklerdir. Ayrıca, üstün astıyla belirli bilgileri paylaşması, astın üstüne itimat etmesini sağlayacak ve astın resmi olmayan kaynaklardan gelen yanıltıcı olabilecek bilgilere kulak asmasını önleyecektir (GÜRGEN;1972:61). Eğer astlara örgüt ve işle ilgili gerekli bilgiler verilmezse, bu durum örgütsel iletişime bir engel teşkil edecek ve örgüt içi ilişkileri olumsuz etkileyecektir.

#### **2-1-4-8 Astların Müracaatlarının Kötü Karşılanması**

Örgüt yöneticilerinin örgütün alt kademelerinde yaşanan gelişmelerden ve sorunlardan haberdar olması için, onların çalışanlarla diyalog kurması ve gerektiğinde çalışanların görüşlerine başvurması gerekmektedir. Örgütün etkin bir şekilde faaliyetini sürdürmesi için, alt kademelerde olan aksaklıklar astlar tarafından üstlere bildirilmeli ve bunlara üstler tarafından çözüm getirilmeye çalışılmalıdır.

Eğer üst çeşitli sebeplerden dolayı astın kendisine yaptığı müracaatları kötü karşılıyor, bunlara sinirleniyor ve önemsemiyor ise, bu durum astın moralini bozar ve astın cesaretini kırarak bundan sonra üste müracaat etmesini güçleştirir. Üstünden bu şekilde tepki alan ast, ileride üste müracaat etmesi gereken durum olsa bile, büyük ihtimalle bu müracaatı yapmayacaktır. Dolayısıyla, örgütte dikey iletişimde kopukluklar olacak ve ast ile üst arasında olması gereken bilgi alışverişinde aksamalar olacaktır. Neticede, astın müracaatlarına gereken ilginin gösterilmemesi ve bunların üst tarafından kötü karşılanması, ast ve üst arasındaki iletişimin önünde bir engel teşkil edecek ve örgütsel iletişimi olumsuz etkileyecektir.

#### **2-1-4-9 Yanlış Zamanlama**

İletişimde mesajın iletme zamanı, mesajın etkinliğini etkilemektedir. Mesajın zamanından önce ya da gecikmeyle iletmesi, mesajın etkisini önemli ölçüde değiştirir. Örgütlerde birimler arasında koordinasyonun sağlanmasında, mesajların iletme zamanı çok önem taşımaktadır. Örneğin; bir çok askeri birliğin katıldığı ve ortaklaşa gerçekleştirilecek bir tatbikatta, bir bölük belli bir yönden taarruza kalkarken, öbür bölüğün de aynı anda başka bir yönden taarruza kalkması için, iki bölük komutanının birbirlerine doğru zamanda doğru mesajları göndermeleri gerekir. Aksi halde, amaçlanan "ortak hareket etme" gayesine ulaşamamış olunur.

Ayrıca, mesajı gönderen kişi zamanlamayı iyi ayarlayamaz ve karşısındakine mesajı yorumlamaya yetecek kadar zaman tanımazsa, hedefin mesajı doğru anlaması güçleşir. Böylece, mesaj hedefte istenilen etkiyi yaratamaz ve gönderici amacına ulaşamamış olur.

Sonuç olarak, mesajın yanlış zamanda gönderilmesi, örgütlerde mesajın doğru anlaşılmasını engelleyen bir iletişim engeli olmaktadır. Bu engeli aşmak için, karşılıklı iletişimde ast ve üst mesajın iletilme zamanını iyi ayarlamalı ve mesajı en uygun zamanda iletmelidirler.

#### **2-1-4-10 Aşırı Bilgi Yükleme**

*Kaynağın, gönderdiği mesaja karşı tarafın algılayabileceğinden daha fazla bilgi ve anlam yüklemesidir.* Herkesin belli bir algılama kapasitesi vardır. Bu kapasite, kişiye belirli bir zaman diliminde ulaşan mesajların anlaşılıp anlaşılmamasını etkiler. Örneğin; sabah derslerinde konuyu dikkatle dinleyen ve not alan öğrencilerin, günün ilerleyen saatlerinde derslere ilgilerinin azalması bu yüzdendir.

Kaynak tarafından hedefe belli bir zamanda gereğinden fazla bilgi gönderilmesi aşırı bilgi yüklemedir. Örgütte üst asta gönderdiği mesaja aşırı bilgi yüklerse, ast bu mesajı tam olarak anlayamaz ve üstün istediği işi tam olarak yerine getiremez. Benzer şekilde, örgüt birimlerinin iletişimde mesajlara aşırı bilgi yüklemeleri, birimler arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasına ve birimler arasında koordinasyonun sağlanmasına engel olur. Bu nedenle, aşırı bilgi yükleme örgütte iletişimin etkinliğini azaltarak, örgütsel iletişime bir engel teşkil eder.

Hedefe çok kısa zamanda çok fazla mesaj gönderilmesi ve hedefin bunların kodunu çözecek kadar yeterli vaktinin olmaması durumunda da, aşırı bilgi yükleme söz konusudur. Bu durumda, hedef mesajların hepsini anlayamaz ve bunları bir araya getirerek istenilen davranışta bulunamaz. Ya da hedef, kaynağa mesajları tam olarak anlamadığını bildirir ve ayrıntı sorular sorar. Sorular sistemdeki bilgi yükünü daha da arttırarak iletişimi engeller (TUTAR ve YILMAZ;2002:175). Burada da, aşırı bilgi yüklemeden kaynaklanan bir iletişim engeli ortaya çıkar.

#### 2-1-4-11 Süzgeçleme

Örgütsel iletişimde bilgiler hiyerarşik kademelerden geçerken değişikliğe uğrar. Gönderilen bir bilginin diğer kademeye iletilmemesi veya değiştirilerek iletilmesine, süzgeçleme denir. Süzgeçleme, iletişimde mesajın bir düzeyden ötekine geçerken seçilmesi ve mesajın tamamının ya da bazı bölümlerinin iletilmemesidir. Tutar ve Yılmaz'ın da (2002:175) belirttiği gibi, süzgeçlemede, mesajı gönderen kişi mesajın içeriğini kasten veya istemeyerek boşaltarak hedefin onu yeterince algılayamamasına neden olur. Dolayısıyla, hedef mesajı doğru olarak anlayamaz ve süzgeçleme iletişimin önünde bir engel teşkil etmiş olur.

Örgütlerde orta düzey yöneticiler, başka kademelere iletmek üzere kendilerine gelen mesajları, kendi beklentileri, değerleri doğrultusunda ve statülerini korumak amacıyla süzgeçten geçirme eğilimi gösterirler. Benzer şekilde, astlar da üstlerine her bilgiyi olduğu gibi iletmezler. Astın ileticeği bilgi, kendisi için olumsuz sonuçlar doğuracaksa, ast bu bilgiyi üstüne ya iletmez ya da değiştirilerek iletir. Üstün bu bilgiyi başka kaynaktan öğrenme ihtimali varsa, büyük ihtimalle ast bu bilgiyi ona ayıklayarak iletacaktır (POLAT ve ERGUN;1978:193).

Bazen de süzgeçleme, üstlerin iş yükünü azaltmak için onların yardımcılarını tarafından yapılır. Üst düzey bir yöneticiyi yoğun haberleşmenin yükünden kurtarmak ve vakit kazanmasını sağlamak için, örgütle ilgili tüm yazılar yöneticiye iletilmeden önce, onun yardımcısına gönderilir. Daha sonra, bunlar yöneticinin yardımcısı tarafından gözden geçirilir ve önemli olanlar yöneticiye iletilir. Bu durumda da, yöneticiye gönderilen bilgiler onun yardımcısının süzgecinden geçmektedir.

Yöneticiler astlarından örgütteki gelişmeler hakkında bilgi istediklerinde, süzgeçten geçirilmiş bir takım gerçeğe yakın bilgiler alırlar. Eğer süzgeçleme fazla ise, alt kademelerden gönderilen bir mesaj yöneticiye ulaştığında çok farklı bir anlam taşıyor veya gerçeği çok farklı yansıtır olabilir. Ast ve üst arasındaki iletişimde süzgeçleme ne kadar



fazla olursa, gönderilen mesajların anlamında o kadar kayma olur ve iletişimin etkinliği o ölçüde azalır. Bu nedenle, süzgeçleme örgütsel iletişimin önünde engel oluşturmaktadır.

## **2-2 TSK'DE AST-ÜST İLETİŞİMİ**

TSK'deki iletişim hiyerarşik bir kademelenmeye bağlı olup otoriter bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda TSK'de hiyerarşi ve otorite kavramlarını açıklamak gerekmektedir.

### **2-2-1 Hiyerarşi Kavramı**

Organizasyon içi iletişimde kademelenme özellikle resmi iletişim türünde ve dikey olarak ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşi fazlalaştıkça iletişim engelleri artmaktadır. Özellikle yetersiz bilgiye sahip veya bilgilendirmenin astlar için hayati bir önem taşıdığı organizasyonlarda kademelenme "hiyerarşi" önem kazanmaktadır. Hiyerarşi basamakları üzerinde çeşitli stratejik pozisyonda olanlar, hem birer karar merkezini, hem de bu merkezler arasındaki iletişim kanallarının uçlarını teşkil eder (TUTAR ve YILMAZ;2002:151). Burada önemli olan husus olan anlaşılabilir ve açık iletişim yollarını kullanmaktır

İletişim güçlüklerinin organizasyonun idaresi ve yapıları üzerinde etkileri vardır. Gerçekte hiyerarşik yapılar ve merkezileşmiş karar verme mekanizması kısmen iletişim problemlerini yansıtır. Farklı kişisel yetenekler ve üyeler arasındaki uzmanlaşmalar nedeni ile organizasyon büyüdükçe hiyerarşi kuvvetlenmekte ve yönetim otokratik hale gelmektedir (EREN;1997;291). Basit olarak, üyeler ne kadar demokrasiyi arzularsa da, herkesi haberdar etmek olanaksızdır. Organizasyonda kararlara katılabilmek için sadece birkaç kişi bilgi akışını izleyebilir. Bu kişiler de diğerlerine göre lider olarak ortaya çıkar.

### **2-2-2 Hiyerarşiye Olan İhtiyaç ve Hiyerarşinin Doğuşu**

Gruplar, işler ve iletişim biçimleri ile ilgili olarak yapılan laboratuvar çalışmalarında, hiyerarşi yapının gelişmesinin iletişime ilişkin katkıları olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır (EREN;1997:293). Merkezîyetçi bir yönetimde üst yönetim, anlaşmazlıkları çözümlenerek herkesin fayda ve zararını dengeleyecek şekilde hareket etmektedir. Grup ne kadar

merkezileşirse, merkezin kontrolü de o kadar artmaktadır. Fakat grup büyümeye devam ettikçe kapasitesinin de aşıldığı tehlikeli bir noktaya gelindiği görülmektedir. Çözüm olarak alt merkezlerin bir üst merkeze bağlanması ile bir hiyerarşi teşkil etmektir. Grup büyüdükçe meydana gelen ve birbirlerine bağlanan merkez grupların toplu görünümünden hiyerarşi meydana gelmektedir. Böylece iletişim güçlükleri nedeniyle hiyerarşi gerekli ve kaçınılmaz olmaktadır (EREN;1997:293). Tabiatta gözlemlediğimiz karmaşık sistemlerin büyük bir kısmı hiyerarşi bir yapı göstermektedir. Demek ki, organizasyonlar kendi bölümleri arasındaki iletişimi, sağlıklı olarak kurabilmeleri için hiyerarşik bir yapıda olmaları ve örgütsel iletişim tiplerinde bir veya birkaçını kullanmaları gerekli olmaktadır.

### **2-2-3 Hiyerarşi Ortamında Kişilerin Etkin Bir İletişim Kurabilmeleri İçin Dikkat Edeceği Hususlar**

Eren'e (1997:294) göre etkin bir iletişimin kurulabilmesi için dikkat edilmesi gereken etkenler şunlardır;

- Haberleşme sadece sözle yapılmamalı; duygu, jest ve yüz ifadeleri de mesaj iletirken kullanılmalıdır.
- Daha net olarak konuşulmalı ve kullanılacak kelimeler dikkatli telaffuz edilmelidir
- Herkes tarafında bilinmeyen hele alıcının aşına olmadığı kelime ve teknik terimler kullanılmamalıdır
- Emir verirken veya alırken gürültülü ortamlardan uzak olunmalıdır.
- Mesajların iletilmesinde kendimizi astların yerine koymalı ve onların sorularını sabırla dinlemeliyiz.
- Tartışmalardan kaçınarak, iletişimin teşvik edilmesi için astlara soru sorulmalı ve onun konuya daha fazla eğilmesine yardımcı olunmalıdır.
- İletişim esnasında astlarla veya üstlerle konuşurken kullanılan kelimelerden yanlış anlam çıkarılmamalı, anlaşılmayan konular üzerinde muhakkak geri bildirim yapılmalıdır.

#### 2-2-4 Otorite Kavramı

L. Salleron otorite için, “kumanda kapasitesi” deyimini kullanmaktadır. Onaran (1975:32) otoriteyi, biçimsel örgütte bir iletişim karakteri şeklinde tanımlamakta ve bunu iletişimin içeriğini oluşturan emir niteliği dolayısıyla, bir örgüt üyesi tarafından, hareketleri için yön gösterici olarak kabul etmektedir. H. Fayol ise otoriteyi “emir verme ve itaat bekleme hakkı” olarak tanımlamaktadır. Bilindiği gibi otorite konusunda en kapsamlı ve kabul gören tanımı Max Weber yapmıştır. Weber’e göre otorite, bir örgütte örgüt üyelerinin baştan gönüllü ve hiçbir koşul öne sürmeden üstlerin emirlerine uymalarıdır. Weber’e göre üstlerin emir verme hakkı yasal olarak vardır ve astlar bu emirleri tartışamazlar (ROBBINS,1994:238-239).

Weber’in teknoloji ve insan eylemlerinin bürokratik biçimde örgütlenmesinde ifade ettiği biçimiyle (otorite ve) rasyonalizasyon anahtar kavram konumundadır (GIDDENS;1994:18).

Otorite gerek kuramsal olarak ve gerek uygulamada genel kabul gördüğü haliyle, yönetime yasal olarak verilmiş karar verme ve başkalarının davranışlarına egemen olma gücü ve hakkıdır (yetki). Bu durumda her yönetici kendi yetki kapsamı içinde tekil karar verici konumundadır. Yöneticinin otoriteyi kullanmasında yasal sınırlamalar dışında herhangi bir etkileşim söz konusu değildir.

Katılımcı yönetimde ise bu otorite anlayışının tam tersi ilkelerin savunulması gerekmektedir. Katılımcı yönetimde astlara geniş ölçüde güven duyulmalı, kendi iş ve mesleki alanları kapsamında kararlara katılmaları sağlanmalıdır. Örgüt içinde ast-üst ilişkileri iyileştirilmeli ve kontrol kültürü yerine kalite/verimlilik kültürü egemen olmalıdır. Bu amaçla çok yönlü iletişim yaygın şekilde işlemelidir. Bu arada katılımcı yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin otorite anlayışı farklı olmalıdır.

Katılımcı yönetim anlayışı için Weber’in otorite tanımından çok H.Arendt’in otorite tanımının kabullenilmesi gerekmektedir. Hannah Arendt’in otorite tanımı günümüzün

katılımcı yönetim anlayışına uygun bir yaklaşımdır. Arendt görüşlerini 1950'li yıllarda yayınlamış olmasına karşın sanayi toplumu anlayışına ters düşmesi nedeniyle o yıllarda pek taraftar bulamamıştır.

M.Weber'in öngördüğü gibi otoriteyi, başkalarının irade ve davranışları üzerinde egemenlik (tekil karar verici) olarak algılamak günümüz yönetim anlayışına aykırı bir durumdur. Özellikle katılımcı yönetim yaklaşımının yaşama geçirilmesi için otoriteyi başkasının iradesinin araçsallaştırılması ve davranışlarına egemen olunması değil de, H.Arendt tanımladığı gibi, anlaşmaya yönelik iletişim ile ortak bir iradenin oluşturulması yetisi olarak anlamak ve uygulamak yerinde olacaktır.

Arendt'e (1996:129) göre, otorite her zaman kendisine itaat edilmesini istediği için, genellikle belli iktidar ya da şiddet biçimiyle karıştırılmaktadır. Ne varki otorite dışarıdan zorlayıcı araçlar kullanılmasını men eder, zorun geçerli olduğu yerde, otorite de iflas etmiş demektir. Otorite, eşitliği ön varsayan ve bir temellendirme süreci içinde işleyen iknaya da benzemez. Argümanlara başvurulduğu yerde otorite askıya alınmış demektir. Otoritenin tanımı hem argümanlara dayanan iknaya hem de güce dayanan zorlamaya karşıtlık içinde olması gerekir

Max Weber,otorite, toplumsal ilişkide direnme ile karşılaştığı hallerde dahi kendi iradesini dayatma fırsatlarından her biri anlamına gelir, derken Hannah Arendt ise otorite, insanın sadece eyleme yetisine değil, birlikte eyleme yetisine tekabül ettiğini belirtir (HABERMAS;1995:258).

Çağdaş yönetim anlayışlarının uygulanabilmesi için yöneticilerin otorite tanımlarını gözden geçirmeleri ve Weber'den çok Arendt'e yaklaşmaları gerekmektedir. Ancak burada yetkenin paylaşımı ve astla etkileşim halinde karar oluşturulmasında esas olan kural astın mesleki bilgi, beceri ve görev kapsamı ile sınırlı olunmasıdır. Bir başka deyişle her düzlemdeki yöneticinin kendi astları ile sorun çözme, süreç geliştirme, işin insancillaştırılması ve iş güvenliğinin sağlanması gibi konularda kararların ortaklaşa

alınması olarak algılanmalıdır. Önemli ve verimli olan her astın bir üstünün kararlarında etkili olmasıdır.

#### **2-2-4-1 Hukuksal Bir Kavram Olarak Otorite**

Yetki, bir kimsenin bir işi yapmaya veya yaptırmaya meşru bir hakkı olması anlamına gelir. Bazı bakış açılarına göre yetki, yönetimin emir verme hakkıdır (KOÇEL;1998:354-377). Peki bu hak nereden gelmektedir? Yetkinin kaynağının genellikle makam olduğu düşünülür, yani, kişi sırf bir makamı işgal ettiği için emir verme hakkına sahiptir.

Hukuksal yetki, hukuksal olan, yani meşru olandır, çünkü hukuk toplumsal bir sözleşmedir. Ama yasal ile meşru aynı şey olmayabilir. Meşru olması için akılcı, objektif, hakkaniyetli ve demokratik olması gerekir. Meşru olan her şeyin yasal olması beklenir. Yetkinin diğer bir takım ikincil kaynakları da olabilir. Bu durumda kimlerin otoriteyi ellerinde bulunduracağı ve kimlerin onlara itaat edeceği açıkça veya hukuki olarak belirtilmiştir (EREN;1997:296).

#### **2-2-4-2 Manevi ve Demokratik Bir Kavram Olarak Otorite**

Başkalarının ortaya çıkardığı yönetme hakkıdır (EREN;1997:296). Bu durumda ortaya çıkan itaat etme gücü, itaat edenlerin arzu ve ihtiyaçlarından doğmaktadır. Bu durumda otoritenin demokratik yönüne de işaret etmekteyiz. Eren'in de (1997:296) belirttiği gibi kişiler arasında karşılıklı fikir alışverişinde bulunanlardan en çok inandırıcı yöne sahip olan kişi itaat ettirici duruma gelebilmektedir. Yani kişi ikna ve takip etme gücüne erişmektedir. Bu özelliği ile otorite, grup içerisinde çoğunluğun onayını alan kişi, otorite sahibi olmakta ve diğer kişilerin yapacakları hakkında karar veren durumuna gelmektedir. Bu açıklamalarla otoritenin demokratik yönüne de işaret ederek, otoritenin aynı zamanda ikna etme ve takip ettirme gücü olduğunu belirtmiş oluyoruz.

#### **2-2-4-3 Yönetimsel Bir Kavram Olarak Otorite**

Emir-komuta, yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma vücuda getiren kuvvettir (EREN;1997:297). Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının hareket ve davranışına

rehber olabilecek kararlar alabilmektedirler. Bu nedenle kişi yönetsel olarak ortaya çıkmakta ve ast -üst arasında bir güç belirmiş olur. Yöneticiler bu yetki sayesinde bir gruba hükmedebilmekte ve kontrol edebilmektedir. Fayol bu gücü kumanda etme hakkı ve itaat ettirme kudreti olarak tanımlamaktadır.

### 2-2-5 TSK'de Ast-Üst İletişimi Kavramı

Silahlı Kuvvetlerde hiyerarşik yapılanmanın doğal bir sonucu olarak, üst konumundaki rütbe ve kıdemce büyük kişiler veya amir durumunda olan ve emretme yetkisine sahip olan kişilerle rütbe ve makamca daha alt mevkilerde bulunan ast konumundaki kişiler arasında sürekli bir iletişim mevcuttur. Üst veya amir konumundaki kişiler belirli amaçlar doğrultusunda çeşitli konulara ilişkin oluşturdukları karar ve emirleri yukarıdan aşağıya iletirken yazılı veya sözlü iletişim kanallarından biri veya birkaçını kullanırlar. Genelde Silahlı Kuvvetlerde emirler yazılı verilmektedir. Fakat sözlü olarak verilen emirler de mevcuttur. Silahlı Kuvvetlerin amaçlarına etkin ve kısa sürede ulaşmak için üst kademelerle ast kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanallarının sağlıklı işlemesi gereklidir. Bu iletişim kanallarının nasıl işleyeceği Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanununda açıkça belirtilmiştir (İç Hizmet Kanunu Personel İşleri Bölüm B-I). Silahlı Kuvvetlerde dikey iletişim biçimi kullanılmaktadır. Amir veya Üst konumundaki kişi almış olduğu vazifeyi eksiksiz yapabilmek için himayesinde bulunan astlarına hiyerarşik yapı içerisinde emirler verir. Verdiği emirler genelde yazılıdır ve yapılıp yapılmadığını daima takip eder. Astlar almış oldukları emirlerin yapılmadığında kendisine bir müeyyide uygulanacağını bildiğinden mutlak surette yapmak durumundadır.

Silahlı Kuvvetlerdeki örgütsel yapı güç ve liderlik üzerine kurulduğundan ve alınan kararların genelde insan hayatıyla ilgili olduğundan , birimler arasında dikey iletişim söz konusudur. Yönetimin üst basamağında bulunan en üst rütbedeki komutan ile en alt basamağında bulunan er arasındaki iletişim sürekli vardır. Üst kademedeki komutanın vermiş olduğu emir alt kademeye varıncaya kadar değişikliğe maruz kalmaması için emirler yazılı verilir ve daima geri besleme mevcuttur. Emir sözlü dahi verilse eğer hayati önemi büyükse muhakkak surette yazılı hale dönüştürülür. Zaman zaman astların emirleri



aldıklarında filtre ettikleri de olabilmektedir. Fakat emrin özü değişmemiş olmalıdır. Ast, muayyen olan vazifeleri, aldığı emri vaktinde yapar ve değiştiremez, haddini aşamaz ( İç Hizmet Kanunu Personel İşleri Bölüm A-III md. 14).

Teknolojik değişimin ve gelişimin bir sonucu olarak Silahlı Kuvvetlerin yönetim yapısında bazı değişikliklerde olmuştur. Genelde dikey iletişimin mevcut olduğu örgütsel yapıya sahip olan Silahlı Kuvvetleri, zaman zaman yatay iletişim veya çapraz iletişimi de kullanmaktadır (DURAN;1999:38). Muhabere sistemlerinin çok gelişmesinin bir sonucu olarak, komutanlar bazı operasyonlar veya tatbikatlarda kritik silahı veya malzemeyi kullanan kendisinden birkaç kademe düşük olan astıyla çapraz iletişime geçebilmektedir. Bu önemli bir bilgiye zaman kaybetmeden sahip olmak isteyen komutanların çok sık kullandıkları iletişim tipidir. Tugay Komutanının kışlayı gezerken eğitim yapan birliğin içerine girerek yapılan eğitimle ilgili olarak takım komutanından bilgi alması da buna bir örnektir.

Silahlı Kuvvetlerde iletişim diğer organizasyonlarda olduğu gibidir. Aynı kademeler yatay iletişimi kullanırken farklı kademelerde bulunanlar dikey iletişimi kullanmaktadır. Eğer iletişim kurulacak olan makam iletişim kuracak olan ile aynı kademedede olup da farklı bir bölümde ise bu durumda bir üst kademe koordinasyonu yapmak durumundadır. Yoksa iletişim aksaması kaçınılmazdır. Örneğin; iki farklı taburun bölükleri tatbikat için aynı bölgede görevlendirilmişlerse tabur komutanları tarafından koordine yapılmalıdır. Koordine yapıldıktan sonra icra safhasında muhakkak iletişimin devamlılığı için iki bölüğün bölük komutanlarından kıdemli olan komutan(amir) durumuna geçer ve hizmetin aksamaması için ast-üst iletişimi bu şekilde devam eder.

#### **2-2-5-1 TSK'de Hiyerarşik Yapılanmada İletişim**

Türk Silahlı Kuvvetleri Anayasa ve yasalarla belirlenmiş olan vazifesi ile yeni güvenlik sorunlarına ve krizlere uygun şekilde reaksiyon göstermek, belirsizliklere karşı hazır olmak, iç ve dış tehdit ve risklere karşı ülkenin güvenliğini sağlamak amacıyla faaliyet gösteren bir kurumdur (www.tsk.mil.tr). Bu kurum amacına ulaşabilmek için bir

takım birimleri ile bir araya gelerek örgütsel bir yapı oluşturmuştur. Ayrıca bu yapıdaki birimlerin birbirleri ile iletişimini kolaylaştıracak örgüt içi ve dışı iletişim ağları ve modellerini kullanmaktadır. Silahlı Kuvvetlerin özel bir konumu gereği ilişkiler belli bir disiplin çatısı altında cereyan etmektedir. Bu çatının bozulmaması için bir takım özel kanun ve yönetmelikler geliştirilmiştir.

TSK' nin hiyerarşik yapısına göre resmi iletişim tipi kullanılmakta ve genelde iletişim akışı dikey olup, yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya şeklinde olmaktadır. Çünkü kademelenmenin fazlalığı bu tür iletişim tipinin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle emir-komuta zincirinin bozulmaması ve karışıklığa meydan verilmemesi için resmi iletişimin dikey tipi uygun düşmektedir. Bazı durumlarda özellikle koordinasyonun önemli olduğu durumlarda yatay iletişim kullanılmaktadır. Fakat haberleşme cihazlarının gelişmesi ve bilgilere zamanında ulaşılmasının kaçınılmaz bir sonucu olarak Silahlı Kuvvetlerinin iletişim yapısında da bazı değişikliklere gidilmeye başlanmıştır (DURAN;1999:40). Alt kademelerin sahip olduğu bilgilerin öneminin artmış olması bilgi paylaşımına gidilmesine sebep olmuştur. Üst kademelerdeki komutanlar sağlıklı kararlar alabilmek için alt kademelerle çapraz iletişime geçmeye başlamış ve ihtiyaç duydukları bilgilere bu şekilde ulaşmaya başlamışlardır.

TSK'nin hiyerarşik yapısına göre kullanılan iletişim ağı modelleri ise zincir ve merkezi iletişim modelleridir. Silahlı Kuvvetlerde otoriter yönetim anlayışı ve ast-üst ilişkilerinin kesin sınırlarla belirlenmiş olmasından dolayı bu modeller uygun düşmektedir. Silahlı Kuvvetlerde hangi iletişimin tipi ve modelinin kullanıldığı aşağıdaki bölümlerde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

#### **2-2-5-2 TSK' de Kullanılan İletişim Tipleri**

TSK'nin yapısal özelliği bakımından genellikle biçimsel iletişim tipi kullanılmaktadır. Zaman zaman arkadaşlık, eğilimler ve bazı ortak noktaları paylaşmak için biçimsel olmayan iletişim tipi de kullanılmaktadır. Silahlı Kuvvetlerde emirlerin ve mesajların akış

yönü çoğunlukla biçimsel iletişime bağlı olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya şeklinde olmaktadır.

Komuta kademesinde üst düzeylerden aşağıya doğru akan her türlü emir, talimat ve yönergeler resmi yollardan yazılı olarak hiyerarşik yapı takip edilerek ulaştırılmaktadır. Verilen her türlü emirde, yanlış anlaşılmalara meydan vermemek için içeriğinin açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilir. Tabur ve daha üst birliklerde personel, istihbarat, lojistik, eğitim ve hareket gibi bölümlenmeler mevcut olup her bölüm komutanının niyet ve maksadına uygun olarak verdiği emirleri yazılı hale getirerek bir alt kademeye iletir. İletilen her bilgi daha önce belirlenmiş olan kontrol formlarına uygun olarak yerine getirilir, yapılamayacak veya eksik yapılan her türlü faaliyet emir veren makama sözlü veya yazılı olarak bildirilir. Burada emirlerin yanlış anlaşılmaması için geri bildirim her zaman yapılır.

Astların, üst kademelerle yapacağı iletişim ise, genelde raporlar ve tepkilerle olmaktadır. Tepkiler genelde istek ve şikayetlerin dilekçe yazma yoluna gidilmesidir. Hiçbir ast bir üstünü veya birinci amirini atlayarak bir üst kademeye iletişime gidemez. Sadece üst bunu isterse birkaç alt kademeye iletişime gidebilir. Silahlı Kuvvetlerde müracaat ve şikayetlerin nasıl yapılacağı İç Hizmet Kanununda açıkça belirtilmiştir (İç Hizmet Kanunu Bölüm B I-II).

Silahlı Kuvvetlerde kullanılan biçimsel iletişim tipi her ne kadar dikey gibi görünse de zaman zaman yatay iletişim yönüne olduğu kadar çapraz iletişim yönüne de başvurulmaktadır. Özellikle teknolojinin artması ve bilgilere zamanında tam olarak ulaşılması için komutanlar birkaç kademe altındaki astıyla çapraz iletişime geçebilmektedir. Muharebe meydanlarında alınacak kararların doğruluk dereceleri insan hayatıyla ve ülkenin geleceği ile ilgili olduğundan çok önemli bir araç veya silahı kullanan personelden bilgi isteyen bir komutan bu kişi ile çapraz iletişime geçebilmektedir. Örneğin; muharebe esnasında düşmanın ikmal konvoyunu tespit eden bir takım komutanı durumun önemi ve zamanın kısıtlı olması bakımından silahlı helikopterleri hedefe yönlendirebilmek için

birkaç kademe atlayarak, Tugay Komutanı veya Filo Komutanından hava isteğinde bulunabilir. Burada bir bilgi alışverişi mevcuttur ve hiyerarşik yapının takip edilmesi işin aksamasına neden olmaktadır. Resmi iletişim kanallarının kullanılması bir takım iletişim aksaklıklarına da neden olabilmektedir. Özellikle bir konu hakkında çok iyi bir bilgiye sahip olan alt rütbedeki personel bu bilgiyi üst kademelere iletebilmek için bazı kademelerden geçmesi ve fikirlerini öncelikli olarak bu kademelerdeki komutanlarına kabul ettirmesi gerekmektedir. Böyle bir durumda personel söylemek istediklerini bir üst kademenin elemesinden geçtikten sonra filtre edilmiş halini söylemek zorunda kalmaktadır. Hal böyle olunca fikirler net ve doğru bir şekilde yukarı kademelere akmamakta üst kademeler yanlış veya eksik bilgilendirilmektedir. Bu konu üçüncü bölümde incelenecektir.

Silahlı Kuvvetlerde aynı kademelerde bulunan birimler ise, yatay iletişim yönünü kullanmaktadırlar. Özellikle karargah subayları sık sık yatay iletişimi kullanmak durumundadır. Çünkü bir konu ile ilgili komutanın vereceği karara yön verecek olan karargah subayları birbirleri ile sık sık görüşmeli ve bilgi alışverişinde bulunmalıdırlar (DURAN;1999:39). Çünkü yazılı olarak çıkan emirlerden tekrar geriye dönülmesi zor ve zaman kaybına sebep olmaktadır. Örneğin tatbikatlarda iki farklı taburun ortak düzenleyeceği ve çok sıkı bir koordineye ihtiyacın olduğu taarruz tatbikatında her iki taburun hareket ve eğitim subayları yatay iletişimde bulunmak zorundadırlar. Karargah subaylarının çalışmalarını koordine edecek makam ise tugay ve üst birliklerde Kurmay Başkanlarıdır. Zaman zaman karargah subayları, verilen bir emrin uygulama aşamasında ,aksaklıkları gidermek ve eksik bilgileri tamamlamak için alt birliklerle iletişime geçebilmektedir.

### **2-2-5-3 Örgütlerde ve TSK'de Kullanılan İletişim Ağı Modelleri**

Örgütlerde, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı iletişimin kurulması iletişim ağlarının kullanılması ile mümkün olmaktadır. İletişim ağları sayesinde, örgüt üyeleri, birimleri ve örgütün dış çevresi arasında bilgi ve veri akışı sağlanır. İletişim ağlarının, örgüt üyeleri ve birimler arasındaki ilişkileri koordine etmek ve düzenlemek, yetki-otorite çizgisini sürdürmek, veri alışverişini kolaylaştırmak, örgüt ile dış çevre arasındaki bilgi alışverişini

belli kanallara yöneltmek ve belli bir düzen içinde akışını sağlamak gibi işlevleri vardır (TUTAR ve YILMAZ;2002:160).

Örgütlerde iletişim bireyler ve gruplar arasında farklı şekillerde ve farklı iletişim modellerine göre olmaktadır. Bireyler ve gruplar birbirleri ile resmi veya gayri resmi iletişimi çeşitli biçimlerde kurabilmektedir. Örgütlerdeki bu iletişim biçimlerine, örgütsel iletişim modelleri denilmektedir. Bu modeller; zincir modeli, merkezi model, "Y" modeli, dairesel model ve çok yönlü model olmak üzere beş farklı kategoride incelenebilir. Bu bölümde, örgütlerde kullanılan bu iletişim ağı modellerinin özelliklerinden bahsedilecek ve bunların Silahlı Kuvvetlerde ne ölçüde ve nasıl kullanıldığına değinilecektir.

#### **2-2-5-3-1 Zincir Modeli**

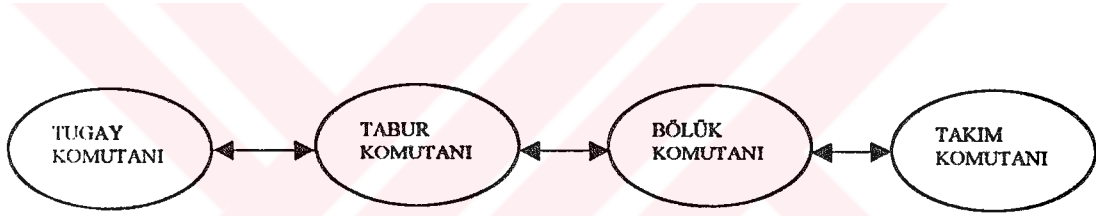
Bu iletişim modeli, bir zincirin halkaları gibi birbiri ardına dizilmiş değişik birimlerin iletişiminden oluşur. Zincir modeli iletişimde, her birim yalnızca kendinden bir önceki ve bir sonraki birimle iletişim kurar. Değişik kademelerden gelen mesajlar bir veya birkaç kademeden geçtikten sonra gelir. Bu modelde, üst yönetimden gönderilen bir mesajın alt kademelere ulaşması için mesajın aradaki her kademeden geçmesi gerekmektedir. Bu nedenle, zincir modelinde mesajın alt kademelere ulaşması zaman almakta ve mesajın kademelerden geçişi sırasında anlamında değişimler olabilmektedir.

Bu tür iletişimde, mesajlar üstten asta nasıl gidiyorsa, asttan da üste aynı yolu takip ederek gider. Diğer bir deyişle, astın geribildirimi aynı hiyerarşik yapıyı izleyerek üste ulaşır (AZİZ;1992:111). Genellikle devlet ve resmi kurumlar gibi, hiyerarşik yapının güçlü olduğu kurum ve kuruluşlarda görülen bu modelde, mesajlar hep dikey olarak gider ve gelir. Tutar ve Yılmaz'ın da (2002:162) belirttiği gibi, bu modelde iletişim sadece birbirine yakın birim ve çalışanlar üzerinden işlediği için, örgütte bazı birim ve çalışanlar gerekli bilgilerden uzak kalabilir.

Zincir modeli, Silahlı Kuvvetlerde uygulanan iletişim ağı modellerinden bir tanesidir. Hiyerarşik kademelenmenin bir sonucu olarak Silahlı Kuvvetlerde iletişim dikey olarak

akmakta ve bilgilerin doğruluk dereceleri önem kazanmaktadır. Fakat bilgiyi bazı kademeler aktarım sırasında alamamaktadır. Bunun nedeni sadece o kanal üzerinde bulunan birimlerin bilgiye ulaşabilmelerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin; Tugay Komutanının vermiş olduğu eğitim ile ilgili emirler taburların hareket ve eğitim kısımlarına iletilmekte, oradan da bölük komutanlarına ve takım komutanlarına ulaşmaktadır. Böylece taburların istihbarat veya lojistik kısımlarının bu bilgilerden haberdar olmaları mümkün olmamaktadır. Aynı zamanda bu iletişim ağı modelinde; bilgilerin en alt kademelere ulaştırılmasında gecikmeler yaşanmaktadır.

Zincir iletişim ağı modelinin Silahlı Kuvvetlerde uygulanış biçimi aşağıdaki gibidir;



ŞEKİL-1 ZİNCİR MODELİ

KAYNAK: TUTAR ve YILMAZ, Genel İletişim ,2002:161'

den uyarlanmıştır.

Yukarıda görüldüğü gibi bilgiler birbirini silsile yolu ile takip eden birimlere ulaşmaktadır. Bu birimler arasında meydana gelebilecek bir kopukluk veya aksaklık, iletişimin sürekliliğini kısıtlayabilecektir. Bu model, farklı birimlerde çalışan ve birimleri arasında direkt bağlantı olmayan örgüt üyelerinin iletişimini engeller. Bu yüzden, zincir modeli örgütte bireyler arası iletişimin aksamasına neden olur.



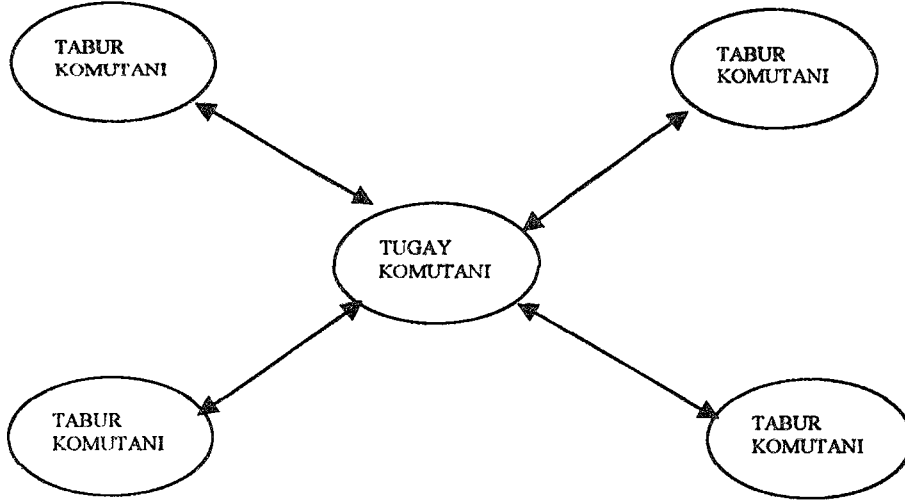
### **2-2-5-3-2 Merkezi İletişim Modeli**

Bu modelde, astlar birbirleri ile iletişim kuramamakta, her bir ast yalnızca merkezde bulunan kişi ile iletişim kurabilmektedir (GÜRGEN;1972:10). Astlar veya birimler arasında bilgi alışverişi ancak merkez aracılığıyla olabilmektedir. İletişim ve bilgi akışının merkezinde bulunan kişinin, örgütte egemenliği söz konusudur. Bu kişi, örgüt içinde iletişimi yönlendirerek örgütü istediği gibi yönetebilir veya denetleyebilir.

Bu model otoriter yönetim anlayışının söz konusu olduğu örgütlerde kullanılan model olması sebebiyle Silahlı Kuvvetlerde sıkça görülmektedir. Silahlı Kuvvetlerde, örgütün tüm bilgi alışverişi lider konumundaki komutanlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Emir komuta zincirini kırmaksızın, diğer bireylerin birbirleri ile resmi yollardan bilgi alışverişinde bulunma imkanı yoktur. Merkezi iletişim modelinin, Silahlı Kuvvetlerdeki uygulanış biçimi şu şekilde olmaktadır.

Tugay Komutanına bağlı olan ana ast birlik komutanları, direk olarak komutandan emir almakta ve uygulamaktadırlar. Emirlerin uygulanışı sırasında meydana gelen değişiklikleri bile tugay komutanının bilgisi dahilinde yapabilmektedirler. Bu durumda, ana ast birlik komutanları birbirleri ile koordine olarak emirleri değiştirememekte ve hatta koordinasyon için bile komutanın bilgisine başvurmak zorunda kalmaktadırlar. Bir tugaydaki ana ast birlik komutanı, diğer bir tugayın ana ast birlik komutanı veya karargah subayı ile gayri resmi iletişim dışında resmi iletişime geçememektedir.

Merkezi iletişim ağı modelinin Silahlı Kuvvetlerde uygulanış biçimi ŞEKİL-2'te gösterilmiştir.



ŞEKİL-2 MERKEZİ İLETİŞİM MODELİ

KAYNAK: TUTAR ve YILMAZ, Genel İletişim ,2002:162'den uyarlanmıştır.

Bu iletişim ağı modelinde, yönetici konumundaki kişinin yetersiz olması durumunda iletişimde önemli aksamalar olur. Çünkü, karmaşık olayların çözümünde grup üyeleri tek başlarına sorunu çözemedikleri için sık sık yönetici konumundaki kişinin fikrine başvurmaktadır. Öte yandan bu modelde bilgiler zincir modeline göre çabuk ve doğru bir biçimde aktarılmaktadır. Silahlı Kuvvetlerde uygulama alanı ise en çok karargahlarda olmaktadır. Çünkü ast kademedeki ve karargah subaylarından gelen her türlü bilgi lider konumundaki kişiye ulaşmakta ve bu kişinin kararı ile organizasyon harekete geçebilmektedir.

### 2-2-5-3-3 "Y" Tipi İletişim Modeli

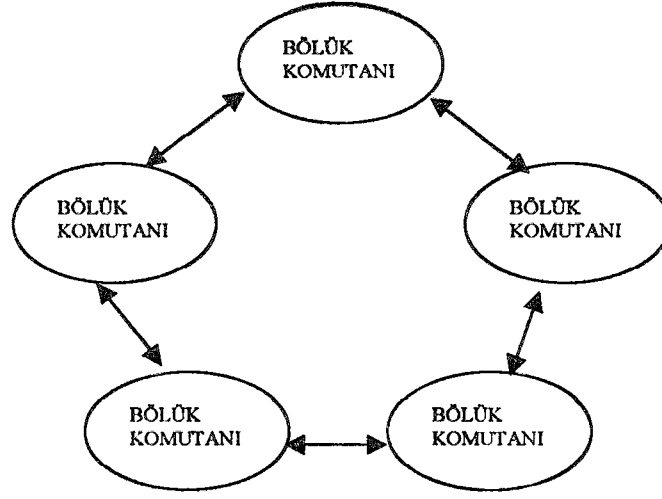
Bu iletişim modeli zincir modeli gibi işlemektedir, yalnız ek olarak bu modelde üyelerden biri ile iletişimde bulunan bir dış üye vardır. Silahlı Kuvvetlerde emir komuta hattı yöneticisi ile iletişim kuran kurmaylar bu modeli kullanmaktadır. Bu iletişim modelinde, "Y" şeklinin tam ortasında bulunan kişi, iletişimin etkinliğinin sağlanması açısından büyük önem arz etmektedir. Birimler arasında etkin bir iletişimin kurulması için, bu kişinin değişik birimlerden gelen bilgileri toplama ve bunları dağıtma yeteneğinin gelişmiş olması gerekir (TUTAR ve YILMAZ,2002:162). Aksi takdirde, alt kademeler ile üst kademeler arasındaki iletişim ağında kopukluklar olabilir ve iletişim aksayabilir.

Silahlı Kuvvetlerde her yıl gerçekleştirilen Kara Kuvvetleri Denetleminde bu iletişim tipi kullanılmaktadır. Birliği denetlemek üzere Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nca birliğe gönderilen subay, bölük, tabur ve tugay komutanları arasındaki zincir tipindeki iletişime dışardan dahil olmakta ve denetlemeyi gerçekleştirmek için gerekli bilgi alışverişini bu yolla sağlamaktadır. Burada, denetlemeyi gerçekleştiren subay ve birlik komutanları arasında "Y" tipi iletişim modeli kullanılmaktadır. Birliği denetleyen subay ile birlik komutanları arasında etkin bir iletişimin sağlanabilmesi için, denetleyen kişi ile birlik komutanları arasında bilgi alışverişini sağlayan kişinin iletişim becerilerinin gelişmiş olması gerekir.

#### **2-2-5-3-4 Dairesel İletişim Modeli**

Bu model, daha çok örgütte resmi olmayan gruplar içinde ve eşit statüdeki örgüt üyeleri arasında kullanılan demokratik bir iletişim modelidir. Bu tür iletişimde, grup üyelerinin birbirleri ile iletişim kurma olanakları fazladır ve grup üyelerinden herhangi biri iletişimi başlatabilir. Dairesel iletişim modelinde, iletişime yön veren ve lider konumunda olan, merkezde bulunan biri yoktur. Bu model, merkezi ve hiyerarşik yapıda olmadığı için, grup üyeleri birbirleri ile çekinmeden iletişim kurabilmekte ve söylemek istediklerini rahatlıkla ifade edebilmektedir. Bu nedenle, dairesel model etkin bir iletişimin kurulması için elverişli bir modeldir.

Silahlı Kuvvetlerde dairesel iletişim modeli çeşitli durumlarda kullanılır. Örneğin; öğle yemeğinde bir araya gelmiş aynı statüdeki bölük komutanlarının karşılıklı fikir alışverişinde bulunmaları ve sohbet etmelerinde dairesel iletişim kullanılmaktadır. Bu model Silahlı Kuvvetlerde aşağıdaki şekilde uygulanabilir.



ŞEKİL-3 DAİRESEL İLETİŞİM MODELİ

KAYNAK: TUTAR ve YILMAZ, Genel İletişim ,2002:161'den uyarlanmıştır.

#### 2-2-5-3-5 Çok Yönlü İletişim Modeli

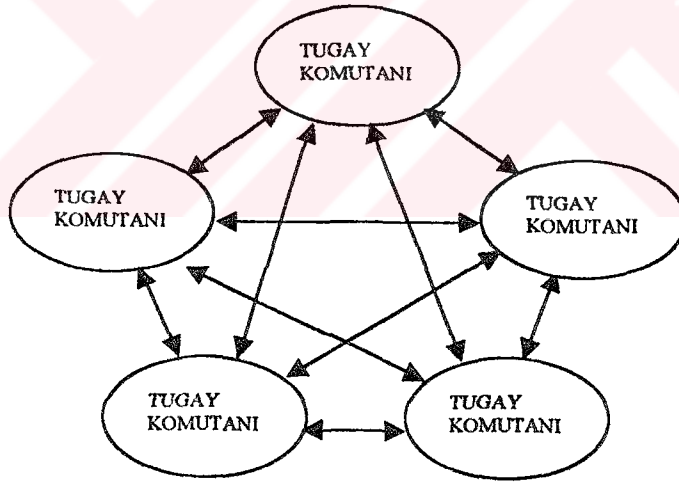
Bu modelde tüm örgüt üyeleri, üstleri ve astları veya aynı düzeydeki diğer kişilerle serbestçe iletişim kurabilirler. Çok yönlü iletişim demokratik bir yapıya sahiptir ve bu modelde grupta iletişimi yönlendiren herhangi bir lider yoktur. Grup içinde herkes iletişimi başlatarak istediği zamanda istediği kişiyle iletişim kurabilir (GÜRGEN;1972:20). Dolayısıyla, iletişimde kısıtlama yoktur ve merkezîyetçi bir iletişim söz konusu değildir.

Çok yönlü iletişim ağında, birbirine direkt olarak bağlı bulunan örgüt üyeleri arasında çeşitli kanallar kullanılarak veri ve bilgi akışı sağlanır. Örneğin; bir bilgisayar ağı ile birbirine bağlanmış çalışanlar arasında, isteyen istediği kişi veya kişilere rahatlıkla mesaj gönderebilir. Bu tür iletişimin kullanıldığı örgütlerde, yöneticilerin iletişim trafiği oldukça yoğun olur. Çünkü, her örgüt üyesi çeşitli konularda yöneticiye mesaj gönderebilir ve bu da yöneticinin ağır bir mesaj bombardımanı altında kalmasına neden olabilir.

Buna karşın, çok yönlü iletişim ağında yeni fikirlerin ortaya atılması ve bunların uygulanması daha kolaydır. Yaratıcılık ve esneklik bakımından çağdaş örgüt ve yönetim

kuramcılar tarafından önerilen bu ağın, pratikte uygulanması zordur. Örgütlerde özellikle proje yönetimi ve bazı sorunların çözümünde, uzmanlardan ve yöneticilerden oluşturulacak çalışma gruplarında bu yöntem kullanılabilir. Projenin bitimi ve sorunun çözümüyle beraber, bu sistem ya dağılır ya da tekerlek biçimine dönüştürülür (TÜRKMEN;1996:21).

Silahlı Kuvvetlerde ise çok yönlü iletişim değişik durumlarda uygulanmaktadır. Farklı tugayların katılımıyla ortaklaşa gerçekleştirilecek bir tatbikatta, öncelikle hangi tugayın hangi görevi yapacağı belirlenir. Sonra, bu görevler tugay komutanlarına bildirilir. Tatbikatın icra edilmesi sırasında, tugayların görevlerini birbirleriyle eş güdüm içinde ve uyumlu olarak yapabilmeleri için, tugay komutanlarının birbirleri ile çok yönlü iletişim kurması gerekir. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, tugay komutanları birbirleri ile serbestçe ve çok yönlü iletişim kurarak, tatbikatın istenilen şekilde icra edilmesini sağlarlar.



ŞEKİL-4 ÇOK YÖNLÜ İLETİŞİM MODELİ

KAYNAK: TUTAR ve YILMAZ, Genel İletişim ,2002:163'den uyarlanmıştır.

Ayrıca, Silahlı Kuvvetler bünyesinde kullanılan “kara-net” isimli kurum içi bilgisayar ağı ile çalışanlar birbirleri ile çok yönlü iletişim kurabilmektedir. Çeşitli birliklerin karargah subayları birbirleri ile bilgisayar ağı üzerinden haberleşmekte, isteyen kişi istediği birlikteki bir çalışana mesaj gönderebilmektedir. Bu sistem sayesinde Silahlı Kuvvetlerde çeşitli kişiler ve/veya birimler arasındaki iletişim süratli ve güvenilir bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir.

Bu modellerden hangisinin örgüt için en uygun olduğu, o örgütün yapısına, yaptığı işin niteliğine ve belirsizlik derecesine göre değişir. Belirlilik şartları altında çalışan ve yapılan işin basit ve rutin olduğu örgütlerde, merkezi modelin kullanımı uygundur. Ancak, yapılan işin niteliği yüksek ve karmaşık ise ve çalışma ortamında belirsizlik var ise, bu durumda çok yönlü iletişim modelinin kullanılması daha uygun olacaktır.

Örgütte sorunları gidermede ya da ortaya çıkmasını önlemede, her modelin kendine özgü bir rolü vardır. Sorunları hızla gidermek, mesajları örgüt üyelerine mümkün olduğunca hızlı ve en az hata ile göndermek için merkezi iletişim modeli en uygun model olabilir. Ancak, yeni fikirlerin ortaya çıkması, yaratıcılık ve esneklik açısından en etkili model çok yönlü iletişim modelidir. Merkezi modelde ise, yeni fikirlerin ortaya çıkması ve esneklik kısıtlıdır; çünkü merkezde bulunan amir, grubun zaten verimli işlediğine ve yeni fikirlerin iletişim ağına karmaşıklık getireceğine inanır (CAN;1992:246).

## **2-2-6 İletişim Çatışmaları ve TSK'de Çatışma Nedenleri**

Çatışma, insanların gerek fizyolojik ve gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (EREN;1997:378). Çatışma, iki ya da daha fazla kişi, grup ya da örgüt arasında çeşitli nedenlerle ve çeşitli şekillerde gelişen bir süreçtir. Bu bölümde, çatışma kavramı ve türlerinden bahsedilecek ve Silahlı Kuvvetlerdeki iletişim çatışmaları ile bunların nedenleri üzerinde durulacaktır.



### 2-2-6-1 Çatışma Kavramı

Türkmen (1998:54) çatışmayı ,bir bireyin ya da grubun, yaşadığı aile, örgüt ya da toplum içinde ve belli bir zaman kesitinde istemediği ve amaçlamadığı koşullarla karşılaşması halinde, bu durumu algılaması ve gerek duygusal gerekse davranışsal olarak tepki göstermesidir şeklinde tanımlamaktadır. Çatışma, kişiler veya gruplar arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyuşmazlık, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan bir etkileşim sürecidir.

Eren (1997:398), çatışmayı örgütlerde birey ve grupların birbirleri ile çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlamıştır. Çatışma kısaca, örgüt üyelerinin çeşitli nedenlerden ötürü birbirlerine karşı sergiledikleri karşıt nitelikteki tutum ve davranışlar olarak tanımlanabilir.

Çatışma, hayatın her alanında farklı şekillerde ve düzeylerde ortaya çıkabilir. Çeşitli görüş ayrılıkları ve olaylar neticesinde, taraflar birbirlerine sinirlenebilir, kırılabılır ve karşılıklı tartışma içine girebilir. Ayrıca, çatışmanın düzeyine göre, kişiler birbirine ağır dil ve sözler kullanabilir, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeyebilir, hatta bedensel güç bile kullanabilirler. Tüm bu sayılanlar, kişilerin çatışma durumunda sergiledikleri değişik davranışlara örnek olarak gösterilebilir.

Organizasyonlarda bireylerin beklentileri ve çıkarları birbiriyle çakıştığı zaman çatışma kaçınılmaz bir durumdur. Tjosvold'un da (1989:43) belirttiği gibi; çatışma, bir kişinin müdahale etme, tıkama ya da başka bir yolla, bir başkasının davranışını engelleme ya da daha az etkili hale getirme sürecidir. Bireylerin biri diğerinin yolunu tıkarken engelleme niyeti ile davranmamışsa çatışma koşulları oluşmaz. Ayrıca biri diğerinin yolunu tıkamasına karşın diğeri bunun farkında değilse de çatışma ortaya çıkmaz (ÖNER;1999:140). Bu nedenle diyebiliriz ki; çatışma, birinin çabalarını etkisizleştirmek için diğeri kişi tarafından yapılan amaçlı bir çalışmadır.

Çatışma ile ilgili yapılan tanımların çoğunda, uyuşmazlık, anlaşmazlık, karşıtlık zıtlasma ve birbirine ters düşme gibi unsurlara yer verilmiştir. Bu nedenle, çatışma kavramının temelini bu unsurların oluşturduğu düşünülebilir. Bu unsurlardan oluşan çatışma, bireyler ve gruplar için sadece olumsuz değil, olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir. Aydın'ın (1984:9) belirttiği gibi, çatışma, şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarlığı, uygar düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı gösterebileceği gibi; macerayı, yeniliği, gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de gösterebilir.

#### 2-2-6-2 Çatışmaya İlişkin Görüşler

Çatışmaların örgütteki ilişkilere, iletişime ve örgütün işleyişine etkileri üzerine çeşitli yönetim teorileri tarafından farklı görüşler geliştirilmiştir. Bu görüşler, klasik, neoklasik ve modern olmak üzere üç grupta incelenebilir.

Klasik görüşe göre çatışma, örgüt üyeleri ve birimleri arasındaki iletişimi bozan, örgütün ahenkli ve etkin işlemlerini engelleyen, örgüte zarar veren bir olgudur. Bu görüşe göre çatışma örgütte istenmeyen bir olgudur ve örgüt üzerinde bozucu ve yıkıcı bir etkisi vardır (CAN;1992:47). Bu nedenle, klasikler örgütte çatışmanın mutlak surette kaçınılması gereken bir durum olduğuna işaret etmişlerdir.

Klasik görüş, çatışmanın çıkmasının önlenmesi ve en kısa zamanda giderilmesi gerektiğini savunur. Klasik görüşte, çatışmanın nedenlerini araştırarak çözüm bulmak yerine, çatışmadan uzaklaşmak düşüncesi hakimdir. Eren'in de (1993:9) belirttiği gibi, katı bir mantığa sahip klasik görüşü benimseyen örgütlerde, çatışmalar artmış, ast-üst ilişkileri daha da bozulmaktan öteye gidememiştir.

Neoklasik görüşü savunanların çoğu, çatışmanın örgütü olumsuz etkileyen, istenmeyen bir durum olduğuna inanır. Bu kişilere göre, düzenleyici örgüt ve yönetim ilkelerinin uygulandığı bir örgütte çatışma ortaya çıkmaz. Neoklasik görüşe sahip diğer kişiler ise, çatışmanın örgütlerin doğasında bulunan bir durum olduğunu kabul etmiş ve

çatışmanın düzgün bir biçimde yönetilerek ondan yararlanılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu görüşü savunanlardan Follet, örgütlerde çatışmanın yapıcı bir unsur olabileceğini belirtmiştir.

Modern görüşü savunanlar ise, örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz bir durum olduğuna inanırlar. Bu kişilere göre, çatışma yöneticiler tarafından yönlendirilerek, örgüt çıkarları doğrultusunda kullanılabilir. Modern görüş, çatışmanın örgütte oluşabilecek doğal bir olay olduğuna ve örgütün başarısı için belli bir düzeyde çatışmanın gerekli olduğuna inanır. Bu görüşe göre; hiç çatışmanın olmadığı, durağan bir örgüt yapısında, örgüt üyeleri vurdumduymaz ve tepkisizdir. Bu nedenle, bu kişilerin örgütsel gelişime ve yeniliklere katkıları azdır. Dolayısıyla, değişime ve gelişime açık, daha etkin işleyen bir örgüt yapısının oluşturulmasında, belli bir düzeyde çatışmaya ihtiyaç vardır.

Ayrıca, modern görüşe göre çatışma örgütteki iletişim sorunları da dahil olmak üzere her türlü sorunun ortaya çıkmasına, bunların nedenlerinin araştırılarak, örgütte yeniden yapılanmaya gidilmesine imkan verir. Bu sayede, örgütteki aksaklıklar giderilir ve örgütün gelişmesine katkıda bulunulur. Modern görüş, değişen ve gelişen dünya şartlarında örgütün de gerekli değişimi gösterebilmesi için, örgüt içinde değişimi güdüleyecek belli bir düzeyde çatışmanın varolmasını öngörür.

Tüm bu görüşler, çatışmaların iki farklı özelliğini ortaya koymaktadır. Kimi çatışmalar şiddet, yok etme gibi istenmeyen durumlara sebebiyet vermekte, örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri, yardımlaşma ve işbirliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Diğer yandan; çatışmalar, örgütte yenilik ve değişmelerin olmasını mümkün kılarak, örgüt içi sorunların ortaya çıkarılmasını ve bunların giderilmesini sağlar, örgütte rekabeti arttırarak örgüt üyelerinin daha verimli çalışmalarına neden olur. Bu açıdan bakıldığında, çatışmalar örgüt amaçları doğrultusunda yönetilebilirse, hiç kuşkusuz örgütsel iletişime ve gelişime katkıda bulunacaktır.

### **2-2-6-3 Çatışma Türleri**

Örgütlerde çatışmayı örgüte etkileri açısından, niteliklerine göre ve aralarında çatışma olanlar açısından, taraflarına göre sınıflandırabiliriz.

#### **2-2-6-3-1 Niteliklerine Göre Çatışma Türleri**

Daha önce de belirtildiği gibi, çatışmalar kişiler ve örgütler açısından bir takım olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bakımdan çatışmalar niteliklerine göre, işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalar olmak üzere iki gruba ayrılabilir.

##### **2-2-6-3-1-1 İşlevsel Çatışma**

İşlevsel çatışma, örgütün işleyişi ve amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan çatışmadır. Bu tür çatışmalar, örgütte sorunların gün yüzüne çıkmasını sağlayarak, bu sorunların çözülmesi ve daha sağlıklı bir örgüt yapısının ortaya çıkmasını mümkün kılar. Sorunların çözülmesi ile örgüt içindeki gerilim azaltılır ve bu sayede örgütte birimler ve kişiler arası iletişimin daha etkin bir şekilde işlemesi sağlanabilir.

Ayrıca, çatışma örgütte yeni arayışların oluşmasına, yeni fikirlerin geliştirilmesine ve örgüt yapısında değişiklikler yapılmasına yardımcı olur. Stoner'in de (1978:346) belirttiği gibi çatışma, örgütün gelişimini ve dış dünyadan kopmamasını sağlayacak yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilmesini mümkün kılar. Bu sayede örgütün durağanlığı azaltılarak, örgüte dinamizm kazandırılabilir.

Örgütlerde çatışma ile, bireyler ve gruplar birbirlerini daha iyi tanıma ve uzun vadede kalıcı ilişkiler geliştirme imkanı bulurlar. Çatışma neticesinde, birey kendinden kaynaklanan iletişim sorunlarının, kendi bilgi ve kapasitesinin farkına varacak ve bu eksiklikleri gidererek kendini geliştirme fırsatı bulabilecektir. Bu da, örgütsel iletişime ve örgütün işleyişine olumlu katkıda bulunacaktır.

Çatışma örgüt içinde rekabetin artmasını sağlayarak, birey ve örgüt birimlerini kendilerini geliştirme konusunda motive eder, onlardaki başarılı olma arzusunu artırır.

Ayrıca, tarafları kendi görüşlerinin doğruluğunu ispat etmek için daha çok çalışmaya, daha yaratıcı olup özgün fikirler geliştirmeye sevk eder. Bu sayede, bireylerin ve dolayısıyla örgütün daha verimli çalışmasına imkan verir.

#### **2-2-6-3-1-2 İşlevsel Olmayan Çatışma**

İşlevsel olmayan çatışmalar, örgüt üzerinde olumsuz etkileri olan çatışmalardır. Örgütü amaçlarına ulaştırmaktan uzaklaştıran ya da amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmayan çatışmalara, işlevsel olmayan çatışmalar denir.

Örgütte çatışmaların gereğinden fazla olması, örgüt içi iletişimi ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri olumsuz etkiler. Çatışmaların dozunun artmasıyla örgüt üyeleri arasında küskünlükler, kırgınlıklar artar. Hatta daha aşırı durumlarda, örgüt üyeleri arasında kin, nefret ve düşmanlık duyguları gelişebilir. Bunlar ise, örgütte kişiler ve birimler arasındaki iletişimde kopukluklarının olmasına ve örgüt üyelerinin birbirinden uzaklaşmasına neden olur. Dolayısıyla, örgütteki birlik ruhu zedelenir, örgütte dayanışma ve işbirliği azalır. Bu da, örgütün amaçlarına ulaşmasını ve verimli bir şekilde çalışmasını engeller.

#### **2-2-6-3-2 Taraflarına Göre Çatışma Türleri**

Çatışma, günlük yaşamda değişik alanlarda, farklı şekillerde ve düzeylerde ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerde çatışma beşeri ilişkilerde karşılaşılan bir olgudur. Bu ilişkilerin ve çatışmanın öznesi olanlara, diğer bir deyişle taraflarına göre çatışmayı, kişi içi, kişilerarası, grup içi, gruplararası ve örgütlerarası olmak üzere sınıflandırabiliriz.

#### **2-2-6-3-2-1 Kişi İçi Çatışma**

Kişiler iç iletişimlerinin yanı sıra kendi içlerinde çatışmalar da yaşarlar. Kişinin bilinci dışındaki ve bilincindeki bir takım etkenler kişinin kendi içinde çatışmalar yaşamasına neden olur (DÖKMEN;1999:22). Bir kişiye kapasitesinin üzerinde yüklenilmesi, amirinin davranış şekli ve kişinin değerleri ile üstlendiği rolün gereklerinin ters düşmesi gibi, kişiyi rahatsız eden ve kendisini baskı altında hissettiren durumlarda, kişi içi çatışma vardır.

İnsanlar değişik durumlarda iç çatışmalar yaşayabilir. Bunlardan bir tanesi, kişilerde hayal kırıklığı neticesinde oluşan iç çatışmalardır. Kişide uyarılmış bir ihtiyacın varlığı neticesinde, kişi bu ihtiyacı karşılayacak amaca yönelik davranışta bulunur. Eğer kişinin belli bir amaca yönelmiş davranışları bir takım engellerle karşılaşır, kişi hayal kırıklığına uğrar. Bu durum karşısında kişi kendini rahatlatmak için bir takım savunma mekanizmaları geliştirir. Örneğin; sigaranın zararlarını bilen ve sigara içmeyi bırakmak için çaba gösteren bir kişi, sigara içmeye tekrar başlarsa, kişi kendi içinde çelişkiye düşmüş olur. Bu durumda kişi, sahip olduğu bilgiye, tutuma aykırı bir davranışta bulunmuş olur ve kendi içinde çelişkiye düşer. Kişi bu çelişki karşısında kendini rahatlatmak içinse, "sigara dertlerimi hafifletiyor", "kendimi daha iyi hissetmemi sağlıyor" gibi bir takım sözlerle olaya mantıksal bir açıklama getirmeye çalışır (DÖKMEN;1999:22).

Kişilerde iç çatışmaya neden olan bir diğer durum, kişilerin aynı anda farklı güdülere ve ihtiyaçlara sahip olması ya da kişinin amaç çatışması yaşaması halinde oluşur. Amaç çatışmaları, olumlu ve olumsuz özellikleri bir arada taşıyan bir amacın ya da birbiriyle yarışan iki ya da daha fazla amacın varlığı durumunda oluşur (CRIDER ve diğerleri;1983:450). Amaç çatışmaları, yaklaşım-yaklaşım, yaklaşım-kaçınma ve kaçınma-kaçınma çatışmaları olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilir.

Kişi her biri olumlu, fakat birbirinden ayrı, iki ya da daha fazla amaç arasında seçim yaparken yaklaşım-yaklaşım çatışması yaşar. Yaklaşım-kaçınma çatışması, bir amacın kişi için hem olumlu hem de olumsuz yanları olması halinde ortaya çıkar. Örneğin; belli bir örgütsel amacı gerçekleştirmek kişi için olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden, kişi kendi içinde bu amacı gerçekleştirme konusunda tereddüde düşebilir. Kaçınma-kaçınma çatışması ise, kişi kendisi için olumsuz özellikler taşıyan en az iki amaçla karşılaştığında ortaya çıkar. Bu olumsuz amaçlardan birini seçmek durumunda kalan kişi kendi içinde çatışma yaşar (CRIDER ve diğerleri;1983:136).



#### **2-2-6-3-2-2 Kişilerarası Çatışma**

Örgütlerde sıklıkla rastlanan bu çatışma, iki ya da daha fazla kişi arasındaki çatışmadır. Kişilerarası çatışma, kişilerin olaylara farklı bakış açılarının olması, farklı tutum, davranış ve değerlere sahip olmaları, örgüt yapısındaki bozukluklar ve örgüt şartları, yetki ve sorumluluktaki belirsizlik gibi bir çok nedenden ortaya çıkmaktadır (EREN;1997:404). Bununla beraber, kişilerarası çatışmaların daha çok kişilerarası farklılıklardan ve kişiler arasındaki iletişim sorunlarından kaynaklandığı söylenebilir. Örgütlerde yaşanan ast-üst çatışmaları kişilerarası çatışmalara örnek olarak gösterilebilir.

#### **2-2-6-3-2-3 Grup İçi Çatışma**

Grup içi çatışma, örgütü oluşturan farklı birimlerin veya grupların kendi içlerindeki üyeleri arasında meydana gelen çatışmadır. Grup içinde liderlik için yapılan mücadele, grup üyelerinin farklı tutum, davranış, değer ve ilgilere sahip olması, üyelerin kişisel amaçları arasındaki farklılıklar, yapılan işin aşırı karmaşık olması ve diğerlerinin işine bağlı olması gibi nedenler, örgütte grup içi çatışmaların yaşanmasına neden olur (EREN;1997:404).

Gruplar kendi içlerinde bütünlüğü sağlamak ve çatışmaların ortaya çıkmasını önlemek amacıyla bir takım ortak kurallar, normlar geliştirirler. Bu sayede, grubu oluşturan kişilerin davranışlarını düzenlemek ve grup içi iletişimde ve ilişkilerde sorun yaşanmasını önlemeyi amaçlarlar. Ancak, resmi olmayan kurallardan oluşan grup normlarına, kişiler zaman zaman uymayabilir ve grup içinde çözümler olabilir. Eren'in de (1993:368) belirttiği gibi, örgüt yapısı ve ihtiyaçlarına göre oluşturulan gruplarda başlangıçta çatışmalar olabilir. Ama, zamanla gruptaki farklı görüşler törpülenir ve ortaya grubun üzerinde anlaşığı ortak bir görüş çıkar.

#### **2-2-6-3-2-4 Gruplararası Çatışma**

Bu çatışmalar, örgütte faaliyetlerin yürütülmesi ve bir takım işlevlerin yerine getirilmesi için kurulan birimler ve gruplar arasında meydana gelen çatışmalardır. Gruplararası çatışmalar çoğunlukla, aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleri ile mücadeleye girdikleri zaman ortaya çıkar(EREN;1997:404). Bir grubun işini başarılı bir

şekilde yapabilmesi ve vaktinde bitirebilmesi, diğer grubun işinin bitmesine bağlıysa ve bu grup işini vaktinde bitirememişse, gruplar arasında çatışma yaşanması muhtemeldir.

Ayrıca, karmaşık yapıya sahip örgütlerde bazı işlerin hangi grup tarafından yapılacağı açıkça belirtilmemişse, gruplar arasında bu konuda çatışma yaşanabilir. Böyle bir durumda, gruplar o işi yapmak istemeyebilir ve kendisi yerine diğer grubun o işi yapması gerektiğini iddia edebilir. Örgütte gruplar arasında aşırı bir rekabet ortamının olması da, grupları birbirinden uzaklaştırarak, grupların birbirlerini anlamalarını zorlaştırır ve aralarında çatışmaların yaşanmasına neden olur.

#### **2-2-6-3-2-5 Örgütlerarası Çatışma**

Örgütlerarası çatışma, toplumu oluşturan örgütlerin birbirleriyle yaşadığı çatışmadır. Bu çatışma türünde, örgütün kendi dışındaki bir veya birden fazla örgütle çatışması söz konusudur. İşletmelerin sendikalarla yaşadığı çatışmalar, birbirine rakip işletmeler arasındaki çatışmalar, farklı siyasi partiler arasındaki çatışmalar, bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir.

Ekonomiler arasındaki sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin hızla arttığı günümüzde, işletmeler arasında, rekabet sınırları içinde kalmak kaydıyla, belli bir düzeyde çatışmanın olması istenilen bir durumdur. Birbirleriyle rekabet içinde ve çatışma halinde olan örgütler, karşı tarafa üstünlük sağlamak için daha üretken, daha özverili çalışanlar ve yeniliklerin oluşmasının önünü açarlar. Örgütlerarası çatışma, yeni ürün, teknoloji ve hizmetlerin geliştirilmesine, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasına yardımcı olabilir.

#### **2-2-6-4 Örgütlerde ve TSK'de Çatışma Nedenleri**

Örgütlerde çatışma, kişilerin psikolojik durumları, kişiler arasındaki farklılıklar ve diğer kişisel faktörlerden kaynaklanabileceği gibi, örgüt büyüklüğü ve rekabet gibi örgüt yapısındaki bir takım faktörlerden de kaynaklanabilir. Aşağıdaki bölümde örgütlerde ve Silahlı Kuvvetlerde karşılaşılan, kişilerden ve örgüt yapısından kaynaklanan çatışma nedenlerinden bahsedilecektir.

#### **2-2-6-4-1 Kişilerden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri**

İletişimde taraflar arasındaki bir takım kişisel farklılıklar (kişilerin görüşleri, değerleri, özellikleri ve algılama düzeyleri gibi) ve kişilerden kaynaklanan bazı nedenler, kişilerin kendi içlerinde ve diğer kişilerle ilişkilerinde çatışmalar yaşamalarına neden olur. Bu bölümde kişilerden kaynaklanan bu nedenler üzerinde durulacaktır.

##### **2-2-6-4-1-1 Kişisel Özellikler ve İlişkiler**

Çoğu örgütte olduğu gibi Silahlı Kuvvetlerde de personelin kişisel özellikleri arasındaki farklılıklar ve kişisel ilişkiler çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Kişisel özellikler, kişinin aldığı eğitim, sahip olduğu kültür düzeyi ve kişinin küçüklükten itibaren çevre ile etkileşimi sonucunda oluşur. Eğitim ve kültür düzeyleri birbirine yakın kişiler, birbirlerini daha iyi anlar ve birbirleri ile daha kolay iletişim kurarlar. Farklı eğitim seviyelerindeki kişilerin ise olaylara bakış açısı, anlayış ve kavrama yetenekleri farklıdır. Bu yüzden, bu kişilerin karşılıklı iletişimde birbirlerini doğru olarak anlamaları ve sorunsuz bir iletişim kurmaları daha zordur.

Kişilerin belli bir andaki duygusal durumları ve psikolojik yapıları, onların diğer kişilerle iletişimini ve ilişkilerini önemli ölçüde etkiler. Kişinin stresli, moralsiz ve baskı altında olduğu durumlarda, kişi başkalarıyla iletişiminde sorun ve çatışma yaşamaya daha çok eğilimlidir. Kişilerde çekememezlik, kin, haset, düşmanlık vb. duyguların yoğun olması, kişiler arasındaki ilişkileri olumsuz etkiler ve kişiler arasında çatışma yaşanması ihtimalini artırır.

Benzer şekilde, huzursuz ve gergin bir yapıya sahip olan kişiler, ilişkilerinde karşı tarafa daha az hoşgörü gösterirler, bu kişilerle diğerleri arasında arkadaşlık ve yardımlaşma duyguları daha az gelişir ve kişiler arasındaki ilişkilerde bozulmalar olabilir. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin düzeyi o örgütte yaşanan çatışmaların düzeyi ve yoğunluğunu etkiler. Çatışmaların çok, yoğun ve düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin gelişmemiş olduğu, iyi olmadığı görüşü ileri sürülebilir.

Silahlı Kuvvetlerde kişisel ilişkiler neticesinde oluşan, kişilerin birbirlerini sevmeme, birbirlerine tahammül edememe gibi duyguları da bu kişiler arasında çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu şekilde birbirine karşı olumsuz duygular besleyen çalışanlar, karşılıklı ilişkilerinde ve iletişimde birbirlerine daha az saygı ve hoşgörü gösterirler ve bu nedenle daha çok çatışma yaşarlar.

#### **2-2-6-4-1-2 Kişisel Görüş ve Alışkanlıklar**

İnsanların farklı kişilik, değer ve inançlara sahip olması onların olaylar karşısındaki tepkilerinin, hayata ilişkin görüş ve alışkanlıklarının farklı olmasına neden olmaktadır. Kişiler arasındaki görüş farklılıkları, örgütün karar verme sürecinde çatışmaların yaşanmasına, gecikmelerin olmasına ve çatışmaların düzeyi fazla ise karar alınamamasına bile neden olabilmektedir. Kişisel alışkanlıkların farklı olması ise, örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerde davranış kalıplarında farklılıkların oluşmasına neden olarak, iletişimde bütünlüğü ve uyumu bozmakta, örgüt içinde çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Eren'in de (1997:404) belirttiği gibi, bireysel görüş ve alışkanlıkların da çatışma kaynağını oluşturduğu görülmektedir. Alay Komutanı tarafından, garnizonda bulunan tüm rütbeli personele eğitim gösterisi yapması emredilen bir Bölük Komutanının, hep kendisine bu tür görevler verildiğini, diğer Bölük Komutanlarının daha rahat olduğunu düşünmesi çatışma örneği oluşturmaktadır.

#### **2-2-6-4-1-3 Üstlenilen Role İlişkin Davranışlar**

Rol, kişilerin örgütlerde görevleri gereği sergilemeleri gereken davranışlar bütünüdür. Rol vericiler, rolü alanlardan o role uygun davranışlar sergilemelerini beklerler. Rol insanın içinde bulunduğu duruma göre yapması gerektiği tüm davranışları içeren geniş kapsamlı bir kavramdır (KÖKNAL;1998:139). Katz ve Kahn'ın (1977:201) belirttiği gibi, farklı rollerin ve bunlara ilişkin beklentilerin kişilerde yol açtığı çatışmalara genel olarak, rol çatışmaları denir.

Doğan (1982:485) rol çatışmalarının ortaya çıkışını şu şekilde açıklamaktadır:

- Rol Belirsizliği - Kişiden beklenen davranışların açık ve anlaşılır bir biçimde ortaya konmamış olması,
- Rol Çelişkisi - Kişiden rolü gereği beklenen davranışların birbiriyle uyumlu olmaması, çelişmesi,
- Rol Sıkışıklığı - Kişiye kendisinden beklenen davranışları yerine getirmesi için yeterli sürenin verilmemesi ya da kişiden az zamanda çok iş yapmasının beklenmesi.

Yukarıda belirtilen nedenler dışında, değişen çevre şartları ve koşullar nedeniyle kişilerin farklı roller oynamaları gereğinin ortaya çıkması, onların rol çatışması yaşamalarına neden olabilir. Kendilerinden yeni bir takım rollere ilişkin davranışlar beklenen kişiler, bu değişime ayak uyduramayabilir ve çatışma yaşayabilirler. Ya da, kişi bu değişimin kendi aleyhine olacağını düşünerek yeni role ilişkin davranışları sergilemek istemeyebilir. Örgütlerde kişiler üst kademelere yükseldikçe, onların uzmanlıktan yöneticiliğe doğru bir gelişim göstermeleri beklenir. Yükselen bu kişiler, geldikleri konumun gereği olan yeni bilgi, davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımları sergileyemezlerse, kendilerinde bu değişimi gerçekleştiremezlerse, muhtemelen bir rol çatışması içine girerler (KOÇEL;1995:339).

Silahlı Kuvvetlerde komutanlar ile astları arasında görevleri, makamları icabı rol çatışmaları görölmektedir. Örneğin; "Ben tabur komutanıyım, benim dediğim olur" diye düşünerek teknisyenler üzerinde kesin bir egemenlik tesisine girişen bir tabur komutanı ile teknisyenler arasında tipik bir rol çatışması görölmektedir . Tabur Komutanı emretme yetkisini kullanarak teknisyenlere iş yaptırımı düşünmekte, teknisyen ise teknik olarak bu işin komutanının düşünöğü şekilde olamayacağını savunmaktadır.

Başka bir örnek ise; bir bölükteki muvazzaf takım komutanı ile bölük komutanı arasında yaşanan çatışmadır. Muvazzaf takım komutanı ilerde bölük komutanı olacağını düşünerek, yapılan tüm faaliyetlerde bölük komutanının kendisini diğer yedek subay takım

komutanlarından ayrı tutmasını isteyebilir. Bölük Komutanı ise tüm takım komutanlarının aynı yetki ve sorumluluğa sahip olmalarını isteyerek böyle bir ayrımı reddedebilir. İletişimin kurulup sürdürülmesi, karşı karşıya gelen iki insanın kişilik yapılarıyla, özellikleri dışında ve ötesinde, benimsedikleri, üstlendikleri duruma ve role bağlıdır (KÖKNAL;1998:139).

Örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını gerçekleştirilmeye yönelik davranışlar sergilemesi, üstlendikleri rollerin beklentilerine uygun olarak davranışlarıyla mümkün olur. Kişinin rolüyle uyumlu bir davranış sergilemesi için, kişinin rolünü iyice tanınması, içeriğini doğru olarak anlaması ve bunu gerçekleştirmek için güdülenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, örgütlerde iş tanımları açık ve anlaşılır bir şekilde yapılmalı, rollerle ilgili belirsizliğe ve dolayısıyla çatışmaya neden olacak durumlardan kaçınılmalıdır.

#### **2-2-6-4-1-4 Algılama Farklılıkları**

Kişi ve grupların karşılıklı iletişimde ve ilişkilerinde birbirlerinin konuşma, davranış ve tutumlarını yanlış yorumlamaları ve bu nedenle çatışmaların ortaya çıkması, taraflar arasındaki algılama farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Kişiler arasındaki değer, inanç, tutum farklılıkları, kişilerin yetişmiş olduğu çevre, sahip oldukları amaç, veri ve bilgi farklılıkları vb nedenler kişilerin olayları ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamalarına neden olmaktadır (KOÇEL;1995:336). Algılama farklılıkları, iletişimde kişilerin birbirlerini yanlış anlamalarına, birbirleri ile zıt duruma düşmelerine ve aralarında çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir.

Silahlı Kuvvetlerde de kişiler arasında algılama farklılıklarının olması, çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır. Örneğin; yeni bir birliğe atanmış bir subay, o birliğin komutanının kendine özgü davranışlarını ve konuşma tarzını bilmeyebilir. Subay, birlik komutanının söylediği bir sözü yanlış anlar ve yorumlarsa, birlik komutanının verdiği emri doğru olarak yerine getiremeyebilir. Bunun sonucunda da komutan subaya kızabilir, subay da ona kendisinin böyle emrettiğini söyleyebilir. Bu durumda, birlik komutanı ile subay arasında algılama farklılığından kaynaklanan bir çatışma yaşanabilmektedir.



#### 2-2-6-4-1-5 Statü Farklılıkları

Statü, bir toplumsal sistem içinde bireyin bulunduğu yerdir. Bu yer, bireyin düşündüğü veya beklediği değil, toplum üyelerinin kabul ettikleri yerdir. Bir başka deyişle statü, bireye toplumun diğer üyeleri tarafından verilen yerdir. Örgütlerde hiyerarşik yapılanmanın sonucu olarak bir statü sistemi ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde belirli kişi ve gruplar diğerlerine göre daha prestijli statülerde bulunabilir ya da kendilerini öyle görebilirler. Benzer şekilde, başkaları da belirli kişi veya grupları daha prestijli olarak görebilir. Örgüt içinde statü anlayışındaki bu farklılıklar, kişiler arasında algılama farklılıkları yaratarak, çatışmalar yaşanmasına neden olabilmektedir (KOÇEL;1995:336).

Örgüt içindeki statü farklılıkları iletişimin etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir ve kişiler arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir. Statü farklılıkları nedeniyle, astlar üstler ile iletişimde çekingen davranabilir ve söylemek istediklerini rahatlıkla ifade edemeyebilirler. Ayrıca, aşağı kademelerden yukarıya gönderilen mesajlar üstten çekinildiği için yumuşatılabilir. Benzer şekilde, üst de kendi statüsünü kullanarak aşağıya göndereceği mesajları sertleştirebilir. Tüm bunlar, iletişimde mesajın anlamını bozucu etki yaparak iletişimin etkinliğini olumsuz etkiler. Bu da, kişilerin birbirlerini yanlış anlamalarına ve aralarında çatışmalar yaşanmasına neden olabilir.

Farklı statüdeki çalışanların yer aldığı Silahlı Kuvvetlerde de, statü farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar görülebilmektedir. Statü farklılıkları nedeniyle, astların üstlerine inanç ve fikirlerini zaman zaman tam olarak aktarmadıkları durumlar olabilmektedir. Üstlere önemli bilgilerin iletilmesinde astların çekinceleri olduğunda, bu durum ilerde çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır. Örneğin; takım komutanı takımındaki önemli bir konuyu, bölük komutanı kızabilir düşüncesiyle, ona zamanında aktarmazsa, bu durumu sonradan öğrenen bölük komutanı ile aralarında bir çatışma yaşanması kaçınılmaz olacaktır.

#### **2-2-6-4-1-6 İletişim Sorunları**

Örgütlerde iletişim sürecinin sağlıklı ve etkin bir şekilde işlememesi, gönderilen mesajların açık ve anlaşılır olmaması, kişiler arasındaki algılama farklılıkları nedeniyle mesajlara farklı anlamlar yüklenmesi, kişilerin aynı dili konuşmamaları ve iletişimde empati kurmamaları ve kişiler arası ve örgütsel iletişimi engelleyen diğer hususlar, örgütlerde iletişimi olumsuz yönde etkileyerek, çeşitli düzeyde ve şekillerde çatışmalar yaşanmasına neden olurlar. Dolayısıyla, iletişimi engelleyen her konunun, kişiler arasında yanlış anlamalara neden olarak, potansiyel bir çatışma nedeni oluşturabileceği düşünülebilir.

Her örgütte olduğu gibi Silahlı Kuvvetlerde de zaman zaman iletişim sorunları ortaya çıkmakta, kişiler ve birimler arasında anlaşmazlıklar olabilmektedir. Çeşitli kişisel ve örgütsel nedenlerden ortaya çıkan bu engeller yatay, dikey ve çapraz iletişimi bozmakta ve TSK'da çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Örneğin; üst asta emir verirken astın anlamayacağı kelimeler kullanıyorsa, ast da emri anlamadığı halde buna ilişkin olarak üste geribildirimde bulunmuyorsa, ast üstün verdiği emri doğru olarak yerine getiremez ve aralarında çatışma yaşanabilir.

#### **2-2-6-4-2 Örgütten Kaynaklanan Çatışma Nedenleri**

Örgütlerde kişilerden kaynaklanan çatışmalar dışında, örgütün yapısı ve işleyişi, denetim biçimi, örgüt içi rekabet ve iş tanımları gibi örgütten kaynaklanan nedenlerden de çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde örgütlerde ve Silahlı Kuvvetlerde çatışmaya neden olan ve örgüt yapısından kaynaklanan bu nedenlerden bahsedilecektir.

#### **2-2-6-4-2-1 Rekabet**

Örgütler sahip oldukları kıt kaynakları (insan, rekabet, malzeme, para), farklı birimler ve gruplar arasında en iyi şekilde paylaştırarak amaçlarına ulaşmayı hedeflerler. Örgütteki birimler ve gruplar, bu paylaşımdan daha fazla pay alabilmek için birbirleriyle yarışlar, diğer bir deyişle rekabet ederler. Bu paylaşım sonucunda beklediğinden ve ihtiyaç duyduğundan daha az kaynak alan birim ve grup için bu durum bir çatışma nedeni oluşturur (KOÇEL;1995:335).

Örgüt içinde aşırı düzeyde rekabet olması, örgüt üyeleri ve birimleri arasında düşmanlık duygularının gelişmesine ve çatışmaların ortaya çıkmasına yol açar. Belli bir mevkiyi ele geçirmek için örgüt üyelerinin diğer üyeleri engellemeye çalışması, onların başarısız olması için müdahalede bulunmaları, rekabetin çatışmaya dönüşmesine neden olur. Eren'in de(1997:400) belirttiği gibi, yarışma havası duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içerisine sokmaktadır.

Aynı amaca birden çok kişinin yönelmesi ve amaca ulaşılma şansının yönelen kişi sayısından az alması durumunda kişilerarası çatışma ortaya çıkmaktadır (EREN;1997:404). Silahlı Kuvvetlerde bu tür çatışmayı subayların harp akademileri sınavına hazırlanırken çok sık görmekteyiz. Her yıl harp akademilerine kurmay subay yetiştirmek için alınacak personel sayısı 50 ila 60 kadar olmaktadır. Sınava giren miktar ise ortalama 3000'in üzerindedir. Bu durumda sınavlara ciddi bir hazırlık gerekmekte ve özellikle son bir ay daha da önem kazanmaktadır. Sınava hazırlanan subayların çoğunluğu da yıllık izinlerini sınavlara bir ay kala kullanmak istemektedir. Aynı garnizonda görev yapıp ta sınava girenlerin aynı anda izine gitmeleri sorun olmaktadır. Bu durumda izin alan ile alamayan kişiler arasında çatışmalar yaşanmaktadır.

#### **2-2-6-4-2-2 İşlerarası İşlevsel Bağımlılık**

Örgütte faaliyet gösteren çeşitli birimlerin ve kişilerin yaptıkları iş arasında bir ilişki vardır. Bir birimin ya da kişinin görevini yerine getirebilmesi, bir veya daha fazla birimin ya da kişinin çalışmasına bağlı ise, bu işler arasında işlevsel bağımlılık ilişkisi vardır (MULLINS;1989:496). Örgütte bazı birim ve kişilerin işlerini düzgün bir şekilde yapabilmesi, diğer birim ya da birimlerin işlerini tamamlamış olmasına bağlıdır. Örneğin; seri üretimle mal üreten bir işletmenin satış biriminin faaliyeti, üretim biriminin faaliyetine bağlıdır. Üretim olmadan satış da olamaz.

İşlerarası işlevsel bağımlılıkta, birimlerden birinin işini aksatması öbür birimin görevini yerine getirememesine neden olur ve iki birim arasında çatışma yaşanır. Bu

durumda, bir birimin başarısızlığı diğer birimin de başarısını etkiler ve birimler arasındaki ilişkilerde bozulmalar olur. Bu da, ileride yeni çatışmaların oluşmasına zemin hazırlayabilir.

Diğer bir işlevsel bağımlılık türü ise, karşılıklı etkileşim içinde olmayan, fakat her bir bölümün örgütsel amaca katkıda bulunmak zorunda olduğu durumda söz konusudur (CAN;1992:265). Bu tür işlevsel bağımlılıkta, birimler arasında çatışma yaşanma ihtimali daha düşüktür. Örgütlerde birimlerin yaptığı işler arasında işlevsel bağımlılık ne kadar fazla olursa, birimler arasında çatışma yaşanma ihtimali de o kadar fazla olur.

Silahlı Kuvvetlerde de çeşitli birimlerin görevleri arasında işlevsel bağımlılık vardır. Örneğin; tabur komutanının işini başarılı bir şekilde yapabilmesi bölük komutanlarının görevlerini başarı ile yerine getirmelerine bağlıdır. Çünkü, tabur komutanı tugay komutanından aldığı emirler doğrultusunda kendisine bağlı bölük komutanlarına emirler verir ve bölük komutanları da bu emirleri silsile yolu ile daha alt kademelere iletir. Böylece, tabur komutanının aldığı emri yerine getirmesi, kendisinin bölük komutanlarına verdiği emirlerin yerine getirilmesine bağlı olmaktadır. Benzer şekilde, emir-komuta sisteminde bir birimin başarısı büyük oranda kendi altındaki birimlerin başarısına bağlıdır. Bu nedenle, Silahlı Kuvvetlerde astların görevlerini lâıyıkıyla yerine getirmemeleri durumunda, astlar ile üstler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir.

#### **2-2-6-4-2-3 Yetki ve Sorumluluktaki Belirsizlik**

Örgütlerde görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması, örgüt içinde belirsizliğe ve karmaşıklığa yol açarak, örgütte çatışmalar yaşanmasına neden olur. Örgütte kişilerin yetki sınırları açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmezse, kimin hangi yetkiye sahip olduğu konusunda anlaşmazlıklar ve çatışmalar ortaya çıkabilir. Bununla beraber, kişilerin yetkilerini tam olarak bilmemeleri, onların yetkilerini olduğundan daha az ya da daha fazla kullanmalarına neden olur ve bu da çatışmaları beraberinde getirir.

Örgütte birim ve kişilerin sorumluluklarının açıkça belirlenmemiş olması da, çatışmalı durumların ortaya çıkmasına yol açar. Örgüt üyelerinin sorumluluklarında

belirsizlik olan örgütlerde, istenmeyen durumlar ortaya çıktığında, bu işin sorumluları bulunamaz ve bu işi üstlenmeye kimse yanaşmaz. Bu nedenle, taraflar arasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar ortaya çıkar (EREN;1997:400).

Örgütte yetki ve sorumluluktaki belirsizlik, örgüt yönetiminde "çok başlılık" olmasına ve çatışmalar yaşanmasına neden olur. Bir astın ne zaman kime karşı sorumlu olduğunu, kimden emir alması gerektiğini bilmemesi, örgütte çatışmalı durumların ortaya çıkmasına neden olur. Bu durumun önlenmesi için, örgütlerde "komuta birliği ilkesinin" uygulanması gerekir. Bu ilkeye göre, bir ast sadece bir üstten emir almalıdır ve yalnız ona karşı sorumlu olmalıdır. Komuta birliği ilkesinin benimsenmediği örgütlerde, ast-üst iletişimde çatışmalara daha çok rastlanır.

Silahlı Kuvvetler yapısında hangi kişinin hangi görevi yapacağı, yetki ve sorumluluklarının neler olacağı açıkça belirlenmiştir. Ayrıca, bir ast öncelikle ilk amirine, daha sonra sıralı amirlerine karşı sorumlu olmakta, yani komuta birliği ilkesine uyulmaktadır. Ancak, bir komutanın kendi birliğindeki personele görev paylaşımı yapması sırasında, astlara verilen görevlerin yetki ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmezse, bu durum astların görevlerini yaparken yetki karmaşası yaşamalarına neden olacaktır. Bu karmaşa içinde ast, tam olarak ne yapması gerektiğini bilemeyecek, personel arasında uyumsuzluklar olacak ve çatışmalar ortaya çıkabilecektir.

#### **2-2-6-4-2-4 Çıkar Farklılıkları**

Örgüt üyeleri ve birimlerinin belirli konularda çıkarları farklı olabilir ve bunlar birbirleri ile çatışabilir. Örgütte herkes kendi çıkarını olumlu etkileyecek kararların alınmasını bekler. Örgütlerde alınan bazı kararlar ise kimileri için olumlu sonuçlar doğururken, kimileri içinse olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu da, bu kişi veya grupların karar vericilere bu yönde baskıda bulunmalarına ve aralarında çatışmalar yaşanmasına neden olur.

Silahlı Kuvvetlerde alınan kararlarda tüm personelin çıkarları göz önüne alınsa da, zaman zaman aynı amaca yönelmiş eşit statüdeki personel arasında rekabet nedeniyle çıkar farklılıkları olabilmektedir. Örneğin; iki uzman çavuş arasından birini takım komutanı olarak seçmek durumunda olan bölük komutanının vereceği karar, uzmanların çıkarını farklı yönde etkileyecektir. Bu karar, seçilen kişinin yararına, öbürünün ise zararına olacaktır. Bu durumda, uzmanlar arasındaki çıkar farklılıkları, kişiler arasında çıkar çatışmasına dönebilecektir.

#### 2-2-6-4-2-5 Örgüt Büyüklüğü

Örgütün büyük olması, örgüt üyelerinin ve birimlerinin sayısının fazla olmasına ve örgütte farklı statüde bir çok personelin çalışmasına neden olmaktadır. Bu ise, örgütte farklı tutum ve davranışların gelişmesine, birimlerin görevlerini diğer birimlerinkinden daha önemli görmelerine, birimler arasında rekabetin oluşmasına sebebiyet vererek örgütte çatışmalara neden olabilmektedir. Ayrıca, örgüt büyüdükçe birimler arasında işlevsel bağımlılık artmakta ve ortak karar verilmesi gereken konuların sayısı çoğalmaktadır. Bu da, örgütte bir takım çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır.

Diğer yandan, örgüt büyüdükçe örgütteki hiyerarşik kademe sayısının artması, ast-üst iletişimini olumsuz etkileyerek örgütte çatışmaların yaşanmasına yol açabilir. Çalışan sayısının fazla olması, örgüt içi iletişimde bir takım aksamalara neden olur. Örgütte çalışan sayısının artmasıyla, kişiler arasındaki yüz yüze iletişim yerini telefon, faks, mektup gibi kanallar vasıtasıyla iletişime bırakır ve bu da kişiler arasındaki iletişimde kopukluklar olmasına ve karşılıklı ilişkilerin zayıflamasına yol açar. Bu gelişmelerin hepsi, örgütte çatışmaların daha çok yaşanmasına neden olur (MÜFTÜOĞLU;1989:405).

Büyük bir örgüt yapısına sahip Silahlı Kuvvetlerde, personel ve birim sayısının artmasıyla, doğal olarak çatışma ihtimali de artmaktadır. Artan personel sayısı, kişilerin tutum ve davranışlarında birlik ve eş güdüm sağlanmasını zorlaştırarak, kurum içinde çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır. Son yıllarda profesyonel askerliğe geçiş



kapsamında ve askerlik sürelerinin kısalmasıyla belirli bir küçülme içine giren Silahlı Kuvvetlerde, bundan sonra daha az çatışma yaşanması muhtemeldir.

#### **2-2-6-4-2-6 Örgüt İçi Güç Mücadelesi**

Örgüt üyelerinin, birimlerinin veya örgüt içinde çeşitli grupların, sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri, bu kişi ve gruplar ile diğerleri arasında çatışmalar yaşanmasına neden olur. Bir birim diğer birim üzerinde etki kurmak veya mevcut etkisini arttırmak istiyorsa, bu durumu algılayan diğer birimle aralarında bir güç mücadelesi ve çatışma oluşur. Örneğin; örgütte çeşitli birimlerin kendilerine bağlı olduğu iki genel müdür yardımcısı arasında bu tür bir çekişme yaşanabilir. Bu iki kişi de, kendilerine daha fazla birimin bağlanmasını sağlamak ve böylece örgütteki güçlerini arttırmak için bir güç mücadelesi içine girebilirler. Bu mücadele de beraberinde çatışmayı getirir.

Silahlı Kuvvetlerde, hiyerarşik yapılanmaya göre şekillenmiş olan farklı birimlerin örgüt içindeki etki alanları ve güçleri önceden belirlenmiştir. Bunun yanında, çeşitli birliklerin bağlı olduğu komutanlıklarda yeniden yapılanmaya gidildiğinde, bu komutanlıklar daha çok etki ve güç alanına sahip olmak için bir takım birliklerin kendilerine bağlanmasını isteyebilirler. Bu durumda, farklı komutanlıklar arasında bir mücadele yaşanacak ve üst birimin kararı ile bu mücadele son bulacaktır.

#### **2-2-6-4-2-7 Denetim Biçimi**

Örgüt üyelerinin ve birimlerinin faaliyetlerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi denetleme sürecinin temelini oluşturur. Denetleme ile, örgüt üyelerinin ve birimlerinin davranışları, çalışmaları ve yaptıkları işler gözlemlenir ve onların performansı hakkında bir sonuca varılır. Örgütlerde denetim çeşitli biçimlerde yapılmaktadır. Yapılan araştırmalar, örgütlerde genel denetim yerine yakın denetim tarzının uygulanmasının, örgütlerde çatışmayı arttırdığını ortaya koymuştur. Bunun nedeni olarak da, yakın denetimin, örgüt üyeleri ve birimlerinin rahat hareket etmelerini engellemesi ve kişilerin kendi çalışma yöntem ve kurallarını belirlemelerine izin vermemesi gösterilmiştir (KILINÇ;1985:111).

Silahlı Kuvvetlerde denetim, çeşitli kuvvet komutanlıklarınca önceden belirlenen dönemlerde yapılmaktadır. Bu genel denetimlerde, birliklerin önceden belirlenen kriterler kapsamında incelenmesi ve değerlendirilmesi yapılmaktadır. Onun dışında, birlikler denetim dönemine kadar faaliyetlerini rahat bir şekilde, kimsenin baskısı olmaksızın gerçekleştirmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, Silahlı Kuvvetlerde çatışma durumunun ortaya çıkmasını sağlayacak bir denetim biçimi uygulanmamaktadır. Ancak, çeşitli birlik komutanlarının kendine bağlı olan birliklerin faaliyetlerini sürekli olarak yakından denetlemeye çalışması, o birliğin faaliyetlerini rahat bir şekilde icra edememesine neden olacak ve kişiler arasında çatışmalar yaşanabilecektir.

#### **2-2-6-4-2-8 Önceden Çözülmemiş Çatışmalar**

Kişiler ve birimler arasındaki çatışmaların çözüme ulaştırılmaması, bu kişi ve birimler arasında yeni çatışmalar yaşanmasına ya da mevcut çatışmaların şiddetlenmesine yol açar. Bu nedenle, önceden çözümlenmemiş çatışmalar, ilerisi için potansiyel bir çatışma nedeni oluşturur. Örgütte çatışmaları çözmek ve yönetmek durumunda olan yöneticiler, bu görevlerini tam olarak yerine getirmezlerse, örgütte daha büyük çatışmalarla karşılaşabilirler.

Silahlı Kuvvetlerde de aynı statüdeki çalışanlar veya ast-üst arasındaki çözüme ulaştırılmayan çatışmalar, bu kişiler arasında yeni çatışmaların doğmasına neden olabilmektedir. Örneğin; bölük komutanıyla belli bir konuda anlaşmazlığa düşmüş ve çatışma yaşamış bir takım komutanı, aralarındaki çatışma durumu giderilmediği sürece, bölük komutanıyla sağlıklı ve etkin bir iletişim kuramaz.

## BÖLÜM 3

### TSK'DE AST-ÜST İLETİŞİMİNİ GELİŞTİRME STRATEJİLERİ

#### 3-1 ETKİN BİR İLETİŞİM DÜZENİNİN KURULMASI

Emir-komuta dinamik bir süreçtir. Yöneticiler ilk defa bu fonksiyonun yerine getirilmesi sırasında astları ile karşı karşıya gelirler ve örgüt çalışmaya başlar. Emir-komutanın iyi bir biçimde işleyebilmesi için verilen emirlerin hangi niteliklere bağlı olması gerektiği daha önceki bölümde açıklanmıştı. Bu bölümde ise; özellikle yapısı gereği dikey olarak gerçekleşen bir iletişim ortamına sahip olan Silahlı Kuvvetlerde, etkin bir iletişim düzeninin kurulması için hangi koşulların yerine getirilmesi gerektiğinden bahsedilecektir.

Örgütlerde iletişimin etkinliği, örgütlerin amaçlarına ulaşabilme derecelerini etkilemektedir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde bilgilerin ilgili birim veya çalışanlara zamanında, doğru ve eksiksiz olarak iletilme derecesi, iletişimin etkinliğini belirler. İletişimde mesajı gönderenin vermek istediği anlam ile hedefin mesajdan aldığı anlam ne kadar örtüşüyorsa, iletişim o kadar etkin olur. Etkin bir iletişimle, örgütte çalışanların kişisel amaçları ile örgütsel amaçlar arasında eşgüdüm olması sağlanır.

Tutar ve Yılmaz'ında (2002:170) belirttiği gibi, genel olarak örgütlerde iletişimin etkinliğini artırmak için bazı koşullar yerine getirilmelidir. Silahlı Kuvvetlerde de etkin bir iletişim düzeninin kurulması için yerine getirilmesi gereken bu koşullar şöyledir:

- Örgütün her üyesi için resmi iletişim kanalları belli olmalıdır,
- İletişim kanalları örgüt üyeleri tarafından iyi bilinmelidir,
- İletişim kanalları mümkün olduğu kadar kısa ve direkt olmalıdır,
- Resmi iletişim hatları tam ve etkin kullanımda olmalıdır,
- İletişim merkezlerindeki kişiler bu konuda yeterli bilgiye sahip olmalıdır,
- İletişim hatlarında kesintiler olmamalıdır,
- Her iletişim doğrulayıcı olmalıdır.

İletişimde gönderilen mesajın hedef tarafından tekrarının yapılması sağlanırsa, kaynak gönderdiği mesajın karşı tarafça doğru algılanıp algılanmadığını öğrenebilir ve

mesaj anlaşılmamışsa ek açıklamalarda bulunabilir. Silahlı Kuvvetlerde ise, üstün astına o ortamda görünmeyen nesnelere ilgili verdiği emirlerde, ast genellikle emrin tekrarını yapmaktadır. Bu sayede, üst emrin ast tarafından doğru algılanıp algılanmadığını öğrenebilmektedir. Silahlı Kuvvetlerde sadece üstün verdiği emirlerde değil, yatay, dikey ve çapraz, her türlü iletişimde kapsamlı mesajların tekrarının yapılması sağlanırsa, ast ve üstün karşılıklı iletişimde birbirlerini daha iyi anlamaları sağlanabilir ve iletişimin etkinliği artırılabilir.

Silahlı Kuvvetlerde etkin bir iletişim düzeninin kurulması için, haber ve bilgi akışının düzgün bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Üst düzey komutanlara her türlü bilgi ve haber değil, sadece standarttan sapan ve önemli olan bilgi ve haberler gönderilmeli, bu sayede onların örgütün yönetsel faaliyetlerine yeterince vakti ayırabilmeleri sağlanmalıdır. Üstlere gönderilmeyen görece daha az önemli bilgi ve haberler ise, alt kademelerde değerlendirilmelidir. Bu şekilde haber akışı yönetilerek, iletişim kanallarındaki yoğunluk ayarlanabilir ve iletişimin daha hızlı gerçekleşmesi sağlanabilir.

Silahlı Kuvvetlerde iletişimin etkinliğini arttırmak için, iletişimde kullanılan dilin sadeleştirilmesi gerekmektedir. Gerek sözlü, gerekse yazılı iletişimde, kullanılan dil her iki tarafın da anlayabileceği biçimde sade ve net olmalıdır. Taraflar mesajı oluştururken, karşı tarafın anlayabileceği kelime ve ifadeler kullanmalıdırlar.

Silahlı Kuvvetlerde etkin bir iletişim düzeninin kurulması için gerekli bir diğer husus, iletişim kanallarının artırılmasıdır. İletişim kanallarının artırılması ile mevcut kanallardaki yoğunluk azaltılabilir ve farklı kanalların olması iletişimde çapraz kontrol olanağını artırır. Ayrıca, iletişimde bilgisayar teknolojisi kullanılarak örgüt çalışanları ile yönetim kademeleri arasında bilgi iletişim ağı kurulmalı, verilerin hızlı bir şekilde transfer edilmesi sağlanmalıdır. Diğer yandan, Silahlı Kuvvetlerde duyuru tahtaları, kurum içi yayınlar ve şikayet ve öneri kutularının daha yaygın ve etkin bir biçimde kullanılması, ast ve üst arasındaki iletişimin etkinliğini arttıracaktır.

Silahlı Kuvvetlerde iyi bir emir-komuta düzeninin gerçekleştirilmesi için, etkin bir iletişim ve bağlantı mekanizmasının kurulması gerekmektedir. Böyle bir mekanizmanın kurulması mali açıdan büyük bir yük getirirse de emirlerin yanlış anlaşılmasından doğan zararlar o kadar olabilir ki, etkin ve sağlıklı işleyen bir iletişim düzeni için yüklenilen giderleri fazlasıyla öder.

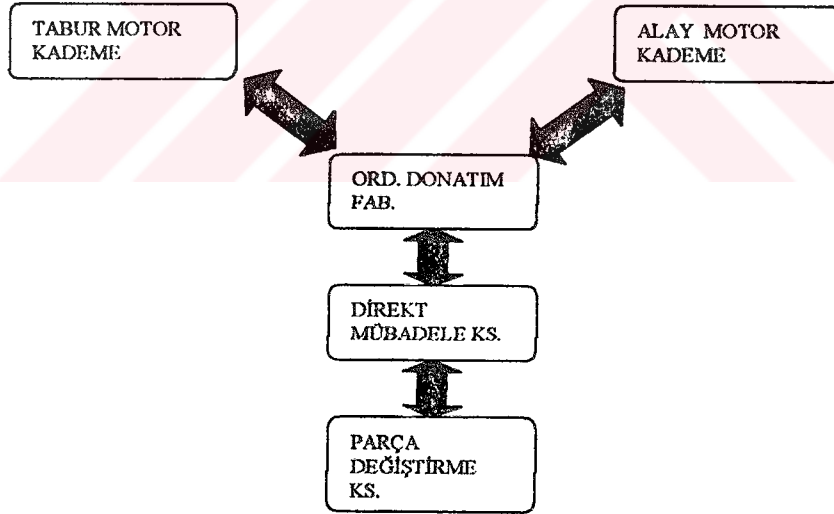
Silahlı Kuvvetlerde emir-komuta tek yanlı ve yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir fonksiyondur. Yani iletişim türü dikeydir. Mesajlar üstten asta doğru gider. Emirler devamlı üstten asta doğru aktığından en alt kademedeki kişiler zaman zaman verilen emirler altında boğulur. İşte dikey iletişimi geliştirmek için yapılması gereken hususların bir tanesi, iletişim yoğunluğunun yukarıdan aşağıya olduğu kadar ,aşağıdan yukarıya da akmasını sağlamaktır. Durum böyle olunca genel olarak iletişim düzeni bir yandan alt basamaktan yukarıya doğru her türlü bilgi, öneri ve öğütler geçecek, diğer yandan da bu bilgilere dayanarak, kararlar alan üstler emirlerini ve önerilerini aşağı kademelere ulaştıracaktır.

Silahlı Kuvvetlerde dikey iletişimin yanı sıra ,çapraz iletişimin de kullanılması hem zaman kaybını önleyecek hem de gereksiz mesajların kullanılmasının önüne geçecektir. Kademelenmenin çok olduğu Silahlı Kuvvetlerde, üstün gerekli bilgiyi birkaç kademe altından alabilmek için silsile yolunu tercih etmesi zaman kaybına neden olmakta ve hatta ulaşılan bilgi geçerliliğini yitirmiş olabilmektedir. Özellikle elektronik iletişimin sıklıkla kullanılmaya başlandığı günümüzde, artık gerekli bilgiye ulaşmak için bürokrasiyle boğuşmak yerine en kısa yoldan bilgiye ulaşmak hedef alınmalıdır.

Günümüzde, kitle iletişim araçlarının artması ve bilginin çok kısa bir sürede çok fazla kişi tarafından kullanılır olması, bilginin geçerli olma süresini de azaltmıştır. Bürokrasinin çok olduğu ve dikey haberleşmenin kullanıldığı organizasyonlarda yeni bilgilere ulaşmak neredeyse imkansız hale gelmiştir. Böyle bir durumda organizasyonlar için de yapısal bir değişim söz konusu olmaktadır. Özellikle Silahlı Kuvvetler örgüt yapısı içinde gelişen bilgi teknolojisi, bilgilerin daha güncel tutulması ve kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Hal

böyle olunca Silahlı Kuvvetler, dikey organizasyon yapısı yerine,yatay bir organizasyon yapısı içine girmeli ve **Merkezi** iletişim modeli yerine de **Dairesel** veya **Y** tipi iletişim modelini kullanmalıdır. Çünkü üst kademe için önemli olan, gerekli bilginin çok kısa bir zamanda mümkün olan en kısa yolu kat ederek ulaşması olmalıdır. Böyle bir durumda herkesin birbiri ile iletişim kurma olanağı artacaktır.

Herkesin iletişim kurma olanağının olduğu bir ortamda, organizasyon içinde herhangi birisi iletişimi başlatabilecek ve gereksiz gecikmeler önlenecektir. Örneğin; arızalanan bir aracın tamir edilmesi için gerekli olan parça değişimi için, hali hazırda kullanılan organizasyon yapısı ve iletişim ağında; öncelikli olarak aracın arızası ile ilgili iş istek belgesi açılacak, daha sonra bu belge tabura,oradan alaya, oradan da bağlı bulunulan fabrikaya gönderilecektir. Fabrika da bunu kendi organizasyon içi iletişimi ve yapısına göre işleme tabi tutacaktır. Sonuçta bir parçanın arızalı bir araca takılması haftaları veya ayları bulacaktır. Fakat dairesel modelde ise bu süre daha aza indirgenebilecektir. Basit bir parça değişimi için kullanılabilir Y tipi iletişim modeli aşağıda açıklanmıştır (ŞEKİL-5).



ŞEKİL-5 ÖRGÜTSEL "Y" TİPİ İLETİŞİM AĞI MODELİ

KAYNAK: TUTAR ve YILMAZ, Genel İletişim ,2002:160'den uyarlanmıştır.



### 3-2 ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMLENMESİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışmaların çözülmesi ile yönetilmesi birbirinden farklı iki kavramdır. Bu farklılığın temelinde, çatışmaya ilişkin klasik, neoklasik ve modern yaklaşımlardan ortaya çıkan, çatışmanın örgüt için yararlı (işlevsel) olup olamayacağı görüşü yatar.

Klasik görüşü savunanlar, çatışmanın örgütü olumsuz etkilediğini ve bu nedenle her türlü çatışmanın çözülerek ortadan kaldırılması gerektiğini ileri sürerler. Klasik görüşe göre çatışma, örgüt üyelerinin algılamalarında, duygu ve davranışlarında kutuplaşmalara neden olur ve örgüt içindeki uyumu, iletişimi bozar. Bu nedenle, örgütte çatışma arzu edilmeyen bir durumdur ve en kısa zamanda çözülmesi gerekmektedir.

Modern örgüt kuramı ise, çatışmaları örgütün gelişmesini ve sürekliliğini sağlamada etkili bir araç olarak görmektedir. Bu kurama göre, çatışma örgütsel yaşamın bir parçasıdır ve kaçınılmazdır. Bu nedenle, örgütler çatışma ile yaşamaya alışmalı ve çatışmayı örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmelidirler. Çatışma yönetimi, örgütteki çatışmalı durumun ve nedenlerinin tespit edilerek, bu duruma örgütün verimliliğini ve etkililiğini arttıracak yönde en uygun müdahalenin yapılmasıdır.

Örgütsel iletişimin ve örgüt faaliyetlerinin etkinliğinin sağlanması için belli bir düzeyde çatışmanın olması gerektiğini savunan modern yaklaşıma göre, yöneticilerin görevi her türlü çatışmayı çözmek ya da sindirmek değil; zararlı yönlerini en aza indirgeyerek çatışmayı yönetmek olmalıdır (KOÇEL;1998:249). Çatışmanın etkin bir şekilde yönetilmesi ise, çatışmanın olumsuz etkilerinin en düşük düzeye indirildiği, olumlu etkilerinin ise en yüksek düzeye çıkarıldığı bir örgütsel ortamın yaratılmasını mümkün kılar (BERGMANN ve VOLKEMA;1989:7). Etkin bir çatışma yönetimi için, mevcut çatışmanın nedenleri ve türü belirlenerek, çatışmayı yönetmede en uygun stratejiye karar verilmelidir.

Peker'in de (1995:144) belirttiği gibi, çatışma yönetimi, çatışmaların sosyal ve biçimsel yapıları arttırıcı bir şekilde değerlendirilmesi anlamına gelir. Örgütlerde her yönetici bir çatışma çözümleyicisidir. Bunun için yönetici çatışmaların nedenlerini tespit

ettikten sonra en uygun çözüm yolunun ne olduğuna karar vermekle karşı karşıyadır. Çatışmayı tespit eden üst, çatışma yönetim tekniklerinden birini kullanarak sorunu çözmeye çalışacaktır. Bu teknikler şunlardır (KOÇEL;1995:403);

- Ortak bir zemin hazırlama
- Sorun çözme
- Geri çekilme
- Üstün bir amca yöneltme
- Yumuşatma
- Otorite kullanma
- Örgütsel yapıyı değiştirme
- Kura çekme

Çatışmaların her zaman çözüme ulaştırılmaya çalışılması, bazı durumlarda örgüt ve çatışan taraflar yararına olmaz. Taraflar ve örgüt için sakıncalı olmayan bir çatışmanın çözülmek istenmesi durumunda, bu çözüm taraflardan biri için oldukça sakıncalı bir durum doğurabilir ve örgüt çıkarlarını önceki durumdan daha olumsuz etkileyebilir. Örneğin; bölük komutanının izne gittiği ve yerine başka bir komutanın vekalet ettiği durumda, bölük içinde ortaya çıkan çatışmaların hemen çözümlenmesi yerine bu çatışmaların bölük komutanı gelene kadar yönetilmesi veya askıya alınması ve nihai kararın bölük komutanı tarafından verilmesi, o bölük için daha yararlı sonuçlar doğuracaktır.

Örgütsel çatışmaların yönetilmesinde, çatışmaya taraf olanlar açısından şu hususlar dikkate alınmalıdır (ROBBINS;1974:38):

- Kişi içi çatışmanın yönetilmesinde, kişinin rol beklentileri ile örgütsel rolün gerekleri arasında, hem kişisel hem de örgütsel amaçlara hizmet edecek uygun bir dengenin kurulması gerekir.
- Kişilerarası çatışmaların yönetilmesi ile, örgüt üyelerine, değişik çatışmalı durumlar karşısında en uygun çatışma yönetimi yolunu belirleyerek, bunu uygulamaları konusunda beceri kazandırılmalıdır.

- Grup içi çatışmaların yönetilmesi ile, grup üyelerinin yetenek, enerji ve imkanlarını grup amaçlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşılması yönünde kullanmaları sağlanmalıdır.
- Gruplararası çatışmaların yönetilmesi ile, çatışan grupların enerjilerini, imkan ve yeteneklerini aralarındaki anlaşmazlıkların giderilmesi ve örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde kullanmaları sağlanmalıdır.

Örgütlerde çatışmaların kurumlaştırılarak örgütsel dengenin sağlanacağı, çatışmayı çözerek veya zararsız kanallara yönelterek örgütlerde çatışmanın yapıcı bir güç olarak kullanılabilmesi düşünülebilir. Çatışma ister ortadan kaldırılmaya isterse yönetilmeye çalışılsın, temel amaç örgütü yıpratmadan çatışmaları çözüme bağlamaktır. Bu nedenle, örgütte çatışmalar bastırılmamalı, örgüt yararları doğrultusunda yönlendirilmeli veya çözüme ulaştırılmalıdır (BUMİN;1990:50).

Silahlı Kuvvetlerde çeşitli nedenlerden ortaya çıkan çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi, kuruma olumlu sonuçlar sağlayacaktır. Çatışma yönetimi sayesinde, TSK personelinin sorun çözme kabiliyetlerinin ve yaratıcılıklarının artırılması ve kişisel ve mesleki gelişmelerinin sağlanması mümkün olacaktır. Ayrıca, çatışma yönetimi ile kişiler arasındaki ilişkilerin güçlenmesi sağlanarak örgütsel iletişime olumlu katkıda bulunulur. Böylelikle, personel arasında uyumlu bir birlikteliğin oluşması ve örgütte işlerin düzenli bir şekilde yürütmesi sağlanabilir. Çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmemesi ise, örgütte moral ve motivasyonu azaltır, farklılıkları artırır, şüphe ve güvensizlik yaratır ve örgütsel iletişimi olumsuz etkiler. Bu bağlamda, Silahlı Kuvvetlerde iletişimin etkinliğinin sağlanmasında, çatışma kavramına gereken önem verilmeli ve çatışma yönetim yolları etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

### **3-2-1 Çatışma Yönetimi Yolları**

Örgütlerde çeşitli nedenlerden değişik çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmaların yönetilmesinde ise, örgüt yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin, örgütteki çatışma durumunu göz önüne alarak, en uygun çatışma yönetimi yolunu

uygulamaları, örgütsel iletişimi ve çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle yönetici, çatışmayı teşhis etmeli, çatışmanın gerçek nedenlerini ve düzeyini belirlemeli, yaratacağı sonuçları göz önüne almalı ve bu doğrultuda çatışmaya en uygun müdahaleyi yapmalıdır. Örgütlerde ve Silahlı Kuvvetlerde uygun çatışma yönetimi yolunun seçilmesinde, çatışmanın örgüt yararına nasıl kullanılabilceği göz önüne alınmalıdır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar değişik biçimlerde yönetilebilir. Bu bölümde, çatışmaların yönetiminde kullanılan bu farklı yollar üzerinde durulacaktır.

### **3-2-1-1 Ortak Bir Zemin Arama**

Bu yöntemde, çatışan tarafların kendi amaçlarından belli bir ölçüde fedakarlıkta bulunarak ortak bir noktada buluşmaları amaçlanır. Taraflar arasında görüş ayrılıkları olsa da, tarafların üzerinde anlaşabilecekleri ortak bir yol bulunmaya çalışılır. Bu yöntemde, çatışan tarafların karşılıklı fedakarlıkta bulunmaları esastır. Her iki taraf da kendi görüş, amaç ve çıkarlarından belli bir ölçüde ödün vereceğinden, bu yöntemde kazanan ya da kaybeden taraf yoktur. Ancak, hangi tarafın ne ölçüde fedakarlıkta bulunacağı tarafların nisbi gücüne bağlıdır (PEKER;1995:145).

Çatışan taraflar için ortak bir zeminin aranmasında, her iki taraf da bazı şeylerden vazgeçmek zorundadır. Dolayısıyla, bu yöntemde tarafların yüksek bir düzeyde tatmin edilmesi söz konusu değildir. Taraflar için eksik tatmine yol açsa da, taraflar orta düzeyde tatmin oldukları bir anlaşmaya varmış olmaktan çoğunlukla memnundurlar. Bu yöntemde, fikir ayrılıkları üzerinde açıkça tartışılmaz; taraflar arasındaki ortak görüşler üzerinde durulur ve karşılıklı menfaatler vurgulanır. Bu sayede, örgütte tarafların bir arada sorunsuz bir şekilde çalışmalarını sağlayacak ortak bir çözüme varılır.

Bu yöntem, çatışan tarafların, güçlerinin eşit olduğu ve amaçlarının her iki tarafın da yararına olabileceği durumlarda kullanılmalıdır. Aksi halde, taraflardan biri mevki ve statü olarak daha güçlü durumdaysa, fedakarlıkta bulunmak yerine kendi görüşünde ısrar edebilir. Silahlı Kuvvetlerde ise aynı statüde bulunan iki bölük komutanı arasında yaşanan

anlaşmazlıkta, tabur komutanının soruna iki tarafı da memnun edecek şekilde ortak bir çözüm getirmesi bu duruma bir örnek olarak verilebilir.

Ortak bir zemin arama yöntemi karmaşık sorunların çözümünde yetersiz kalmaktadır. Ancak, karmaşık konuların geçici olarak karara bağlanması veya kısıtlı zamanda en uygun çözümün bulunması gerekiyorsa, bu yöntemin kullanılması uygundur. Diğer yandan, temelinde inanç ve değer farklılıklarının bulunduğu çatışmaların yönetilmesinde, bu yöntem pek etkili değildir.

### 3-2-1-2 Sorun Çözme

Bu yöntemde, çatışmanın kaynağına inilerek, çatışmanın gerçek nedenlerinin belirlenmesi, taraflar arasındaki fikir ayrılıklarının serbestçe tartışılarak, soruna en uygun çözümün getirilmesi amaçlanır. Bunun için çatışmaya taraf olanların bir araya getirilerek, çatışmanın kaynağı ile yüzleşmeleri sağlanır. Tekarslan ve diğerlerinin de (1989:240) belirttiği gibi, sorun çözme yönteminde, tarafların sorunu tanımlamaları, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirmeleri, karşılıklı tartışabilmeleri ve uygun bir sonuç üzerinde anlaşabilmeleri için, bir araya gelmeleri gerekmektedir.

Sorun çözme yönteminde, yönetici çatışan tarafları bir araya getirerek sorunun bütün yönleri ile tartışılmasını sağlayacak bir ortam hazırlar. Bu ortamda, taraflar arasındaki anlaşmazlıklar ve sorunlar hakkında konuşulur ve karşılıklı bilgi alışverişinde bulunulur. Bu sayede, taraflar arasındaki görüş farklılıklarının saptanarak, çatışmanın temel nedenlerinin anlaşılması sağlanır (EREN;1993:35). Bu fikir alışverişi sırasında, varsa tarafların hatalarını anlamaları ve kabullenmeleri sağlanır. Daha sonra, görüş farklılıkları da göz önüne alınarak her iki taraf için de en uygun sonuca ulaşılmaya çalışılır.

Bu yöntemin temelindeki varsayım, taraflar arasındaki açık iletişim ve karşılıklı bilgi alışverişi ile, farklılıkların ortaya konabileceği ve anlaşmazlıkların giderilebileceğidir. Çatışmada gerçek sorunların belirlenmesi ve bunların üzerine gidilebilmesi için, tarafların

çatışma ile ilgili görüşlerini açık bir şekilde ortaya koymaları gerekir. Bu sayede, sorun ile yüzleşilir ve çatışmanın incelenip, değerlendirilmesi sağlanır.

Silahlı Kuvvetlerde belirli zamanlarda komutanların astları ile yaptıkları toplantılarda veya çeşitli kişiler veya birimler arasındaki çatışmaları gidermek için yapılan görüşmelerde bu yöntem kullanılır. Örneğin; aynı bölük içindeki takımlar arasında yaşanan bir çatışmada, bölük komutanı takım komutanlarını bir araya getirerek sorunun ne olduğu ve nereden kaynaklandığı hakkında tartışılmasını sağlayarak, anlaşmazlığın asıl nedenlerinin ortaya çıkartılmasını sağlayabilir. Bu sayede bölük komutanı, taraflarla karşılıklı görüş alışverişinde bulunarak, çatışmanın çözümlenmesi ve sorunun giderilmesi için gerekli tedbirleri alır.

Bu yöntemde, çatışan tarafların üzerinde anlaşabilecekleri bir çözüm bulunması ile tarafların en yüksek düzeyde tatmin edilmesi hedeflenir. Ayrıca bu yöntemde, çatışmaya taraf olanlar duygu ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirerek rahatlarlar ve daha az gerilim yaşarlar. Bu da örgüt ortamını olumlu yönde etkileyerek, örgüt üyeleri arasında daha iyi ilişkiler ve daha etkin bir iletişim kurulmasına yardımcı olur.

Sorun çözme yönteminde, çatışmaya taraf olan herkesin çıkarları göz önünde bulundurulur. Taraflar arasındaki farklılıklar azaltılarak, ortak çalışma sağlanmaya çalışılır. Bunun için, her iki tarafın da işbirliği gereklidir. Aydın'ın da (1984:34) belirttiği gibi, sürekli etkileşim ile tarafların sahip olduğu ortak noktalar vurgulanmaya ve anlaşmazlığın temelindeki nedenler ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bu yöntemle, tarafların düşünceleri anlaşılmaya çalışılır ve bunlar göz önüne alınarak çatışmaya ortak bir çözüm aranır.

Sorun çözme yöntemi, çeşitli nedenlerden ortaya çıkan çatışmalarda, tarafların tartışmalar sırasında birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayarak çatışmanın temel nedenlerinin ortaya çıkarılmasına imkan verir. Bu nedenle, örgütte yaşanan çatışmaları yönetmede bu teknik etkili ve başarılıdır, fakat biraz zaman da almaktadır. Aydın'ın da (1984:35) belirttiği gibi, sorun çözme yöntemi çatışma yönetimindeki en etkili yöntem



olarak kabul edilir. Çatışma yönetimi yolları ile ilgili yapılan araştırmalar bu görüşü doğrularken; otorite kullanma yönteminin de en etkisiz yöntem olduğunu ortaya koymuştur.

Sorun çözme yöntemi, tarafların aktif katılımına imkan verir ve onların bilgi ve becerilerini kullanmalarını sağlar. Bu sayede, karmaşık sorunlara çözüm getirilmesini ve bunların başarı ile uygulanmasını kolaylaştırır. Ancak, örgütlerde yöneticilerin yetersizliği ya da gereksiz müdahalesi, tarafların işbirliğine yanaşmamaları ya da yaratıcılık becerilerinin az olması, çatışmalarda bu yöntemin uygulanmasını zorlaştırır (ROBBINS;1980:61).

Örgütte karmaşık sorunlarla başa çıkmada taraflardan biri sorunu çözmede yetersiz kalıyorsa ya da çözüm için farklı fikirlerin sentezine ihtiyaç varsa, sorun çözme en uygun yöntemdir. Fakat, bu yöntemin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, yeterli zamanın olup olmamasına bağlıdır. Çatışmaya çok kısa bir zamanda müdahale edilmesi gerekiyorsa, bu yöntem uygun olmayabilir. Diğer yandan, tarafların bu yöntem konusunda gerekli bilgi, beceri ve eğitime sahip olmamaları ya da sonuçlarla ilgilenmemeleri, bu yöntemin etkisini azaltır.

### **3-2-1-3 Geri Çekilme**

Bu yöntemde, çatışmanın örgüt için sağlayabileceği olumsuzluklardan kaçınmak ve örgütte var olan sorunların ortaya çıkmasını önlemek için, yöneticiler çatışmalı durumu görmezden gelirler. Bu sayede, çatışmanın taraflarda baskı ve moral bozukluğu yaratmasını ve örgütte gergin bir ortamın oluşmasını önlemek isterler (ÖZALP;1989:110). Bu yöntemde yöneticiler, çatışmaya neden olan hususları duymama, görmeme, onlar hakkında konuşmama ve çatışmaya kayıtsız kalma eğilimindedirler.

Geri çekilme yöntemi ile çatışmadan sakınma ya da kaçınma, yöneticilerde sık görülen bir davranıştır. Geri çekilme, yöneticinin çatışmaya fiziksel olarak uzak durması ya da tarafsız kalması şeklinde olabilir. Bu yöntemde yönetici, çatışmaya açık olarak taraf olmaz ve doğrudan müdahale etmez. Çatışmaya taraf olanların bunu kendi aralarında

çözmelerini bekler ya da çatışmayla ilgili kararını sonraya bırakır. Bu yöntem genellikle özgüveni olmayan yöneticilerin başvurdukları bir yöntem olarak kabul edilir (ROBBINS;1980:70). Ancak, çatışmanın önemsiz boyutlarda olduğu durumlarda, yöneticilerin zaman ve enerjilerini gereksiz yere harcamamak düşüncesi ile tarafsız kalmaları, yönetim açısından akılcı bir davranış olabilir.

Geri çekilmede, çatışma içine girmek istemeyen taraf, farklılıklar üzerinde durmaz ve diğer taraftan uzak durmaya çalışır. Üstleri ile anlaşmazlık ve çatışma yaşayan astlar, bu yolu bir çözüm yolu olarak görür ve denerler. Tabur komutanı ile eğitim uygulama prensiplerinin ayrıntıları konusunda anlaşmazlık yaşayan bölük komutanının tartışmaya girmeden tabur komutanından uzak durması bu duruma bir örnek olarak gösterilebilir. Bazen yöneticiler örgütlerde çatışma yaşayan personelleri, fiziksel olarak birbirlerinden uzaklaştırarak çatışmayı ortadan kaldırmak isterler. Böylece, taraflar arasında etkileşimi azaltarak çatışmayı da azaltmak isterler. Ancak, örgütteki birim ve personelin işleri arasında işlevsel bağımlılık olması, bu yöntemin uygulanabilirliğini azaltmaktadır. Örgütte birimler ve işler arasındaki bağımlılık ne kadar yüksek olursa, bu yöntemin etkinliği de o kadar düşük olur.

Geri çekilme yöntemi, çatışma yönetiminde bazen arzu edilebilir sonuçlar verirken, bazen de çatışmanın şiddetini daha da arttırarak olumsuz sonuçların doğmasına neden olur. Örgütte önemli çatışmaların görmezden gelinerek bu duruma müdahale edilmemesi, taraflar arasındaki çatışmaların daha da şiddetlenmesine veya yeni çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir. Öte yandan, çatışmanın önemsiz olduğu durumlarda, çatışmanın çözümlenmeye çalışılmasının örgüt üzerinde yaratacağı olumsuzluklar, çatışmanın çözümlenmesi sonucunda elde edilecek yararlardan fazla ise, bu yöntemin kullanılması uygun olacaktır.

#### **3-2-1-4 Üstün Bir Amaca Yönelme**

Aynı örgütte çalışan kişi veya birimler arasındaki çatışmalarda, taraflara aynı örgütün amaçları için çalıştıkları, benzer amaçlar taşıdıkları hatırlatılırsa, çatışmanın ortadan

kaldırılması veya hafifletilmesi sağlanabilir. Muzaffer Şerif'de rekabet eden, çatışma halinde olan gruplarla ilgili yaptığı çalışmada, çatışma halindeki grupların ortak bir üst amaca yöneltilmeleri halinde, aralarındaki düşmanlığı bir kenara bırakıp, bu üst amaca ulaşmak için çalıştıkları sonucuna varmıştır (TEKARSLAN ve diğerleri;1989:241).

Bu yöntemin uygulanabilmesi için, önce taraflar için ortak bir amaç belirlenmeli ve tanımlanmalıdır. Bu ortak amacın kişilerin kendi kişisel amaçlarıyla örtüştüğü noktalar vurgulanmalı ve böylece kişilerin amaçları arasında paralellik kurulmaya çalışılmalıdır. Daha sonra, çatışan taraflara bu amaca ulaşmada sağlayacakları yararlar ve bu doğrultuda işbirliği yapmaları gerektiği izah edilmelidir. Tarafların bu amaçlara diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacağını görmesi ile bu yöntem etkili olur ve çözüm için taraflar işbirliği yapmak gereğini hissederler.

Bir birlikte er ve erbaşlar arasında yaşanan çatışmalarda, takım komutanı taraflara aynı takımın ve aynı bölüğün başarısı için çalıştıklarını anlatarak onları ortak bir amaca yöneltirse, taraflar arasındaki çatışmanın giderilmesini sağlayabilir. Örneğin; alay denetleminde bölüğün başarılı olmasını er ve erbaşlarına hedef gösteren bir takım komutanı, askerlerinin bu ortak amaca ulaşmak için işbirliği yapmalarını ve bu amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlayabilir. Bu da, taraflar arasındaki çatışmaların giderilmesini ve ileride taraflar arasında daha az çatışma yaşanmasını mümkün kılar.

Tarafların üstün bir amaca yöneltilmesi, bu amaca ulaşmanın her iki tarafın da yararına olduğu durumlarda uygundur. Her iki tarafın da kazançlı çıkmasının mümkün olmadığı durumlarda, tarafların o amaca ulaşmak için işbirliğine gitmeleri ve aralarındaki çatışmayı bir kenara bırakmaları beklenemez.

### **3-2-1-5 Yumuşatma**

Bu yöntemde çatışmaya taraf olanlar arasında bulunan farklılıklar üzerinde durulmaz, ortak yanlar ve ilgiler vurgulanarak, çatışma yatıştırılmak istenir(AYDIN;1991:306). Bu sayede, örgüt içindeki ilişkilerin ve iletişimin barış içinde sürdürülmesi ve örgütte uyumun

sağlanması amaçlanır. Yumuşatmada, taraflar arasındaki görüş ayrılıkları üzerinde tartışma yapılmaz; çatışmaya taraf olanların paylaştığı ortak görüşler üzerinde durulur.

Bu yöntemde, bireyleri incitecek sözler sarf etmemek ve tartışmaya girmemek çatışmayı önlemede temel prensip olarak kabul edilir. Yöneticiler bu fikri çalışanlara benimsetmeye çalışarak, örgüt üyeleri arasındaki çatışmaları önlemek isterler. Örgüt üyeleri arasındaki farklılıklar değil, ortak ilgiler ve amaçlar vurgulanarak, üyeler arasındaki birlik ve beraberlik ruhu arttırılmaya çalışılır. Böylece, örgüt üyelerinin kendilerini aynı bütünün birer parçası olarak görmeleri ve aralarında daha az çatışma yaşamaları amaçlanır.

Silahlı Kuvvetlerde de gereken yerlerde bu yöntemin kullanılması çatışmaların kurum içindeki uyumu ve barışı bozmadan yönetilmesini sağlayabilir. Örneğin; bölük komutanının takım komutanının bölüğe yaptırdığı eğitimin içeriğinden memnun olmadığı, ancak takım komutanının gayretli ve iyi niyetli olduğu bir durumda, bölük komutanı takım komutanını kırmamak ve moralini bozmamak için ona bağırarak yerine, sorunu uygun bir dille ifade eder ve durumu yumuşatır ise, aralarında çatışma yaşanmasını ve takım komutanının motivasyonunun bozulmasını önlemiş olur. Bu da, bölük komutanı ile takım komutanı arasındaki ilişkilerin ve iletişimin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini sağlar.

Örgütlerde sıkça kullanılan bu yöntem, çatışmaların temelindeki sorunlarla ilgilenmediği için, çatışmalara yüzeysel ve geçici bir çözüm getirmektedir. Bu yöntemde yönetici çatışmanın kaynağına inmeden, çatışmaya kısa süreli bir çözüm getirdiği için, aynı sorunun zamanla tekrar yaşanması muhtemeldir. Aslında yumuşatma, durumu olduğundan daha iyi gösterme çabasıdır başka bir şey değildir. Bu yöntem, örgütte kısa süreli birlikteliği sağlamak, çatışmayı engellemek, uyum ve dengeyi korumak için kullanılır.

### **3-2-1-6 Otorite Kullanma**

Bu yöntemin temelinde yetki ve otorite vardır. Yönetici çatışmalı durum karşısında sahip olduğu gücü, yetki ve otoriteyi, kullanarak çatışmayı bastırır. Çatışmalı durum karşısında yönetici yasal yetkisini kullanarak, çatışmaya taraf olanlara çatışmanın

durdurulması konusunda emir verir. Robbins'in de (1980:71) belirttiği gibi, bu yöntemin örgütsel çatışmaya gösterilen en eski tepki olduğu söylenebilir.

Bu yöntemi gereğinden fazla benimsemiş bir yönetici, çatışmalı bir durumla karşılaştığında, önce tehdide sonra da cezalandırmaya başvurabilir. Tehdit, sisteme ters gelen ve kabul edilmeyen davranışların cezalarının, kişiler için caydırıcı olması bakımından önceden hatırlatılmasıdır. Tehdit bir uyarı niteliğinde iken, cezalarda otoriteden gelen gücün fiilen kullanımı söz konusudur. Örgütlerde verilen cezalara, ücretsiz uzaklaştırma ve daha düşük bir pozisyona getirme örnek olarak gösterilebilir.

Silahlı Kuvvetlerde otorite kullanılarak çatışmaların bastırılması zaman zaman kullanılan bir yöntemdir. Örneğin; bölük komutanının birliğinde meydana gelen çatışmalı durum karşısında tarafları yeterince dinlemeden, çatışmanın altında yatan nedenlere inmeden, otoritesini kullanarak taraflara anlaşmazlığı sonlandırmaları konusunda emir vermesi veya tarafları cezalandırması bu duruma örnektir. Burada bölük komutanı, sorunun çözümlenmesinden çok otoritesini kullanarak çatışmalı durumun ortadan kaldırılmasıyla ilgilenmektedir.

Çatışmalı durumun ortadan kaldırılması için otorite kullanılarak ceza verilmesi, çatışmanın sona erdirilmesinde etkili bir yoldur. Ancak, yumuşatma yönteminde olduğu gibi burada da çatışmanın kaynağına inilmemekte ve çatışmanın asıl nedenleri ile ilgilenilmemektedir. Bu yüzden, ceza vererek çatışmanın sonlandırılması kısa süreli bir çözüm yoludur.

Çatışmalar karşısında otoritenin kullanılmasında yöneticilerin dikkatli olması gerekir. Çünkü, çatışmada ilgi ve iddiaları göz ardı edilen veya cezalandırılan tarafta, örgüte karşı öfke ve kin duyguları gelişebilir. Bu da, örgüt üyelerinin moral ve motivasyonları üzerinde olumsuz etki yapar. Bu nedenle, otorite kullanılırken yetkinin taraflarca benimsenecek biçimde ve oranda, adil bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Bu şekilde, otorite

kullanımı sonucunda taraflardan birinin örgütün yanına, diğerinin örgütün karşısına geçmesi ve örgütte kutuplaşmanın oluşması engellenebilir.

Otorite kullanma yöntemi, günlük, karmaşık olmayan, sıradan anlaşmazlıklar karşısında ve özellikle hızlı karar vermenin gerekli olduğu durumlarda kullanılmalıdır. Çatışmaya kısa süreli bir çözüm getirdiği ve çatışmanın kaynağına inmediği için, bu yöntemle baskı altına alınan çatışmaların ilerde daha da büyük boyutlarda yeniden ortaya çıkmaları muhtemeldir. Bu yetkiyi kullananlar dikkatli olmalı,yetki taraflarca benimsenecek biçimde ve oranda kullanılmalıdır(AYDIN;1984:38).

### **3-2-1-7 Örgütsel Yapıyı Değiştirme**

Bu yöntemde, örgütte yaşanan zararlı çatışmaları ortadan kaldırmak veya işlevsel çatışmaları istenilen şekilde yönetmek için, örgüt yapısı ve işleyişinde değişikliğe gidilir. Örgütün işleyişi, örgütteki iş tanımları ve usuller gözden geçirilir, bunlar içinde örgütü olumsuz etkileyen, örgütsel iletişimi bozan ve çatışmalara neden olan konular saptanır. Daha sonra, belirlenen konularda değişikliğe gidilerek, örgüt yapısının çatışmaları ve çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi sağlanır (KOÇEL;1995:407).

Bu bağlamda, örgütte yeniden yapılanmaya gidilerek, örgüt yapısının büyütülmesi veya küçültülmesi, yeni birimlerin kurulması veya belirli bir birimin başka bir birime bağlanması gibi değişiklikler gerçekleştirilir. Silahlı Kuvvetlerde de iş tanımları ve iş süreçleri yeniden gözden geçirilerek, işler arasındaki karşılıklı bağımlılıktan ve yetki ve sorumluluktaki belirsizlikten kaynaklanan çatışmalar önlenebilir veya azaltılabilir.

### **3-2-1-8 Kura Çekme**

Örgütte yaşanan çatışmalarda, yönetici her iki tarafa da hak veriyor ve kendi başına bir karara varamıyorsa, çatışmanın çözümü için taraflar arasında kura çekilmesi yoluna gidebilir. Bu durumda yönetici, taraflara kaderlerine razı olmalarını söyleyerek ve onların kura konusunda onayını alarak bu yolu tercih edebilir. Örneğin; askeri bir birliğe yeni telsizler gelmişse, fakat bu telsizler birliğe bağlı bölükler arasında eşit olarak



paylaştıramıyorsa, bu durumda hangi bölüğün daha fazla telsiz alacağı konusunda bölükler arasında bir çatışma yaşanabilir. Bu durum karşısında, tabur komutanı bölükler arasından birini seçmekte kararsız kalabilir veya bölükler arasında bir ayrıma giderek örgütteki adalet duygusunu zedelemek istemeyebilir. Bu yüzden, tarafların da olduğu bir ortamda kura yoluna gidilerek kimin fazla telsizi alacağı karara bağlanır ve tarafların bu durumdan daha az olumsuz etkilenmesi sağlanır.

Kura çekme her ne kadar adil bir yöntem olarak gözüke de, taraflarda yarattığı etkiler bakımında çeşitli sakıncaları vardır. Bu yöntemde kurada hakkını kaybeden tarafta güdüleme eksikliği ve moralsizlik oluşabilir veya kişi, uç örnekte, öneminin azaldığını düşünerek örgütten ayrılabilir (EREN;1993:375). İlk durumda, kişinin motivasyonu ve dolayısıyla verimi düşecek, ikinci durumda ise örgüt belki de kaliteli ve işinde başarılı bir çalışanını kaybetmiş olacaktır. Bu yüzden, kura çekmenin genel olarak çatışma yönetiminde etkili ve başarılı bir yöntem olduğunu söylemek zordur.

Örgütlerin çatışma yönetiminde kullandıkları yol, onların çatışma olgusuna nasıl baktığıyla ve örgütün yönetsel yapısıyla yakından ilgilidir. Her türlü çatışmanın örgüte zarar vereceği düşünülen örgütlerde, çatışmanın nedenleri ile yüzleşmek yerine, çatışmanın bastırılması görüşü hakimdir. Benzer şekilde, otokratik yönetimlerde de çatışmanın yetki ve otorite ile ortadan kaldırılması yoluna gidilir. Demokratik yönetim yapısına sahip örgütlerde ise, çatışma ile yüzleşilerek çatışmanın gerçek nedenleri araştırılır ve tartışılır. Bu sayede, sistemin aksayan yerleri belirlenerek buralarda değişikliğe gidilir ve örgütün kendini yenilemesi, gelişmesi sağlanır.

Yönetici, örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların yönetilmesinde en etkili yolun hangisi olduğunu belirlemede zorluk çekiyorsa çatışmanın çözümü için, çatışan taraflara şanslarına ve kaderlerine razı olmalarını söyleyerek kura yoluna başvurmalıdır.

Örgütlerde çatışmanın etkili bir biçimde yönetilmesi, örgütte uygun çatışma yönetim yolunun uygulanmasına bağlıdır. Her ne kadar, sorun çözme yöntemi bir çok bilim

adamı tarafından en etkili yol olarak kabul edilse de, içinde bulunulan durumun gerekleri ve örgüt yapısı bu yöntemlerden herhangi birini daha geçerli ve etkili kılabilir. Örgütlerde hangi çatışma yönetimi yolunun daha etkili ve başarılı olduğu, örgütün yapısına ve içinde bulunduğu durumun koşullarına göre değişmektedir. Örneğin örgüt ortamı ortak bir zemin aramayı gerektiriyorsa, yöneticinin de çatışmaya bu yönde müdahalede bulunması örgüt yararına olacaktır.

### 3-2-2 Kişisel İletişim Çatışmalarını Ortadan Kaldırma Yolları

Örgütte işlevsel olmayan çatışmaların ortaya çıkması, örgütsel etkinliklerin durmasına ya da örgütsel etkinliklerin verimliliğinin düşmesine neden olabilecektir. Bu nedenle, örgütlerde işlevsel olmayan çatışmaların giderilmesi için bir dizi önlemin alınması gerekmektedir.

Organizasyonlarda çatışma kaçınılmaz ise ve kişiler arası anlaşma söz konusu değilse o zaman çatışmayı ortadan kaldırma yolları denenmelidir. Örgütler hiçbir zaman çatışmalar karşısında kayıtsız kalmayı tercih etmez. Çünkü çatışmanın devam ettiği süre boyunca kişiler arasında daima bir huzursuzluk olacaktır (EREN;1997:398). Huzursuzluğun devam etmesi kişiler arasındaki iletişimin zaman zaman aksaması ve daha da önemlisi, organizasyonda gruplaşmaların oluşarak bir grup çatışmasına doğru gidilmesine sebep olabilecektir. Silahlı Kuvvetlerde daha iyi bir iletişim ortamı sağlamak için kişisel çatışmaları ortadan kaldıracak bir dizi yöntemler uygulanabilir.

Eğer çatışma kaçınılmaz ise ve taraflar arasında anlaşma mümkün değil ise izlenecek iki yol vardır. Bunlardan birincisi; bireyler arası rekabeti kızıştırarak rekabet ortamını arttırmak ve kişileri kazanma- kaybetme savaşına sokmak (EREN;1997:405). Örneğin; Bölük Komutanları arasında para ödülü teklifinde bulunmak isteyen Alay Komutanı, bölükleri atış, spor ve eğitim konularında denetlemeye tabi tutarak birinci olanı ödüllendirebilir. Çatışmayı ortadan kaldırmak için ikinci olarak, üçüncü bir şahsın devreye girmesi sağlanabilir.

Çatışmanın mutlaka meydana gelmesi söz konusu değildir. Ancak meydana geldiğinde de bireyler arasında anlaşmaların mümkün olamayacağı durumlarda aktiften pasife doğru üç çözüm seçeneği sıralamak mümkündür. Bunlardan ilki; kişilerden birisinin kendi kabuğuna çekilerek diğer birey yada bireylerle zorunlu olmadıkça iletişimde bulunmamasıdır. Örneğin, ortak spor tesisini kullanan bölük komutanlarından birisinin kendisine ayrılan zamanı aşarak çalışmaya devam etmesi halinde, diğer bölük komutanı bu durum karşısında kayıtsız kalabilir. İkinci olarak, organizasyon tarafların karşılıklı ilişkilerini azaltma yoluna giderek, onları yalnız bırakabilir. Son olarak ta, kişiler anlaşamadıkları konular hakkında bilmezlikten gelerek çatışmanın ortaya çıkmasını önleyebilirler.

Çatışmanın meydana gelmesi mümkün olsa dahi bunu çözecek anlaşmaların mümkün olduğu durumlarda yine izlenecek yol Eren'e (1997:405) göre şu şekilde olmalıdır; bireyler yüz yüze gelerek anlaşmaya varmalıdır. Örneğin; muntika temizliği için ayrılan bölgede sınır olarak tespit edilen yolun, iki birlik komutanı tarafından karşılıklı konuşularak temizliğinin nasıl yapılacağı konusunda anlaşmaya varmaları gibi. İkinci olarak taraflardan birinin ödün vermesi, son olarak ise, çatışan tarafların ortak çıkarları belirlenerek çatışmanın her iki taraf için getirecekleri ile kaybettireceklerinin ortaya konması ve ortamı yumuşatmaya gidilmesidir.

Yukarıda saydığımız çatışmalar genelde yatay çatışmalar ve giderilmesine yöneliktir. Fakat her organizasyonda olduğu gibi Silahlı Kuvvetlerde de ast-üst ilişkisinden kaynaklanan dikey çatışmalar da söz konusu olabilmektedir. Bu, bir astın üstün otoritesini reddetmesi ile ortaya çıkmaktadır. Genellikle baskıcı, telaşlı, sinirli ve astlarını ezen, onlara değer vermeyen üstlerle astları arasında bu tür çatışma yaşanmaktadır. Fakat çatışma her zaman eyleme dönüşmemektedir. Çünkü disiplinin daima ön planda olduğu Silahlı Kuvvetlerde astın, üstüyle gireceği bir çatışma ortamı genelde bir takım müeyyidelerin uygulanmasına sebebiyet vermektedir. Ast bu tür bir çatışmayla karşılaştığında genelde üstüyle (amiriyle) konuşma yoluna gitmektedir. Böyle bir durumda ast genellikle üstün göstereceği davranışlara göre çatışmanın giderilmesi yoluna gitmekte ve tatmin

olamamaktadır. Bunun önlenmesi için ise; çatışmaya taraf olan ast ile üstün üçüncü bir şahıs olarak bir üst kademedeki kişiyi devreye sokması şeklinde olmalıdır.

### **3-2-3 Çatışmanın Olumsuz Sonuçlarının Azaltılması İçin Dikkat Edilecek Hususlar**

Eren (1997:410), bazı çatışmaların insanların karşılıklı olarak birbirlerini yeterince tanımamalarından doğduğu, bilinmeyen hususlardan insanın daima korku ve endişe duyduğu ve en küçük bir olayın da kolayca çatışma biçimine dönüştüğünü ifade etmektedir. Şu halde, çatışmanın azaltılması için grup içindeki bireyler birbirlerini yeterince tanımalıdır. Özellikle Silahlı Kuvvetler’ de atamaların olduğu aylarda, birlik komutanları, birliğe yeni katılan personelin birbirlerini tanımaları için, sık sık tanışma kokteylleri düzenlemeli ve çatışma sorunlarını çözmeye çalışmalıdır. Bazen de personelin zihnini çatışma konularından ayırarak başka taraflara çekmek ve iş birliğinin yararlı olduğu fikrini aşılacak gerekir.

### **3-3 AST-ÜST İLETİŞİMİNİN GELİŞTİRİLMESİ**

Silahlı kuvvetlerde ast-üst ilişkileri, diğer ifade ile emir-komuta faaliyetleri, yönetim sürecinin planlama ve örgütlenme gibi iki önemli işlevinden sonra gelir. Daha önce başarılan ve bu iki işlevden sonra oluşturulan çatı, ast-üst ilişkileri ile dinamik ve beşeri bir nitelik kazanır. Örgüt içerisinde hangi işleri kimin, ne zaman ve kimlerle ilişkilerde bulunarak yapacağı örgütlenme ile ortaya çıkmaktadır. Bu durumda iş bölümü ve uzmanlaşma dediğimiz iki önemli olgu ortaya çıkmaktadır. Önemli olan emrin veriliş biçimi, astın psiko-sosyal durumu ve üstün davranışlarıdır. Çünkü daha başlangıçta bir örgüt yapısında olan Silahlı Kuvvetlerde, işbölümü gereği kimlere ne tür iş verileceği belirlenmiştir. Bu nedenle, önemli olan emir vermek değil, verilen emirlerin işlerini görecektik astlara benimsetmektir.

#### **3-3-1 Kişilerarası İletişimin İyileştirilmesi**

Yöneticinin etkinliği üzerinde iletişim süreci de etkilidir. Belirli bir organizasyon yapısı içinde faaliyet gösteren yöneticiler, çeşitli teknikler yardımı ile iletişim sürecini daha

iyi ve etkin hale getirmeye çalışmaktadırlar. Özellikle Silahlı Kuvvetlerde de ast-üst iletişimini geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik olarak en çok kullanılan teknikleri şu şekilde özetleyebiliriz (ÜNAL;1998:305);

- **Sonucu İzleme:** Bu temel iletişim sürecindeki geri besleme ile ilgilidir. Özellikle üstün asttan aldığı mesajın işle ilgili bilgi istemesi, iletişim etkinliğini artıracaktır.
- **Haber Akışının Yönetimi:** Günümüz yöneticisinin bir nevi “Mesaj Bombardımanı” altında olduğunu göz önüne alırsa, dikey iletişimin kullanıldığı Silahlı Kuvvetler’ de bir ayıklamaya gidilerek sadece standartlardan sapan işlerle ilgili mesajların yukarıya veya aşağıya gönderilmesi astın ve üstün yükünü azaltacaktır.
- **Empati:** Bilindiği gibi empati olaylara başkaları açısından bakabilme yeteneğini ifade etmektedir (EREN;1997:294). Bu, mesajın hazırlanmasında göndericiye alıcının istek ve arzularını, duygularını dikkate almasını sağlar. Silahlı Kuvvetler’ de uygulama biçimi olarak ise üst, astına emir verirken, kendini astının yerine koyup onun yapabileceği emirler vermelidir.
- **İyi Bir Dinleyici Olmak:** Alıcı olarak etkin bir iletişimde dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi de iyi bir dinleyici olmaktır. İyi bir dinleyici olmak için konuşmamak ve konuşmacıyı dinlemek arzusunda olmak gerekir (EREN;1997:204). Silahlı Kuvvetler’ de uygulama biçimi olarak astın konuşurken, üstü tarafından konuşmasının kesilmemesi, sinirlere hakim olunması, tartışma ve eleştirilerde yumuşak olunması, çatışma ve kavgalardan kaçınılması ve en önemlisi astların konuşmalarını teşvik etmek için sorular sorulması, hem mesajın daha iyi anlaşılmasına, hem de iyi bir beşeri ortamın yaratılmasını sağlar.

### **3-3-2 Emrin Veriliş Biçimi**

Astlara verilen emirler açık ve anlaşılır olmalıdır. Yorumlamaya açık olarak verilen emirler yerine getirilmeyeceği gibi, yanlış anlamalara da neden olabilecektir(EREN;1997:309). Örneğin tabur komutanı tarafında bölük komutanlarına

hizmet birliğine araç görevlendirmesi konusunda, "**kendi aranızda anlaşın her gün biriniz araç göndersin**" şeklinde verilen bir emir bölük komutanları tarafından zamanında yapılmaması veya hiç yapılamamasına sebep olabilecektir (EREN;1997:309).

Emir verilirken astların bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına uygun verilmelidir. Ancak bu gibi durumlarda emir alan tarafından emir yerine getirilebilecektir (EREN;1997:309). Araçların antifriz derecelerinin ayarlanması konusunda bölük komutanına verilen emir, antifrizlerin havanın sıcaklık durumuna göre değil, radyatöre konacak su seviyesi şeklinde algılanabilir.

Emir, hiyerarşik düzene ve ilişkilere uygun olarak verilmeli, her ast tek bir üstten emir almalıdır ve sadece ona karşı sorumlu olmalıdır. Aksi takdirde ast hangi üstünün emirlerini yerine getireceğini ve hangi üstünü memnun edeceğini bilemez. Alay Komutanı ve Tabur Komutanının farklı zamanlarda eğitim alanına gelerek, Bölük Komutanına eğitimin yapılış şeklinin nasıl olacağını söylemesi buna bir örnektir.

Emir astın organizasyondan beklediği çıkarılara aykırı düşmemelidir. Emir kişisel bir irade bildirmekten ziyade müşterek bir çabaya davet biçiminde olmalıdır. Emir verilirken üst, astını cesaretlendirmeli ve onurlandırmalıdır (EREN;1997:310). Angarya olsun diye verilen emirler günün birinde astlar tarafından ciddiye alınmaz ve emir veren kişi hakkında negatif düşünceler oluşturur.

Emir ,emir veren amir veya bir üst kurum tarafından kontrol edilmelidir. Emir vermek demenin bir iletişim sürecinin başlaması olduğu unutulmamalı, iletişimde geri beslemenin önemli olduğu akıldan çıkartılmayıp, emri alan astın emri verene müracaat hakkı olduğu göz önünde tutulmalıdır.

### **3-3-3 Astın Psiko-Sosyal Durumunun İletişimi Aksatmasının Engellenmesi**

Ast-üst iletişiminin bir önemli özelliği de astın ihtiyaçlarının bilinmesi, davranışlarının nedenlerinin bu ihtiyaçlarda aranmasıdır. Astlar görevlerinin devamlılığı,



terfi, sicil ve bunun gibi konularda üstlerine bağılıdır. Ast üstüyle sağlıklı bir iletişime girebilmesi için bazı konularda ona güven duymalı, üstünün adaletinden şüphe etmemelidir. Astın, üstüyle sağlıklı bir iletişime girebilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanmış olması gerekir.

### **3-3-3-1 Uygun Bir Güven Ortamının Yaratılması**

Eren'in de (1997:310) belirttiği gibi astlar, üstlerine güven duyduğu, adaletli ve hakkaniyetli kişiler olmalarını şiddetle algırlar ve onların samimiyetine inandıkları ölçüde güvenli olurlar. Üst esrarengiz olmaktan ziyade, astına her zaman ve her koşulda astının yanında olduğu izlenimini vermelidir. Üst astını tanıdığı sürece vermiş olduğu emirlerin gerçekten yapılıp yapılmadığını bilir. Korku ve güvensizlik içinde bulunan ast daima üstünü kandırma eğilimi içerisindedir ve kendisine zarar geleceğini düşündüğü an yalan söyler. Üst her zaman astlarıyla iletişim kurabilecek ortam yaratmalıdır (EREN;1997:310). Özellikle Silahlı Kuvvetlerde bu, birliğin başında birlik komutanı olmadığında verilen emirlerin yapılıp yapılmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Koşullarda sigara içilmemesi gerektiğini bilen erlerden bazılarının, mesai bitiminde sigara içmeleri bazılarının da içmemesi bu duruma bir örnektir.

### **3-3-3-2 Astın Motivasyonunun Sağlanması**

Motivasyon, bir kişiyi bir takım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlama sürecidir. Motivasyon ile, insanlar eyleme geçirilir veya halen yapmakta oldukları eylemin devam ettirilmesi sağlanır. Motivasyon, örgütün ve bireylerin gereksinimlerini karşılayacak bir iş ortamı yaratarak, onların etkilenmesi ve isteklenebilmesini sağlar (AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI;1995:318). Motivasyon ile, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanarak onların tatmin edilmesi ve böylelikle işlerini daha istekli ve daha verimli yapmalarının sağlanması amaçlanır.

Motivasyon, kişinin eylem yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesidir (İNCEOĞLU;1985:4). Davranışın altında yatan

faktörlere etki ederek, bireyleri harekete geçirmek ve onların enerjilerini belli bir yönde yoğunlaştırmalarını sağlamak için, kişilerin motive edilmesi gerekmektedir. Genel anlamda kişinin motivasyonunu sağlayan üç temel unsur vardır (YALÇIN;1991:204):

- Fizyolojik ihtiyaçlar - yiyecek, barınma, hava ve su gibi
- Sosyolojik ihtiyaçlar - sevgi, saygı görme, ait olma duygusu vb
- Psikolojik ihtiyaçlar - tanınma, eser üretme vb.

Yukarıda belirtilen bu ihtiyaçların karşılanmaması durumunda kişinin motivasyonu olumsuz etkilenir ve kişi kendini işine veremez. Çünkü, kişinin zihnini karşılanmayan ihtiyaçları meşgul eder ve bu durum kişinin ilişkilerine, başkalarıyla iletişimine yansır. Bu durumda kişi, zihni meşgul olduğu için, iletişimde karşısındakinin gönderdiği mesajı tam olarak anlamayabilir ve bu da iletişimin etkinliğini azaltır. Bu nedenle, kişiyi tatmin edecek ve motivasyonunu sağlayacak ihtiyaçlarının karşılanması, örgütsel iletişimin etkinliği açısından önemlidir.

Örgüt üyeleri tatmin oldukları, kendilerini rahat hissettikleri bir ortamda başkaları ile daha sağlıklı ve etkin bir iletişim kurabilirler. İhtiyaçları karşılanmış ve psikolojik olarak kendini iyi hisseden kişi, iletişimde karşısındakini daha etkin dinler, empati kurmaya daha elverişli olur ve karşısındakini daha iyi anlar. Böylelikle kişi, kendi içindeki olumlu ruh halini, başkaları ile arasındaki iletişime ve ilişkilerine yansıtır. Bu da, hiç kuşkusuz ast-üst arasındaki iletişimi ve ilişkileri olumlu yönde etkiler.

Silahlı Kuvvetlerde astların moral ve motivasyonunun sağlanması için, üstler astların ihtiyaçlarını bilmeli ve bu ihtiyaçlar ile örgütün ihtiyaçları arasında paralellik kurmalıdırlar. Bu sayede, personelin ve örgütün ihtiyaçlarının aynı anda karşılanarak Silahlı Kuvvetler genelinde motivasyonun artırılması sağlanabilir. Ayrıca Bee'nin de (1997:20) belirttiği gibi; üstler, astlarının iyi yaptıkları işleri takdir ederek, onlarda ilerleme ve erişme duygusunun oluşmasına yardımcı olarak ve astların kendilerini geliştirmesinin önündeki engelleri kaldırarak, onların motivasyonunu sağlamalıdırlar. Bu kapsamda, Türk Silahlı

Kuvvetleri'nde uygulanan ceza ve ödül sistemi ile başarılı personel ödüllendirilerek, tüm çalışanların işlerini daha iyi yapmaları için motivasyonunun artırılması amaçlanır.

### **3-3-3 Astlara Yeterli Bilginin Verilmesi**

Astlar, çalıştıkları organizasyonun amaçları, çalışma usulleri ve meydana gelebilecek değişikliklerden haberdar olmak isterler. Astlar verilen bilgiler çerçevesinde organizasyona kendi bilgilerini katmak isteyeceklerdir. Kendisine verilen bilgiyi önemli bulan ast, organizasyon içerisinde saygınlığının arttığına inanacak ve kendini organizasyonun bir parçası olarak düşünüp, organizasyonun zarar görmemesi için çalışacaktır (EREN;1997:311). Örneğin; atış denetlemede bir piyade bölüğünün on ayrı silahın atışından denetlemeye girdiğini düşünelim. Her bir asker ise sadece bir silahtan denetlemeye girmektedir. Bölük Komutanı denetlemenin amacı ve bölüğe getireceği faydaları hakkında personelini bilgilendirmesi ve her askerin sadece bir tek silahtan denetlemeye gireceğini ve her askerin yapacağı görevle bölüğün toplam başarısının çıkacağını bildirerek astlarıyla sıkı bir iletişime girmesi, astların yeterli bilgi ile donanmasını sağlayacak ve Bölük Komutanı ile iletişimde daha az sorun yaşamalarını sağlayacaktır.

Astların örgütünü benimsemeleri, örgütün amaçlarını öğrenerek bu amaçlara ulaşma konusunda motive edilebilmeleri için, örgüt hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekir. Astlara örgüt amaçları, iş süreçleri, kendilerinden beklenenler ve bunun gibi konularda ne kadar çok bilgi verilirse, astın istenen doğrultuda çalışması ve üstüyle iletişimde az sorun yaşaması o kadar mümkün olur. Astlara gerekli bilgi zamanında ve yeterli olacak kadar verilirse ve astlarla karşılıklı görüş alışverişinde bulunulursa, örgütte ast-üst iletişiminin daha sağlıklı ve etkin bir biçimde işlemesi sağlanabilir.

Diğer yandan, üstler örgüt ile ilgili yeterli bilgiyi astları ile paylaşırlarsa, astların örgüt ile ilgili bilgileri doğrudan öğrenmeleri sağlanarak, astların örgütteki asılsız söylentilere, dedikodulara inanmaları engellenir. Ayrıca, örgüt içinde yapılacak değişiklikler zamanında ve uygun gerekçelerle astlara açıklanmalı, bu sayede astların

kendilerini bu değişikliklere hazırlamaları ve ilerde sorun yaşamamaları sağlanmalıdır. Bee'nin de (1997:21) belirttiği gibi, asta bir işte gereken düzeyi tutturabilmek için ne kadar zamanı olduğu ve ne zaman yeniden değerlendirileceği üstü tarafından bildirilmelidir. Aynı zamanda ast, gereken düzeye gelinememesinin yaratacağı sorunlar hakkında da bilgilendirilmelidir. Sonuç olarak, tüm bu gerekli bilgilerin ast ile paylaşılması, ast ile üstün birbirlerini daha iyi anlamasını sağlayarak, aralarındaki iletişimin etkinliğini arttıracaktır.

#### **3-3-3-4 Astların Yönetime Katılmalarının Sağlanması**

Örgüt üyeleri ile örgüt amaçları arasında paralellik kurulması ve örgüt üyelerinin örgütle bütünleşmesi, astların yönetime katılmaları ile sağlanabilir. Alınan kararlara katılan örgüt üyeleri, kendilerini önemli hissederler, moralleri artar ve daha gayretli çalışırlar. Kişiler örgütsel amaçların oluşturulmasına katkıda bulduklarında, bu amaçların niteliğini ve kişisel amaçları ile olan ilişkisini daha iyi bilirler. Bu sayede, kendi amaçları ve örgüt amaçlarını daha iyi anlarlar, bunları gerçekleştirmek için daha çok çalışırlar ve üstleri ile daha az sorun yaşarlar.

Astların görüş ve önerilerinin dikkate alınması, onların kendilerine güvenini ve örgüte bağlılıklarını artırır. Astlar, uygulamayı daha iyi bilen kişiler oldukları için, onların görüşlerinin alınması, örgütteki sorunların ve çözümlerinin daha iyi saptanmasını sağlayabilir (AYTÜRK;1990:53). Astların alınan kararlara ve yönetime katıldığı örgütlerde, yeni fikirlerin ortaya çıkması, ast ve üstün karşılıklı fikir alışverişinde bulunarak birbirlerini anlamaları daha kolay olur. Bu da, ast-üst arasındaki iletişimi olumlu yönde etkiler ve iletişimin etkinliğini artırır.

Üstler çoğu zaman astlarının yapacakları işleri planlar ve astlarına neleri, ne şekilde yapacaklarını bildirirler. Astlar işin icracısı olduklarından, bir çok pratik tecrübe ile işin nasıl yapılacağını bilirler. Bu yüzden üstleri tarafında bir robot gibi yönetilmekten hoşlanmazlar (EREN;1997:311). Özellikle kendi fikir ve oylarına müracaat edilmesini isterler. Astlar yapılacak işlerde kendi fikirlerinden de istifade edileceğini bilmeleri durumunda yapılacak işe dört elle sarılırlar. Çünkü işin planlamasına katılan ast, icrasına da

severek katılacaktır. Kendi fikrinin alındığını hisseden ast ,üstleriyle daha sıkı bir iletişime girecek, işin icraası esnasında ortaya çıkabilecek aksaklıkları derhal yönetime bildirecektir. Bu da ast ile üstün iletişimini sağlayarak, astın sorumluluk bilincini geliştirecek, yönetimin bu iletişim sayesinde sağlıklı karar vermesine yardımcı olacaktır.

Silahlı Kuvvetlerde özellikle erlerin yemeklerinin iyileştirilmesi konusunda birliklerin yapmış oldukları anketler ve bazı erlerle yapılan yüz yüze görüşmelerde, erlerin sevdikleri yemeklerin ne olduğu tespit edilmiş ve hatta içlerinde aşçı olan erler tespit edilerek, Türkiye'nin farklı yörelerine has lezzetli yemeklerin asker ocağında da çıkartılması sağlanmıştır.

### **3-3-3-5 Astlara Müracaat Hakkının Verilmesi**

Astlar bazı konularda üstleri ile fikir ayrılığına düşebilmektedir. Ast bazı konularda üstünü ikna edemeyebilir. Üst astıyla anlayamadığı, fikir ayrılığı olduğu konularda astına bir üst makama müracaat etme hakkı tanınmalıdır. Silahlı Kuvvetlerde bu konunun nasıl yapılacağı İç Hizmet Kanununda açık olarak belirtilmiştir. Her asker resmi ve şahsi işlerinden dolayı müracaatını söz veya yazı ile en yakın amirlerinden başlayarak silsile yolu ile yapar. Müracaatlar takip ve tahkik ve bir karara bağlanarak neticesi müracaat sahibine mümkün olan en kısa zamanda mutlaka bildirilir. Ancak; bu süre hiçbir halde bir ayı geçmez (İç Hizmet Kanunu Personel İşleri Bölüm B-I md. 25)

Fakat bazı durumlarda bu uygulanamamaktadır. Astlar üstlerini kızdırmamak ve ilişkilerini bozmamak için müracaatlarını ilk amirine veya üstüne yapmakta, ilk amirinin direktifleri doğrultusunda şikayet veya müracaatlarını bir üstüne yapabilmektedir. Astının müracaatlarını yerine getirmeyen bir üst, ya kendi üstüyle olan problemleri ya da astının müracaatını önemsiz olarak değerlendirdiği için müracaatı geri çevirebilmektedir. Böyle bir durumda ast, üstüyle çatışmaya girebilmekte ve iletişimi koparmak istemektedir. Astlarla iletişimin devamlılığı için astın her müracaatı değerlendirilmeli ve gerektiğinde bir üst makama iletilmelidir.

### **3-3-4 Üstleri Tanımak ve Üstün Davranışları**

Üstler ile astları arasındaki ilişkilerin disiplin ve ciddiyet sınırları içerisinde kalması, güven ve itaat hislerinin rencide edilmemesi gerekmektedir. Bu nedenle kanunlarımız, üstün astından hediye kabul etmesini yasaklarken, astından hediye istemek ve borç almak eylemlerini de suç saymıştır (T.C. Milli Savunma Bakanlığı;1987:94).

Üstler astlarıyla olan ilişkilerinde, baskı ve korku araçlarını kullanmamalı, işlerini etkili ve verimli gördürebilmesi için otoritesini, hukuksal durumun el verdiği ölçüde kullanmalıdır (EREN;1997:312). Her üst astlarına ne şekilde davranacağını düşünürken, kendisinin de bir ast olduğunu unutmamalıdır. Üstlerin, astları ile sağlıklı bir iletişimde bulunabilmesi ve vermiş olduğu emirlerin doğru anlaşılıp zamanın da yapılmasını sağlayabilmesi için nelere dikkat etmesi gerektiği aşağıya çıkartılmıştır.

#### **3-3-4-1 Baskı ve Korku Temeline Dayanan Davranışların Kaldırılması**

Baskı, bir insana veya bir gruba belirli bir faaliyeti yaptırmak üzere zorlayıcı tedbirler alınmasından doğar (EREN;1997:312). İnsanlar üzerine yapılan baskılar, düşünce ve hareket biçimlerini değiştirmeye yönelik olmaktadır. Üstlerin, astlarına karşı uyguladıkları baskı mekanizması, onları çalıştırmak ve organizasyonu amaçlarına ulaştırmak içindir. Fakat gereksiz ve her zaman yapılan baskı, astlar üzerinde korku duygusunun yer etmesine neden olacaktır. Bu da, korkuya kapılan astın iş görememesine ve yeteneklerinin körelmesine sebep olacaktır. Korku ile iş yapma eğiliminde olan ast, üstünün olmadığı durumlarda isyankar bir tavır içinde olabilecektir. Daha da önemlisi korku ve baskı ile iş yapma eğiliminde olan ast, kendi fikir ve düşüncelerini rahat bir şekilde üstüne aktaramayacaktır. Bu durumda, iletişim sürecinde önemli bir etken olan iletinin hedefe doğru ve anlamlı bir şekilde iletilmemesinden doğan iletişim aksaklığı meydana gelebilecektir. Kaynak olan astın, baskı ve korkuya dayalı bir iletişim ortamında iletiyi (ifadelerini) doğru bir şekilde hedefe (üst,amir) ulaştıramaması neticesinde tam bir iletişim sağlanamamış olacaktır.



Üstler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, astlarını görevlerini daha etkin yapmaları konusunda güdülemek isterler. Bunu gerçekleştirebilmek, astlarını etkileyebilmek için, çoğu zaman güçlerini kullanarak onlar üzerinde baskı yaratırlar. Astlarına kendilerinden istenilenleri yapmamaları durumunda onları nasıl cezalandırabileceklerini anlatarak, onlarda korku duygusu yaratarak işleri yaptırmaya çalışırlar. Halbuki, üstler astlar üzerinde yetki kullanarak, onları ceza ile korkutarak yönlendirmek yerine, ikna ederek yönlendirme yolunu seçseler daha başarılı olurlar. Üzerinde baskı olmadan iş yapan ast, işinde daha başarılı olur ve üstüyle iletişimde daha az sorun yaşar.

Bilindiği gibi sağlıklı bir iletişim için geri bildirim önemli bir süreçtir. Geri bildirim, iletişimde bulunanlar arasında anlaşmanın başarı durumu hakkında bilgi vermektir (GÖKÇE;1998:142). Baskı ve korkunun egemen olduğu bir iletişim ortamında yeterli bir geri bildirim sağlanması zordur. Ast, anlamadığı konuları rahatlıkla üstüne söyleyemiyorsa, geri bildirim yeterli çalışmamasından kaynaklanan iletişim aksaklıkları meydana gelebilecek, bu da organizasyon için sorun oluşturabilecektir. Örneğin; Tugay Komutanın, Tabur Komutanına ele geçireceği hedefi harita üzerinde birkaç defa anlatmasına karşın kendisini azarlayacağını düşünen Tabur Komutanının, hedefin tam yerini anlamayıp anladığını beyan etmesi, sadece o taburun yanlış hedefe gitmesine değil, yanlış anlamadan dolayı can kayıplarının oluşmasına neden olabilecektir.

### **3-3-4-2 Üstün, Otorite Kazandıracak ve İtaati Sağlatacak Davranışlarda Bulunması**

Üst verdiği emirlerde, hiyerarşiye, örgüt içi yönetmeliklere saygılı olmalı ve davranışları ile bunu astlarına hissettirmelidir. Üst, işlerin görülmesi, gerekli kararların alınması ve sorunların çözümlenmesi bakımından astları ile iyi bir iletişim ortamı kurarak, onlara görüş ve fikirlerini açıklama fırsatı vermeli, ortaya konan görüşleri iyi bir şekilde değerlendirerek astlarına benimsetmelidir (EREN;1997:313).

Üst “ben önemli kişiyim, ben her şeyi bilirim” dememeli, astlarına kendi fikirlerini açıklayarak inandırmalıdır. Fakat Silahlı Kuvvetler için özellikle muharebe ortamında bu

her zaman söz konusu olamayacağından, sadece barış zamanında ve insan hayatının söz konusu olmadığı durumlarda bu uygulamaya gidilmesi uygun olacaktır.

Üst her zaman emir ve talimatlardan ziyade, astlarla yüz yüze iletişimi tercih etmelidir. Emrin amacını astlara duyurarak, hatalara sebep olabilecek yanlış anlamaları ortadan kaldırmalıdır.

Üst bulunduğu makama göre yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır. Yeterli bilgiye sahip olmadığı durumlarda, astları ile yapacağı toplantı ve görüşmelerde bu eksikliğini gidermelidir. Astlar üstlerinin yanlışlarını çıkarma eğilimindedirler. Yeterli bilgi seviyesine sahip olmayan üstler sağlıklı kararlar alamazlar. Bunu gidermenin bir yolu da, astlarının bilgisinden faydalanmaktan ve onların yönetime katılmalarını sağlamaktan geçer. Üst, astına iş yaptırabilmesi için vereceği emirlerin astları tarafından önemsenmesini ve ciddiye alınmasını istiyorsa, kendini yeterli bilgi ile donatmalı ve astlarının da fikirlerini almalıdır.

Her üst, astına hürmet ve itimat hislerini telkin ederek, astının ahlaki, ruhi ve bedeni hallerini daima nezaret ve koruması altında bulundurmalıdır. Astlarına karşı daima tarafsız ve adil davranmalı, bu tutumunu her vesile ile onlara göstererek hissettirmelidir (T.C. Milli Savunma Bakanlığı;1987:94). Ayrıca üst, astları ile sağlıklı bir iletişim kurabilmek için, örf, adet ve dinsel bağlılıklara hürmet etmeli, emir vereceği astları ile iletişimde bulunurken onların töresel kıstaslarına aykırı hareket etmemelidir.

### **3-3-4-3 Üstün İletişime Açık Olması**

İster aile içinde olsun, isterse bir iş yerinde, emir veren kişiyle kendisine emir verilen kişi arasında otoriteye dayalı bir ilişki vardır. Kendine güveni olmayan amirler, her zaman katı bir biçimde otoriter davranarak, çalışanlarıyla aralarında sürekli mesafe tutmak isterler. Hiçbir zaman çalışanlarına şaka yapmazlar, onlarla gerektiğinde arkadaşça konuşmazlar. Bunları yaparlarsa, otoritelerinin sarsılacağını düşünürler. Oysa ki, üstler gerektiğinde otoriter, gerektiğinde de astlarıyla yakın ilişkide olsalar, otoritelerini kaybetmezler, tersine, astları tarafından daha fazla sevilir, daha fazla saygı görürler (DÖKMEN;1999:312).

İletişimde bulunacak kişiler birbirlerine güvenmeli ve birbirlerine karşı açık olmalıdırlar. Silahlı Kuvvetlerde astın üstüne kendini serbestçe ifade edebilmesi ve ona karşı açık olabilmesi için, üst davranışları ile astlarını rahatlatmalı ve astların kendilerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam yaratmalıdır. Üstün astlarına gülümseyerek bakması, onlarla konuşması ve aralarında dolaşması, astın üstü yanında kendisini daha iyi ve önemli hissetmesini sağlar. Yumruğunu masaya vuran, kaşlarını çatan, astlarına sürekli bağırarak üstler ise, astların kendileri ile iletişim kurmaktan korkmalarına neden olurlar. Bu durumda ast, üstün hoşuna gitmeyeceğini düşünerek, bazı bilgileri ona iletmekten çekinebilir. Bu da, örgütte aşağıdan yukarıya iletişimi engelleyerek, ast-üst iletişimini olumsuz etkiler.

Silahlı Kuvvetlerde fikirlerin paylaşılmasını sağlamak ve aşağıdan yukarıya iletişimi desteklemek amacıyla, üstler astlarının kendileriyle çekinmeden iletişim kurmasını teşvik etmelidir. Diğer bir deyişle, üst erişilebilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Kendini alt kademelerden soyutlayan ve araya gereğinden fazla mesafe koyan üstler, alt kademelerde neler olup bittiğinden haberdar olmazlar ve astlarıyla iletişimde kopukluk yaşarlar. Bu nedenle, üst sadece astına belli konuları anlatmaya değil, astını dinleyerek ve ona söz hakkı vererek onu anlamaya da çalışmalıdır. Silahlı Kuvvetlerde ast-üst iletişiminin etkin bir şekilde sağlanması, üstün iletişime her iki yönde de açık olmasıyla mümkün olur.

#### **3-3-4-4 Üstün Empati Kurması ve Emirlerin Gereçlerini Açıklaması**

Empatik iletişim kurulması, ast ve üstün birbirlerini tanıması ve anlamasını gerektirir. Üst öncelikle astın kişisel özelliklerini ve psikolojisini bilmeli, bu doğrultuda, ona hangi biçimde davranırsa ondan en çok verimi alacağını tahmin etmelidir. Üst astla aralarında önceden geçen anlaşmazlıkların etkisinde kalmamalı, astıyla empati kurması için ona önyargısız bakabilmelidir. Türkmen'inde (1998:48) belirttiği gibi, örgüt üyelerinin iletişimde empati kurma becerileri geliştikçe, çalışanlar arasındaki iletişim ve işbirliği gelişme gösterir, ast-üst iletişimi ve etkileşimi de daha iyi bir konuma gelir.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde ast-üst arasında etkin bir iletişimin sağlanması için, üstler astlarıyla empati kurarak, kendilerini astlarının yerine koyarak, kendilerine ne şekilde davranılmasını, emirlerin ne şekilde verilmesini istiyorlarsa, astlarına da aynı şekilde davranmalı ve bu doğrultuda emirler vermelidirler. Astın sorunlarıyla ilgilenmeli, sıkıntılı zamanlarında onu rahatlatmaya çalışmalı, onun duygu ve düşüncelerine önem vermelidirler. Üst yalnızca işle ve kendi otoritesiyle değil, astın duygularıyla da ilgilenmeli ve ona saygı duymalıdır. Kendisine verilen emirlerin gerekçelerinin açıklanmasını istiyorsa, astına verdiği emirlerin gerekçelerini de açıklamalıdır. Kısaca, üst astıyla empati kurarak, aralarında sağlıklı ve etkin bir iletişim kurulmasını sağlamalıdır.

Silahlı Kuvvetlerde üst asta verdiği emirlerin gerekçelerini açıklayarak, emirlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Ast emrin gerekçesini öğrendiğinde, emrin verilmiş amacını, özünü anlayacak ve bu amacı dolayısıyla emri gerçekleştirmek için daha çok çaba sarf edecektir. Ayrıca, kendisine emrin gerekçesi açıklanan ast, kendini daha önemli hissedecek ve emri daha istekli bir biçimde yerine getirecektir. Aşağıdaki örnekte, verdiği emrin gerekçesini açıklayan bir üst ile aynı emrin gerekçesi açıklanmadan verildiği durum incelenmiştir (DÖKMEN;1999:314):

#### Birinci Durum

Üst: Bunu yapacaksınız.

Ast: Emredersiniz. (Kişi, işi görevi olarak algılamadığı ve bu işi yapmak zorunda kaldığı için yüzü asıktır).

#### İkinci Durum

Üst: Bunu yapacaksınız.

Ast: Emredersiniz.

Üst: Bu işin yapılması, şu sebepten dolayı gerekli. Bu işi göreviniz olarak algılamadığınızı biliyorum; yapmak zorunda olduğunuz için rahatsız olduğunuzu görüyorum; fakat yapacak bir şey yok: Bir asker olarak bu görevi yerine getirmeniz gerekiyor.

Birinci durumda, üst asta sadece emir vermekte, ast da bu emri görevi olarak algılamamakta, sinirlenmekte, fakat ses çıkaramamaktadır. İkinci durumda ise, üst asta aynı emri verdikten sonra, verdiği emrin gerekçesini ve mantığını açıklamakta, bunun yanında astla empati kurarak "bu görevden rahatsızlık duyduğunuzu biliyorum, ama bunu yapmak zorundasınız" der. İkinci durumda üst, astın duygu ve düşünceleriyle ilgilenmekte, onu anlamakta ve ona saygı duymaktadır. Birinci durumda ise üst, sadece işin yapılmasıyla ilgilenmekte, astın hissettiklerine önem vermemektedir.

Bu örnekte, her iki durumda da ast emri yerine getirecektir. Fakat, ikinci durumda kendi duygu ve düşüncelerinin dikkate alındığını, kendine değer verildiğini hissedecek ve emri daha büyük bir istekle yerine getirecektir. Bu da, ikinci durumda emrin daha iyi veya daha çabuk yerine getirilmesini sağlayacaktır. Görülüyor ki, Silahlı Kuvvetlerde üstün astıyla empati kurması ve asta emirlerin gerekçelerini açıklaması emirlerin daha iyi yerine getirilmesini sağlayacak, ast ile üst arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasına yarayacak ve astın psikolojisinde olumlu bir etki yaratacaktır.

### **3-3-4-5 Üstün Astlarını İkna Etmesi**

Yönetim ilişkilerinde çoğu zaman, ikna etmenin talimat vermektan daha etkili olduğu durumlar ortaya çıkar. Örgütte bir üst, astından normalde onun sorumluluğunda olmayan bir işi yapmasını isteyebilir. Bu durumda ast, kendi işinin yoğun olduğunu öne sürerek bu işi kabul etmeyebilir ya da istemeye istemeye işi üstlenir. Ast işi istemeden üstlendiğinde, işi içinden gelerek yapmayacak, astın verimi düşecek ve dolayısıyla işin kalitesi de düşük olacaktır. Halbuki, üst asta sadece talimat vermek yerine, bu işi yapmanın asta sağlayacağı yararlardan bahseder, onu bu işi yapmaya ikna ederse, sonuçta yapılan iş ve astın morali daha iyi durumda olacaktır.

Liderler, başarıya insanların tutum ve davranışlarını etkileyen faktörleri anlayarak ve genel olarak ikna diye tanımlanabilecek bir beceri dizisini kullanarak ulaşırlar. Yöneticilerin de birer lider oldukları düşünülürse, onların da ikna etme becerilerinin gelişmiş olması beklenir. Fowler'ın da (1997:25) belirttiği gibi, bir yöneticinin etkinliği,

kişilerin farklı görüşlere sahip oldukları ama aynı zamanda çözümler üzerinde anlaşmaları gereken konuları çözüme bağlamakla ilgilidir. Kısaca, etkili bir yönetici ikna edici yöneticidir.

Silahlı Kuvvetlerde, üstün astlarını belirli bir işi istenilen standartlarda ve şekilde yapmaları gerektiğine ikna etmesi durumunda, bu işlerin uygulanması sırasında daha az anlaşmazlık ortaya çıkacaktır. Diğer türlü, kararların üst yönetim tarafından empoze edilmesi gerekecektir. Örneğin; Silahlı Kuvvetlerde yapılan her işte öncelikle "önce emniyet, sonra hareket" ilkesinin düşünülmesi istenir. Komutanlar bu doğrultuda askerlere emirler verirler ve hep bu ilkeyi hatırlatırlar. Bu ilkenin niçin gerekli olduğu, buna uymakla kazaların ve istenmeyen olayların önlenebileceği askerlere anlatılır ve bu sayede askerlerin bu ilkenin yararına ve gerekliliğine ikna edilmeleri amaçlanır. Böylelikle, askerlerin yanlarında komutanları olmadığı zamanlarda da bu ilke doğrultusunda hareket etmeleri sağlanarak kazaların azaltılması amaçlanır.

Üst, belirli bir konuda karara varılması için gerekli yetkisinin olduğu ama karar vermeye hakkı olmadığı ya da onay almak istediği durumlarda, sonuca varmak için ikna ve etkilemeyi kullanmalıdır (FOWLER;1997:8). Kararı oluşturmadan önce astların ve konuyla ilgili kişilerin görüşünü almak, onlarla karşılıklı fikir alışverişinde bulunmak ve ikna süreci sonunda bir karara varmak, hiç kuşkusuz tüm taraflar açısından daha faydalı olacaktır. Ancak, üst bu görüş alışverişinin yerini, zamanını ve dozunu iyi ayarlamalıdır. Aksi halde, üstün yetki alanına giren konuları sıklıkla müzakereye açmasının, onun otoritesini zayıflatacağı durumlar da olabilecektir.

Belirli bir konuda görüşü alınan ast, üstünün karar vermeden önce kendi fikrini duymak istediğini bilmeli, onu bir konuda ikna etmek istese bile, bunu belli sınırlar içinde yapmalıdır. Ast, üstün kişisel özelliklerini ve olaylara bakış açısını bilmeli, sorulmuşsa kendi görüşünü dile getirmeli, fakat üstünün tahammül derecesini aşacak kadar da kendi fikrinde ısrar etmemelidir. Aksi halde, karşılıklı görüş alışverişi ast ile üst arasında bir tartışmaya ve iletişim çatışmasına dönüşebilir.



### **3-3-5 Personel Eğitimi**

Örgütlerde etkin bir iletişimin sağlanmasında eğitimin önemi büyüktür. Eğitim düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, personelin bilgi, görgü ve kültür düzeyleri birbirine yakın olur. Aynı zamanda, eğitim ile personelin anlayış ve kavrayış seviyesi arttırılabilir ve aralarında daha etkin iletişim kurmaları ve daha az çatışmalar yaşamaları sağlanabilir. Eğer personel arasında büyük eğitim farklılıkları varsa, bu durum eğitim seviyesi yüksek olanların kendilerini beğenmelerine ve diğerlerini aşağı görmesine neden olabilir. Bu da, örgüt içinde çatışmaların daha çok yaşanmasına yol açabilir. Bu nedenle, Silahlı Kuvvetlerde eğitim programları yaygınlaştırılarak tüm personelin eğitim seviyesinin arttırılması ve böylelikle kişilerin iletişimde birbirlerini daha iyi anlamaları sağlanmalıdır.

Eğitim, kişilerde yaratıcılığın gelişmesine fırsat vererek, kişinin kendisini gerçekleştirmesine ve diğer insanlarla daha iyi iletişim kurmasına olanak sağlar. Örgütlerde eğitim ile, personelin arzu edilen şekilde davranmasının sağlanması ve örgüt kültürünün personele aktarılması amaçlanır. Üstler açısından eğitim; iş uyumsuzluklarının, iş kazalarının ve personel arasındaki işlevsel olmayan çatışmaların azaltılması gibi pek çok amaca hizmet etmektedir. Ast açısından ise eğitim; işe ve örgüte daha kolay uyum sağlama, iş tatmininin artması ve ilerleme fırsatları anlamına gelmektedir. Eğitimin sağladığı tüm bu unsurlar, örgütsel iletişimin etkinliğini artırır ve örgütün amaçlarına daha kolay ulaşmasını sağlar (MIZRAK;1991:408). Bu nedenle, Silahlı Kuvvetlerde personele işe başlamadan önce ve iş esnasında çeşitli eğitim programları düzenlenerek, onların örgütle daha kolay bütünleşmeleri ve örgütsel iletişimde daha az sorun yaşamaları sağlanmalıdır.

#### **3-3-5-1 İşe Başlamadan Önceki Eğitim**

Örgüte yeni katılan personele, işe başlamadan önce örgüt hakkında gerekli bilgiler verilmeli, örgütün amaç ve politikaları ve bunların nedenleri anlatılmalıdır. Ayrıca, kişiye yapacağı işin gerekleri ve özellikleri hakkında bilgiler verilmeli, tüm bu hususlar bir eğitim programı çerçevesinde kişiye aktarılmalıdır. Bu sayede, kişinin işini en iyi şekilde yapması için ona yardım edilmeli ve örgüte uyum sağlama kolaylaştırılmalıdır. Bu eğitim

kapsamında, kişinin sorularına cevap verilerek yanlış anlamalar önlenir ve kişinin yeterli bilgiye sahip olmaması nedeniyle oluşabilecek başarısızlık ve moral bozukluğu giderilir.

Bu eğitimle, işe yeni giren personele örgütün genel havası, ortamı, iş arkadaşları ve görevi tanıtılarak, onun en kısa zamanda örgüte uyum sağlaması amaçlanır. Personele işe başlamadan önce eğitim verilerek personelin kurumu, kurumun da personeli tanınması sağlanır. Örgüte ve işine uyum sağlayan kişi ise, üstleri ile iletişimde daha az sorun yaşar, kendisinden beklenen davranışları bilir ve ona göre davranarak üstleriyle etkin bir iletişim kurabilir.

Silahlı Kuvvetlerde de işe yeni başlayan personele; örgütün kısa geçmişi, hali hazır durumu, organizasyonu, çalışma saatleri, izinler, ücretler, sosyal imkanlar ve bunun gibi bilgiler aktararak, personelin örgütü tanınması ve örgütle bütünleşmesi amaçlanmaktadır. Bir birlikten başka bir birliğe tayin olan personele, tayin yeri ile ilgili olarak bilgi broşürleri verilerek, personele o birlik tanıtılmaya çalışılır. Bu broşürlerde birliğin yapısı, tesisleri, birlikteki sosyal imkanlar (lojman, orduevi gibi) hakkında bilgiler mevcuttur. Ayrıca, kişi yeni birliğinde göreve başlamadan önce on beş günlük oryantasyon programına tabi tutularak, kişinin yeni birliğine, çalışma ortamına ve iş arkadaşlarına alışması sağlanır. Oryantasyon programında, personele bir kişinin rehberliğinde iş yeri gezdirilerek, kişi iş arkadaşları ile tanıştırılır, kişinin iş çevresini ve ortamını yakından tanınması sağlanır.

Silahlı Kuvvetlerde küçük el kitapları, broşür veya dergi gibi örgütü tanıtıcı yayınların daha çok kullanılması, personelin örgütü daha iyi tanınmasına ve örgüte daha kolay uyum sağlamasına neden olacaktır. Diğer yandan, konferanslar, açık oturumlar ve grup toplantıları düzenlenerek, yeni personele daha çok soru cevaplı konuşma olanağı verilirse, personelin amirlerini ve astlarını daha iyi tanınması ve ilerde onlarla iletişimde daha az sorun yaşaması sağlanabilir. Sonuç olarak, hangi şekilde olursa olsun, işe başlamadan önce personele eğitim verilerek örgütün tanıtılması, personelin örgüte daha çabuk uyum sağlamasına ve diğer çalışanlarla daha etkin iletişim kurmasına yol açacaktır.

### **3-3-5-2 İş Esnasında Eğitim**

Sürekli değişen ve gelişme gösteren ekonomik, sosyolojik ve teknolojik koşullar, örgüt çalışanlarının bu gelişmeleri takip ederek sürekli kendilerini geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Çalışanların bu değişen koşullara ayak uydurabilmesi ise, çalışanların yalnız işe başlamadan önce değil, iş esnasında da eğitime tabi tutulması ile mümkün olur. İş esnasında eğitim ile, örgüt çalışanlarının mesleki açıdan gelişmelerinin sağlanması ve örgütsel kurallar ve örgüt hakkında eğitilmeleri amaçlanır. Ayrıca bu eğitimle, örgüt çalışanlarının değişen çevre koşulları çerçevesinde kendilerini geliştirmesi ve örgüt içinde kendilerinden beklenen işi başarıyla yaparak, üstleri ile iletişimde daha az sorun yaşamaları sağlanabilir.

Silahlı Kuvvetler'de ise, birliklerde önceden belirlenen günlerde subayların astsubay ve diğer personele belli konular ve yeni gelişmeler hakkında bilgi vermesi iş esnasında eğitime örnektir. Bu eğitimler ile, lider personelin astlarını yeni gelişmelerden haberdar etmesi ve astların görevlerini bu doğrultuda yapmalarının sağlanması amaçlanır. Silahlı Kuvvetlerin mevcut yapısında uygulanan "iş esnasında eğitim" kavramı daha da etkin bir şekilde uygulanır ve yaygınlaştırılırsa, hem ast hem de üstlerin yeni gelişmelerden haberdar olması ve aralarındaki iletişimde daha az sorun yaşamaları sağlanabilir. İş esnasında eğitim ile, Silahlı Kuvvetlerde tüm personelin kendini geliştirmesi ve birbirini daha iyi anlaması sağlanarak, aralarındaki iletişimin etkinliği artırılabilir.

### **3-3-6 Ast ve Üstün İş Tatmininin Sağlanması**

İş tatmini, kişinin işine karşı gösterdiği genel bir tutumu ifade eder. Bu tutum, kişinin işine karşı psikolojik birikimini, işletmede kendini nasıl hissettiğini ve bunun gibi bir çok davranış ve duyguyu içerir. Davis (1988:96) iş tatminini, kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak açıklamakta, işin nitelikleriyle çalışanların isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda iş tatmininin gerçekleşebileceğini öne sürmektedir.

Başaran ise (1991:198) iş tatminini, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durum olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle, iş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır. Kısaca, iş tatmini kişinin işinden duyduğu memnuniyettir.

İş tatmini çeşitli faktörlere bağlıdır. Bunlar işin niteliği, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşlarıdır (ŞİMŞEK;1995:92). McDonald ve Gundersan iş tatmininin çalışanların yaş, hizmet süresi ve ücretleri ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Witt ve Mye ise, örgütlerde yöneticilerin adil olmasının çalışanların iş tatmini üzerinde önemli etkisinin olduğunu ileri sürmüştür. Deci de daha fazla ücret, değişen iş, otonomi ve alınan kararlara katılımın, çalışanların memnuniyetine olumlu katkıda bulunduğunu belirtmiştir (SABUNCUOĞLU;1996:36).

İş tatmininin kişide sağladığı olumlu durum, kişinin çalıştığı işte ve bulunduğu örgütte mutlu olmasını sağlar. Kişi işini daha çok sahiplenir, işinde başarılı olma arzusu artar ve bulunduğu örgütün başarısı için iş arkadaşlarıyla daha fazla işbirliği yapma eğiliminde olur. İşinden memnun olmayan, iş tatmini sağlayamayan kişilerde ise, işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü ve ruhsal ve sağlıksal bozulma görülebilir. Ruhsal açıdan sorun yaşayan ve mutsuz olan kişi ise, astları ve üstleri ile iletişimde daha çok sorun yaşar. Bu da, örgütsel iletişimi olumsuz etkiler.

Diğer yandan, işinden ve bulunduğu ortamdan memnun olan ve iş tatmini yüksek olan kişiler, birbirleri ile daha iyi anlaşır, iletişimde daha az sorun yaşarlar ve daha iyi ilişkiler kurarlar. Bu kişiler, gerektiğinde diğer çalışanlara yardım ederek, işbirliği içinde kendi amaçlarını ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Ayrıca, iş tatmini yüksek olan birey hem kendisi hem de çevresi ile barışık olur ve diğer kişilerle iletişimde daha az sorun yaşar. Bu nedenle, örgütlerde ast ve üstün iş tatmininin sağlanması, bu kişiler arasında etkin bir iletişimin kurulmasına yardımcı olur.

Örgütlerde iş tatmininin artırılması için, çalışanların yetenekleri ve iş performanslarını göz önüne alan adil bir ücretlendirme sisteminin uygulanması gerekmektedir. Aksi halde, kişi tarafından ücretinin az görülmesi, kişinin benzer pozisyonlarda çalışan emsallerine göre düşük ücret alması, kişide iş tatminini azaltır ve moral bozukluğuna yol açar. Ayrıca, örgüt içinde her düzeydeki çalışana başarılı olması halinde yükselme olanağı tanınmalı, böylelikle personelin örgüt içinde daha istekli çalışması sağlanarak iş tatmini artırılmalıdır.

Silahlı Kuvvetlerde çalışma koşullarının çalışanların temposu ve isteğini arttıracak şekilde düzenlenmesi, örgüt genelinde iş tatminini arttıracak bir diğer unsurdur. Uygun koşullarda çalışan personelin moral durumları ve iş tatminleri yüksek olacak ve örgütle daha çok bütünleşmeleri sağlanacaktır. Diğer yandan, çalışanların çevresinde aynı tutum ve değerlere sahip kişilerin olması da onların iş tatminini arttıracaktır. Tüm bu unsurların sağlanması, Silahlı Kuvvetlerde kişilerarası iletişimde daha az sorun ve çatışma yaşanmasına neden olarak örgütsel iletişimi olumlu yönde etkileyecektir.

### **3-3-7 Ast ve Üstü Bir Araya Getirecek Faaliyetlerin Arttırılması**

Örgüt üyeleri arasında takım ruhunu geliştirmek, uyum ve tatmini arttırmak ve kişilerarası iletişimi iyileştirmek için, örgütte üyelerin bir araya gelecekleri sosyal bir ortam oluşturulmalıdır. Bu bağlamda, örgüt üyelerinin iş dışında bir araya gelmesini sağlayacak, piknikler, futbol maçları, geziler ve tatil organizasyonları yapılabilir. Bu faaliyetlerde kişiler arasındaki hiyerarşik farklılıklar ve mekan ayrılıkları göz ardı edilir ve kişileri birbirine bağlayan ortak örgütsel duyguların güçlendirilmesi amaçlanır (ÖZKALP ve KIREL;1996:169).

Ayrıca, örgüte yeni katılan üyelere örgüt kültürünü, normları ve değerlerini, aktarmak için çeşitli faaliyetler, toplantılar düzenlenir. Burada amaç, örgüte yeni katılanlar ile uzun süredir örgütte çalışan kişileri bir araya getirerek, yeni üyelerin örgüt kültürünü, norm ve değerlerini eski üyelere öğretilmesini sağlamaktır. Özkalp ve Kirel'in de (1996:168)

belirttiği gibi, bu toplantılarda eski üyeler yeni üyelere tecrübelerini ve örgütteki teamülleri anlatarak, onların bu konuda bilgilendirilmesini sağlarlar

Silahlı Kuvvetler'de personelin görevde etkinliğini arttırmak, moralini yüksek seviyede tutmak, görev dışı zamanlarda da birlik ve beraberlik içerisinde bulunmasını sağlamak amacıyla çeşitli sosyal hizmetler mevcuttur. Bunlar, personele lojman sağlanması, büyük şehirlerde Orduevleri, küçük garnizonlarda askeri gazinolar ve kantinler, eğitim ve dinlenme merkezlerini kapsamaktadır (T.C. Milli Savunma Bakanlığı;1987:97).

Silahlı Kuvvetler'in mevcut yapısında uygulanan örgütsel tören ve toplantıların artırılması ve bunlara yenilerinin eklenmesi, örgüt üyelerinin birbirleriyle ve örgütle bütünleşmesini arttıracaktır. Bu kapsamda, karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri; çay, kahve, yemek toplantıları; balolar, kokteyller, özel günlerin kutlanması gibi faaliyetlerin artırılması örgüt üyelerini birbirlerine daha çok yakınlaştıracaktır. Silahlı Kuvvetlerde personelin iş dışında da bir araya gelmesini sağlayacak bu faaliyetler artırılarak, kişiler arasında birlik ve beraberlik ruhunun gelişmesi ve daha iyi ilişkiler kurulması sağlanabilir. Bu da, kişiler arasındaki çatışmaları azaltarak, örgütte ast-üst iletişiminin gelişmesine olumlu katkıda bulunur.



## BÖLÜM 4

### TÜRK SİLAHLI KUVVETLERDE KİŞİLERARASI İLETİŞİMİ GELİŞTİRME DEĞERLENDİRMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

#### 4-1 TÜRK SİLAHLI KUVVETLERDE KİŞİLERARASI İLETİŞİMİ GELİŞTİRME DEĞERLENDİRMESİ

Çağdaş yönetim düşüncesi, örgütü bir sistem olarak ele almaktadır. Örgüt personeli, gruplar ve çevre örgüt için birer alt sistemdir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri üç temel alt sistemin amaçlarını gerçekleştirmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda alt sistemlerin birbiriyle uyumunu gerektirir. Çağdaş yönetimin amacı örgütsel etkinliği sağlamaktır. Örgütsel etkinliğin beş unsuru vardır. Bunlar;(BAŞARAN;1992:155)

- Örgütü verimli kılmak
- Personelin işten doyumunu sağlamak
- Örgütü yararlı kılmak
- Örgütün sağlığını korumak
- Örgütü her an göreve hazır tutmak.

Verimlilik görüldüğü gibi örgütsel etkinliğin beş unsurundan biridir. Ancak örgütlerin amaçlarının bir tanımlaması yapıldığında, örgütün çevresiyle uyumlu olması için yönetim fonksiyonlarını yeterli düzeyde gerçekleştirmesinin yanında , ast- üst ilişkilerini de geliştirmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.(BİLGİN;1986:8).

İşte örgütte verimliliği etkileyen etkenlerden bir tanesinin de kişilerarası ilişki olduğu gerçeğinden hareket ederek, çağdaş yönetimde örgüt kaynaklarının yönetilmesinin en zor yanının insangücü ve insan ilişkilerinin yönetilmesi olduğu ortaya çıkmaktadır.(BAŞARAN;1992:11)

Başta Türk Silahlı Kuvvetleri olmak üzere tüm kamu kuruluşlarında bulunan üst derecedeki yöneticiler, emri altındaki personelini uyumlu çalıştırma ve, örgütteki iç bütünlüğü koruma yükümlülüğü altında bulunmaktadır. Hiyerarşinin çok kademelendiği Türk Silahlı Kuvvetleri gibi örgütlerde kişilerarası ilişkilerin düzeyi öyle bir ayarlanmalıdır ki, kişilerarası ilişkilerin zayıf olmasından meydana gelen çatışmalar, günün birinde muharebe meydanında insan hayatına mal olmamalıdır.

Bu nedenden dolayı Silahlı Kuvvetler'de faaliyetler, sorumluluğun mümkün olan en küçük birimlere kadar bölünüp aktarılması üzerine kurulmuştur. Her bir birim bu sorumluluk hiyerarşisi ile bir üstüne bağlıdır. Böyle bir sorumluluk sistemi içerisinde iletişim, görevde azami verimlilik için önemli bir etken olmaktadır. Bilindiği üzere her düzeyde askeri görev birimi içindeki personelin görev kapsamı ayrıntılı bir şekilde düzenlenir. Bu açıdan bakıldığında herhangi bir sorun göze çarpmamaktadır. Oysa sistemin düzenli çalışabilmesi için her kademedeki kişilerin ilişkileri en verimli sonucu alabilecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ast-üst iletişimindeki başarı, teknoloji çağının gereği olarak birinci derecede önemlidir. Bu nedenle iletişim, grup potansiyelinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Silahlı Kuvvetler'de grup olarak adlandırabilecek bütün birimlerde görevin ifası için, belirli kurallar bütünü geçerli olduğu kadar, o grup içindeki kişilerin veya birimlerin dengeli bir iletişim içerisinde olmaları da gerekmektedir. Ancak emir-komuta ilişkisi içerisinde yaşanmakta olan kimi sorunlar kuşkusuz yalnızca yöneticiye bağlı olmamaktadır. Grubun bir bütün olarak uyumsuzluğu ya da genel bir iletişim bozukluğu da gözlenebilmektedir. Özellikle üstün emir ve direktiflerinin anlaşılmasında, yanlış anlaşılması, sorumluluk silsilesi içinde kaybolması, gibi durumlara sıklıkla karşılaşılmaktadır. Böyle bir işlev bozukluğu ise askeri bir görev için kimi zaman hayati bir öneme haiz olabilecek zaman ve kaynak israfına yol açabilmektedir.

İletişim bozukluğuna yol açabilen nedenlerin başında dil sorununu çözmek gerekmektedir. Özellikle, grubu oluşturan üyelerin arasında gizli veya görünür sosyo-

kültürel farklılıkların bulunması ister istemez bir dil birliğinin kurulmasını da engellemektedir. İşte böyle bir durumda üstün, astları ile konuşurken açık ve anlaşılır olması gerekmektedir. Bir iletişim sürecinde anlaşılmayan mesajların yer alması, hedef için gürültü anlamındadır. Astlara gönderilen mesajlar açık ve kuşkuya yer vermeyecek şekilde hazırlanmalıdır. Aksi halde, mesajın anlaşılmaması veya yanlış anlaşılması sonunda ortaya çıkacak olumsuzluklar organizasyona zarar verebilir. Bir mesajın anlaşılmadığı fark eden üst; astları için, "anlamıyorlar" değil "anlatamadım" diye düşünülmalıdır

#### 4-2 ALAN ARAŞTIRMASININ KONUSU

Bir organizasyonda ast-üst iletişiminin nasıl olduğunun incelenmesi alan araştırmasının konusunu oluşturmaktadır. Günümüzde iletişim hem toplumsal hem de örgütsel bağlamda daha da önemli bir konuma gelmiştir. Bilgi toplum süreci içinde enformasyon teknolojisi kullanımı ile bilgi içerikli iletişim yoğunluk kazanabilmiştir. Enformasyon teknolojisi ile iletişim teknolojisinin birbirine paralel olarak gelişmesi iletişim ağlarının da hızlı ve verimli olmasını sağlamıştır. Özellikle bireyler arası iletişimde bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme süreci olduğundan, bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka bireyler arası bir ilişkinin kurulmasına ihtiyaç vardır. Çalışmada özellikle hiyerarşik bir yapılanmanın olduğu Silahlı Kuvvetler'de ast-üst ilişkilerinin nasıl olduğu incelenmiştir.

Söz konusu araştırmada astlar ve üstler için ayrı ayrı anket hazırlanmıştır. Üstler için hazırlanan ankette toplam 33 soru sorulmuştur. İlk üç soru personelin örgütteki statüsü, çalışma yılı ve medeni durumuna ilişkindir. 4-24 arası sorular, kullanılan iletişim araçları, yaşanan iletişim sorunları, iletişim çatışmaları varsa düzeyi ve iletişimi geliştirmeyi tespit etmeye yöneliktir. 26-33 arası sorular ise, daha çok üstlerin tutumlarını tespit etmeye yöneliktir. Astlar için hazırlanan ankette ise toplam 31 soru sorulmuştur. İlk üç soru yine personelin örgütteki statüsü, çalışma yılı ve medeni durumuna ilişkin soruları kapsamaktadır. 4-14 arası sorular kullanılan iletişim araçları, yaşanan iletişim sorunları ve sebeplerine ilişkin sorulardır. 15-31 arası sorular ise, astların tutumlarını tespit etmeye ve iletişim çatışmalarının sebeplerini tespit etmeye yöneliktir.

#### 4-3 ARAŞTIRMANIN AMACI

Hiyerarşik bir yapılanmanın olduğu Türk Silahlı Kuvvetleri gibi büyük organizasyonlarda, ast ve üstün davranışlarını incelemek ve buna bağlı olarak da ast-üst iletişimini geliştirmek, zamana karşı bir yarış içerisinde bulunan bilgi toplumu için çok önemlidir. İletişim sisteminin kurulması organizasyona bazı maddi yük getirebileceği gibi, iletişim aksaklığından dolayı meydana gelebilecek büyük kayıpları da bertaraf edeceği unutulmamalıdır. Bu sebepten dolayı, araştırmada, iletişimde bulunan ast ve üstün bir beşeri faktör olduğu unutulmayıp, her iki tarafında içinde bulunduğu sosyo-psikolojik durum göz önüne alınacaktır.

Günümüzde özellikle örgütsel iletişim türlerinin yoğunlukla uygulandığı kurumlardan birisi de Silahlı Kuvvetler'dir. Silahlı Kuvvetler'de özellikle ast-üst iletişimi daha çok ön plana çıkmaktadır. Silahlı Kuvvetler'de iletişim tekniklerini iyi kullanan liderler, hızlı karar verme ve uygulama gerektiren günümüzde başarıya ulaşan liderlerdir. Bir organizasyonda iyi iletişim kurmanın ondan azami verimi almak için en iyi yöntem olduğu, otoriter yönetim anlayışının bugünkü insan tipi üzerinde yeterli olmayabileceği lider konumundaki kişiler tarafından özellikle kabul edilmektedir. İletişim, etkilemenin ve etkilenmenin bir biçimi ve insani bir deneyimdir. Özellikle Silahlı Kuvvetler gibi bilgi iletişiminin çok yoğun bir şekilde kullanıldığı organizasyonlarda iletişimin, birinin aktif, diğersinin pasif olduğu tek yanlı bir dayatmanın değil, iki tarafın da farklı fakat birbirini tamamlayıcı bir ilişkiler yumağı olduğu düşünölmelidir. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, Silahlı Kuvvetler'deki ast-üst iletişiminin niteliğini, kişilerarası ilişki boyutunu, kullanılan iletişim araçlarının neler olduğunu, amir ile astlar arasında yaşanan iletişim sorunları ve çalışma koşullarının kişilerarası iletişime olan etkilerini belirlemek, kişilerarası iletişimde yaşanan çatışmaları ve iletişim sorunlarını geliştirme yollarını ortaya koymaktır.

#### 4-4 ANKETİN YÖNTEMİ ve KAPSAMI

Çalışmanın teorik bölümlerinde ele alınan konular bir alan araştırmasıyla test edilmiştir. Araştırma evrenini Konya Garnizonunda bulunan Türk Silahlı Kuvvetler mensubu tüm subay, astsubay, erbaş ve erler oluşturmaktadır.

Konya garnizonunda konuşlandırılmış bir piyade alayında görevli muvazzaf subay, astsubay ve erlerden “Tesadüfi Örnekleme” yoluyla 600 kişilik bir grup seçilmiş ve yüzü yüze anket uygulanmıştır.

Tutum, görüş ve davranışları belirlemeye yönelik sorularda, kapalı uçlu soru tipine yer verilmiştir. Açık uçlu sorular, değerlendirme zorluğu açısından fazla tercih edilmemiştir.

Sorular hazırlanırken, kişilerin eğitim durumları, yaş ve rütbeleri göz önüne alınarak, soruların düzeylerine uygun olarak sıkılmadan yanıtlanacak nitelikte ve az sayıda olmasına dikkat edilmiştir. Soru kağıdı uygulanmadan önce, soruların işlerliğini denemek açısından 50 kişiye ön test yapılmıştır.

Anket çalışması yapıldıktan sonra kodlanmış ve bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Veriler SSPS istatistik programıyla değerlendirilmiş, analizlerde frekans dağılımları ve çapraz tablo incelemeleri göz önünde tutulmuştur. Varsayımların test edilmesinde klasik yöntem olarak kıkare testi kullanılmıştır.

#### **4-5 HİPOTEZLER**

Daha önce de belirtildiği gibi, kişilerarası iletişim sorunlarından kaynaklanan örgütsel problemler tercih edilmeyen bir durumdur. Ancak bazen iletişim sürecinin işleyişinden, kişilerin birbirleri hakkındaki bilgi düzeylerinden, insanların bireysel yaşantı ve beklentilerinden kaynaklanan iletişim sorunları olabilmektedir.(ZILLIOĞLU;1993:256) İçinde bulunduğumuz ortamın koşullarını iyi değerlendirip, iletilerimizi buna göre kodlayıp aktardığımızda iletişimi gerçekleştirme başarılarımız yükselir. Ancak iletişimde önemli olan diğer bir nokta da Zıllıoğlu'nunda (1993:256)belirttiği gibi insanın kendi kendisini tanıması ve kendisinden kaynaklanan iletişim engellerini görüp aşmayı cesaret edebilmesidir. Hiyerarşik bir yapılanmanın olduğu Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki kişilerarası iletişim sorunlarını ele aldığımızda şu hipotezler ortaya konabilir:

1. Örgütte çalışma süresi arttıkça sözsüz iletişim araçları daha fazla kullanılmaktadır.
2. Örgütte çalışma süresi arttıkça resmi iletişim kanallarının kullanımını artmaktadır.
3. Astlarına karşı daha samimi ve hoşgörülü davranan üstlere sorunlar daha rahatlıkla aktarılmaktadır.
- 4 Verilen emirlerin yeteri kadar açık ve anlaşılır olması çatışmayı azaltır.
- 5 Çalışılan ortamın stresli,moralsiz ve baskı altında olması, iletişimi olumsuz etkilemektedir.
- 6 Astlarını ikna ederek emir vermek isteyen üstler, onlarla bizzat görüşme yolunu tercih etmektedirler.
- 7 Sözlü iletişim araçlarını kullanan üstler, astlarından gelen şikayetlerin bizzat kendisine yapılmasını istemektedir.
- 8 Amirlerin verdiği emirlerin açık ve anlaşılır olması, astların güncel faaliyetlerle ilgili yeterli bilgi almasını sağlamaktadır.
- 9 Üstlerin, astlarıyla yaşadığı çatışmaların en önemli nedeni astlarının eğitim ve bilgi düzeylerinin yeterli olmamasıdır.
- 10 Örgütteki çalışma süresi arttıkça iş ve çalışılan ortamdan memnun olma durumu da artmaktadır.

#### **4-6 ASTLARLA İLGİLİ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Hiyerarşik örgütlerde, kişilerarası iletişimden kaynaklanan iletişim sorunlarının iletişime olan etkilerini belirlemek, kişilerarası iletişimde yaşanan çatışmaları ve iletişim sorunlarını geliştirme yollarını ortaya koymak amacıyla astlara yapılan anket çalışmasının sonuçları değerlendirilecektir.

##### **4-6-1 ANKETE KATILANLARIN GENEL ÖZELLİKLERİ**

Araştırma yapılan 400 astın kaç yıldır TSK mensubu olduğu, rütbelerinin ne olduğu ve medeni durumlarına ilişkin genel dağılımlar aşağıda verilmektedir.



#### 4-6-1-1 Astların Görev Süreleri

	Frekans	yüzde	geçerli yüzde	Toplamı yüzde
1 yıldan az	242	60,5	60,5	60,5
1-5	68	17,0	17,0	77,5
6-10	18	4,5	4,5	82,0
11-15	38	9,5	9,5	91,5
16-20	24	6,0	6,0	97,5
21-25	8	2,0	2,0	99,5
26 ve üstü	2	,5	,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

**Tablo 1: Araştırmaya katılan astların TSK'da çalışma süreleri**

Araştırmaya katılan astların TSK'da ne kadar çalıştıklarına bakıldığında çoğunluğun 1 yıldan daha az süredir (% 60.5) görev yaptığı görülmektedir.

#### 4-6-1-2 Astların Rütbeleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Onbaşı-Çavuş	270	67,5	67,5	67,5
Astsb.Çvş	22	5,5	5,5	73,0
AstsbKd.Çvş	22	5,5	5,5	78,5
Astsb.Üçvş	4	1,0	1,0	79,5
Astsb.Kd.Üçvş	16	4,0	4,0	83,5
Bçvş.	28	7,0	7,0	90,5
Astsb.Kd.Bçvş.	26	6,5	6,5	97,0
Atğm.	6	1,5	1,5	98,5
Ütğm.	4	1,0	1,0	99,5
Bnb.	2	,5	,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

**Tablo-2 Araştırmaya Katılan Astların Rütbeleri**

Araştırmaya katılan astların rütbelere bakıldığında çoğunluğunun(% 67.5) erbaş ve er rütbesinde olduğunu, %29.5 'inin astsubay rütbesinde, %3'ünün ise subay rütbesinde olduğu görülmektedir.

#### 4-6-1-3 Medeni Durum

##### Medeni hal

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evli	130	32,5	32,5	32,5
Bekar	270	67,5	67,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

**Tablo-3 Araştırmaya Katılan Astarın Medeni Durumları**

Araştırmaya katılan astların medeni durumlarına bakıldığında çoğunluğunun bekar olduğu (%67.5) açıkça görülmektedir.

#### 4-6-2 ÖRGÜTTEKİ İLETİŞİM BİÇİMLERİ VE KULLANILAN ARAÇLAR

##### 4-6-2-1 Kullanılan Araçlar

##### Yazılı İletişim Araçları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hiç	70	17,5	17,5	17,5
Çok az	128	32,0	32,0	49,5
Az	110	27,5	27,5	77,0
Sık	72	18,0	18,0	95,0
Çok sık	20	5,0	5,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

##### Sözlü İletişim Araçları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hiç	6	1,5	1,5	1,5
Çok az	40	10,0	10,0	11,5
Az	74	18,5	18,5	30,0
Sık	122	30,5	30,5	60,5
Çok sık	158	39,5	39,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

#### Sözsüz İletişim Araçları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hiç	102	25,5	25,5	25,5
Çok az	98	24,5	24,5	50,0
Az	102	25,5	25,5	75,5
Sık	60	15,0	15,0	90,5
Çok sık	38	9,5	9,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

#### Görsel İletişim Araçları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hiç	164	41,0	41,0	41,0
Çok az	114	28,5	28,5	69,5
Az	96	24,0	24,0	93,5
Sık	20	5,0	5,0	98,5
Çok sık	6	1,5	1,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

**Tablo-4 Kullanılan İletişim Araçlarının Dağılımı**

Araştırmaya katılan astların üstleri ile iletişim kurarken kullandıkları iletişim araçları Tablo 4 görülmektedir. Tablolar incelendiğinde çok sık veya sıklık derecesindeki çoğunluğun (%69.5) sözlü iletişim araçlarını,hiç veya çok az derecesindeki çoğunluğun (%69.5)ise yine aynı oranda görsel iletişim araçlarını kullandığı görülmektedir. Sözsüz ve yazılı iletişim araçlarını astlar tarafından tercih edilmesi ise zaman zaman görülmektedir. Bu sonuca göre ast rütbedeki personelin üstleri ile iletişim kurarken sözlü iletişim araçlarını, görsel iletişim araçlarına göre aynı oranda tercih ettiğini söyleyebiliriz.

#### 4-6-2-2 Astların Kullandığı İletişim Biçimleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Resmi iletişim	308	77,0	77,0	77,0
Gayri resmi iletişim	92	23,0	23,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

**Tablo-5 Kullanılan İletişim Biçimleri**

Araştırmaya katılan astların,üstleri ile iletişim kurarken kullandıkları iletişim biçimleri incelendiğinde,%77'lik gibi büyük bir çoğunluğun resmi iletişim biçimini tercih

ettiği, diğer bir ifade ile üstleri ile samimi olmadan belirli bir mesafeyi koruduğu ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar Tablo-4’de görüldüğü gibi astlar sözlü iletişimi tercih etse de, bu tercihlerinde de üstleri ile iletişimde belirli düzeyde kalmayı ve hiyerarşik yapılanmanın getirdiği iletişim mesafesini muhafaza ettiği görülmektedir.

#### 4-6-3 DİLEK, TAVSİYE VE ŞİKAYETLERİN İLETİLMESİ

##### 4-6-3-1 Dilek ve Tavsiyelerin İletilmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Dilekçe yazarım	56	14,0	14,0	14,0
Yüzyüze görüşürüm	344	86,0	86,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

**Tablo-6 Dilek ve Tavsiyelerin İletilme Yüzdeleri**

Araştırmaya katılan astların %86 gibi büyük bir çoğunluğun dilek ve tavsiyelerini üstlerine iletirken yüz yüze iletişim yolunu tercih ettiği görülmektedir. Bu sonuca göre; astların, yüz ve beden hareketlerini, mimik ve jestlerini kullanarak üstlerini etkilemeyi düşündüğü söylenebilir.

##### 4-6-3-2 Şikayetlerin İletilmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Dilekçe yazarım	34	8,5	8,5	8,5
Yüzyüze görüşürüm	366	91,5	91,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

**Tablo-7 Şikayetlerin İletilme Yüzdeleri**

Tablo-7’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan astların büyük bir çoğunluğu (%91.5) üstlerine şikayetlerini iletirken, dilek ve tavsiyelerde olduğu gibi yüz yüze iletişim yolunu kullanmaktadır. Bu sonuca göre astların, çoğunlukla sorunlarını üstleri ile yüz yüze görüşme yaparak aktardığı söylenebilir.

#### 4-6-4 ÜSTLERLE YAŞANAN İLETİŞİM SORUNLARI, SEBEPLERİ VE AKTARABİLME İMKANLARI

##### 4-6-4-1 Üstlerle Yaşanan İletişim Sorunları ve Sebepleri

İletişim Sorunlarının Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Her Zaman	78	19,5	19,5	19,5
Bazen	286	71,5	71,5	91,0
Hiç	36	9,0	9,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Amirlerle Yaşanan İletişim Sorunu Sebepleri	Frekans	Yüzde
Amirim iyi bir dinleyici değil	122	8,3
Amirim kullandığı kelimeler ve ses tonu anlaşılır değil	78	5,3
İletişim ortamı uygun değil	244	16,5
Konuşmam sık sık kesiliyor	140	9,5
Amirlerim genelde sınırlarına hakim olamıyor	196	13,3
Amirlerimin mesleki konularda yeterli bilgisi yok	84	5,7
Amirlerim yapacağım iş konusunda yeterli ve açıklayıcı bilgi vermiyor	160	10,8
Emir verilirken genelde aracı kullanılıyor	140	9,5
İlk amirimle yeterince görüşmüyorum ve genelde fikirlerim önemsenmez	134	9,1
Devamlı bilgi istenmesi ve aşırı kontrol amirlerimle görüşmeme hissi uyandırıyor.	180	12,2
<b>Toplam</b>	<b>1478</b>	<b>100</b>

Tablo-8 Yaşanan İletişim Sorunları Sebepleri ve Zamana Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan astlar, Tablo-8'de görüldüğü gibi, üstleri ile her zaman(%19,5) sorunlar yaşadığını ifade etmektedirler. Ara sıra üstleri ile iletişim sorunu yaşayan astları da dahil ettiğimizde %91 gibi yüksek bir oran elde etmekteyiz. Bu durumda hiç sorun yaşamayan astlar %9 gibi çok küçük bir oranda kalmaktadır. Buradan hareketle Tablo-8 bize yaşanan bu sorunların sebeplerine göre dağılımını da vermektedir. Tabloyu incelediğimizde yaşanan sorunların sebeplerini görmekteyiz. İletişim ortamının uygun olmaması(%16,5) kayda değer bir oranla diğerlerinden ayrılmaktadır. Üstlerin sınırlarına

genelde hakim olamaması da %13,3 gibi bir oranda görülmektedir. Demek ki, üstlerin aşırı otoriter ve baskıcı olmasından kaynaklanan uygun olmayan bir iletişim ortamının iletişimi olumsuz etkilediğini ifade edebiliriz. Devamlı bilgi istenmesi ve aşırı kontrolün amirlerle görüşme hissi uyandırma oranı %12.2, amirlerin yapılacak iş hakkında yeterli bilgi vermemesi %10.8, konuşmanın sık sık kesilmesi ve emir verilirken aracı kullanılma sebepleri %9.5 oranında yaşanan iletişim sorunlarının sebepleri olarak görülmektedir. Amirlerle görüşülmemesi ve fikirlerin önemsenmemesinden kaynaklanan nedenler %9,1 olarak görülürken en az görülen sebepler ise amirlerin mesleki konularda yeterli bilgisinin olmaması(%5.7) ile amirlerin kullandığı kelimeler ve ses tonunun anlaşılır olmaması (%5,3) olarak görülmektedir.

#### 4-6-4-2 Üstlere Sorunları Rahatlıkla Aktaramama Nedenleri

Yaşanan Çatışmaların Zamana Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Her Zaman	148	37,0	37,0	37,0
Bazen	238	59,5	59,5	96,5
Hiç	14	3,5	3,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Amirlere Sorunları Aktaramama Sebepleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Amirlerimin sınırlı olması nedeni çekinmem	108	27,0	31,8	31,8
Amirimin sorunlarıyla ilgilenmemesi	32	8,0	9,4	41,2
Amirimin sürekli mesafeli olması iletişime kapalı olması	82	20,5	24,1	65,3
Amirimin çok otoriter olması	118	29,5	34,7	100,0
Toplam	340	85,0	100,0	
Cevap yok	60	15,0		
Toplam	400	100,0		

**Tablo-9 Yaşanan Sorunların Zamana Göre Dağılımı ve Sorunları Aktaramama Nedenleri**



Tablo-9’da görüldüğü gibi astlar sorunlarını %37 gibi bir oranla her zaman, %59,5 gibi bir oranla bazen üstlerine aktarabilirken,%3,5 gibi bir oranla da hiçbir zaman aktaramamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta, sorunlarını bazen aktarabilen astların oranıdır. %59,5 gibi yüksek bir oranla astlar, sorunları net bir şekilde aktaramamaktadır. Nitekim Tablo-9’u incelediğimizde araştırmaya katılan 400 kişiden 360 kişinin cevapladığı soruya göre 118 kişi (%29,5) amirinin çok otoriter olması, 108 kişi de (%27) üstlerinin sinirli olması nedeni ile sorununu aktaramadığını belirtmektedir. Demek ki, iletişim sorunları yaşayan astlar, yine aynı sebeplerle sorunlarını üstlerine aktaramamaktadır.

Tablo da görüldüğü gibi üstlerin astları ile sürekli mesafeli durma oranı %20,5 gibi önemli bir orandır. Bu oranın aslında üstlerin sinirli ve otoriter olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

#### **4-6-5 TSK’DE BİRİMLER VE ÇALIŞANLAR ARASINDA YAŞANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ ve ÜSTLERİN SERGİLEDİĞİ TUTUMLAR**

##### **4-6-5-1 Birimler Arasında Çatışma Nedenleri**

Birimler veya çalışanlar arasında %29.5 oranında her zaman, %65 oranında bazen çatışma yaşandığı ve bunun yanında %5.5 oranında ise hiç çatışma yaşanmadığı Tablo 10’da görülmektedir. Bu durumda araştırmaya katılan astların büyük bir çoğunluğunun(%84.5) muhakkak üstleri ile çatışmaya girdiği, çok az bir kısmın(%5,5) ise hiç çatışma ortamı ile karşılaşmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Böyle bir sonuçla üstleri ile çatışma ortamında olan %84.5 oranındaki ast rütbedeki personelin yaşadığı çatışmaların nedenleri ortaya koymak gerekmektedir. Astlar en fazla kişisel görüş ve alışkanlık farklılığından (%14,8) dolayı üstleri ile çatışma yaşarken bunu %13.2 ile algılama farklılıkları, %12.8 ile iletişim sorunları, %11.8 ile statü farklılıkları, %8.6 ile çıkar farklılıkları ve %7.8 ile yetki ve sorumluluktaki belirsizlik takip etmektedir. Uygulanan denetim biçimi (%6.7), önceden çözümlenmemiş çatışmalar(%6.1), kurumdaki rekabet(%4.6), örgüt içi güç mücadelesi(%2,8), işler arasındaki karşılıklı bağımlılık(%2,7) ve örgüt büyüklüğü(%1.9) kişilerin yaşadığı diğer çatışma nedenleri olarak görülmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Her Zaman	118	29,5	29,5	29,5
Bazen	260	65,0	65,0	94,5
Hiç	22	5,5	5,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Çatışma Nedenleri	Frekans	Geçerli Yüzde
Kişisel görüş ve alışkanlık farklılığı	286	14,8
Kişilerin üstlendiği role uyum sağlayama	128	6,6
Algılama farklılığı	254	13,2
Statü farklılıkları	218	11,3
İletişim sorunları	248	12,8
Kurumdaki rekabet	88	4,6
İşler arasındaki karşılıklı bağımlılık	52	2,7
Yetki ve sorumluluktaki belirsizlik	150	7,8
Örgüt büyüklüğü	36	1,9
Çıkar farklılıkları	166	8,6
Örgüt içi güç mücadelesi	54	2,8
Uygulanan denetim biçimi	130	6,7
Önceden çözümlenmemiş	118	6,1
Diğerleri	2	0,1
Toplam	1930	100

**Tablo-10 Birimler veya Çalışanlar Arasındaki Çatışmaların Nedenleri Ve Zamana Göre Dağılımı**

#### 4-6-5-2 Yaşanan Çatışma Karşısında Üstün Sergilediği Tutumlar

Üstlerin Sergilediği Tutumlar	Frekans	Yüzde
Çatışmayı Görmezden Gelir ve Taraflarca Çözülmesini İster	76	9,5
Ortak Bir Amaca Yönelerek İşbirliği Yapar	204	25,5
Taraflar Arasında Uzlaşma Sağlar	158	19,8
Yetki ve Otoritesini Kullanır	244	30,5
Organizasyon İçinde Görev Değişikliği Yapar	118	14,8
Toplam	800	100

**Tablo-11 Üstlerin Sergilediği Tutumlar**

Astıyla bir çatışma içerisine giren üst genelde onlara karşı bir tavır takınmakta, tutum ve davranışlarını çeşitli şekillerde ortaya koymaktadır. Bu tutum ve davranışlar astıyla çeşitli şekilde iletişim kurmuş olan üste göre değişmektedir. Hem ast hem de üstün bir çatışma içerisindeki davranışları değişmektedir. Tablo-11’ de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan astların %30,5’i bir çatışma esnasında üstünün, yetki ve otoritesini kullandığını belirtirken, %25,5’inin ortak bir amaca yönelerek işbirliği içine girdiğini, %19,8’inin taraflar arasında uzlaşma sağladığını, %14,8’inin organizasyon içinde görev değişikliği yaptığını ve %9,5’inin ise çatışmayı görmezden gelerek çözüm istediğini belirtmektedir.

#### 4-6-5-3. Astların, Üstlerin Davranışları Hakkındaki Görüşleri

##### 4-6-5-3-1 Emirlerin Açık ve Anlaşılır Olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	92	23,0	23,0	23,0
Fikrim Yok	72	18,0	18,0	41,0
Katılıyorum	236	59,0	59,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

**Tablo-12 Emirlerin Açık ve Anlaşılabilirliği**

Tablo-12’de görüldüğü gibi, astlar üstlerinin vermiş olduğu emirlerin %59’luk bir oranla anlaşılır olduğu fikrinde birleşmektedirler. Bu durumda iletişimin emrin verilmiş biçiminde belirtildiği gibi, emrin anlaşılır olması konusunda bir ciddi bir sorun olmadığını söyleyebiliriz.

##### 4-6-5-3-2 Üstlerin Astlarını Dinleme Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	120	30,0	30,0	30,0
Fikrim Yok	76	19,0	19,0	49,0
Katılıyorum	204	51,0	51,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

**Tablo-13 Üstlerin Dinlememe Durumu**

Tablo-12 astların %51’lik gibi önemli bir oranının üstlerin kendilerini dinlemediğine inandığını göstermektedir. Bu da bize dinlememe yeterliliğinden kaynaklanan iletişim sorunlarının varlığının küçümsenmeyecek bir oranda olduğunu belirtmektedir. Sadece

üstlerin konuşarak iletişim kurma eğilimi içinde olması iletişimin tek yönlü ve geri bildirimden uzak olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.

#### 4-6-5-3-3 Verilen Emirlerin Gerekçe ve Mantığının Açıklanması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	92	23,0	23,0	23,0
Fikrim Yok	80	20,0	20,0	43,0
Katılıyorum	228	57,0	57,0	100,0
Total	400	100,0	100,0	

**Tablo-14 Emrin Açıklanması**

Tablo-14'de belirtildiği gibi, üstlerin astlarına emir verirken emirlerin gerekçe ve mantığını açıkladığı fikrine katılan astların oranı %57'dir.

#### 4-6-5-3-4 Astların,Güncel Konularda Yeterli Bilgiyi Alabilme Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	148	37,0	37,0	37,0
Fikrim Yok	44	11,0	11,0	48,0
Katılıyorum	208	52,0	52,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

**Tablo-15 Yeterli Bilginin Alınabilme Durumu**

Tablo-15'de görüldüğü gibi, astların %52'si üstlerinden güncel konular hakkında yeterli bilgiyi alabilmektedir. Verilen emirlerin yeterli ve açık olması konusunda ilgili olarak Tablo-12'deki durum ile bu konunun örtüştüğü görülmektedir. Yani emirler ne kadar açık ve anlaşılır olursa o derecede yeterli bilginin astlar tarafından alınabileceğini söyleyebiliriz.

#### 4-6-5-3-5 Kararlarda Astların Görüşlerinin Dikkate Alınması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	200	50,0	50,0	50,0
Fikrim Yok	74	18,5	18,5	68,5
Katılıyorum	126	31,5	31,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

**Tablo-16 Astların Görüşlerinin Dikkate Alınma Durumu**

Tablo-16’de görüldüğü gibi, üstler karar verirken astlarının görüşlerini aldıklarına inananların oranı %31.5’tir. Üstlerin astlarını dinlememe konusuyla ilgili olarak Tablo-13’deki durum ile bu konunun örtüştüğü görülmektedir. Bu doğrultuda astların %51’inin üstlerince dinlenilmediğine inandığını ve %50’sinin ise, karar verilirken kendi görüşlerinin dikkate alınmadığı düşüncesinde oldukları ortaya çıkmaktadır.

#### 4-6-5-4Astların,Çalıştığı Kurum Hakkındaki Görüşleri

##### 4-6-5-4-1 Görev Yapılan Kurumun Benimsenmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	130	32,5	32,5	32,5
Fikrim Yok	52	13,0	13,0	45,5
Katılıyorum	218	54,5	54,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

**Tablo-17 Görev Yapılan Kurumun Benimsenme Durumu**

Tablo-17’de belirtildiği gibi, astların %54.5’i çalıştığı kurumu benimsemektedir. Kurumun astlar üzerinde iletişim bozukluğu yaratması konusunda yaratacağı baskının fazla olması, üstleri ile yaşadığı iletişim sorunu ile birleştiğinde daha fazla çatışma yaratacağını söylenebilir.

##### 4-6-5-4-2 Çalışılan Ortamın Stresli,Moralsiz ve Baskı Altında Olması

###### Çalışılan Ortamın Stresli,Moralsiz ve Baskı Altında Olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	78	19,5	19,5	19,5
Fikrim Yok	26	6,5	6,5	26,0
Katılıyorum	296	74,0	74,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

**Tablo-18 Çalışılan Ortamın Stresli,Moralsiz ve Baskı Altında Olma Durumu**

Tablo-18’de görüldüğü gibi, çalışılan ortamın stresli,moralsiz ve baskı altında olduğuna inanan astların oranı (%74 ) küçümsenmeyecek kadar fazladır. Çalışılan ortamın stresli,moralsiz ve baskı altında olduğuna inanmayanların oranı ise, %19,5’dir.

#### 4-6-5-4-3 İşe Başlamadan Önce ve İş Esnasında Verilen Eğitim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	120	30,0	30,0	30,0
Fikrim Yok	82	20,5	20,5	50,5
Katılıyorum	198	49,5	49,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

**Tablo-19 Eğitim Verilmesi İsteme Durumu**

İşe başlamadan önce ve iş esnasında eğitim verilmesinin gerekli olup olmadığı Tablo-19’da verilmiştir. Buna göre eğitim verilmesini isteyen astlar (%49,5), verilmesini istemeyenlere göre (%30) daha fazladır. Yeterli bilgiyi alabildiğini Tablo-15’de %52 oranında ifade eden astların, verilecek her türlü eğitime de açık olduğunu ve bunu gelecekte yaşayabileceği iletişim sorunlarını çözebilmek amacıyla istediğini söylemek mümkündür.

#### 4-6-6 ÇALIŞILAN ORTAMDAN MEMNUN OLUP OLMAMA NEDENLERİ

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	110	27,5	27,5	27,5
Hayır	290	72,5	72,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Çalışılan Ortamdan Memnun Olmama Nedenleri	Frekans	Geçerli Yüzde
Ücretin düşük olması	52	8,7
Yükselme olanaklarının az olması	86	14,4
Çalışma koşullarının zorluğu	192	32,2
Diğer çalışanlarla anlaşamama	114	19,1
İş niteliği ile kişisel isteklerin uyuşmaması	152	25,5
Toplam	596	100

**Tablo-20 Çalışılan Ortamdan Memnun Olunup Olunmama Nedenleri**

Araştırmaya katılan astların çoğunluğu(%72.5) çalıştıkları ortamdan memnun olmadığını belirtmektedir. Bunun nedenleri Tablo-20’de verilmiştir. Buna göre çalışma



koşullarının zorluğu (%32,2) birinci neden olarak görülmektedir. Bunu iş niteliği ile kişisel isteklerin uyuşmaması (%25,5), diğer çalışanlarla anlaşamama(%19,1) ve yükselme olanaklarının az olması(%14,4) takip etmektedir. Çalışılan ortamdan memnun olunmamasının en düşük nedeni ise, ücretin düşük olması (%8,7)görülmektedir. Bu sonuca göre, araştırmaya katılan astların çoğunluğu, maddi nedenlerden ziyade manevi nedenlerden dolayı iş ortamından memnun olmamaktadır. Kariyer yapma isteğinin daha ön plana çıktığını söyleyebiliriz.

#### 4-6-7 ÜSTLERİN ASTLARINA OLAN DAVRANIŞLARI

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kırıcı	58	14,5	14,5	14,5
Samimi	60	15,0	15,0	29,5
Hoşgörülü	164	41,0	41,0	70,5
Saldırgan	16	4,0	4,0	74,5
Tutarsız	102	25,5	25,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

**Tablo-21 Üstlerin Davranış Biçimleri**

Üstlerin astlarına olan davranışı Tablo-21’de görüldüğü gibi hoşgörülü olma biçiminde (%41) ortaya çıkmaktadır. Fakat elde edilen sonucun oranı o kadar da fazla değildir. Saldırganlık,tutarsız olma ve kırıcı olma yönündeki kötü davranış biçimlerinin oranlarının toplamı %44,5 olmakta, hoşgörülükten daha yüksek bir düzeye ulaşmaktadır. Yani elde edilen sonuç astların üstlerinin davranış biçimlerinden memnun olmama yönündedir. Bu sonuca paralel olarak,astlara; “Üstlerinizin nasıl bir kişilik özelliğine sahip olmasını istersiniz” yönünde soru yöneltilmiştir. Buna göre,Tablo-22’deki sonuçlar ortaya çıkmıştır. Verilen cevaplara göre, astlar üstlerinin %22,8 oranında samimi,%20,8 oranında dürüst ,%16,8 oranında empatik, %10,3 oranında kararlı,%9,2 oranında ikna edici,%9,0 oranında ikna edici,%6,3 oranında otoriter ve %5,3 oranında ılımlı olmalarını istemektedir.

Kişilik Özellikleri	Frekans	Geçerli Yüzde
Dürüst	250	20,8
Kararlı	124	10,3
Samimi	266	22,8
İhlmlı	64	5,3
Otoriter	76	6,3
İkna Edici	110	9,2
Tutarlı	108	9,0
Empatik	202	16,8
Toplam	1200	100

**Tablo-22 Astlara Göre Üstlerin Sahip Olması Gereken Kişilik Özellikleri**

#### 4-7 ÜSTLER İLE İLGİLİ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Hiyerarşik örgütlerde, kişilerarası iletişimden kaynaklanan iletişim sorunlarının iletişime olan etkilerini belirlemek, kişilerarası iletişimde yaşanan çatışmaları ve iletişim sorunlarını geliştirme yollarını ortaya koymak amacıyla üstlere yapılan anket çalışmasının sonuçları aşağıda değerlendirilmektedir.

##### 4-7-1 ANKETE KATILAN ÜSTLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Araştırma yapılan 200 üstün kaç yıldır TSK mensubu olduğu, rütbelerinin ne olduğu ve medeni durumlarına ilişkin genel dağılımlar aşağıda verilmektedir.

##### 4-7-1-1 Üstlerin Görev Süreleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Bir yıldan az.	16	8,0	8,0	8,0
1-5 yıl	42	21,0	21,0	29,0
6-10 yıl	34	17,0	17,0	46,0
11-15 yıl	60	30,0	30,0	76,0
16-20 yıl	26	13,0	13,0	89,0
21-25 yıl	18	9,0	9,0	98,0
26 yıl ve üstü	4	2,0	2,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

**Tablo-23 Araştırmaya Katılan Üstlerin TSK'de Çalışma Süreleri**

Araştırmaya katılan üstlerin TSK'de ne kadar çalışıklarına bakıldığında çoğunluğunun, 10 yıldan fazla (%54) görev yaptığı görülmektedir(Tablo-23).

#### 4-7-1-2 Araştırmaya Katılan Üstlerin Rütbeleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Onbaşı-Çavuş	2	1,0	1,0	1,0
Astsb.Çvş.	32	16,0	16,0	17,0
Astsb.Kd.Çvş	36	18,0	18,0	35,0
Astsb.Üçvş.	6	3,0	3,0	38,0
Astsb.Kd.Üçvş.	18	9,0	9,0	47,0
Bçvş.	30	15,0	15,0	62,0
Astsb.Kd.Bçvş.	30	15,0	15,0	77,0
Atğm.	16	8,0	8,0	85,0
Ütğm.	8	4,0	4,0	89,0
Yzb.	16	8,0	8,0	97,0
Bnb.	4	2,0	2,0	99,0
Yb.	2	1,0	1,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Tablo-24 Araştırmaya Katılan Üstlerin Rütbelere Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan üstlerin çoğunluğunun (%76) Astsubay statüsünde , % 23 gibi bir oranın Subay statüsünde,en az çoğunluğun ise (%1) erbaş-er statüsünde olduğu görülmektedir. (Tablo-24).

#### 4-7-1-3 Medeni durum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evli	140	70,0	70,0	70,0
Bekar	56	28,0	28,0	98,0
Dul	4	2,0	2,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Tablo-25 Üstlerin Medeni Durumu

Üstlerin medeni durumu Tablo-25' göre incelendiğinde çoğunluğun (%70) evli olduğu, %28'inin bekar ve %2'sinin dul olduğu görülmektedir.

#### 4-7-2 ÖRGÜTTEKİ İLETİŞİM BİÇİMİ VE KULLANILAN ARAÇLAR

##### 4-7-2-1 Üstlerin Kullandığı Gayri Resmi İletişim Biçimi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Her Zaman	44	22,0	22,0	22,0
Bazen	74	37,0	37,0	59,0
Hiç	82	41,0	41,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

**Tablo-26 Üstlerin Gayri Resmi İletişimi Kullanma Durumu**

Tablo-26'daki sonuçlar; üstlerin ,astları ile iletişim kurarken gayri resmi iletişimi(%41) fazla tercih etmediği,yani resmi iletişimi tercih ettiği yönündedir. Astlara yapılan ankette de sonuç %70 oranında resmi iletişimi kullanma olarak çıkmıştır. Bu sonuca göre hem astlar hem de üstler birbirleri ile olan ilişkilerinde ,belirli ölçülerde kalmayı, mesafeli iletişim kurmayı tercih ediyorlar denilebilir.

##### 4-7-2-2 Kullanılan İletişim Araçları

###### Yazılı İletişim Aracının Kullanılması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hiç	46	23,0	23,0	23,0
Çok az	38	19,0	19,0	42,0
Az	76	38,0	38,0	80,0
Sık	20	10,0	10,0	90,0
Çok sık	20	10,0	10,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

###### Sözlü İletişim Aracının Kullanılması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hiç	2	1,0	1,0	1,0
Çok az	10	5,0	5,0	6,0
Az	20	10,0	10,0	16,0
Sık	74	37,0	37,0	53,0
Çok sık	94	47,0	47,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

#### Görsel İletişim Aracının Kullanılması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hiç	92	46,0	46,0	46,0
Çok az	36	18,0	18,0	64,0
Az	46	23,0	23,0	87,0
Sık	14	7,0	7,0	94,0
Çok sık	12	6,0	6,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

#### Sözsüz İletişim Aracının Kullanılması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hiç	34	17,0	17,0	17,0
Çok az	36	18,0	18,0	35,0
Az	62	31,0	31,0	66,0
Sık	38	19,0	19,0	85,0
Çok sık	30	15,0	15,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

**Tablo-27 İletişim Araçlarının Kullanılması**

Araştırmaya katılan üstlerin astları ile iletişim kurarken kullandıkları iletişim araçları Tablo-27’görülmektedir. Tablolar incelendiğinde çok sık veya sıklık derecesindeki çoğunluğun (%84) sözlü iletişim araçlarını,hiç veya çok az derecesindeki çoğunluğun (%64)ise görsel iletişim araçlarını kullandığı görülmektedir. Sözsüz ve yazılı iletişim araçlarının astlar tarafından tercih edilmesi ise zaman zaman görülmektedir. Bu sonuca göre üst rütbedeki personelin astları ile iletişim kurarken sözlü iletişim araçlarını, görsel iletişim araçlarına göre daha fazla tercih ettiği gözlenmektedir. Bu sonuç astlara yapılan araştırmada da aynı şekilde çıkmıştır.(Tablo-4)

### 4-7-3 ASTLARDAN GELEN DİLEK, TAVSİYE ve ŞİKAYETLER KARŞISINDA ÜSTLERİN DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

#### 4-7-3-1 Dilek ve Tavsiyelere Karşı Üstlerin Davranış Biçimleri

Astlarınızdan gelen dilek ve tavsiyelerde nasıl davranırsınız?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Dilek ve tavsiyelerin bana iletilmesini isterim.	110	55,0	55,0	55,0
Dilek ve tavsiyelerin üst makama iletilmesini isterim.	8	4,0	4,0	59,0
Astlardan gelen dilek ve tavsiyeleri üstlerime iletirim.	76	38,0	38,0	97,0
Astlardan gelen dilek ve tavsiyeleri reddederim.	4	2,0	2,0	99,0
Diğer.	2	1,0	1,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

**Tablo-28 Dilek ve Tavsiyelere Karşı Üstlerin Davranış Biçimlerine Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılan üstlerin, astlardan gelen dilek ve tavsiyeler karşısında nasıl davranacağı Tablo-28’de görülmektedir. Tablo-28’e göre; üstler, astlarının dilek ve tavsiyelerinin çoğunlukla(%55) kendilerine iletilmesini isterken, %38’i ise, gelen dilek ve tavsiyeleri, üstlerine ilettiğini belirtmektedir. Astlardan gelen dilek ve tavsiyeleri reddetme oranı çok düşük (%2) gözlenmektedir.

#### 4-7-3-2 Şikayetlere Karşı Üstlerin Davranış Biçimleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Şikayetlerin Üst Makama Yapılmasını İsterim	8	4,0	4,0	4,0
Şikayetlerin Bana İletilmesini İsterim.	108	54,0	54,0	58,0
Astlardan Gelen Şikayet Üstlerime İletirim.	84	42,0	42,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

**Tablo-29 Şikayetlere Karşı Üstlerin Davranış Biçimleri Dağılımı**



Tablo-29'da görüldüğü gibi, üstler astlardan gelen şikayetleri çoğunlukla (%54) kendilerine iletilmesini istemektedir. Ayrıca burada dikkat edilecek diğer bir husus ise; üstlerin, iletilen şikayetleri %42 oranında bir üst makama iletme isteğidir.

#### 4-7-4 ASTLARLA YAŞANAN İLETİŞİM SORUNLARININ ETKİLERİ

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Her Zaman	14	7,0	7,0	7,0
Bazen	144	72,0	72,0	79,0
Hiç	42	21,0	21,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

İletişim Sorununu Etkileyen Faktörler	Frekans	Yüzde
Astların eğitim ve bilgi düzeylerinin yeterli olmaması	128	22,7
Dil güçlükleri ve yanlış anlaşılmalara	60	10,6
Astların dinleme yetersizlikleri	70	12,4
Astlardan üstün Performans beklentileri	76	13,5
Astların motivasyon sorunlarının olması	98	17,4
Sosyal ve kültürel farklılıklar	90	16
Örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar	42	7,4
<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>100</b>

**Tablo-30 İletişim Sorunlarının Zamana Göre Dağılımı ve İletişim Sorununu Etkileyen Faktörler**

Üstlerin astlarla her zaman veya bazen %79 gibi bir oranla iletişim sorunu yaşadığı Tablo-30'da görülmektedir. Araştırmaya katılan astların cevapları incelendiğinde bu oranın %91 olduğu daha önce belirtilmişti (Tablo8). Demek ki, iletişim kurmada üstler ,en az astlar kadar aynı sorunu yaşamaktadır. Üstlere yaşanan iletişim sorunlarıyla ilgili olarak soru yöneltilmiş ve nedenleri Tablo-30'da verilmiştir. Buna göre; astların eğitim ve bilgi düzeylerinin yeterli olmaması(%22,7) birinci neden olarak belirtilirken, önem sırasına göre astların motivasyon sorunlarının olması(%17,4), sosyal ve kültürel farklılıklar(%16), astlardan üstün performans beklentileri(%13,5), astların dinleme yetersizlikleri(%12,4), dil

güçlükleri ve yanlış anlamalar(%10,6) ve son olarak örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar(%7,4) şeklinde ortaya çıkmaktadır.

#### 4-7-5 ÖRGÜT YAPISI İLE İŞLEYİŞİNDEN KAYNAKLANAN VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler	Frekans	Geçerli Yüzde
Aşırı merkeziyetçi yönetim	62	15,3
Aşırı uzmanlaşma sonucu, içe kapanıklılık ve çevreye yabancılaşma	32	5,3
Aşırı otoriter yapı sonucu iletişim kuramama	158	26,3
Hiyerarşik basamakların fazlalığının iletişimi yavaşlatması	94	15,7
Fazla personelin olmasının iletişimi karmaşık hale getirmesi	34	5,7
Teknolojinin yeterli kullanılmaması	50	8,3
Astların, üstlerine bilgileri yeteri kadar iletmemesi	116	19,3
Örgüt yapısı ve işleyişi iletişimi olumsuz etkilediğinin düşünülmemesi	24	4,0
<b>Toplam</b>	<b>600</b>	<b>100</b>

**Tablo-31 Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler**

Araştırmaya katılan üstlerin örgütsel iletişimi etkileyen faktörlere bakış açısıyla ilgili sonuçlar Tablo-31 'de gösterilmiştir. Buna göre; üstler çoğunlukla(%26,3) aşırı otoriter yapıdan dolayı örgütsel iletişim sorunu yaşadığına inanmaktadır. Yine üstler, kendilerine yeterli bilgiyi iletilmemesi (%19,3), hiyerarşik basamakların fazlalığı (%15,7), aşırı merkeziyetçi yönetim (%15,3), teknolojinin yeterli kullanılmaması (%8,3), fazla personelin olmasının iletişimi karmaşık hale getirmesi (%5,7), aşırı uzmanlaşma sonucu içe kapanıklılık (%5,3) ve son olarak da örgüt yapısı ve işleyişinin (%4) iletişimi olumsuz etkilediğini düşünmektedir.

#### 4-7-6 ÜSTLERİN EMİRLERİNİ İLETİRKEN KULLANDIĞI İLETİŞİM BİÇİMİ

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Bizzat görüşerek	176	88,0	88,0	88,0
Toplantı yaparak	24	12,0	12,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

**Tablo-32 Üstlerin Kullandığı İletişim Biçimi**

Tablo-32' görüldüğü gibi, üstler astları ile iletişim kurarken çoğunlukla(%88) bizzat görüşmeyi tercih etmektedir. Bu sonuca göre, üstlerin her fırsatta, mekan ve zaman mefumu gözetmeksizin astları ile iletişim kurma yoluna gittiği söyleyebiliriz. Toplantı yaparak zaman kaybı da böylece %88 oranında azalmaktadır.

#### 4-7-7 ÜSTLERİN, ASTLARINA KARŞI TUTUM ve DAVRANIŞLARI

##### 4-7-7-1 Verilen Emirlerin Astlar Tarafından Anlaşıldığının Test Edilmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	36	18,0	18,0	18,0
Fikrim Yok	8	4,0	4,0	22,0
Katılıyorum	156	78,0	78,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

**Tablo-33 Emir Tekrarının Yapılması**

Araştırmaya katılan üstlere, verilen emirlerin tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenmek için emir tekrarının gerekli olup olmadığını sorulduğunda, çoğunlukla (%78) gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır(Tablo-33).

##### 4-7-7-2 Emir Verirken Astların İkna Edilmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	48	24,0	24,0	24,0
Fikrim Yok	6	3,0	3,0	27,0
Katılıyorum	146	73,0	73,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

**Tablo-34 Astları İkna Etme İsteği**

Tablo-34’de görüldüğü gibi, üstler emir verirken çoğunlukla(%73) astlarını ikna etme isteğinde olmaktadır. Araştırmaya katılan üstler %24 oranında ikna etme fikrini paylaşmamaktadır.

#### 4-7-7-3 Olaylar Karşısında Astların Tepkilerine Verilen Anlamlılık Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Anlam Veririm	90	45,0	45,0	45,0
Fikrim Yok	44	22,0	22,0	67,0
Anlam Veremem	66	33,0	33,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

**Tablo-35 Astların Tepkilerine Verilen Anlamlılık Durumu**

Tablo-35’i incelediğimizde; araştırmaya katılan üstlerin %45’i astlarının olaylar karşısındaki tepkilerine bir anlam vermektedir. Bu sonuca göre, üstlerin %45’i astlarının olaylar karşısındaki davranışlarının neler olabileceğini bir ölçüde tahmin edebilmekte, yani onları tanıyabilmektedir.

#### 4-7-7-4Astların Olumsuzluklar Karşısında Üstlerine Yeterli Bilgiyi İletmeme Eğilimi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yoplam Yüzde
Katılmıyorum	40	20,0	20,0	20,0
Fikrim Yok	34	17,0	17,0	37,0
Katılıyorum	126	63,0	63,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

**Tablo-36 Astların Yeterli Bilgiyi İletmeme Durumu**

Tablo-36’ya göre; astların %63’ünün kendileri için olumsuz sonuç doğuracağı korkusuyla üstlerine gerekli bilgileri iletmemeye veya değiştirerek iletme eğiliminde olduğu ortaya çıkmaktadır. Astların üstlerinden yeterli bilgiyi alıp alamadığıyla ilgili Tablo-12 incelediğinde %52 oranında bilgi alabildiği sonucu gözlenmektedir. Burada ise tam tersi bir durum gözlenmektedir. Tablo-9 incelediğinde ise; üstlerin %31,8 oranında sinirli, %34,7 oranında otoriter olmasından dolayı astların sorunlarını üstlerine rahatlıkla iletmedikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

#### 4-7-7-5 Astların Çalıştığı Ortamda Yaşadığı Motivasyon Sorunları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Her Zaman	12	6,0	6,0	6,0
Bazen	160	80,0	80,0	86,0
Hiç	28	14,0	14,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

**Tablo-37 Yaşanan Motivasyon Sorunu Durumu**

Tablo-37'ye göre;araştırmaya katılan üstler, üstlerinin çalıştığı ortamda zaman zaman (%80) motivasyon sorunu yaşadıklarını, %6 oranında ise her zaman yaşadıklarını belirtmektedirler.

#### 4-7-8 ÜSTLERE GÖRE, YAŞANAN ÇATIŞMALARIN ORGANİZASYONA SAĞLADIĞI FAYDALAR

##### Organizasyonlarda Yaşanan Çatışma Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	54	27,0	27,0	27,0
Fikrim Yok	24	12,0	12,0	39,0
Katılıyorum	122	61,0	61,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

##### Çatışmaların Değişik ve Yenilik Oluşmasını Sağlamama Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	68	34,0	34,0	34,0
Fikrim Yok	22	11,0	11,0	45,0
Katılıyorum	110	55,0	55,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

**Tablo-38 Yaşanan Çatışmalar ve Organizasyona Değişik ve Yenilik Oluşmasını Sağlama Durumu**

Araştırmaya katılan üstlere, kurumlarında astları ile çatışma yaşayıp yaşamadıkları sorulduğuna çoğunluğu (%61) yaşandığı yönünde cevap vermiştir(Tablo-38). Astlara, üstleri ile çatışma yaşayıp yaşamadıkları sorulduğunda da (Tablo-10) %85.5 oranında

yaşadığı sonucuna varılmıştı. Organizasyonlarda devamlı çatışmaların yaşandığı gerçeğinden hareket ederek, “bu çatışmaların kurumdaki sorunların ortaya çıkmasını ve bunların giderilerek kurumda değişikliklerin ve yeniliklerin oluşmasını sağlar” yargısına üstler, Tablo38’e göre %55 oranında katılmaktadır.

#### 4-7-8-1 ÜSTLERE GÖRE, ORGANİZASYONLARDA YAŞANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ

Yaşanan Çatışma Nedenleri	Frekans	Yüzde
Kişisel Görüş ve Alışkanlıklardaki Farklılıklar	136	14
Kişilerin rollerine uyum sağlayamama	86	8,9
Algılama Farklılıkları	114	11,8
Statü Farklılıkları	100	10,3
İletişim Sorunları	126	13,0
Kurumdaki rekabet	30	3,1
İşler arasındaki karşılıklı bağımlılık	32	3,3
Yetki ve sorumluluktaki belirsizlik	84	8,7
Organizasyon büyüklüğü	20	2,1
Çıkar farklılıkları	102	10,5
Organizasyon içi güç mücadelesi	30	3,1
Uygulanan denetim biçimi	72	7,4
Çözümlememiş çatışmalar	38	3,9
<b>Toplam</b>	<b>970</b>	<b>100</b>

**Tablo-39 Yaşanan Çatışma Nedenleri**

Araştırmaya katılan üstlere organizasyonda yaşanan çatışma nedenlerinin neler olduğu sorulmuş ve çıkan sonuç Tablo-39’da gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplarda kişisel görüş ve alışkanlıklardaki farklılıkların (%14) birinci çatışma nedeni olarak görüldüğü belirtilmiştir. Bunu sırasıyla iletişim sorunları (%13), algılama farklılıkları(%11,8), çıkar farklılıkları(%10,5), statü farklılıkları(%10,3), kişilerin rollerine uyum sağlayamama(%8,9), yetki ve sorumluluktaki belirsizlik(%8,7), uygulanan denetim biçimi(%7,4), çözümlenmemiş çatışmalar(%3,9), işler arasındaki karşılıklı bağımlılık(%3,3), kurumdaki rekabet ve örgüt içi güç mücadelesi(%3,1) ve son olarak organizasyon büyüklüğü(%2,1) takip etmektedir.



**4-7-9 ASTLARDAKİ DAVRANIŞ BOZUKLUKLARININ  
GİDERİLMESİNDE KULLANILAN İLETİŞİM ARAÇLARI**

Astlardaki tavır ve davranış bozukları ne şekilde giderilebilir?

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Sözlü iletişim araçları ile uyararak	26	13,0	13,0	13,0
Sözlü iletişim araçları ile açıklama ve destekleme	138	69,0	69,0	82,0
Yazılı iletişim araçları ile uyararak	4	2,0	2,0	84,0
Yazılı iletişim araçları ile açıklama ve destekleme	16	8,0	8,0	92,0
Sözlü iletişim araçları ile amirlere bildirme	10	5,0	5,0	97,0
Yazılı iletişim araçları ile amirlere bildirme	6	3,0	3,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

**Tablo-40 Astlardaki Davranış Bozukluklarının Giderilmesinde Kullanılan İletişim Araçları**

Araştırmaya katılan üstlere, “astlarda meydana gelen tavır ve davranış bozukluklarını ne şekilde giderme veya çözüm bulma yoluna gidersiniz” diye sorulduğunda, çoğunlukla (%69) sözlü iletişim araçlarını kullandıkları ve destekleyici bilgiler verdikleri ortaya çıkmaktadır. Bunu sözlü iletişim araçları ile uyarma(%13,0), yazılı iletişim araçları ile açıklama ve destekleme(%8,0), sözlü iletişim araçları ile amirlere bildirme(%5,0), yazılı iletişim araçları ile amirlere bildirme(%3,0) ve en az çoğunlukla yazılı iletişim araçlarını kullanarak uyarma(%2,0) takip etmektedir(Tablo-40).

#### 4-7-10 ASTLARLA YAŞANAN ÇATIŞMALARDA ÜSTLERİN SERGİLEDİĞİ

#### TUTUMLAR

Çatışmalarda Sergilenen Tutumlar	Frekans	Yüzde
Yasal bir işlem gerektirmiyorsa karışmam	18	4,5
Otoritemi kullanarak çatışmayı bastırırım	54	13,5
Taraflar arası ortak yanlar bularak çatışmaları yatıştırırım	124	31
Fikir alışverişinde bulunarak çatışmayı çözerim	140	35
Antlaşmayı rekabete çevirim	22	5,5
Hemen müdahale ederek çatışmayı önlerim.	42	10,5
<b>Toplam</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

**Tablo-41 Üstlerin Çatışmalar Karşısında Sergilediği Tutumlar**

Araştırmaya katılan üstlere, astları ile bir çatışma yaşadıkları zaman onlara karşı genelde nasıl bir tutum sergiledikleri ile ilgili sorulan soruya verdikleri cevaplar Tablo-41’de gösterilmiştir. Buna göre üstler çoğunlukla (%35) astları ile fikir alışverişinde bulunarak çatışmayı çözme yoluna gittiğini belirtmiştir. Bunu sırasıyla taraflar arası ortak yanlar bularak çatışmaları yatıştırılması (%31), otoritenin kullanılarak çatışmanın bastırılması (%13,5), hemen müdahale edilmesi (%10,5), antlaşmanın rekabete çevrilmesi (%5,5) ve son olarak yasal işlem gerektirmediği durumda karışılmaması (%4,5) takip etmektedir.

Astlara da bu sorunun aynısı sorulmuştur. Tablo-11’ de görüldüğü gibi, astların %61’i bir çatışma esnasında üstünün, yetki ve otoritesini kullandığını belirtmektedir. %19’luk bir oranı da çatışmanın görmezlikten gelindiğini ifade etmektedir. Ast ve üstlerin aynı soru karşısında verdikleri cevapların farklı olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedeninin hem ast hem de üstlerin kişisel görüş ve alışkanlıklardaki farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir.(Tablo-10 ve Tablo-39).

#### 4-7-11 ÜSTLERİN BULUNDUKLARI ORTAMDAN MEMNUN OLMA DURUMU

##### Bulunulan Ortamdan Memnuniyet Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	66	33,0	33,0	33,0
Hayır	134	67,0	67,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Bulunulan Ortamda Memnun Olmama Nedenleri	Frekans	Yüzde
Ücretin düşük olması	46	16,9
Terfi olanaklarının az olması	58	21,3
Çalışma koşullarının zor olması	72	26,5
Diğer çalışanlarla anlaşamama	28	10,3
İşin niteliği ile kişisel isteklerin uymaması	68	25
Toplam	272	100

**Tablo-42 Bulunulan Ortamda Memnun Olma Durumu ve Nedenleri**

Araştırmaya katılan üstlere çalıştıkları ortamda memnun olup olmadıkları sorulduğunda çoğunlukla (%67) memnun olmadıkları belirtilmektedir(Tablo-42). Memnun olunmamasının en önemli sebebinin çalışma koşullarının zor olması(%26,5) gelmektedir. Bunu sırasıyla iş niteliğinin kişisel isteklere uymaması(%25), terfi olanaklarının az olması(%21,3), ücretlerin düşük olması(%16,9) ve son olarak diğer çalışanlarla anlaşamama(%10,3) takip etmektedir.

Araştırmaya katılan astlara da aynı türden soru sorulmuş ve alınan cevaplardan en önemli nedenlerin başında %21,3 oranında terfi olanaklarının az olması gelmektedir(Tablo-20). Bu durumda manevi değerlerin maddi değerlerden daha önemli olduğu sonucuna varılmaktadır.

## 4-8 DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

### 4-8-1 Çalışma Süresi İle Sözsüz İletişim Araçlarının Kullanılması Arasındaki İlişki

Sözlü İletişim Araçları \* Tsk'da çalışma süreleri Crosstabulation

			Tsk'da çalışma süreleri			Toplam
			1-10 yıl	11-20	25 ve üstü	
Sözlü İletişim Araçları	Hiç	Count	6			6
		% within Sözlü İletişim Araçları	100,0%			100,0%
		% within Tsk'da çalışma süreleri	1,8%			1,5%
		% of Total	1,5%			1,5%
	Çok az	Count	36	2	2	40
		% within Sözlü İletişim Araçları	90,0%	5,0%	5,0%	100,0%
		% within Tsk'da çalışma süreleri	11,0%	3,2%	20,0%	10,0%
		% of Total	9,0%	,5%	,5%	10,0%
	Az	Count	54	16	4	74
		% within Sözlü İletişim Araçları	73,0%	21,6%	5,4%	100,0%
		% within Tsk'da çalışma süreleri	16,5%	25,8%	40,0%	18,5%
		% of Total	13,5%	4,0%	1,0%	18,5%
Sık	Count	106	16		122	
	% within Sözlü İletişim Araçları	86,9%	13,1%		100,0%	
	% within Tsk'da çalışma süreleri	32,3%	25,8%		30,5%	
	% of Total	26,5%	4,0%		30,5%	
Çok sık	Count	126	28	4	158	
	% within Sözlü İletişim Araçları	79,7%	17,7%	2,5%	100,0%	
	% within Tsk'da çalışma süreleri	38,4%	45,2%	40,0%	39,5%	
	% of Total	31,5%	7,0%	1,0%	39,5%	
Toplam	Count	328	62	10	400	
	% within Sözlü İletişim Araçları	82,0%	15,5%	2,5%	100,0%	
	% within Tsk'da çalışma süreleri	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	82,0%	15,5%	2,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,952 <sup>a</sup>	8	,060
Likelihood Ratio	19,056	8	,015
Linear-by-Linear Association	,087	1	,769
N of Valid Cases	400		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

**Tablo-43 Çalışma Süresi İle Sözsüz İletişim Araçlarının Kullanımı Arasındaki İlişki**

Yapılan araştırmada çalışma süresinin artması ile szl iletiflim aracının kullanılması arasında bir ilişkinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.(Kikare = 14,952; Serbestlik derecesi= 8; p= 0,06) P değeri 0,05'den büyük olduğu için iki değiflken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlemlenmiştir(Tablo-43).

#### 4-8-2 Çalışma Süresiyle Kullanılan İletiflim Yolları Arasındaki İlişki

			Amirlerinizle kuracağınız iletiflimde hangi örgütsel iletiflim yolunu seçersiniz?		Toplam
			Resmi iletiflim	Gayri resmi iletiflim	
Tsk'da çalışma süreleri	1-10 yıl	Count	242	86	328
		% within Tsk'da çalışma süreleri	73,8%	26,2%	100,0%
		% within Amirlerinizle kuracağınız iletiflimde hangi örgütsel iletiflim yolunu seçersiniz?	78,6%	93,5%	82,0%
		% of Total	60,5%	21,5%	82,0%
11-20		Count	56	6	62
		% within Tsk'da çalışma süreleri	90,3%	9,7%	100,0%
		% within Amirlerinizle kuracağınız iletiflimde hangi örgütsel iletiflim yolunu seersiniz?	18,2%	6,5%	15,5%
		% of Total	14,0%	1,5%	15,5%
21 ve st		Count	10		10
		% within Tsk'da alışma süreleri	100,0%		100,0%
		% within Amirlerinizle kuracağınız iletiflimde hangi örgütsel iletiflim yolunu seersiniz?	3,2%		2,5%
		% of Total	2,5%		2,5%
Toplam		Count	308	92	400
		% within Tsk'da alışma süreleri	77,0%	23,0%	100,0%
		% within Amirlerinizle kuracağınız iletiflimde hangi örgütsel iletiflim yolunu seersiniz?	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	77,0%	23,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,120 <sup>a</sup>	2	,004
Likelihood Ratio	14,574	2	,001
Linear-by-Linear Association	10,934	1	,001
N of Valid Cases	400		

<sup>a</sup>. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,30.

**Tablo-44 Çalışma Süresiyle Kullanılan İletişim Yollarının İlişkisi**

Astlara yapılan araştırmada, örgütte bulunma süresiyle örgütsel iletişim yolu arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir(Tablo-44). Buna göre (kikare 11,12, sd= 2 p=,004) örgütte bulunma süresi arttıkça resmi iletişim kanallarının daha sık kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. 1-10 yıl arası TSK mensubu olanların % 73.8'i resmi, % 26.2'si gayri resmi iletişim kanalını kullanmaktadır.11-20 yıl arası TSK mensubu olanların %90,3'ü resmi, %9,7'si gayri resmi iletişim yolunu kullanırken, 21 yıl ve üstünde TSK mensubu olanların %100' ü resmi iletişim yolunu kullanmayı tercih ettiği görülmektedir. Bu sonuç "örgütte çalışma süresi arttıkça resmi iletişim kanallarının kullanımı artmaktadır" şeklinde formüle ettiğimiz hipotezi doğrulamaktadır.

**4-8-3Amirlerin Davranış Biçimleri Astların Sorunlarını Rahatlıkla Aktarabilme İlişkisi**

Chi-Square Tests

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	89,257 <sup>a</sup>	8	,000
Likelihood Ratio	98,416	8	,000
Linear-by-Linear Association	,366	1	,545
N of Valid Cases	400		

<sup>a</sup>. 4 cells (26,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,56.



			Amirlerin Astlarına Olan Davranışı					Toplam
			Kırcı	Samimi	Hogöbrülü	Saldırgan	Tutarsız	
Sorunları Aktarabilme	Her Zaman	Count	2	36	88	4	18	148
		% within saktarma	1,4%	24,3%	59,5%	2,7%	12,2%	100,0%
		% within Amirlerinizin size karşı davranışları nasıldır?	3,4%	60,0%	53,7%	25,0%	17,6%	37,0%
		% of Total	,5%	9,0%	22,0%	1,0%	4,5%	37,0%
	Bazen	Count	50	24	72	10	82	238
		% within saktarma	21,0%	10,1%	30,3%	4,2%	34,5%	100,0%
		% within Amirlerinizin size karşı davranışları nasıldır?	86,2%	40,0%	43,9%	62,5%	80,4%	59,5%
		% of Total	12,5%	6,0%	18,0%	2,5%	20,5%	59,5%
	Hiç	Count	6		4	2	2	14
		% within saktarma	42,9%		28,6%	14,3%	14,3%	100,0%
		% within Amirlerinizin size karşı davranışları nasıldır?	10,3%		2,4%	12,5%	2,0%	3,5%
		% of Total	1,5%		1,0%	,5%	,5%	3,5%
Toplam	Count	58	60	164	16	102	400	
	% within saktarma	14,5%	15,0%	41,0%	4,0%	25,5%	100,0%	
	% within Amirlerinizin size karşı davranışları nasıldır?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	14,5%	15,0%	41,0%	4,0%	25,5%	100,0%	

**Tablo-45 Amirlerin Davranış Biçimleri Astların Sorunlarını Rahatlıkla Aktarabilme İlişkisi**

Astlarla yapılan araştırmada amirlerin davranış biçimleri ile, astlarının sorunlarını rahatlıkla aktarabilmeleri arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir (Tablo-45). Buna göre (Kikare=89,257; serbestlik derecesi=8; P= 0,0) amirlerinden kırcı davranış görenlerin %3,4'ü her zaman, %86,2'si bazen sorunlarını aktarabilirken, %10,3'ü hiç sorununu aktaramamaktadır. Amirlerinden saldırgan davranış görenlerin %25'i her zaman, %62,5'i bazen sorunlarını aktarabilirken, % 12,5'i ise hiç aktaramamaktadır. Amirlerinden tutarsız davranış görenlerden %17,6'sı her zaman, %80,4'ü bazen sorunlarını aktarabilmekte, %2'si ise hiç sorunlarını aktaramadığı gözlemlenmiştir. Buna paralel olarak amirleri ile samimi davranış içerisinde bulunan, astların %60'ı her zaman, %40'ı ise bazen sorunlarını aktarabildiğini belirtmektedir. Amirleri ile samimi ilişki içerisinde bulunup sorunlarını

aktaramadığını belirten bulunmamaktadır. Üstleri ile hoşgörülü davranış içerisinde olan astların %53,7'si her zaman, %43,9 bazen sorunlarını aktarabilirken % 2.4 ise hiç aktaramadığını belirtmektedir. Bu duruma göre; üstlerinin hoşgörülü ve samimi olması, astların sorunlarını daha rahat bir şekilde aktarabilmesine imkan tanırken, kırcı ve saldırgan olması durumunda ise sorunlarını daha az aktarabilmesi sonucu doğurmaktadır. Bu sonuç "Astlara karşı daha samimi ve hoşgörülü davranan üstlere sorunlar daha rahatlıkla aktarılmaktadır" hipotezini doğrulamaktadır.

#### 4-8-4 Verilen Emirlerin Yeteri Kadar Açık ve Anlaşılır Olması ile, Çatışma Yaşanması Arasındaki İlişki

	Emirlerin Yeterince Açık ve Anlaşılır Olması			Toplam	
	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum		
Çalışılan Kurum, Personel ve Birimler Arasında Çatışma Vardır	Her Zaman	36	20	62	118
		30,5%	16,9%	52,5%	100,0%
		39,1%	27,8%	26,3%	29,5%
		9,0%	5,0%	15,5%	29,5%
	Bazen	56	48	156	260
		21,5%	18,5%	60,0%	100,0%
		60,9%	66,7%	66,1%	65,0%
		14,0%	12,0%	39,0%	65,0%
	Hiç		4	18	22
			18,2%	81,8%	100,0%
			5,6%	7,6%	5,5%
			1,0%	4,5%	5,5%
Toplam	92	72	236	400	
	23,0%	18,0%	59,0%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	23,0%	18,0%	59,0%	100,0%	

#### Chi-Square Tests

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,117 <sup>a</sup>	4	,025
Likelihood Ratio	15,733	4	,003
Linear-by-Linear Association	8,714	1	,003
N of Valid Cases	400		

a. 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,96.

#### **Tablo-46 Verilen Emirlerin Yeteri Kadar Açık ve Anlaşılır Olması İle Çatışma Yaşanma İlişkisi**

Astlarla yapılan araştırmada verilen emirlerin yeteri kadar açık ve anlaşılır olması ile çatışma yaşanması arasında ilişki gözlemlenmiştir (Tablo-46). Buna göre (Kikare= 11,117; Serbestlik derecesi=4; p= 0,025) emirlerin yeteri kadar açık ve anlaşılır olduğu fikrine katılmayanların ,çalışılan kurum,personel ve birimler arasında %39.1 oranında her zaman %60,9 oranında bazen sorunlar yaşandığı; emirlerin yeteri kadar açık ve anlaşılır olduğu fikrine katılanların ,çalışılan kurum,personel ve birimler arasında %26,3 oranında her zaman %66,1 oranında bazen sorunlar yaşandığı ve %7,6 oranında hiç sorun yaşanmadığı gözlemlenmiştir. Emirlerin yeterince açık ve anlaşılır olduğu fikrine katılmayıp, çalışılan kurum,personel ve birimler arasında çatışma yaşandığına her zaman inananların oranı %39,1 iken bu oran tam tersi durumunda %26,3'e gerilemektedir. Emirlerin yeterince açık ve anlaşılır olması oranı arttıkça çalışılan kurum,personel ve birimler arasında yaşanan çatışma oranı da azalmaktadır. Araştırmaya katılanlar, emirlerin yeterince açık ve anlaşılır olması durumunda çalıştıkları kurumdaki personel ve birimler arasında çatışma yaşanmadığını tam tersi durumunda ise yaşandığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar "verilen emirlerin yeterince açık ve anlaşılır olması çatışmayı azaltır" hipotezini doğrulamaktadır.

**4-8-5 Çalışılan Ortamın Stresli,Moralsiz ve Baskı Altında Olmasının İletişimi Olumsuz Yönde Etkilemesi**

			Çalışılan Ortamın Stresli,Moralsiz ve Baskılı Olduğuna İnanma			Toplam
			Katılı yorum	Fikrim Yok	Katılı yorum	
Amirlerle Yaşanan İletişim Sorunu	Her Zaman	Count	8	2	68	78
		5 Çalışılan ortamın stresli,moralsiz ve baskı altında olması, iletişimi olumsuz etkilemektedir.A26-11	10,3%	2,6%	87,2%	100,0%
		% within maraolbaskı	10,3%	7,7%	23,0%	19,5%
		% of Total	2,0%	,5%	17,0%	19,5%
	Bazen	Count	22	12	152	186
		5 Çalışılan ortamın stresli,moralsiz ve baskı altında olması, iletişimi olumsuz etkilemektedir.A26-11	11,8%	6,5%	81,7%	100,0%
		% within maraolbaskı	28,2%	46,2%	51,4%	46,5%
		% of Total	5,5%	3,0%	38,0%	46,5%
	Hiç	Count	48	12	76	136
		5 Çalışılan ortamın stresli,moralsiz ve baskı altında olması, iletişimi olumsuz etkilemektedir.A26-11	35,3%	8,8%	55,9%	100,0%
		% within maraolbaskı	61,5%	46,2%	25,7%	34,0%
		% of Total	12,0%	3,0%	19,0%	34,0%
Toplam	Count	78	26	296	400	
	5 Çalışılan ortamın stresli,moralsiz ve baskı altında olması, iletişimi olumsuz etkilemektedir.A26-11	19,5%	6,5%	74,0%	100,0%	
	% within maraolbaskı	100,0%	100%	100%	100,0%	
	% of Total	19,5%	6,5%	74,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

		df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	38,781 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	37,889	4	,000
Linear-by-Linear Association	30,772	1	,000
N of Valid Cases	400		

<sup>a</sup>. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,07.

**Tablo-47 Çalışılan Ortamın Stresli,Moralsiz ve Baskı Altında Olmasının İletişimi Olumsuz Yönde Etkileme İlişkisi**

Astlarla yapılan araştırmada çalışılan ortamın stresli, baskılı ve moralsiz olmasının iletişimi olumsuz yönde etkilediği (Kikare=38,781; Serbestlik derecesi=4; P=0,00) sonucuna varılmıştır. (Tablo-47) Araştırmaya katılanlardan çalışılan ortamın stresli, moralsiz ve baskılı olduğu fikrine katılanların, amirleri ile her zaman iletişim sorunu yaşama oranı %23, bazen sorun yaşama oranı%51,4 ve hiç yaşamama oranı ise %25,7 olarak gözlemlenirken; çalışılan ortamın stresli, moralsiz ve baskılı olduğu fikrine katılmayanların amirleri ile her zaman iletişim sorunu yaşama oranı %10,3 , bazen sorun yaşama oranı %28,2 ve hiç sorun yaşamama oranı ise %61,5 olarak gözlemlenmiştir. Bu durumda çalışılan ortamın stresli, moralsiz ve baskılı olması durumu arttıkça astlar, üstleri ile daha fazla iletişim sorunu yaşamakta, çalışılan ortamın stresli, moralsiz ve baskılı olması durumu azaldıkça ise astlar üstleri ile çok daha az iletişim sorunu yaşamaktadır. Bu sonuca göre “çalışılan ortamın stresli moralsiz ve baskı altında olmasının iletişimi olumsuz yönde etkilediği “ hipotezi doğrulanmıştır.

**4-8-6 Astlarını İkna Ederek Emir Vermek Düşünce İle, Onlarla Bizzat Görüşme Yolunu Tercih Etme Arasındaki İlişki**

			Astları İkna Etme İsteği			
			Katılılı yorum	Fikrim Yok	Katılılı yorum	Toplam
Astlarınıza emirlerinizi hangi iletişim yolu ile iletirsiniz?	Bizzat görüşerek	Count	42	6	128	176
		% within Astlarınıza emirlerinizi hangi iletişim yolu ile iletirsiniz?	23,9%	3,4%	72,7%	100,0%
		% within astlarıiknaetmek	87,5%	100,0%	87,7%	88,0%
		% of Total	21,0%	3,0%	64,0%	88,0%
	Toplantı yaparak	Count	6		18	24
		% within Astlarınıza emirlerinizi hangi iletişim yolu ile iletirsiniz?	25,0%		75,0%	100,0%
		% within astlarıiknaetmek	12,5%		12,3%	12,0%
		% of Total	3,0%		9,0%	12,0%
Toplam		Count	48	6	146	200
		% within Astlarınıza emirlerinizi hangi iletişim yolu ile iletirsiniz?	24,0%	3,0%	73,0%	100,0%
		% within astlarıiknaetmek	100,0%	100,0%	100%	100,0%
		% of Total	24,0%	3,0%	73,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,844 <sup>a</sup>	2	,656
Likelihood Ratio	1,560	2	,458
Linear-by-Linear Association	,004	1	,951
N of Valid Cases	200		

<sup>a</sup>. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,72.

**Tablo-48 Üstlerin Astlarını İkna Etmesi İle Bizzat Görüşme Yolunu Tercih Etme İlişkisi**



Üstlerle yapılan araştırmada üstlerin astlarını ikna ederken onlarla bizzat görüşme yoluna gittiğine ilişkin hipotezin doğrulanmadığı gözlenmektedir. (Kikare= 0,844; Serbestlik derecesi=2; P=0,656) P değerinin 0,05'den büyük olması iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir(Tablo-48).

**4-8-7 Sözlü İletişim Araçlarını Kullanan Üstlerin, Astlarından Gelen Şikayetlerin Bizzat Kendisine Yapılmasını İstemeleri**

			Astlardan gelen şikayetlerde nasıl davranırsınız?			Toplam
			Şikayetlerin üst makama yapılmasını isterim	Şikayetlerin bana iletilmesini isterim.	Astlardan gelen şikayetleri üstlerime iletirim.	
Sözlü İletişimi Kullanma Sıklığı	Hiç	Count % within sözlüilet % within Astlardan gelen şikayetlerde nasıl davranırsınız? % of Total		8 66,7% 7,4% 4,0%	4 33,3% 4,8% 2,0%	12 100,0% 6,0% 6,0%
	Az	Count % within sözlüilet % within Astlardan gelen şikayetlerde nasıl davranırsınız? % of Total	2 10,0% 25,0% 1,0%	10 50,0% 9,3% 5,0%	8 40,0% 9,5% 4,0%	20 100,0% 10,0% 10,0%
	Çok Sık	Count % within sözlüilet % within Astlardan gelen şikayetlerde nasıl davranırsınız? % of Total	6 3,6% 75,0% 3,0%	90 53,6% 83,3% 45,0%	72 42,9% 85,7% 36,0%	168 100,0% 84,0% 84,0%
	Toplam	Count % within sözlüilet % within Astlardan gelen şikayetlerde nasıl davranırsınız? % of Total	8 4,0% 100,0% 4,0%	108 54,0% 100,0% 54,0%	84 42,0% 100,0% 42,0%	200 100,0% 100,0% 100,0%

Chi-Square Tests

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,042 <sup>a</sup>	4	,551
Likelihood Ratio	2,983	4	,561
Linear-by-Linear Association	,400	1	,527
N of Valid Cases	200		

<sup>a</sup>. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

**Tablo-49 Sözlü İletişim Aracını Kullanma İle Şikayetlerin Bizzat Görüşme Yolu İle İletilme İlişkisi**

Üstlerle yapılan araştırmada sözlü iletişim aracını kullanan üstlerin ,astlarından gelen şikayetlerin bizzat kendilerine yapılmasını istemelerine ilişkin hipotezin doğrulanmadığı gözlemlenmiştir. Buna göre (Kikare=3,042; Serbestlik derecesi=4; P=0,551) sözlü iletişim aracını kullanan üstlerin, astlarından gelen şikayetleri bizzat kendilerine iletmelerini istediğini söylemek doğru değildir. (Tablo 49)

**4-8-8 Amirlerin Verdiği Emirlerin Açık ve Anlaşılır Olması İle, Astların Güncel Faaliyetlerle İlgili Yeterli Bilgi Alması Arasındaki İlişki**

Chi-Square Tests

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,792 <sup>a</sup>	4	,001
Likelihood Ratio	18,799	4	,001
Linear-by-Linear Association	12,322	1	,000
N of Valid Cases	400		

<sup>a</sup>. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,92.

			Emirlerin Yeterince Açık ve Anlaşılır Olması			Toplam
			Katılı yorum	Fikrim Yok	Katılı yorum	
Yeterli Bilgi Alabilme	Katılı yorum	Count	42	38	68	148
		% within bilgi alabilme	28,4%	25,7%	45,9%	100,0%
		% within emirlerin açıkve anlaşılrlığı	45,7%	52,8%	28,8%	37,0%
		% of Total	10,5%	9,5%	17,0%	37,0%
	Fikrim Yok	Count	10	8	26	44
		% within bilgi alabilme	22,7%	18,2%	59,1%	100,0%
		% within emirlerin açıkve anlaşılrlığı	10,9%	11,1%	11,0%	11,0%
		% of Total	2,5%	2,0%	6,5%	11,0%
	Katılı yorum	Count	40	26	142	208
% within bilgi alabilme		19,2%	12,5%	68,3%	100,0%	
% within emirlerin açıkve anlaşılrlığı		43,5%	36,1%	60,2%	52,0%	
	% of Total	10,0%	6,5%	35,5%	52,0%	
Toplam	Count	92	72	236	400	
	% within bilgi alabilme	23,0%	18,0%	59,0%	100,0%	
	% within emirlerin açıkve anlaşılrlığı	100,0%	100,0%	100%	100,0%	
	% of Total	23,0%	18,0%	59,0%	100,0%	

**Tablo-50 Verilen Emirlerin Yeteri Kadar Açık ve Anlaşılır Olmasıyla Güncel Faaliyetlerle İlgili Yeterli Bilgi Alabilme İlişkisi**

Astlarla yapılan araştırmada verilen emirlerin yeteri kadar açık ve anlaşılır olması ile güncel faaliyetlerle ilgili yeterli bilgi alabilme arasında ilişki gözlemlenmiştir (Tablo-50). Buna göre (Kikare= 18,792; Serbestlik derecesi=4; p= 0,01) emirlerin yeteri kadar açık ve anlaşılır olmasının, güncel faaliyetlerle ilgili daha fazla bilgi alınabilmesi sonucunu doğurmaktadır. Emirlerin yeterince açık ve anlaşılır olduğunu ifade edenlerin %60,2'si yeterli bilgiyi alabildiğini belirtmektedir. Emirlerin yeteri kadar açık ve anlaşılır olduğunu ifade edenlerin %28,8'i ise yeterli bilgi alamamaktadır. Diğer bir ifade ile; emirlerin yeteri kadar açık ve anlaşılır olduğuna katılmayanların %45,7'si, yeterli bilgi alamamaktadır. Emirlerin yeterli açık ve anlaşılır olduğuna katılmayan %43,5'i ise yeterli bilgiyi alabildiği görülmektedir." Amirlerin verdiği emirlerin yeterince açık ve anlaşılır olmasının, astların güncel faaliyetlerle ilgili yeterli bilgi almasını sağlar" hipotezi doğrulanmaktadır.

**4-8-9 Üstlerin, Astlarıyla Yaşadığı Çatışma Nedenleri İle, Astlarının Eğitim ve Bilgi Düzeylerinin Yeterli Olmaması Arasındaki İlişki**

			Yaşanan Çatışma			Toplam	
			Katılımlı yorum	Fikrim Yok	Katılı yorum		
Eğitim Seviyesi Farkı	Katılımlı yorum	Count	30	6	42	78	
		% within eğitim seviyesifark	38,5%	7,7%	53,8%	100,0%	
		% within yaşanançatışma	55,6%	25,0%	34,4%	39,0%	
		% of Total	15,0%	3,0%	21,0%	39,0%	
		Fikrim Yok	Count	2	4	4	10
			% within eğitim seviyesifark	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
	% within yaşanançatışma		3,7%	16,7%	3,3%	5,0%	
	% of Total		1,0%	2,0%	2,0%	5,0%	
	Katılı yorum		Count	22	14	76	112
			% within eğitim seviyesifark	19,6%	12,5%	67,9%	100,0%
		% within yaşanançatışma	40,7%	58,3%	62,3%	56,0%	
		% of Total	11,0%	7,0%	38,0%	56,0%	
Toplam		Count	54	24	122	200	
		% within eğitim seviyesifark	27,0%	12,0%	61,0%	100,0%	
	% within yaşanançatışma	100,0%	100%	100%	100,0%		
	% of Total	27,0%	12,0%	61,0%	100,0%		

Chi-Square Tests

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,225 <sup>a</sup>	4	,003
Likelihood Ratio	13,808	4	,008
Linear-by-Linear Association	6,547	1	,011
N of Valid Cases	200		

<sup>a</sup>. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,20.

**Tablo-51 Yaşanan Çatışmaların Eğitim Seviyesi İle İlişkisi**

Üstlerle yapılan araştırmada eğitim seviyesindeki farklılıklarla kişiler arasında yaşanan çatışmalar arasında bir ilişki gözlemlenmiştir. Buna göre (Kikare= 16,225; Serbestlik derecesi=4; p= 0,003) eğitim seviyesinin farklı olması kişiler arasındaki çatışma düzeyini de arttırmaktadır(Tablo-51). Kişiler arasındaki çatışmaların varlığını ifade edenlerin %62.3'ü bunun eğitim farklılığından kaynaklandığını belirtirken, %34,4'ü ise bunun eğitim seviyesinden kaynaklanmadığını belirtmektedir. Ayrıca çatışma olduğuna inanmayanların %55.6'sı eğitim seviyesindeki farklılıklardan dolayı çatışma olduğunu düşünmemekte, %40.7'si ise düşünmektedir. Buna göre; "üstlerin astları ile yaşadığı çatışmaların en önemli nedeninin astların eğitim ve bilgi düzeylerinin yeterli olmamasından kaynaklandığı" hipotezi doğrulanmaktadır.

#### 4-8-10 Örgütteki Çalışma Süresinin Artması İle İş ve Çalışılan Ortamdan Memnun Olma Durumu Arasındaki İlişki

##### Chi-Square Tests

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,675 <sup>a</sup>	2	,036
Likelihood Ratio	6,804	2	,033
Linear-by-Linear Association	2,394	1	,122
N of Valid Cases	200		

<sup>a</sup>. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,26.

			İşimden ve Bulduğum Ortamdan Genel Olarak Memnunum		Toplam
			Evet	Hayır	
Tsk'da Çalışılan Süre	1-10 Yıl	Count	38	54	92
		% within Tsk'da çalışılan süre	41,3%	58,7%	100,0%
		% within İşimden ve bulunduğum ortamdan genel olarak memnunum?	57,6%	40,3%	46,0%
		% of Total	19,0%	27,0%	46,0%
	11-20 Yıl	Count	20	66	86
		% within Tsk'da çalışılan süre	23,3%	76,7%	100,0%
		% within İşimden ve bulunduğum ortamdan genel olarak memnunum?	30,3%	49,3%	43,0%
		% of Total	10,0%	33,0%	43,0%
	21 Yıl ve Üstü	Count	8	14	22
		% within Tsk'da çalışılan süre	36,4%	63,6%	100,0%
		% within İşimden ve bulunduğum ortamdan genel olarak memnunum?	12,1%	10,4%	11,0%
		% of Total	4,0%	7,0%	11,0%
Toplam		Count	66	134	200
		% within Tsk'da çalışılan süre	33,0%	67,0%	100,0%
		% within İşimden ve bulunduğum ortamdan genel olarak memnunum?	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	33,0%	67,0%	100,0%

**Tablo-52 Çalışma Süresinin Artması İle Çalışılan Ortamdan Memnun Olma İlişkisi**

Araştırmaya katılanların çalışma sürelerinin artmasıyla çalıştıkları ortamdan memnun olmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre (Kikare=6,675; Serbestlik Derecesi=2; P=0,036) çalışma süresi arttıkça kişilerin çalıştıkları ortamdan memnun olmadıkları gözlemlenmiştir (Tablo-52). İş ortamından memnun olanların %57.6' sı 1-10 yıl arası, %30.3'ü 11-20 yıl arası, %12.1'i ise 21 yıldan fazla



görev yaptıklarını belirtirken ; memnun olmayanların %40.3'ü 1-10 yıl arası,%49.3'ü 11-20 yıl arası,%10.4'ü 21 yıldan fazla görev yaptıklarını belirtmektedir..Bu duruma göre kişilerin çalışma süreleri arttıkça çalıştıkları ortamdaki memnuniyet ortaya çıkmaktadır.” Örgütteki çalışma süresinin artmasıyla, iş ve çalışılan ortamdaki memnuniyet durumunun artacağı” hipotezi doğrulanmamaktadır.



## SONUÇ

Günümüzde iletişim kavramı gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle bilgi toplumu olma yolunda atılan adımlar, bilgiye zamanında erişilebilmesi için iletişimi hayatımızın her alanında kullanmamızı zorunlu hale getirmiştir. Teknoloji ve iletişim araçları sayesinde fiziki sınır ve mesafe bakımından dünyamız her geçen gün küçülmekte ve küçüldükçe de ulaşılmak istenen bilgi büyümektedir. Gelişen dünyada insanlığın yüzyıllardan beri süregelen değer yargıları ve yaşam biçimleri hızla değişmekte bunun sonucu olarak, kişiler arası çatışmalar yaşanmaktadır.

Kişilerarası haberleşmede bilgi, fikir ve duygular bir kimseden diğerine geçmektedir. Bu bilgi ve fikirlerin eksiksiz bir biçimde aktarılması için iletişim engellerini ortadan kaldırmak gerekmektedir. İnsanlar arası ilişkiler incelendiğinde, üzerinde durulması gereken en önemli noktanın iletişim olduğunu görmekteyiz. Bazı durumlarda insanlararası iletişimin amaçları belirgin olup, herkesçe bilinmektedir. Yani kaynak, gerçekleştirmek istediği amacı hedefe belirtmek zorunda değildir. Bazı durumlar da ise belirtmesi gerekebilir. İnsanlar birbirleri ile iletişim kurarken iletişim tip ve yöntemlerini bilinçsiz bir şekilde, daha doğrusu farkında olmadan kullanabilmektedir. Burada açıklamak istediğimiz husus, iletişim aksaklıkları meydana geldiğinde veya gelmesini istemediğimiz durumlarda kullanmamız gerekli olan iletişim tip ve modelleri üzerindeki durumdur. Bireylerin birbirleri ile kurdukları iletişim de sözlü iletişim kadar sözsüz iletişim de önem kazanmaktadır. Kişilerarasındaki iletişimde kullanılan beden dili, insanların iletişimde ilişki boyutunu apaçık ortaya koymaktadır. Bir astın, üstüyle konuşurken kullandığı ses tonu ve mimikleri ile, aynı kişinin arkadaşı ile konuşurken kullandığından çok farklıdır. İletişimin sağlıklı olabilmesi için dil engelleri, ifade güçlükleri, kişisel engellerin ortadan kaldırılması ve geri beslemenin iletişimin her safhasında yapılması gerekmektedir.

Organizasyonlarda ast-üst iletişimini geliştirmek için ast ve üstün davranışları incelenmelidir. Öyle ki, iletişimde bulunan ast ve üstün bir beşeri faktör olduğu unutulmayıp, her iki tarafında içinde bulunduğu sosyo-psikolojik durum göz önüne alınmalıdır. İyi bir iletişim sisteminin kurulması organizasyona bazı maddi yük getirebileceği yanında, iletişim aksaklığından dolayı meydana gelebilecek büyük

kayıpları da bertaraf edeceği unutulmamalıdır. Kişilerarası çatışmaların ve rol çatışmalarının organizasyona zarar getireceği göz önünde bulundurulup, zaman zaman yapılan yüz yüze görüşmelerle çatışmaları ortadan kaldırma veya en aza indirme yoluna gidilmelidir.

Burada belirtmek istediğimiz ast-üst iletişimde yanlış yollar olduğunu öne sürmek değil, daha çok ve daha verimli yollar olduğunu vurgulamaktır. Kısacası etkin bir ast-üst iletişim kavramını, etkin bir kaynak alış verişini olarak tanımlamamız gerekliliğidir. İletişimi etkili bir araç gibi kullanmak böylece mutlu ve üretken çalışanlar yaratılmalıdır. Başka bir deyişle, astlarıyla bir iletişim sürecinde bulunan yöneticiler her zaman ve her konumda kendi fikirlerini aşilayarak bugünün modern iletişim anlayışını ortaya koymalıdır.

Örgütlerdeki yapılanmalara göre uygun bir iletişim tipi kullanılmalıdır. Özellikle kişilerarası iletişimi aksatmamak için örgüt yapısı ne olursa olsun , gayri resmi iletişime de önem verilmeli, resmi iletişimin egemen olduğu yapılanmalarda zaman zaman çapraz ve yatay iletişim kurulmalıdır.

Özellikle hiyerarşik yapılanmanın olduğu Silahlı Kuvvetler gibi dikey iletişim tipini kullanan organizasyonlarda **Merkezi ve Zincir** iletişim modelinin kullanılması bilgi alışverişinde yavaşlamalar meydana getirmektedir. Bu yüzden zaman zaman bu tür kuruluşlarda özellikle bilgi alışverişinin önemli ve yoğun olduğu birimler arasında **Dairesel** ve **Y** tipi iletişim modelinin kullanılması gerekmektedir. 7

Günümüzün değişen sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel ortamında yetişen bireylerden kurulu grupların bulunduğu Silahlı Kuvvetler'de geleneksel tek yönlü merkezi yönetim anlayışı çoğu zaman sorun çözmede yetersiz kalabilmekte, dolayısıyla kaynak israfına neden olabilmektedir. Bu nedenle hem gerçek bir lider vasfına haiz yöneticilerin yetişmesi hem de grubun tek bir organizma gibi hareket edecek kadar bütünlük içerisinde olması gerekmektedir. Böyle bir model ise büyük ölçüde bilgiye dayalı örgütlenme, sorumluluk, karar verme ve otorite konumunu üstlenebilecek ve iyi bir iletişim becerisi uygulayabilecek yöneticilerle mümkün olabilecektir.

Günümüzde özellikle örgütsel iletişim türlerinin sıklıkla kullanıldığı kurumların başında Silahlı Kuvvetleri gelmektedir. Silahlı Kuvvetlerde ast-üst iletişimi ön plana çıkmaktadır. Özellikle bilgi iletişimin çok yoğun bir şekilde kullanıldığı Silahlı Kuvvetler’de iletişimin tek taraflı olmaktan ziyade karşılıklı olması gerekliliğinden hareketle, amir ile astlar arasında yaşanan iletişim sorunlarının ve çalışma koşullarının iletişime olan etkileri bu çalışmada incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmanın teorik bölümlerinde ele alınan konular bir alan araştırması ile test edilerek, stratejiler belirlenmiştir.

Astlarla yapılan alan araştırmasında, astların üstleri ile iletişim kurarken sözlü iletişim araçlarını ve resmi iletişim biçimini daha çok tercih ettiği sonucuna varılmıştır. Astlar hem dilek ve tavsiyelerini hem de şikayetlerini üstlerine iletirken yüz yüze iletişim yolunu tercih etmektedir. Üstlerin aşırı otoriter ve baskıcı olması, astları ile olan iletişim ortamını olumsuz yönde etkilemekte ve yaşanan iletişim sorunlarının başlıca nedeni olarak görülmektedir. Astların, üstlerine sorunlarını rahatlıkla aktaramama nedenlerinin başında, amirlerinin sürekli mesafeli olması gelmektedir.

Yapılan çalışmada astlara göre, birimler ve çalışanlar arasında her zaman çatışmaların yaşandığı ve bunun en önemli nedeninin kişisel görüş ve alışkanlıklardan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.

Üstlerin astlarına olan davranış ve görüşleri ile ilgili olarak, astlar; verilen emirlerin yeteri kadar açık ve anlaşılır olduğunu ve üstlerin astlarına emir verirken, emirlerin gerekçe ve mantığı açıkladığını, fakat üstlerinin kendilerini yeteri kadar dinlemediğini belirtmektedir. Karar verilirken astlarının görüşlerinin de dikkate alınmadığı sonucuna varılmıştır. Astlar, çalışılan ortamın stresli, moralsiz ve baskılı olduğuna inanmakta ve çalıştıkları ortamdaki yeteri kadar memnun olmadığını ifade etmektedirler.

Üstlerle yapılan alan araştırmasında ise, üstlerin de astları ile iletişim kurarken astları gibi sözlü iletişim araçlarını ve resmi iletişim biçimini tercih ettiği sonucuna varılmıştır. Üstler astlarından gelen dilek ve tavsiyelerin bizzat kendilerine iletilmesini

istemektedir. Üstler astları ile çoğunlukla iletişim sorunları yaşamakta ve bunun başlıca nedeni ise, astların eğitim ve bilgi düzeylerinin yeterli olmamasıdır.

Araştırmaya katılan üstler, verilen emirleri tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenmek için emir tekrarının gerekli olduğunu belirtmiştir. Üstler astlarının kendileri için olumsuz sonuç doğuracağına inandığı konuları iletmeme veya yanlış iletmeye eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Bunun sonucunda da üstler olaylar karşısında astlarının davranışlarının neler olacağını tahmin edebilmektedir.

Üstlerin astlarıyla çoğunlukla çatışma yaşadığı ve bunun başlıca sebebinin iletişim sorunlarından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Araştırmaya katılan astlar kendilerindeki davranış bozukluklarının giderilmesi için, üstlerinin sözlü iletişim araçları ile uyarılması gerektiğini belirtmiştir. Üstlerin astlarıyla yaşadığı çatışmalar karşısında çoğunlukla otoritesini kullanarak çatışmayı bastırma yolunu tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca üstler, buldukları ortamdan memnun olmadığını ve bunun nedeninin çalışma koşullarının zor olmasından kaynaklandığını ifade etmiştir.

Hiyerarşik örgütlerdeki iletişim sorunları ile ilgili olarak toplam on adet hipotez belirlenerek test edilmiştir. Bu hipotezlerden altı tanesi doğrulanmış, dört tanesi ise yanlışlanmıştır.

Örgütteki çalışma süresinin artması ile resmi iletişim yollarının kullanılmasındaki artış ile ilgili hipotez; amirlere sorunların rahatlıkla aktarılmasının amirlerin samimi ve hoşgörülü olmasının gerektiğine ilişkin hipotez; verilen emirlerin yeteri kadar açık ve anlaşılır olmasının daha az çatışma yaşanmasına sebep olmasına ilişkin hipotez; çalışılan ortamın stresli ve baskılı olmasının iletişimi olumsuz etkisine ilişkin hipotez; üstlerin astları ile çatışma yaşama nedeninin eğitim ve bilgi düzeyi farklılığına ilişkin hipotez ve son olarak, amirlerin verdikleri emirlerin açık ve anlaşılır olmasının güncel faaliyetler hakkında daha fazla bilgi alınmasına neden olmasına ilişkin hipotezler doğrulanırken, çalışma süresinin artması ile çalışılan ortamdan memnun olma durumuna ilişkin hipotez ise red edilmiştir. Çalışma süresinin artması ile sözsüz iletişim araçlarının kullanılmasına ilişkin hipotez ile astları ikna etmek için yüz yüze görüşme

yolunu tercih etmeye ilişkin hipotez ve sözlü iletişim araçlarını kullanan üstlerin, astlardan gelen şikayetlerin bizzat kendilerine yapılmasına ilişkin hipotezler arasında bir ilişki gözlemlenememiş, dolayısıyla bu hipotezlerde yanlışlanmıştır.

Sonuç olarak; üstler emir verirken aşırı otoriter ve baskıcı olmamalı, astların da fikirlerini almalı ve onları yeteri kadar dinlemelidir. Çalışılan ortamın stresli ve baskılı olması iletişimi olumsuz etkilediğinden, iş öncesi ve iş esnasında astlara yeterli bilgiler verilmelidir. Sorunlarını rahatlıkla aktarabilmelerini sağlamak için onlarla olan iletişim mesafesi fazla açılmamalıdır.

Ayrıca astların eğitim ve bilgi düzeyleri artırılmalı, mevcut otoriter yapı biraz daha yumuşatılmalıdır. Kendileri için olumsuz sonuç doğursa bile, olaylar karşısında üstlerine gerekli olan bilgileri tam ve zamanında iletmeleri konusu astlara inandırılmalıdır. Astları motive etmek için sık sık yüz yüze görüşme yolu tercih edilmelidir.

Silahlı Kuvvetler gibi hiyerarşik yapı içerisinde bulunan kurumlarda, kurum içindeki kişilerin veya birimlerin dengeli bir iletişim içerisinde bulunmaları gerekmektedir. Emir-komuta ilişkisi içerisinde yaşama zorunluluğu nedeniyle ortaya çıkan sorunlar sadece yöneticiyi değil tüm kurumları etkilemektedir. Özellikle emirlerin yanlış veya hiç anlaşılması durumunun insan hayatına mal olabileceği gerçeği unutulmamalıdır. Kurumlardaki verimliliği etkileyen etmenlerin başında kişilerarası ilişkiler olduğu gerçeğinden hareketle, çağdaş yönetim anlayışının en zor yanının insan gücü ve insan ilişkilerinin yönetilmesi olduğu unutulmamalıdır.



## KAYNAKLAR

AKGÜN, Can H.ve KAVUNCUBAŞI, Şahin (1995), **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara.

AKINCI,Beril (1997), **Örgütsel Kültür: Tanımı, Özellikleri ve Boyutları**, Human Resources (İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi), Nisan, Yıl:1, Sayı: 6. Ankara

AKKOYUN, Füsun (1982), **Empatik Anlayış Üzerine**, Ankara Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:2,Sayı:15, Ankara.

AKKOYUN, Füsun (1987), **Empatik Eğilim ve Ahlaki Yargı**, Psikoloji Dergisi, Cilt:6, Sayı:21, Ankara.

ALDAG, J. Ramon.ve STEARNS,M. Timothy;(1987), **Management**, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.

GIDDENS Anthony (1994), **Modernliğin Sonuçları**, Çev. Ersin Kuşdil, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

ARENDDT, Hannah (1996), **Geçmişle Gelecek Arasında**, Çev. Bahadır Sina Şener, İletişim Yayınları, İstanbul.

ARTAN, Sinan (1977), **İşletmelerde İletişim**, Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, Haziran, Eskişehir.

AŞKUN, İnal Cem (1982), **Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları**, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar, TODAİE Yayını, Ankara

AŞIKOĞLU,Meral (1986),**İşgören Yönetiminde İletişim Ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları , Eskişehir

AVCI, Nabi (1992), **Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkileri**, M.E.B., Araştırma Raporu, Ankara

AYDIN, Mustafa (1984), **Örgütlerde Çatışma**, Bas-Yay Matbaası, Ankara.

AYDIN, Mustafa (1991), **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

- AYLANUR, Ataklı (1992), **Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı:2, ss.10-15.
- AYTÜRK, Nihat (1990), **Yönetim Sanatı**, Emel Yayıncılık, Ankara.
- AZİZ, Aysel (1992), **Yönetimde İletişim Kanalları**, Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu Yıllığı, Ankara.
- BALTAŞ, Zuhul ve BALTAŞ, Acar (1994), **Beden Dili**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BAŞARAN, İbrahim E. (1991), **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim E. (1992), **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- BAYKAL, Besim (1981), **Organizasyonların Yönetimi**, Türkiye Şişe Cam Sanayi Fabrikaları Yayını, İstanbul.
- BEE, Roland ve BEE, Frances (1997), **Yapıcı Geribildirim**, Çev. Aksu Bora - Onur Cankoçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara.
- BERGMANN, Thomas. J.; VOLKEMA Roger J. (1989), **Understanding and Managing Interpersonal Conflict at Work: Its Issues, Interactive Processes and Consequences**, (Editör: Aflazur Rahim), **Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach**, Praeger Publishers, New York.
- BİLGİN, Kamil Ufuk (1986), **Kamu Yönetiminde Verimliliğin Sağlanması Açısından Kuruluş İçi Haberleşmenin Yeri ve Önemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BUDAK, Gönül ve AKAT, İlker (1994), **İşletme Yönetimi Kitabı**, Akat Yayınevi İstanbul.
- BUMİN, Birol (1990), **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- BÜLBÜL, Rıdvan (2001), **İletişim ve Etik**, Nobel Yayını, Ankara.
- CAN, Halil (1992), **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara.
- CHAFEE, Steven.H. ve BERGER, Charles.R. (1987), **Handbook of Communication Science**, Sage, Newbury Park, California.
- CHUNG, Kae ve MEGGINSON, Leon (1981), **Organizational Behavior: Developing Managerial Skills**, Harper & Row, New York.
- CRIDER, Andrew; GOETHEL, George; KAVANAUGH, Robert ve SOLOMAN Paul (1983), **Psychology**, Scott, Foresman and Company, Illinois.

- ÇELİK, Vehbi (1993), **Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi**, Verimlilik Dergisi, No:1, Milli Produktivite Merkezi, ss.137-143.
- DAVIS, Keith (1988), **İşletmede İnsan Davranışı**, Çeviren: Kemal TOSUN, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- DERYAKULU, Deniz (1998), **Eğitim İletişimi Kavramı**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:19, ss.289-293.
- DİCLE, Ülkü (1974), **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, MPM Yayınları, Ankara.
- DOĞAN, Hasan Zafer (1982), **Rol Çatışması ve İşgören Sorunları**, (Ed. Turgay Ergun) Yönetim Psikolojisi II., TODAİE Yayınları, Ankara.
- DÖKMEN, Üstün (1999), **İletişim Çalışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DURAN, Kadir (1999), **Silahlı Kuvvetler'de Kişilerarası İletişim**, Piyade Okulu Dergisi, Yıl 1 Sayı 3, ss. 35-40, İstanbul.
- EREN, Erol (1993), **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım-Yayım-Dağıtım, İstanbul.
- EREN, Erol (1997), **İşletmede Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- EROĞLU, Feyzullah (1992), **Davranış Bilimleri Açısından İletişim ve Örgütlerde Sözsüz İletişimin Önemi**, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:3-4, ss.46-55.
- FISKE, John (1996), **İletişim Çalışmalarına Giriş**, Çev. Süleyman İrvan, Ark Yayınevi, Ankara.
- FOWLER, Alan (1997), **Müzakere, İkna ve Etkileme**, Çev. Aksu Bora - Onur Cankoçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara.
- GLADSTEIN, Gerald (1983), **Understanding Empathy: Integrating Counselling, Developmental and Social Psychology Perspectives**, Journal of Counselling Psychology, Cilt:29, Sayı:6, New York.
- GOFFEE, Rob ve JONES, Gareth (2000), **Kurum Kültürü**, Çev. Kıvanç Kutmandu, Media-Cat Yayını, Ankara.
- GÖKÇE, Orhan (1998), **İletişim Bilimine Giriş**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- GÖKSEL, A. Bülent (1994), **Halkla İlişkiler**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir.

- GÜNEY,Salih (2000),**Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**,Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜRGEN, Halil (1997), **Örgütlerde İletişimin Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.
- GÜRGEN, Yaşar (1972),**İşletmelerin Yönetiminde Haberleşmenin Önemi, Koşulları ve Çukurova'daki Uygulamaları**, İTİA Yayınları, Adana.
- GÜRSEL, Musa (1997), **Yönetimde Verimlilik Esasları Sempozyumu**, TC. KKK Personel Okulu ve Eğitim Merkezi Komutanlığı Yayını, Konya.
- GÜRSEL, Musa (1997), **Okul Yönetimi**, Çizgi Kitabevi,Konya.
- HALL,RICHARD (1997),**Organizational Structure and Process**, Practice-Hall Inc. Englewood Cliffs,New Jersey.
- HABERMAS,Jurgen (1995), **Hannah Arendt'in İletişimsel Erk Kavramı**, Çev.Zeynep Çağlayan, Cogito, Sayı 5.
- HICKS,G,Herbert ve GULLET,Cıray (1981), **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çeviren: Besim Baykal, İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- HORTAÇSU, Nuran (1997), **İnsan İlişkileri**, İmge Yayınevi, Ankara.
- IVEY, Allen,E. (1987), The Multicultural Practice of Therapy: Ethics, Empathy and Dialectics, **Journal of Social and Clinical Psychology**, Cilt:2, Sayı:5.
- İLAL,Ersan (1989), **İletişim, Yığınsal İletişim Araçları ve Toplum**, Der Yayınları, İstanbul.
- İNCEOĞLU, Metin (1985) **Güdüleme Yöntemleri**, Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu Yayınları, Ankara.
- KAYNAK, Turgay (1995), **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KATZ, Daniel ve KAHN, Robert (1977), **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev. Halil Can - Yavuz Bayar, TODAİE Yayınları, Ankara.
- KILINÇ, Tanıl (1985), **Örgütlerde Çatışma Mahiyet ve Nedenleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:1,Sayı:14,ss. 111-119.

KOCABAŞ,Füsun; ELDEN,Müge ve YURDAKUL,Nilay (2002),**Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, İletişim Yayınları, İstanbul.

KOÇAOĞLU,Mehmet (2002),**Anayasa ve Askeri Yasalar**, Devran Matbaası, Ankara.

KOÇEL, Tamer (1995), **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, İstanbul.

KOÇEL,Tamer(1998),**İşletme Yöneticiliği:Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**,Beta Basım Yayım,İstanbul.

KÖKNAL,Özcan(1997),**İnsanı Anlamak (Kişilerarası İletişim)**,Altın Kitabevi, İstanbul.

KÖKNAL, Özcan (1998), **Yaşamın Zaferi**, Altın Kitabevi, İstanbul.

McQUAIL,Denis ve WINDAHL,Steven (2000), **Kitle İletişim Çalışmaları İçin İletişim Modelleri**, A.Ü.Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, ESKİŞEHİR.

MEHRABIAN, Abraham (1968), **Communication Without Words**, Psychology Today, Cilt:2, New York.

MIZRAK, Nihal Yıldırım (1991), **İşletmelerde Verimliliğe Yönelik Eğitimin Önemi**, Türk Özel Sektörü Tarafından Yapılan Eğitim Çalışmaları, I. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları, Ankara.

MULLINS, J. Laurie (1989), **Management and Organizational Behavior**, Pitman Publishing, A Division of Longman Group Limited,United Kingdom.

MÜFTÜOĞLU, Tamer (1989), **İşletme İktisadı**, Turhan Kitabevi, Ankara.

NELSON, Debra.ve QUICK, James Campell (1997), **Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challanges**, West Publishing, USA.

OKVURAN,Ayşe (1994), **Çağdaş İnsanı Yaratmada Yaratıcı Drama Eğitiminin Önemi ve Empatik Beceri ve Empatik Eğilim Düzeylerinin Etkisi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,Cilt:1, Sayı:27,ss. 150-155.

ONARAN, Oğuz (1975), **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara.

OSKAY, Ünsal (1999), **İletişimin ABC'si**,Der Yayınları, İstanbul.

ÖNER, Uğur (1999), **İlköğretimde Rehberlik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- ÖZALP, İnan (1989), **Örgütlerde Çatışma**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, ss. 110-122.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (1993), **Yöneticilik; Organizasyon Kültürü**, İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Haziran, Yıl:2, Sayı:12, ss.10-18, İstanbul.
- ÖZKALP, Enver (1995), **Örgüt Kültürü ve Kavramsal Gelişmeler**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi, Cilt:2, ss. 143-147.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem (1996), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- PEKER, Ömer (1995), **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- PİŞKİN, Metin (1987), **Empati, Kaygı ve Çatışma Eğilimi Arasındaki İlişki**, Ankara Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:20, Sayı:1-2, ss.775-783.
- POLAT, Aykut ve ERGUN, Turgay (1978), **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- ROBBINS, Stephen (1974) **Managing Organizational Conflict**, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- ROBBINS, Stephen (1980) **The Administrative Process**, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- ROBBINS, Stephen (1994), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Etem Yayınları, İstanbul.
- ROGERS, Carl, R. (1983), **Empatik Olmak Değeri Anlaşılmamış Bir Varoluş Şeklidir**, Çev. Füsün Akkoyun, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Sayı:16, ss.106-111.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1993), **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (1996), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- SCHNEIDER, Arnold; DONAGHY, William ve NEWMAN, Paul (1998), **Organizational Communication**, International Student Edition, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., New York.
- SENGE, Peter (1998), **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.



- SELYE, Hans (1979), **The Stress Concept and Some of Its Implications**, Human Stress and Cognition,(Editör: Hamilton ve D.M. Wilburton), Wiley, New York.
- SÜNBÜL, Ali Murat (2002), **Eğitime Yeni Bakışlar**, Mikro Basım Yayın Dağıtım, Ankara.
- STONER, James (1978), **Management**, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- ŞİMŞEK, Mehmet; AKGEMCİ, Tahir; ÇELİK Ahmet (1998), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- T.C. MİLLİ SAVUNMA BAKANLIĞI (1987), **Türkiye'nin Savunma Politikaları ve Silahlı Kuvvetlerinin Yapısı**, Genelkurmay Basımevi, Ankara.
- TEKARSLAN, Erdal; BAYSAL, A. Can; ŞENCAN Hüner ve KILINÇ, Fazıl (1989), **Sosyal Psikoloji**, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- TJOSVOLD, Dean (1989), **Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations**,(Editör:Dean Tjosvold ve David Johnson), **Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach**, Praeger Publishers, New York.
- TUTAR, Hasan (2000), **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- TUTAR, Hasan ve YILMAZ, M.Kemal (2002), **Genel İletişim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TÜRKMEN, İsmail (1996), **Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli**, MPM Yayınları, Ankara.
- TÜRKMEN, Meral (1998), **Genel İletişim**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksek Okulu Yayınları, İzmir.
- UNUTKAN, Göksel Ataman (1995), **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- ÜNAL, Güngör (1998), **İşletmede Yönetim ve Organizasyon**, Türkmen Yayınevi, İstanbul.
- VAROL, Muharrem (1993), **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- YALÇIN, Selçuk (1991) **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayın ve Dağıtım, İstanbul.
- YATES, Jere, E.(1979), **Managing Stress**, Business Person's Guide, Amazon, New York.
- YENGİN, Hülya (1997), **İletişimde Renklerin Anlamı**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı:5, ss.201-209.

YÜKSEL, A. Haluk (1994), **İkna Edici İletişim**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları , Eskişehir.

YÜKSEL, A. Haluk (1994), **Bireylerarası İletişime Giriş**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.

WHITTEN, David; CAMERON, Kim ve WOODS, Mike (1997), **Developing Management Skills For Europe**, Addison - Wesley Publishing Company, New York.

WILLIAMS,John ve EGGLAND,Steven (1991), **Örgütlerde İletişim**, Çev. Yılmaz Büyükerşen, Anadolu Üniversitesi Yayınları,Eskişehir.

ZILLIOĞLU, Merih (2003), **İletişim Nedir?**, Cem Yayınevi, İstanbul.



## EK: TSK'DE İLETİŞİMLE İLGİLİ ANKET UYGULAMASI

### EK 1 - Astlar İçin Anket Formu

Bu anket formu T.S.K.' da ast – üst iletişimi ve geliştirme yollarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu ankette isim yazmak zorunlu değildir ve verilen cevaplardan dolayı hukuki olarak sorumluluk doğmaz. Soruları cevaplarken samimi ve doğru cevaplamanız araştırmanın daha gerçekçi yapılması açısından önemlidir. Zaman kısıtlaması yoktur. Cevap vermekte zorlandığınız soruları anketi yapan sorumluya sorabilirsiniz. Göstereceğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederiz.

---

1) Kaç yıldır T.S.K. mensubusunuz?

- 1 ( ) 1-5      2 ( ) 6-10      3 ( ) 11-15  
4 ( ) 16-20      5 ( ) 21-25      6 ( ) 26 VE ÜSTÜ

2) Rütbeniz ?

- 1 ( ) Astsb. çvş.      2 ( ) Astsb.kd.çvş.      3 ( ) Astsb.üçvş.      4 ( ) Astsb.kd.üçvş.  
5 ( ) Astsb.bçvş.      6 ( ) Astsb.kd.bçvş.      7 ( ) Atğm.      8 ( ) Tğm.  
9 ( ) Ütğm.      10 ( ) Yzb.      11 ( ) Bnb.      12 ( ) Yb.  
13 ( ) Alb.      14 ( ) General

3) Medeni Durumunuz?

- 1 ( ) Evli      2 ( ) Bekar      3 ( ) Dul

Amirleriniz sizinle iletişim kurarken aşağıdaki iletişim araçlarını hangi sıklıkta kullanmaktadır?

Araçlar	Çok sık (5)	Sık (4)	Az (3)	Çok az (2)	Hiç (1)
4. Yazılı iletişim araçları (yazışmalar, raporlar, duyuru tahtaları, kurum içi yayınlar gibi)					
5. Sözlü iletişim araçları (görüşme ve toplantılar, sözle verilen emirler, telefon görüşmeleri gibi)					
6. Görsel iletişim araçları (televizyon, bilgisayar, maket, resim kullanımı gibi)					
7. Sözsüz iletişim araçları (yüz ve beden hareketleri, mimikler, jestler gibi)					

8) Amirlerinizle kuracağınız iletişimde genelde hangi örgütsel iletişim yolunu seçersiniz?

Sadece birini işaretleyiniz.

- 1 ( ) Resmi iletişim yolu  
2 ( ) Gayri resmi iletişim yolu

9) Şikayetlerinizi amirlerinize iletirken hangi yolu kullanırsınız?

- 1 ( ) Dilekçe yazarım.  
2 ( ) Yüz yüze görüşürüm.  
3 ( ) Telefonla görüşürüm.  
4 ( ) Diğer (lütfen yazınız):.....  
.....

10) Dilek ve tavsiyelerinizi amirlerinize iletirken hangi yolu kullanırsınız?

- 1 ( ) Dilekçe yazarım.  
2 ( ) Yüz yüze görüşürüm.  
3 ( ) Telefonla görüşürüm.  
4 ( ) Diğer (lütfen yazınız):.....  
.....

11) Amirlerinizle iletişimde sorun yaşıyor musunuz?

1 ( ) Her zaman      2 ( ) Genellikle      3 ( ) Bazen      4 ( ) Çok az      5 ( ) Hiç

12) Amirlerinizle iletişimde sorun yaşıyorsanız, bunların sebepleri size göre nedir? Önem sırasına göre dört tanesini 1,2,3,4 numaraları (1 - en önemli) vererek sıralayınız.

- 1 ( ) Amirim iyi bir dinleyici değil.
- 2 ( ) Amirim kullandığı kelimeler ve ses tonu anlaşılır değil.
- 3 ( ) İletişim ortamı uygun değil.
- 4 ( ) Konuşmam sık sık kesiliyor.
- 5 ( ) Amirim genelde sınırlarına hakim olamıyor.
- 6 ( ) Amirlerimin mesleki konularda yeterli bilgisi yok.
- 7 ( ) Amirlerim tarafından yapacağım iş konusunda yeterli ve açıklayıcı bilgi verilmiyor.
- 8 ( ) Emir verilirken genelde aracı kullanılıyor. Yüz yüze görüşme yapamıyorum.
- 9 ( ) İlk amirimi yeterince göremiyorum ve genelde fikirlerim önemsenmiyor.
- 10 ( ) Amirlerimin yaptığım iş hakkında devamlı bilgi istemesi ve aşırı kontrol bende amirlerimle görüşmeme isteği uyandırıyor.
- 11 ( ) Diğer (lütfen yazınız):.....  
.....

13) Amirlerinize sorunlarınızı rahatlıkla aktarabiliyor musunuz?

1 ( ) Her zaman      2 ( ) Genellikle      3 ( ) Bazen      4 ( ) Çok az      5 ( ) Hiç

14) Amirlerinize sorunlarınızı rahatlıkla aktaramıyorsanız, bunun sebebi size göre nedir?

- 1 ( ) Amirim çabuk sinirlenmesi nedeniyle ondan çekinmem.
- 2 ( ) Amirim sorunlarımla ilgilenmemesi.
- 3 ( ) Amirim astlarıyla arasında sürekli mesafe tutmak istemesi ve iletişime açık olmaması.
- 4 ( ) Amirim aşırı otoriter olmasının baskı ve korku temeline dayanan bir iletişim ortamı yaratması.
- 5 ( ) Diğer (lütfen yazınız):.....

15) Kurumunuzda çalışanlar veya birimler arasında çatışmalar (anlaşmazlıklar) yaşanmakta mıdır?

- 1 ( ) Her zaman      2 ( ) Genellikle      3 ( ) Bazen      4 ( ) Çok az      5 ( ) Hiç

16) Kurumunuzda çalışanlar veya birimler arasında yaşanan çatışmaların nedeni size göre nedir? Önem sırasına göre beş tanesini 1,2,3,4,5 numaraları (1 - en önemli) vererek sıralayınız.

- 1 ( ) Kişisel görüş ve alışkanlıklardaki farklılıklar
- 2 ( ) Kişilerin üstlendiği role (göreve) uyum sağlayamaması
- 3 ( ) Kişiler arasındaki algılama farklılıkları
- 4 ( ) Statü farklılıkları
- 5 ( ) İletişim sorunları
- 6 ( ) Kurumdaki rekabet
- 7 ( ) İşler arasındaki karşılıklı bağımlılık
- 8 ( ) Yetki ve sorumluluktaki belirsizlik
- 9 ( ) Örgüt büyüklüğü
- 10 ( ) Çıkar farklılıkları
- 11 ( ) Örgüt içi güç mücadelesi
- 12 ( ) Uygulanan denetim biçimi
- 13 ( ) Önceden çözümlenmemiş çatışmalar
- 14 ( ) Diğer (lütfen yazınız):.....

17) Birlik içinde veya birlikler arasında çatışma yaşandığında amiriniz nasıl bir tutum sergilemektedir? Sıklık derecesine göre iki tanesini 1,2 numaraları (1 - en sık) vererek sıralayınız.

- 1 ( ) Çatışmayı görmezden gelerek, tarafların bunu kendi aralarında çözmesini bekler.
- 2 ( ) Taraflara aynı kurumun başarısı için çalıştıklarını hatırlatarak ve onları ortak bir amaca yönelterek işbirliği yapmalarını sağlar.
- 3 ( ) Çatışan tarafları bir araya getirerek ve anlaşmazlık hakkında tartışılmasını sağlayarak uygun bir çözümün bulunmasına çalışır.
- 4 ( ) Yetki ve otoritesini kullanarak çatışmayı bastırır.
- 5 ( ) Birlik içinde değişikliklere giderek (örneğin, tarafları başka görevlere vererek) çatışmalı durumu ortadan kaldırmaya çalışır.



Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

	Kesinlikle katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle katılmıyorum (1)
18. Amirlerimle iletişimde sorun yaşıyorum					
19. Amirlerimin verdiği emirler yeterince açık ve anlaşılır					
20. Amirim dinlemekten çok konuşur, emir vermeyi sever					
21. Amirlerim verdikleri emrin gerekçesini ve mantığını çoğu zaman açıklamazlar					
22. Amirlerimden güncel faaliyetlerle ilgili yeterli bilgi alabiliyorum					
23. Amirlerim vereceği kararlarda benim de görüşümü dikkate alır					
24. Çalıştığım kurumda personel veya birimler arasında çatışmalar (anlaşmazlıklar) yaşanmaktadır					
25. Görev yaptığım kurumu bir aile, kendimi de bu ailenin bir ferdi olarak görüyorum					
26. Çalıştığım ortamda stresli, moralsiz ve baskı altında olduğum durumlar oluyor					
27. Örgüte kolay uyum sağlama açısından, işe başlamadan önce ve iş esnasında verilen eğitimin yeterli olduğunu düşünmüyorum					

28) İşinizden ve bulunduğunuz ortamdan genel olarak memnun musunuz?

1 ( ) Evet

2 ( ) Hayır

29) İşinizden ve bulunduğunuz ortamdan memnun değilseniz, bunun nedeni nedir? Önem sırasına göre iki tanesini 1,2 numaraları (1 - en önemli) vererek sıralayınız.

1 ( ) Ücretin düşük olması

2 ( ) Yükselme olanaklarının az olması

3 ( ) Çalışma koşullarının zor olması

4 ( ) Diğer çalışanlarla anlaşamama

5 ( ) İşin niteliği ile kişisel isteklerin uymaması

6 ( ) Diğer (lütfen yazınız):.....

.....

30 ) Amirlerinizin size karşı davranışı genelde nasıldır?

1 ( ) Kırıcı

2 ( ) Samimi

3 ( ) Hoşgörülü

4 ( ) Saldırgan

5 ( ) Tutarsız

6 ( ) Diğer (lütfen yazınız):.....

.....

31) Sizce organizasyonda etkin bir iletişimin sağlanması için amirlerinizin nasıl bir kişiliğe sahip olması gerekir? Önem sırasına göre üç tanesini 1,2,3 numaraları (1 - en önemli) vererek sıralayınız.

1 ( ) Dürüst

2 ( ) Kararlı

3 ( ) Samimi

4 ( ) İlimli

5 ( ) Otoriter

6 ( ) İkna Edici

7 ( ) Tutarlı

8 ( ) Empatik (kendini karşısındakinin yerine koyarak karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayan)

9 ( ) Diğer (lütfen yazınız):.....

.....

## EK 2 - Üstler İçin Anket Formu

Bu anket formu T.S.K.' da ast – üst iletişimi ve geliştirme yollarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu ankette isim yazmak zorunlu değildir ve verilen cevaplardan dolayı hukuki olarak sorumluluk doğmaz. Soruları cevaplarırken samimi ve doğru cevaplamamız araştırmanın daha gerçekçi yapılması açısından önemlidir. Zaman kısıtlaması yoktur. Cevap vermekte zorlandığınız soruları anketi yapan sorumluya sorabilirsiniz. Göstereceğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederiz.

---

1) Kaç yıldır T.S.K. mensubusunuz?

1 ( ) 1-5

2 ( ) 6-10

3 ( ) 11-15

4 ( ) 16-20

5 ( ) 21-25

6 ( ) 26 VE ÜSTÜ

2) Rütbeniz ?

1 ( ) Astsb. çvş.

2 ( ) Astsb.kd.çvş.

3 ( ) Astsb.üçvş.

4 ( ) Astsb.kd.üçvş.

5 ( ) Astsb.bçvş.

6 ( ) Astsb.kd.bçvş.

7 ( ) Atğm.

8 ( ) Tğm.

9 ( ) Ütğm.

10 ( ) Yzb.

11 ( ) Bnb.

12 ( ) Yb.

13 ( ) Alb.

14 ( ) General

3) Medeni Durumunuz?

1 ( ) Evli

2 ( ) Bekar

3 ( ) Dul

Astlarınız sizinle iletişim kurarken aşağıdaki iletişim araçlarını hangi sıklıkta kullanmaktadır?

Araçlar	Çok sık (5)	Sık (4)	Az (3)	Çok az (2)	Hiç (1)
4. Yazılı iletişim araçları (yazışmalar, raporlar, duyuru tahtaları, kurum içi yayınlar gibi)					
5. Sözlü iletişim araçları (görüşme ve toplantılar, sözle verilen emirler, telefon görüşmeleri gibi)					
6. Görsel iletişim araçları (televizyon, bilgisayar, maket, resim kullanımı gibi)					
7. Sözsüz iletişim araçları (yüz ve beden hareketleri, mimikler, jestler gibi)					

8) Astlarınızla iletişim kurarken gayri resmi iletişim yolunu kullanır mısınız?

1 ( ) Her zaman      2 ( ) Genellikle      3 ( ) Bazen      4 ( ) Çok az      5 ( ) Hiç

9) Astlarınızdan gelen şikayetler karşısında nasıl davranırsınız?

- 1 ( ) Şikayetlerin üst makamlara yapılmasını isterim.  
2 ( ) Şikayetlerin bana iletilmesini isterim.  
3 ( ) Astlardan gelen her türlü haberi çekinmeden üstlerime iletirim.  
4 ( ) Astlardan gelen şikayetleri reddederim.  
5 ( ) Diğer (lütfen yazınız):.....  
.....

10) Astlarınızdan gelen dilek ve tavsiyeler karşısında nasıl davranırsınız?

- 1 ( ) Dilek ve tavsiyelerin bana yapılmasını isterim.  
2 ( ) Dilek ve tavsiyelerin üst makamlara iletilmesini isterim.  
3 ( ) Astlardan gelen her türlü haberi çekinmeden üstlerime iletirim.  
4 ( ) Astlardan gelen dilek ve tavsiyeleri reddederim.  
5 ( ) Diğer (lütfen yazınız):.....  
.....

11) Astlarınız ile iletişimde sorun yaşıyor musunuz?

1 ( ) Her zaman      2 ( ) Genellikle      3 ( ) Bazen      4 ( ) Çok az      5 ( ) Hiç

12) Astlarınızla iletişiminizi olumsuz yönde etkileyen faktörler nelerdir? Önem sırasına göre üç tanesini 1,2,3 numaraları (1 - en önemli) vererek sıralayınız.

- 1 ( ) Astlarımdaki eğitim ve bilgi düzeylerinin yeterli olmaması.
- 2 ( ) Dil güçlükleri ve yanlış anlamalar.
- 3 ( ) Astlarımdaki dinleme yetersizlikleri.
- 4 ( ) Astlarımdan daima üst seviyede performans göstermelerini beklememin onlarda sürekli bir stres yaratıyor olması.
- 5 ( ) Astlarımdan zaman zaman ortamla ilgili motivasyon sorunları olması.
- 6 ( ) Sosyal ve kültürel farklılıklar
- 7 ( ) Örgütsel yapıdan kaynaklanan aksaklıklar (örgüt büyüklüğü, iletişim araçlarının yetersizliği, eleman sayısının çokluğu gibi)
- 8 ( ) Diğer (lütfen yazınız):.....  
.....

13) Örgüt yapısı ve işleyişinden kaynaklanan ve örgütsel iletişimi olumsuz etkileyen faktörler nelerdir? Önem sırasına göre üç tanesini 1,2,3 numaraları (1 - en önemli) vererek sıralayınız.

- 1 ( ) Aşırı merkeziyetçi yönetim
- 2 ( ) Aşırı uzmanlaşma sonucunda personelin içe kapanması ve çevreye yabancılaşması
- 3 ( ) Kurum içindeki aşırı otoriter yapıdan dolayı astların üstlerle iletişim kurmaktan çekinmeleri
- 4 ( ) Hiyerarşik basamakların fazla olmasının örgüt içi iletişimi yavaşlatması
- 5 ( ) Kurumda olması gerekenden daha fazla personel çalışmasının iletişim sistemini karmaşılaştırması
- 6 ( ) İletişimde teknolojinin gereklerinin kullanılmaması
- 7 ( ) Astın kendisi için olumsuz sonuçlar doğurabilecek bilgileri üstüne değiştirerek iletmesi ya da iletmemesi.
- 8 ( ) Örgüt yapısı ve işleyişinin örgütsel iletişimi olumsuz etkilediğini düşünmüyorum.
- 9 ( ) Diğer (lütfen yazınız):.....  
.....

14) Astlarınıza emirlerinizi daha çok hangi yolu kullanarak iletirsiniz? Sadece birini işaretleyiniz.

- 1 ( ) Yazılı olarak  
2 ( ) Bizzat görüşerek  
3 ( ) Toplantı yaparak

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

	Kesinlikle katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Fikrim yok (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle katılmıyorum (1)
15. Astlarımla iletişimde sorun yaşıyorum					
16. Verdiğim emirlerin karşı tarafça anlaşıldığını görmek için, karşı tarafın emir tekrarı yapmasını isterim					
17. Astlara verdiğim emirlerde onları emrin gerekliliğine ikna etmeye çalışırım					
18. Çoğu zaman astlarımla olaylar karşısındaki tepkilerine, davranışlarına bir anlam veremem					
19. Astlarımla aramdaki eğitim seviyesi farklılıkları aramızdaki iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir					
20. Astlarımla duygu ve düşünceleri ile değil, onların yaptıkları iş ile ilgilenirim					
21. Çalıştığım kurumda personel veya birimler arasında çatışmalar (anlaşmazlıklar) yaşanmaktadır					
22. Çatışmalar kurumdaki sorunların ortaya çıkmasını ve bunların giderilerek kurumda değişikliklerin ve yeniliklerin oluşmasını sağlar					
23. Astlarımla kendileri için olumsuz sonuç doğuracak bilgileri üstlerine iletmeme ya da değiştirerek iletme eğilimindedirler					
24. Kurumumda iş dışında ast ve üstlerimle bir araya gelmemizi sağlayan sosyal faaliyetlerin (buluşma, anma, kutlama, emeklilik; çay, kahve, yemek toplantıları; kokteyiller, özel günlerin kutlanması vb) karşılıklı iletişimin geliştirilmesi bakımından yeterli olduğunu düşünmüyorum					



25) Astlarınızda tavır ve davranış bozuklukları varsa, bunların ne şekilde giderilmesi sizce uygun olur?

- 1 ( ) Sözlü iletişim araçları ile uyararak
- 2 ( ) Sözlü iletişim araçları ile açıklayıcı ve destekleyici bilgiler vererek
- 3 ( ) Yazılı iletişim aracı ile uyararak
- 4 ( ) Yazılı iletişim araçları ile açıklayıcı ve örnekleyici bilgiler vererek
- 5 ( ) Sözlü iletişim araçları ile amirlerime bildirerek
- 6 ( ) Yazılı iletişim araçları ile amirlerime bildirerek

26) Kurumunuzda çalışanlar veya birimler arasında çatışmalar yaşanmakta mıdır?

- 1 ( ) Her zaman
- 2 ( ) Genellikle
- 3 ( ) Bazen
- 4 ( ) Çok az
- 5 ( ) Hiç

27) Kurumunuzda çalışanlar veya birimler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri size göre nedir? Önem sırasına göre beş tanesini 1,2,3,4,5 numaraları (1 - en önemli) vererek sıralayınız.

- 1 ( ) Kişisel görüş ve alışkanlıklardaki farklılıklar
- 2 ( ) Kişilerin üstlendiği role (göreve) uyum sağlayamaması
- 3 ( ) Kişiler arasındaki algılama farklılıkları
- 4 ( ) Statü farklılıkları
- 5 ( ) İletişim sorunları
- 6 ( ) Kurumdaki rekabet
- 7 ( ) İşler arasındaki karşılıklı bağımlılık
- 8 ( ) Yetki ve sorumluluktaki belirsizlik
- 9 ( ) Örgüt büyüklüğü
- 10 ( ) Çıkar farklılıkları
- 11 ( ) Örgüt içi güç mücadelesi
- 12 ( ) Uygulanan denetim biçim
- 13 ( ) Önceden çözümlenmemiş çatışmalar
- 14 ( ) Diğer (lütfen yazınız):.....

28) Birliğinizde çatışma (anlaşmazlık) ortaya çıktığında genellikle nasıl bir tutum sergilersiniz? Sıklık derecesine göre iki tanesini 1,2 numaraları (1 - en sık) vererek sıralayınız.

- 1 ( ) Yasal bir işlem gerektirmiyorsa karışmam  
2 ( ) Otoritemi kullanarak çatışmayı bastırırım  
3 ( ) Birlik içindeki iletişimi bozmamak için taraflar arasındaki ortak yanları vurgulayarak çatışmayı yatıştırırım  
4 ( ) Taraflarla fikir alışverişinde bulunarak çözümler bulmaya çalışırım  
5 ( ) Taraflar arasındaki anlaşmazlığı rekabete çevirerek kişileri kazanma-kaybetme yarışına sokarım  
6 ( ) Hemen müdahale ederek çatışmayı ortadan kaldırmaya çalışırım  
7 ( ) Diğer (lütfen yazınız):.....  
.....

29) Çalıştığınız ortamda astlarınızın size getirdiği bilgilerin doğruluğunu araştırmayı düşünür müsünüz?

- 1 ( ) Her zaman      2 ( ) Genellikle      3 ( ) Bazen      4 ( ) Çok az      5 ( ) Hiç

30) Astlara verdiğiniz emirlerde onların emir tekrarı yapmasını ister misiniz?

- 1 ( ) Her zaman      2 ( ) Genellikle      3 ( ) Bazen      4 ( ) Çok az      5 ( ) Hiç

31) Astlarınız ortamla ilgili motivasyon sorunu yaşamakta mıdır?

- 1 ( ) Her zaman      2 ( ) Genellikle      3 ( ) Bazen      4 ( ) Çok az      5 ( ) Hiç

32) İşinizden ve bulunduğunuz ortamdan genel olarak memnun musunuz?

- 1 ( ) Evet      2 ( ) Hayır

33) İşinizden ve bulunduğunuz ortamdan memnun değilseniz, bunun nedeni nedir? Önem sırasına göre iki tanesini 1,2 numaraları (1 - en önemli) vererek sıralayınız.

1 ( ) Ücretin düşük olması

2 ( ) Yükselme olanaklarının az olması

3 ( ) Çalışma koşullarının zor olması

4 ( ) Diğer çalışanlarla anlaşamama

5 ( ) İşin niteliği ile kişisel isteklerin uymaması

6 ( ) Diğer (lütfen yazınız):.....

.....

