

A) YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ

- ♥ Genel anlamda insan ilişkileri, insanların karşılıklı eylemleri aracılığı ile amaçlarını gerçekleştirebilmek için çevrelerindeki her türlü nesnelere ve durumlara etkileşimleridir.
- ♥ Yönetimde insan ilişkileri, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye ve iş görenlerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik iş görenler arası etkileşimler dizisidir.
- ♥ İnsan ilişkileri bilgisinin başlıca amacı, çatışmaları olabildiğince ortadan kaldırarak çalışma hayatında uyumlu ilişkileri kurmaktır.

Yönetimde İnsan İlişkileri; örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye ve çalışanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik çalışanlar arası etkileşimler dizisidir.

Etkileşim; birbiriyle ilişki kurmak isteyen insanların karşılıklı olarak etki alış verişidir. İlişkiyi oluşturan tepkilerin bir kısmı bizden; öbür kısmı ise bunları yanıtlayan karşıımızdaki kişiden gelir. İlişki etkileşimler dizisidir. Etkileşimin akışı bizi beklemediğimiz ya da istemediğimiz bir ilişkiye yönlendirebilir.

İlişkileri niteleyen birbiri ile etkileşen insanların tepkilerini aşağıdaki koşullar belirler:

1. Tepkilerin içeriği, türü, yeğlinliği, zamanı, sıklığı
2. Tepkilerin birbirine benzerliği ya da zıtlığı,
3. Tepkilerin birbirine tamamlamaları ya da bozmaları
4. Tepkilerin karşıtlarla benimsenme derecesi
5. Tepkilerin birbirine yeğlilikçe, nitelikçe, nicelikçe denkliği
6. Karşıtların, tepkilerin anlamını anlamada becerikliliği

YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİNİN İLKELERİ

Yönetimde insan ilişkilerinin bütün örgütlerde olması gereken temel ilkeleri vardır. Bunlar:

- ♥ İnsan ilişkileri insan insana ilişkidir.
- ♥ İnsan ilişkileri yetişkin yetişkine bir ilişkidir.
- ♥ İnsan ilişkileri ilişki kurulan kişiyle anlamdaş olmayı gerektirir.
- ♥ İnsan ilişkileri hoşgörüyü gerektirir.
- ♥ İnsan ilişkileri ilgi gerektirir.
- ♥ İnsan ilişkileri dostluk ister.
- ♥ İnsan ilişkileri "biz" olmayı gerektirir.
- ♥ İnsan ilişkileri güven ister.
- ♥ İnsan ilişkileri yönetimde saydamlık ister.
- ♥ İnsan ilişkileri adalet ister.
- ♥ İnsan ilişkileri, insanın kendisini bilmesini gerektirir.

YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİNİN İLKELERİ (AÇIKLAMA)

Örgütlerde insan ilişkileri bazen yanlış anlaşılabilir ve uygulamaya yol açabilir. Yönetimde insan ilişkileri, hiçbir zaman yönetmenlerin iş görenleri diledikleri gibi kullanmalarının bir aracı değildir. İnsan ilişkileri, iş görenlerin sırtını okşamak, onları rahatlığa kavuşturmak, onlarla sorunsuz yaşamak, onları gereksiz ödün vermek, acımak, duygusal davranmak, gereksiz yere yardımlarına koşmak da değildir. Bu yanlış anlama ve uygulamaya karşılık, yönetimde insan ilişkileri nesnel (objektive), ussal (rational) ve yönetsel ilkelere dayalı olarak gerçekleştirilir. Yönetimde insan ilişkilerinin bütün örgütlerde olması gereken temel ilkeleri şunlardır:

1. **İnsan ilişkileri, insan insana ilişkidir;** İnsan, gizilgüçlerle doğan, bu gizilgüçlerini yeterliliğe dönüştürerek toplumunda kültürleyebilen ve yeni kültürel değerler yaratabilen bir canlıdır. Doğal varlıkların dışında bütün kültürel değerler insanlarca yaratılmıştır. İnsana bu güç, doğuştan verilmiştir ve insanın gücünün sınırı bilinmemektedir. Her iş görenin yetiştirilip gizilgücünün yeterli dönüştürüldüğünde ve ortam hazırlandığında örgüte özgü kültürel değerler üretebileceğine inanmak, yönetimde insan ilişkilerinin özüdür. İlişkilerin sağlıklı olması, insanın ne olduğundan fazla yüceltilmemesine; ne de aşağılanmamasına bağlıdır. Örgüt ortamı, iş görenlerin aşağılanmasına ve özellikle yönetmenlerin değerinin üstünde yüceltilmesine elverişlidir. Aşağılanmak insana acı verir; ilişkileri bozar. Olduğumuzdan fazla yüceltilmek, belki hoşumuza gider, ama kendi değerimizi bildiğimizde bize yalan gelir.
2. **İnsan ilişkileri, yetişkin yetişkine bir ilişkidir;** Yetişkin yetişkine ilişkiler, elverdiğince duygusal olmaya ussal ilişkilere. Yönetmen ne ana ne babadır; ne de yönetilenler onun çocuğudur. Yönetmenin, kendine ana ya da baba yerine koyması ve astlarına sürekli anası babasıymış gibi davranması, astlarını, ona koşulsuz itaate ve bağımlı olmaya zorlamak istediğinden kaynaklanır. İş görenlerin kendilerini çocuk yerine koymasıysa, onları yönetmenin kanadı altına sokar. Bu durumlar insan ilişkilerini sağlıklı kılar.

3. **İnsan ilişkileri ilişki kurulan kişiyle anlamdaş olmayı gerektirir.** Anlamdaşlık (empathy), insanın kendini karşısındakinin yerine koyarak onun duygularını anlamasıdır; ama onun gibi duygulanması değildir. Yönetenler ve yönetilenler, sorunlarını birbirine ilettiklerinde, sorunların birlikte çözülebilmesi ya da çözülmesine yardım edilmesi için, birbirlerini iyi anlamaları gerekir. Yönetenlerin ve yönetilenlerin, birbirlerine hoş görmeleri (antipathy), birbirleriyle duygudaş (sympathy) olmaları ve birbirlerine karşı kayıtsız (apathy) kalmaları ilişkileri sağlıksızlaştırır. İlişki kuranların karşılıklı anlamdaş olmaları bu sağlıksızlığa yol açmaz. Duygudaşlık, ilişki kurulan kişiyle aynı acıyı ya da aynı hazzı paylaşmadır ve iki tarafın duygularının denk düzeyde yekınmesini gerektirir. Duygusalılık, yönetimde sorunların çözülmesini zorlaştırır; yanlış yargı ve kararlara yol açar. Öte yandan iki insanı aynı duyguyu paylaşması da olanaksızdır. Oysa anlamdaşlıkta, kendimizi ilişki kurduğumuz insanın yerine koyarak, onun sorununu kendisinin anladığı gibi anlamamaya çalışırız. Her ne kadar sorunun onda yarattığı anlamı onun kadar anlamasak bile, o soruna benzer sorunlar yaşantılarımızda varsa, onunla olabildiğince anlamdaş oluruz. Anlamdaşlık, bir bakıma karşımızdaki insanla iletişimi kusursuzca gerçekleştirmektir.
4. **İnsan ilişkileri, hoşgörüyü gerektirir.** Hoşgörü, ilişki kuran insanların, birbirlerine kusur işleme hakkını tanımalarıdır. Kusur işleme hakkı, her hak gibi, sınırlı olmak zorundadır. Hoşgörünün sınırı, (a) insanın gelişim düzeyi yükseldikçe; (b) aynı kusur birden fazla yinelendikçe ve (c) kusurun tehlike yaratma olasılığı arttıkça daralır. Acemi bir iş görenin, usta bir iş görene göre; işine yeni başlayan bir iş görenin, işinde kıdemli iş görene göre kusur işleme hakkı daha geniş sınırlıdır. Ama acemi bir iş gören ya da işine yeni başlayan bir iş gören, kusurunu ancak bir ya da iki kez işleyebilir. Kusur işlendikten sonra kusurdan alınan dönütün kişiyi eğiteceği ve bu kişinin kusurunu bir daha işlemeyeceği varsayılır. Canda ve malda onarılmaz tehlikeler yaratacak kusurlarda hoşgörünün sınırı sifıra iner. Özellikle yüksek makamlarda bulunan yönetmenlerin yönetsel kusur işleme hakkı yoktur.
5. **İnsan ilişkileri ilgi gerektirir.** İlgi, insanların en önemli gereksinmelerindendir. İş görenler, özellikle yönetmenlerin ilgilerini beklerler. İnsanların birbirlerini içtenlikle dinlemeleri, birbirleriyle konuşmaları, birbirlerine yazmaları, insan ilişkilerini geliştirir. Ama yönetmen ve yönetilenlerin, birbirlerini dışlamaları ilişkilerini nedenli bozarsa birbirleriyle aşırı düzeyde ilgilenmeleri birbirlerine abanmaları da o denli bozar.
6. **İnsan ilişkileri dostluk ister.** Dostluk, insanın dost olacağı kişiyi, iyi dinlemesi; onun gizlerini saklaması; sorunlarını çözmeye kılavuzluk etmesidir. Dinlemek, giz (sır) saklamak ve sorun çözmeye yardım etmek zordur. Oysa iyi ilişkiler bu zor işleri yapmakla gelişir. Bizi can kulağıyla dinleyen, kendine açtığımız özel gizlerimizi saklayan, gerektiğinde sorunlarımızı çözmeye kılavuzluk (guidance), rehberlik eden kişiler bizim dostumuzdur. İnsan ilişkileri yönetenlerin ve yönetilenlerin birbirlerine dostça davranmasıyla gelişir, düşmanca davranmasıyla bozulur. Astlarıyla dostluk ilişkileri içinde olan yönetmenler yönetim işlerinde daha başarılı olurlar. Dostluk, yönetenlerle yönetilenlerin “senlibenli” olmaları ya da yönetenlerin astları arasından birilerine ayrıcalıklı davranıp onları “gözde” tutmaları değildir.
7. **İnsan ilişkileri “Biz” olmayı gerektirir.** Yönetmenin her işi “Ben” bilirim demesi, onu yalnızlığa iter; “Sen” ya da “Siz” bilirsiniz demesi onu, başkalarının yönlendirmesine ve kendini örgütten dışlamasına götürür, ama “Biz” biliriz, yönetenleri ve yönetilenleri güç birliğine, üstün güce (synergy) yönetimi ve üretimi birlik de yapmaya, ilişkilerin geliştirilmesine götürür. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi iş görenlerin takım çalışmasını gerektirir. Takımı oluşturan her iş gören, kendine düşen görevi en etkili biçimde yapmaya istekli olmadıkça; takımdaki üyelerle iyi ilişkiler geliştirmedikçe, örgütün amaçları ve iş görenlerin gereksinimleri karşılanamaz.
8. **İnsan ilişkileri güven ister.** Her iş gören, örgütün yönetim biçimi ve ortamı elverişli olduğunda, görevini yapmayı yüklenir; sorumluluk alır; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için güdülenir. Bunun için iş görenlere güvenmek gerekir. İş görenlerin yakınında ve sürekli denetlenmeleri ilişkileri bozar. İş görenlere güven, görevleri bilimsel yöntemlerle denetlenmesini de engellememelidir.
9. **İnsan ilişkileri yönetimde saydamlık ister.** Bir örgütün iş görenlerinden saklanacak yönetim ve üretim işleri hemen hemen hiç yoktur. Örgütün işleri, iş görenlerden ne denli saklanırsa, insan ilişkileri o denli bozulur. Yönetimde kapalı kapılar ardında iş yapma artıkça, ilgili olanların kafasında yasa dışı işlerin yapıldığı kuşkusu da artar. Saklılık, gizlilik insanda kuşku ve güvensizlik yaratır. İlişkimizin iyi olduğu bir insan, bizi ilgilendiren, ama bizden gizli saklı bir şeyler yaptığında ilişkimiz bozulmaya yonelir.
10. **İnsan ilişkileri adalet besler.** İş görenlere emeklerinin karşılığını hakça verilmesi insan ilişkilerini geliştirir. İnsanlara haklarından az ya da çok verilmesi, dürüstlük inançlarını sarsar ve ilişkilerinin bozulmasına yol açar. Adalet duygusu, bize rahatlık verir; adaletsizlik duygusu ise hem bilişsel hem de duygusal dengemizi sarsarak bizi rahatsız eder. Yönetimi uygulamalarında adaletsizlik gördüğümüzde ya da sezdiğimizde adaletsizliğin kaynağı olan kişilerle ilişkimiz bozulur.
11. **İnsan ilişkileri, insanın kendisini bilmesini gerektirir.** İnsanın gerçek gücünü bilmesi, hangi davranışı yapabileceği, hangisini yapamayacağını kestirmesine, böylece davranışlarının sınırını bulmasına yardım eder. Kendine olduğundan üstün ya da aşağı gören insan, başkasıyla ilişki kurmada başarısız olur.

Eşduyum: insanın karşısındakinin anlaması ama onunu gibi duygulanmasının gerekmediğidir.

İNSAN İLİŞKİLERİNDE TEMEL KOŞUL VE KAVRAMLAR

- ♥ **Empatik Anlayış:** Kendini karşısındakinin yerine koyma ve bunu ona aktarabilmedir.
- ♥ **Saygı:** Karşıdaki kişiyi yargılamamaksınız kabul etme, kollama ve ona değer vermedir.
- ♥ **Saydamlık:** Açık, dürüst ve içten olma gibi gerekli ve yeterli koşulların sağlanması gerekir.
- ♥ **Geri Bildirimin Temel Yararı:** Kişiye hedeflediği amaçtan saptığının belirtmesidir.
- ♥ En yararlı geri bildirim kişiye davranışlarının kendi istediği kadar etkin olmadığını bildiren ve bu nedenle onun davranışlarının daha üretken kılabileceği bir düzenlemeyi yapmasına yardım edendir.

YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİN AMACI

- ♥ Örgütün etkili olmasına katkıda bulunmaktır. Etkililik (effectiveness), gereken bütün yöntem ve araçları sağlayarak ve kullanarak bir amaca istenen düzeyde ulaşmaktır.
- ♥ Örgütsel etkililik ise, örgütün var gücünü ve bilimsel yöntemleri kullanarak (strateji geliştirerek) örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesidir.

Yönetimsel Etkililik:

Örgütün, üretmeyi amaçladığı ürünlerin planlanan nicelikte ve nitelikte üretilmesini sağlayacak biçimde yönetilmesidir.

Yönetmenlerin, astlarıyla kendi aralarında ve iş görenlerin birbirleriyle iyi ilişkiler kurmalarını sağlamaları, başta yönetimsel etkililiği dolayısıyla da örgütsel etkinliği gerçekleştiriminin önkoşuludur. Başka bir deyişle, iyi insan ilişkileri, etkililiği sağlamanın araçlarından en önemli olanıdır.

Örgütsel Diriklik:

Örgüt bir çevre içinde yaşar. Örgüt girdilerini çevresinden alır ve çıktılarını çevresine verir. Girdi alamayan, çıktıları veremeyen örgüt yaşamını yitirir ya da bitkisel yaşama girer. Örgütün dirikliği iki yönlüdür: Yönetim, bir yandan iç ve dış çevrenin zorlayıcı etkilerini uyarak örgütü yenileştirmek için çabalarken bir yandan da iç ve dış çevreden gelen etkileri sindirmeye çalışır. Genellikle örgütün iç çevresine bakarak dış çevresi örgütü zorla değiştirir.

Örgütsel Verimlilik:

Örgütün, örgütsel, yönetimsel amaçlarından ayrı olarak bir de ürünsel amaçları vardır.

YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİNİN KONUSU

Örgütün yapısı iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

1. **Örgütün Teknik Bölümü:** Araç, gereç, makine, bina, tesis, üretilmiş ürün gibi maddesel öğeleri ile çalışanların ilişkilerini işbilimi inceler.
2. **İnsan İlişkileri Bölümü:** Çalışanlarla onların işlevsel ve toplumsal çevresi arasındaki ilişkilerden oluşur. Daha çok çalışanların toplumsal çevresiyle olan ilişkileri ve bu ilişkilerin geliştirilmesi yönetimde insan ilişkilerinin konusuna girmektedir.

YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİNİN TÜRLERİ:

1. Alışveriş ilişkileri
 2. İşakımı ilişkileri
 3. Hizmet ilişkileri
 4. Danışmanlık ilişkileri
 5. Denetleme ilişkileri
 6. Yenileştirme ilişkileri
1. **Alışveriş ilişkileri;** örgütün girdilerini alırken ve çıktıları verirken ilgililerle çalışanlar arasında oluşur. Bu tür ilişkilere, halkla ilişkiler de denir.
 2. **İşakımı ilişkileri;** bir işin birden çok iş görence yapılması sırasında çalışanlarla arasında oluşur.
 3. **Hizmet ilişkileri;** çalışanlara örgütçe sunulan hizmetlere ilişkindir; ödeme, özendirme, ısıtma, aydınlatma, sağlık, temizlik, yemek gibi hizmetler yapılırken hizmeti sunanlarla alanlar arasında oluşur.
 4. **Danışmanlık ilişkileri;** örgütteki yönetici, danışman, uzman ve ustaların çalışanlara kılavuzluk ederken ortaya çıkar.
 5. **Denetleme ilişkileri;** yönetici ve denetmenlerin astlarını denetlerken oluşur.
 6. **Yetiştirme ilişkileri;** örgütün hizmet-içi eğitim etkinliklerinde eğitmenlerle eğitilenlerin arasında oluşur.
 7. **Yenileştirme ilişkileri;** örgütün yapı, işlev ve süreçlerinin yeniden yapılandırılmasında ya da geliştirilmesinde oluşur.

Bir Örgüt Ortamında İnsan İlişkilerini Etkileyen Unsurlar 6 Grupta Toplanır:

- Grup davranışı:** Ortak bir amaç, bir ihtiyaç, bir inanç çevresinde iki ya da daha fazla insanın karşılıklı ilişkilerde bulunması ile oluşan topluluğa "Grup" denir.
 - Gruplar Bir Takım Özelliklere Sahiptir.
 - Aynı Kimliği Olmak
 - Bir Sosyal Yapıya Sahip Olmak
 - Sosyal Roller Dağılımı
 - Karşılıklı İlişkiler
 - Sosyal Kontrol
 - Ortak Çıkar ve Değerlere Sahip Olmak
 - Belirli Bir Süre Devam Etmek
- Güdüleme (motivasyon):** Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratacak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir.

Güdüleme içinde üç kavram barındırır.

 - Enerji:** Harekete geçmeyi sağlar.
 - Yön:** Örgütsel bağlamda (kontekst), örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etme,
 - Devamlılık:** Çalışanların verilen görev için ne kadar süreli ve hangi koşullarda çalıştığıdır.
- Değişme:** Değişme, planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin (organizma, kişi ve örgüt), bir süreç ve ya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir.
- Çatışma:** Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamda çatışma "bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma" diye tanımlanabilir.
- Katılma:** Katılma, Birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapmasıdır.
- Moral:** Moral tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Birey için kullanıldığı gibi, bir grup için de kullanılabilir.
 - **Morale Etki Eden Bazı Faktörler;**
 - Personelin işinden duyduğu tatmin derecesi
 - Üstün asta karşı davranışı
 - Personelin işinde ilerlemek istemesi
 - Personelin iş yerinde, iş arkadaşlarıyla geçinme durumu

MOTİVASYON (GÜDÜMLEME)

- ➔ Motivasyon, yönünü ve öncelik sırasını da belirleyerek, bireyleri bilinçli ve amaçlı eylemlerde bulunmaya yönelten, iç ya da dış etkenlerdir.
- ➔ Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir.
- ➔ **Motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır:**
 - ⊛ Harekete geçirici,
 - ⊛ Hareketi devam ettirici,
 - ⊛ Hareketi veya davranışları olumlu yöne yönettirir.
- ➔ Motivasyon süreci insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim sürecidir.

MOTİVASYONUN ŞARTLARI

- ⤴ İnanmak
- ⤴ Özgüven
- ⤴ Gizli Yetenekleri Ortaya Çıkarma

MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ

Başlıca motiv (güdü, özendirici) çeşitleri şunlardır;

- İç Motivler:** Güdüler, bireylerin doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlarından kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır.
- Fizyolojik Motivler:** Bireylerin temel motivasyonlarıdır. Bireyin yaşamını sürdürmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk sırada yer alan ve bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli ve zorunlu olan ihtiyaçlardır.

 - ⊛ Beslenme,
 - ⊛ Barınma,
 - ⊛ Giyinme,
 - ⊛ Isınma gibi

3. **Sosyal Motivler:** Toplumların değerli olarak gördüğü olgulardır. Gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Sosyal motivler toplumun özelliklerine göre değişiklik gösterebilir, bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşabilirler.
4. **Psikolojik Motivler:** Bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan, doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşan motivlerdir. Bu motivlerin nedenini anlamak çok güçtür. Çünkü bireyler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi her bireyde farklı farklı algılamaları çok yüksek bir olasılıktır.

MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

1. Psiko-Sosyal Araçlar:

- ✳ Çalışmada Bağımsızlık
- ✳ Sosyal Katılma
- ✳ Değer ve Statü
- ✳ Gelişme ve Başarı
- ✳ Çevreye Uyum
- ✳ Öneri Sistemi (Öneri reddedilebilir ama öneriyi getiren reddedilmemelidir. Yönetici, iş görene önerisi hakkındaki görüşlerini açıkça söylemeli, reddedilme gerekçelerini açıklamalı ve onu yeni öneriler için cesaretlendirmelidir)
- ✳ Psikolojik Güvence (Psikolojik ve sosyal ihtiyaçlar karşılanmalıdır)
- ✳ Sosyal Uğraşlar (Gezi, yarışma, kutlamalar, sosyal faaliyetler vb.)

2. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

- ✳ Amaç Birliği
- ✳ Yetki ve Sorumluluk Dengesi
- ✳ Eğitim ve Yükselme
- ✳ Kararlara Katılma
- ✳ İletişim
- ✳ İş Genişletme
 - ▲ İş görene daha fazla görev ve sorumluluk vermek,
 - ▲ İş görenin yetkisini artırmak ve bunu ilgili diğer iş görenlere duyurmak
- ✳ İş Zenginleştirme (Mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi)
- ✳ Yarı Otonom Çalışma Grupları (İş göreni grupla çalışmaya yönlendirmek)
- ✳ Müzik Eşliğinde Çalışma
- ✳ Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

3. Ekonomik Araçlar

- ✳ Ücret Artışı
- ✳ Primli Ücret
- ✳ Karara Katılma
- ✳ Ekonomik Ödül

YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI ÖZENDİRME (MOTİVASYON) ARAÇLARI

Yöneticilerin kullandıkları başlıca özendirme araçları şunlardır;

1. Kötücül Rekabeti Ortadan Kaldırmak
2. Maddi ve Manevi Teşvikler
3. Açık İletişim
4. Geri Besleme
5. Yöneticinin Davranışları
6. Kararlara Katılım ve Sorumluluk Vermek
7. Makul İşe Alma Uygulamaları
8. Performans Değerlendirmeleri Yerine Hedef Belirleme Oturumları
9. Çalışanların Güçlü Yönlerine Odaklanmak
10. Çalışmayı Takdir Etmek ve Ödüllendirmek
11. Yükselme Olanakları Sağlamak
12. İşinin Önemli Olduğunu Hissettirmek
13. Çalışanların Şikâyetlerini Dikkate Almak

MOTİVASYON TEORİLERİ VE KATKILARI

- ♥ Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup Kapsam Teorileri (içsel faktörlere ağırlık veren teoriler), ikinci grupta Süreç Teorileri (dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler)'dir.

1. Kapsam Teorileri:

- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı:** Abraham Maslow
- Çift Faktör Teorisi (Hijyen - Motivasyon Teorisi):** Frederick Herzberg
- Başarma İhtiyacı Teorisi:** David McClelland
- Erg Yaklaşımı:** Clayton Alderfer

2. Süreç Teorileri:

- Sonuçsal Şartlandırma (Davranış Şartlandırma) Yaklaşımı:** B.Frederic Skinner
- Bekleyiş (Beklenti) Teorileri:** Victor Vroom ve Lawler-Porter
- Eşitlik Teorisi:** J. Stacy Adams
- Amaç Teorisi:** Edwin Locke

1. KAPSAM TEORİLERİ

- ♥ Kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Temelinde "Eğer yönetici iş göreni belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, onları örgütün amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir" varsayımı yatmaktadır.
- a) **İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (A. Maslow):** Kişiler belirli ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
 - ▲ Fizyolojik İhtiyaçlar,
 - ▲ Güvenlik İhtiyacı,
 - ▲ Aidiyet-Yakınlık-Sosyal İhtiyaçlar,
 - ▲ Ego-Kendine Saygı İhtiyacı,
 - ▲ Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı
- b) **Çift Faktör Teorisi (F. Herzberg):** Motivasyon-Hijyen Teorisi olarak da bilinmektedir. Temel motivasyon faktörü ihtiyaçlardır. Bazı faktörler motive etmez ancak motivasyonun varlığı için gereklidirler.
- c) **Başarma İhtiyacı Teorisi (D.C.McClelland):** Bireyin performansı büyük ölçüde başarı gösterme ihtiyacına bağlıdır.
Kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar:
 - ▲ İlişki kurma ihtiyacı,
 - ▲ Güç kazanma ihtiyacı,
 - ▲ Başarma ihtiyacı.
- d) **Erg Yaklaşımı (C.Alderfer):** Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar. Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Önce alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.
Üç tür ihtiyaç üzerinde durmaktadır:
 - ▲ Varolma ihtiyacı (Yiyecek, içecek, barınma ihtiyaçları vs.),
 - ▲ Sosyal ilişki ihtiyacı,
 - ▲ Gelişme ihtiyacı (Başarı elde etme, tanınma, kabul edilme vs.).

2. SÜREÇ TEORİLERİ

- ♥ Bu gruptaki teoriler kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilenmektedir. Cevaplandırmaya çalıştıkları temel soru "Belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir?" dir. **Bu gruptaki teorilere göre içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişinin davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.**
- a) **Sonuçsal Şartlandırma (Davranış Şartlandırma) Teorisi (B.F.Skinner):** Edimsel şartlandırma ve operant şartlandırma türü şartlandırmalar ile ilgilenmektedir. Davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanmaktadır. **Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir**, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir anlayışı vardır. Sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek alışkanlık haline getirmek için başlıca dört yöntemin varlığından söz edilebilir; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma.

- b) **Bekleyiş (Beklenti) Teorisi (V.Vroom/Lawler-Porter):** Bireyler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edilecek gayret ile iş başarıma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
- ⊛ **Vroom'un Bekleyiş Teorisi:** Bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi, iki faktöre bağlıdır.
 1. Valens; bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulan derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Kişilerin belirli bir ödül'e verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir.
 2. Bekleyiş; bireyin, belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkında algıladığı bir olasılığı ifade eder. Eğer birey gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa ve bunu bekliyorsa, daha fazla gayret sarf edecektir. Eğer bir kişinin hem Valensi hem de Bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır.
 - ⊛ **Lawler-Porter Modeli:** Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Bireyin motive olma derecesi Valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir ancak bireyin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir:
 1. Bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması; Birey gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir.
 2. Bireyin kendisi için algıladığı rol; Örgütteki her iş görenin, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum da iş görenin performans göstermesini engelleyecektir.
- c) **Eşitlik Teorisi (J.S.Adams):** Bireyler gösterdikleri çaba ve elde ettikleri sonuçları aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.
- d) **Amaç Teorisi (E.Locke):** Belirlenen amaçların ulaşılabilirlik dereceleri ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir birey, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir bireye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.

YÖNETİMDE ÇALIŞAN TUTUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

- ✦ Tutum, bireyin bir kişi veya olayda tepki gösterme durumudur. Tutumlara, yaşanılan çevre, cinsiyet, yaş, eğitim, kişinin inançları ve kişisel özellikleri etki eder. Tutumları şekillendiren inançlardır. Bu yüzden tutumların değiştirilmesi, inançların değiştirilmesine bağlıdır. İnsan davranışlarını, özellikle çalışma ortamındaki davranışlarını, ihtiyaçları ve işle ilgili beklentileri etkilemektedir.
1. **İhtiyaçlar:**
 - ⊛ **Maslov ihtiyaçları önem derecesine göre şöyle sıralamıştır:**
 - ⊛ Fizyolojik ihtiyaçlar,
 - ⊛ Korunma
 - ⊛ Sevgi
 - ⊛ Kendine değer verme
 - ⊛ Kendini gerçekleştirme
 - Bu ihtiyaçların biri doyurulmadıkça, diğeri ortaya çıkmaz. İnsanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde sevgi, kendine değer verme (saygı görme) ve kendini gerçekleştirme, yeteneklerini ortaya koyma ihtiyacı en fazla etkili olanlardır.
 2. **İşle İlgili Beklentiler:**
 - ⊛ **İşe başlama:** İşe yeni giren çalışanların karşılanış biçimi, iş konusunda aydınlanması çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılması işe karşı ilk izlenimlerin yönünü belirler.
 - ⊛ **İşin Çalışana Uyması-İş Doymu**
 - ⊛ **İş doyumsuzluğu:** Çalışanda tatminsizlik, huzursuzluk ve istek işsizlik yaratır. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde verimsizlik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır.
 - ⊛ **Ücret**
 - ⊛ **Moral:** Bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosferdir.
 - ⊛ **Çalışma Ortamı**

ÇALIŞAN İLİŞKİLERİNİ ETKİLEYEN YÖNETİM DAVRANIŞLARI

- ✦ **Bilgi verme:** Çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgilerin verilmesi; işin düzgün yürütülmesi, karışıklıkların ve yanlış anlaşılmaların olmaması ve ilişkilerin sağlıklı yürümesi için gereklidir.
- ✦ Yöneticiye Güven Duyma
- ✦ **Emrin verilmesi:** Emirler açık, anlaşılır, çalışanın bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına uygun ve birlikte çaba göstermeyi sağlayacak biçimde verilmelidir.
- ✦ **İstikrarlı disiplin:** Disiplin, cezalandırmadan çok, kuralları benimsetme, doğru yapılanları destekleme şeklinde olmalıdır. Çalışanın hangi durumlarda destekleneceğini bilmesi, güvenli olmasını sağlar.
- ✦ **Yönetime katılma:** İşin planlanmasında o işi yapan çalışanın fikrini alma hem sorumluluğun bilinmesinde hem de işin düzenli, sevecek ve doyumlu yapılmasına imkân verir.

YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİNİN SİYASASI

- ✦ Etkililiğini güven altına almak, böylece amaçlarını gerçekleştirmek isteyen örgütler, bilimsel bilgilere ve meslek töresine (etic) dayanarak insan ilişkilerini düzenleyen bir siyasa (policy) geliştirirler. İnsan ilişkilerini siyasa iş görenlere nasıl davranılacağına ve onların nasıl yönlendirileceğini ilişkin ilkeleri ve kurallar gösterirler. İlkeler (principle) insan ilişkilerine ilişkin temel görüşleri; kurallar (rule) ise, insan ilişkilerini düzenlerken nasıl davranılacağını gösterir.
- ✦ İnsan ilişkileri siyasa, amirin yönetsel eylemlerine kılavuzluk eder; yönetmenin yapacağı davranışlara çerçeve koyar. Siyasa, yönetmenin insan ilişkilerine ilişkin vereceği kararların bu çerçeve içinde olmasını sağlayarak, uygulanmasını kolaylaştırır. Ayrıca insan ilişkileri siyasa, iş görenlerle ilişkiyi düzenlerken ayrıcalıklı davranmayı, çelişkili kararlar almayı önler; ilişkilerin ussal, tutarlı, kararlı ve yansız olmasını sağlar. İnsan ilişkileri siyasa iş görenlerin katılımıyla kararlaştırılması ve iş görenlerce bilinmesi, onları güven vermekte; ilişkileri bilinçli kılmakta ve iş görenlerin örgüte bağlanmasına yardım etmektedir.
- ➔ Amirin yönetsel eylemlerine kılavuzluk eder, yönetmenin yapacağı davranışlara çerçeve koyar.

EĞİTİMDE VERİM DÜŞÜKLÜĞÜNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Eğitimde verim düşüklüğüne etki eden faktörlerin Başlıcaları;

- ✦ Eğitim programlarının ağır ve katı oluşu
- ✦ Ölçme ve Değerlendirme yöntemlerindeki ilkelik
- ✦ Eğitim felsefesinin yetersizliği
- ✦ Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin başarısızlıkları olarak sıralanabilir.

İNSANI AÇIDAN ÖRGÜT VE YÖNETİM

- ✦ Bu açıdan örgütler, insanların ihtiyaçlarını karşılamak içindir. Örgüt içindeki insanlarla örgüt arasındaki karşılıklı bağımlılık ve uyum önemlidir. İnsanların ihtiyaçları, becerileri ve değerleriyle örgütteki rolleri arasında uyum sağlayacak yöntemler geliştirilmesi gerekir. Burada üzerinde durulan temel kavramlar, insan ihtiyaçları, insan doğası, kişilik, grup dinamiği, katımlı yönetim, işin zenginleştirilmesi, örgütsel demokrasi, sosyal sorumluluk ve kendini yöneten iş takımları gibi kavramlardır.

Bu bakış açısının temel varsayımları şunlardır.

- Örgütler, esas itibarıyla insanların ihtiyaçlarını karşılamak için vardır.
- Örgüt ve içinde yer alan insanlar, karşılıklı olarak birbirine muhtaçtır.
- Örgüt ile çalışanlar arasındaki uyum, her ikisinin de yararındadır.
- Örgütte, öncelikle çalışan insanların ihtiyaçları karşılanmalıdır.
- Örgütteki insanlar, işten ve örgütten doyum sağlarsa, örgüt için daha yararlı ve verimli olurlar

İnsan İlişkilerine Katkı Veren Kişiler İse,

- ➔ **Elton Mayo:** (Hawthorne Araştırmaları Yapmıştır. 1950'den sonra örgütsel davranış biliminin doğmasına yol açan ve insan ilişkileri akımını başlatan araştırmadır.) İnsan ilişkileri Akımının öncüsü olarak kabul edilir.

Hawthorne Araştırmaları Sonunda Çalışan İnsanlarla İlgili Aşağıdaki sonuçlara Ulaşmıştır.

- ☑ İnsanların karşılanması gereken bir takım sosyal ve psikolojik ihtiyaçları vardır.
- ☑ İnsan, sadece ekonomik, rasyonel bir varlık değil, aynı zamanda sosyal bir varlıktır.
- ☑ İş yerinde arkadaşlık ilişkileri, insanların grupla uyumlarını güçlendirir.
- ☑ Çalışan insanlar, birlikte oldukları çalışma gruplarından etkilenirler.

- **Kurt Lewin:** (Yaptığı Araştırmalarda Yöneticilerin Davranışlarını “Otoriter Liderlik, Demokratik Liderlik, Laissez-Faire Liderlik (Liberal Liderlik)” olmak üzere 3 kategoriye ayırmıştır.)
- **Carl Rogers:** Geliştirdiği klinik metodlar ve güdümsüz mülakat metodları ile insan ilişkileri yaklaşımına katkı sağlamıştır. Endüstriyel Danışmanlık Prosedürü Geliştirmiştir.
- **Jacob Morene:** Grup davranışlarıyla ilgili geliştirdiği sosyometrik araştırma yöntemi ile insan ilişkileri yaklaşımına katkıda bulunmuştur. Sosyometrik İlişkileri Geliştirmiştir
- **William Whyte:** Çalışma gruplarının doğasını ve işleyişlerini inceleyen alan araştırmaları yapmıştır. Grup İçi ve Grup Çatışmalarını Ele Almıştır.

İnsan İlişkilerinin Girdileri

- İnsan İlişkileri Sistemi'nin girdileri, ilişki kurduğumuz insan ve ilişkinin olduğu ortamdan aldığımız etkilerle ilişkimizin sonunda yaptığımız tepkiden aldığımız dönüştür.

B) İLETİŞİM

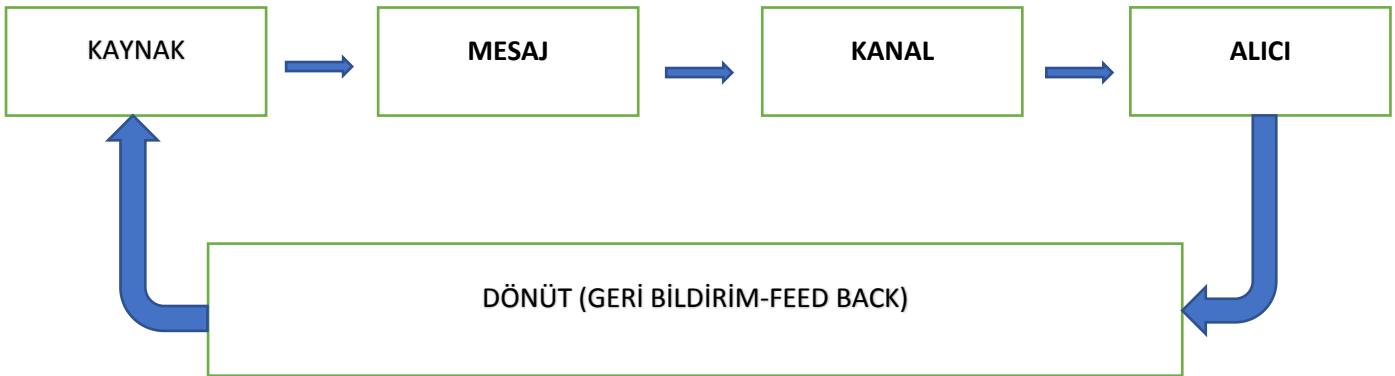
- **İletişim;** bilgi, duygu, düşüncelerin bireyler arasında karşılıklı olarak paylaşıldığı bir süreçtir. İletişim, iki insanın birbirini fark etmesiyle başlayan bir süreçtir. Kısaca tanımlayacak olursak iletişim, duygu ve düşüncelerin karşı taraftaki kişiye konuşma, yazı, işaret, jest ve mimik gibi çeşitli yollarla aktarılması sürecidir. İletişimin tarihi en az insanlık tarihi gibi çok eskilere dayanmaktadır.

İnsan ilişkilerde şu hususlara dikkat edilmesi gerekir:

- ♥ Tanışma- tanıştırma - Selamlaşma
- ♥ İletişim - Yüz yüze ilişki kurma
- ♥ Sevgi-saygı gösterme - Kılık – Kıyafet
- ♥ Selamlaşma
- ♥ Sabır ve hoşgörülü olmak - Güven
- ♥ Karşılıklı ziyaret – Paylaşım
- ♥ Yüz yüze İlişki Kurma
- ♥ Kılık-Kıyafet
- ♥ Güven
- ♥ Paylaşım

1) İLETİŞİM SÜRECİNİN TEMEL ÖGELERİ

- **İletişim sürecinin** tamamlanması sırasında birçok öge yer almaktadır. Sağlıklı bir iletişim sürecinin ögeleri aşağıdaki gibidir.



- ♥ **Kaynak (Verici, Gönderici, İletici):** İletişim sürecini başlatan, mesajını alıcıya gönderen kişi veya gruptur. Gönderici, duygu ve düşüncelerini karşı tarafa aktaran ögedir.

Birçok Etken Kaynağı Etkilemektedir. Bu Etkenler;

- ▲ Kaynağın İletişim Becerisi
- ▲ Tutumlar
- ▲ Deneyim
- ▲ Bilgi Düzeyi
- ▲ Çevresel ve Toplumsal Kültürler
- ▲ Ekonomik Ögeler

- ♥ **Mesaj (İleti):** Kaynağın, alıcıyla paylaşmak istediği bilgi, duygu ve düşünce, tutum ve davranıştır. İleti görsel ya da işitsel şekilde olabilir.

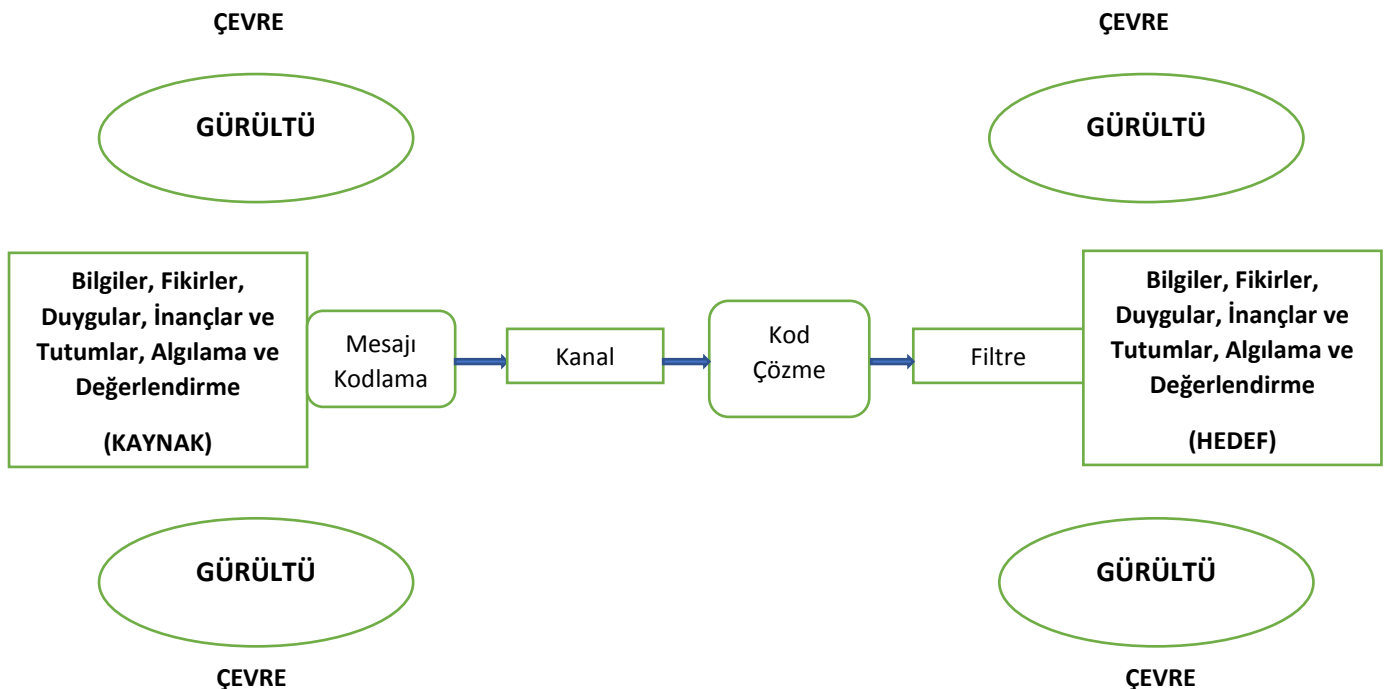
Bir iletide üç noktaya dikkat edilmelidir.

- ▲ İleti Kodu
- ▲ İleti İçeriği
- ▲ İleti Geliştirimi (Message Treatment): İletişim kaynağının kodları ve içeriği seçerken ve düzenlerken verdiği kararlar olarak tanımlarız.

- ♥ **Kanal (Araç, Taşıyıcı):** Kaynak ile alıcı arasında yer alan ve simge veya sembollere dönüşmüş mesajın iletilmesini sağlayan yoldur. Kaynak tarafından alıcıya aktarılan mesajın gönderilme şekline kanal denilmektedir. Ses, ışık, görsel, işaret, televizyon, telefon kanal olabilecek öğelerdendir.
- ♥ **Alıcı (Hedef):** Kaynak tarafından mesajın iletilmek istendiği hedef kitle, kişi ya da gruptur.
- ♥ **Dönüt (Etki, Geri Bildirim, Feed Back):** Kaynağın gönderdiği mesaja karşılık, alıcının verdiği cevaptır. Göndericiden alınan mesaja alıcının bir cevap vermesi dönüt yani geri bildirimdir. Dönüt ile iletilen mesajın ulaşıp ulaşılmadığı anlaşılabilir.
 - ⊗ Çift Yönlü Mesaj Alış Verişine **"İLETİŞİM"**, Tek Yönlü Olanına Da **"İLETİM"** denir. Radyo ve tv tek yönlü iletişimdir. Yüz yüze tartışma ve mülakat ise iki yönlü iletişimdir.
 - ⊗ **UYARI:** İletişimin sadece iki canlı, yani insanlar arasında gerçekleşmeyebilir. Cansız bir varlıkla da iletişim kurulabilir.
- ♥ **Bağlam (Ortam):** İletişim sürecinin gerçekleştiği mekâna bağlam ya da ortam denilmektedir.
- ♥ **Kod:** Gönderici ve alıcı arasında yapılan iletişimin her iki taraf tarafından bilinen bir kodlamayla gerçekleşmesidir. Örneğin dil iki tarafın da bildiği koddan oluşur. Trafik işaretleri de gönderici ve alıcı arasındaki özel bir kodlamadır.
- ♥ **İletişim kaynağı Aşağıdakilerden Oluşur;**
 - ☑ Bilgiler,
 - ☑ Fikirler,
 - ☑ Duygular,
 - ☑ İnanç ve Tutumlar,
 - ☑ Algılama ve Değerlendirme,

Bireyin kendini ne ölçüde dışa açabildiğini ortaya koyabilmenin en iyi yolu kendini tanımasıdır. Bu bağlamda;

- ⊖ **Açık Alan;** Bireyin düşünce ve ruh hali hem kendisince hem de başkalarınca bilinir.
- ⊖ **Kör Alan;** Başkaları bireyi niteleyebilmekte ancak birey kendi özelliklerini bilmemektedir.
- ⊖ **Gizli Alan;** Birey kendini tanımlayabilmekte ancak başkaları onun düşüncelerini bilmemektedir.
- ⊖ **Karanlık (bilinmeyen) Alan;** Ne başkaları ne de birey kendisini niteleyememektedir.



2) İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ

- ⊛ **Bireyler arasında iletişime zemin hazırlayan ve anlaşabilmeyi kolaylaştıran bazı özellikler vardır. Bunlar;**
- ⊛ İletişim insan davranışlarının bir ürünüdür.
- ⊛ İletişimde başlangıç önemlidir. İlk karşılaşma, iletişim sürecin önemli bir belirleyicisidir.
- ⊛ İletişim dinamik bir olgudur.
- ⊛ İletişim yalnızca bilgi alış veriş değıldir. İletişimin temel hedefi anlamaktır.
- ⊛ İletişim belirli kalıplara bağılıdır. Bu kalıplar toplumsal yapıya bağılı olarak sosyal gruplarca oluşturulur.
- ⊛ İletişim başka birisiyle birlikte yapılandırılan bir süreçtir.
- ⊛ İletişim bir bütündür. İletişim sürecindeki tüm veriler birlikte değerlendirilmelidir.

3) İLETİŞİMİN İŞLEMLERİ

- ⊛ Bilgi sağlama
- ⊛ İkna etme ve etkileme
- ⊛ Boş zamanları değerlendirme
- ⊛ Motivasyon
- ⊛ Bireyler arasında ilişki kurma
- ⊛ Sosyalleştirme
- ⊛ Eğitim
- ⊛ Bütünleştirme
- ⊛ Kültürel gelişme
- ⊛ Eğlenme

4) İLETİŞİMİN TEMEL İLKELERİ

- ⊛ Sevgi ve Saygı
- ⊛ Dostluk ve Güven
- ⊛ İlgı ve Hoşgörü
- ⊛ Empati (Eşgüdüm)
- ⊛ Saydamlık (Açıklık)
- ⊛ Adalet

5) İLETİŞİM TÜRLERİ

İletişimi farklı açılardan gruplandırmak mümkündür;

- ⊛ **Öziletişim:** Kişinin iç dünyası ile olan iletişim türüdür.
- ⊛ **Sosyal iletişim:** Birey, grup ve kurum gibi birimlerin birbirleri olan iletişim türüdür. Bunlar;
 - Bireylerarası,
 - Birey-grup,
 - Birey-kurum,
 - Gruplar arası,
 - Grup-kurum
 - Kurumlar arasıiletişim olarak sıralanabilir.
- ⊛ **Amaçlar yönünden iletişim:**
 - Bilgi sağlayıcı,
 - Değerlendirici,
 - Eğitici-öğretici,
 - İnandırıcı-etkileyici iletişim.
- ⊛ **Kullandıkları kodlara göre iletişim:**
 - Sözlü,
 - Sözsüz
 - Yazılı iletişim.
- ⊛ **Zaman ve mekâna göre iletişim:**
 - Yüz yüze
 - Uzaktan iletişim.
- ⊛ **Kullanılan kanallara göre iletişim:**
 - **Dikey iletişim** (hiyerarşik yapı içerisinde yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı şekilde gerçekleşen iletişimdir),
 - **Yatay iletişim** (eş düzeyde görev ilişkisi olan bireyler arasında gerçekleştirilen iletişimdir),
 - **Çapraz iletişim** (Ast-üst ilişkisi olmayan yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimdir).
- ⊛ **Doğal İletişim:** Belirli bir amaç taşımadan bireyler arasında kendiliğinden gelişen iletişimdir.
- ⊛ **Kullanılan araçlara göre iletişim:**
 - Görsel,
 - İşitsel,
 - Görsel-işitsel,
 - Dokunsal,
 - Telekomünikasyon
 - Kitlesele iletişimolarak sıralanabilmektedir.
- ⊛ **Yönüne göre iletişim:** İçsel (Kurum içine dönük iletişim) ve dışsal (kurumun çevresine dönük iletişim) iletişim.

6) İLETİŞİM MODELLERİ

İletişim sürecinin işleyişi ile ilgili başlıca modeller şunlardır:

- Tek Yönlü İletişim (Eylem) Modeli:** Kaynağın (gönderici) mesajı gönderdiği ve alıcının (hedef) da mesajı aldığı ancak mesajın alındığına dair dönütün verilmediği, tek taraflı bir iletişim modelidir.
- Çift Yönlü İletişim (Karşılıklı) Modeli:** Kaynak tarafından gönderilen mesajın, alıcı tarafından alındığı ile ilgili geribildirim verildiği iletişim modelidir.
- Etkileşimli İletişim Modeli:** Gönderen ile alıcı arasındaki mesaj gönderme ve alma olayının aynı anda ve eş zamanlı olarak gerçekleştiğini savunan iletişim modelidir.
- Uzlaşmacı İletişim Modeli:** Kaynak ile hedefin, mesajın anlamı üzerinde kurdukları diyalogla ilgili bir modeldir.

İLETİŞİMİN SINIFLANDIRILMASI

1) İletişimin Sınıflandırılması (DÖKMENE GÖRE)

KİŞİ İÇİ İLETİŞİM:

- ⇒ Bireyin kendi kendisi ile kurduğu iletişimidir. Bir insanın düşünmesini, duygulanmasını, kişisel ihtiyaçlarının farkına varmasını iç gözlem yapmasını rüya görerek kendi içinden mesaj almasını ya da kendine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesini, kişi içi iletişime örnek verebiliriz. Bireyin kendisi ile iletişim kurması, duygularını, düşüncelerini gözden geçirmesidir. Aslında tüm iletişimler burada başlar.

Kişİ İÇİ İLETİŞİMİ OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN UNSURLAR;

- İki Halin Çatışması
- Bilişsel Çelişkidir.

KİŞİLER ARASI İLETİŞİM:

- ⇒ Genel bir tanımlamayla kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişime kişiler arası iletişim denir.
 - Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler bilgi sembol üretmek bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler.
 - İletişimin kişiler arası iletişim sayılabilmesi için 3 şart aranır
 - ▲ Yüz yüze olması
 - ▲ Katılımcılar arasında bir mesaj alışverişinin olması
 - ▲ Söz Konusu iletişimin sözlü veya sözsüz nitelikte olmasıdır.
 - Yazışmalar kişiler arası iletişim sayılamaz.

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM:

- ⇒ Örgütü belirli bir amacın gerçekleşmesi için kişilerin faaliyetlerinin bir bölümünün iş bölümü içerisinde koordine edildiği ve çevresiyle etkileşim içerisinde bulunduğu yapı olarak tanımlamak mümkündür.
- ⇒ Örgütsel iletişim örgütün hedeflerine ulaşmak için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, planlama, eşgüdümü sağlama, denetim, karar alma gibi belli kurallar içinde gerçekleşen, örgüt içinde ve örgüt dışında sürdürülen bilgi alışverişidir.
- ⇒ Örgüt üyelerinin bir takım işlere kendi rolleri içinde algılayıp algılamamaları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmadıkları da yine örgüt içi iletişimlerinde belirleyici olabilir.

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİNİN FONKSİYONLARI

- Bilgi sağlama işlevi
- İkna etme ve etkileme işlevi
- Emredici ve öğretici iletişim
- Birleştirme işlevi

KİTLE İLETİŞİM:

- ⇒ Bir takım bilgilerin, sembollerin, bir takım hedefler tarafından üretilmesi geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine kitle iletişim adı verilir.
- ⇒ Kitle iletişim sürecinde kaynak, iletiyi aktarmak için belirli formlarda biçimlendirilen tek bir kişi değil, biçimsel bir örgüt ya da profesyonel iletişimcilerdir. Kaynak ile hedef kitle (alıcı) arasındaki ilişki çoğunlukla tek yönlüdür. Yansıma gecikmeli ve nadiren olur.
- ⇒ Kitle iletişiminde kaynak ile hedef arasındaki kanallara ise kitle iletişim araçları denir. Uzmanlaşma ve kurumsallaşmanın söz konusu olduğu bu iletişim türü de gönderici mesajını mekanik araçlar yardımıyla kısa zamanda hızlı ve sürekli bir biçimde alıcıya iletmektedir. Bu araçlar arasında gazete, kitap, radyo, televizyon, çeşitli dergiler, kısaca görsel-işitsel ürünler ile basılı yayınlar sayılabilir. Bu araçlar herhangi bir konudaki bilgiyi kısa zamanda geniş kitlelere yayabilmekte ve bu yüzden günlük hayatımızda çok etkili olmaktadır.

2) İletişimin Sınıflandırılması (ZİLLİOĞLUNA GÖRE)

A. Bir Toplumsal İlişkiler Sistemi Olarak:

- a) Kişilerarası İletişim
- b) Grup İletişimi
- c) Örgüt İletişimi
- d) Toplumsal İletişim

B. Kullanılan Kodlara Göre:

- a) Sözlü İletişim
- b) Yazılı İletişim
- c) Sözsüz İletişim

7) İLETİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER (UNSURLAR)

- ⊗ Psikolojik (Seçici Algılama, Ön Yargı ve Sayılıtlar) Bir İleti Süzgeçten Geçirip Yalnızca İstenilen Şeyi Anlamaktadır.
- ⊗ Anlam (Sempatik)
- ⊗ Konum (Statü, Örgütsel Uzaklık)
- ⊗ Korunma
- ⊗ Alan (Fiziksel Uzaklık)
- ⊗ Sıra Dizin (Hiyerarşi)
- ⊗ Uyum
- ⊗ Sınırlama (Bilgi Eksikliği)
- ⊗ Kesintiler
- ⊗ Zaman Kısıtlama
- ⊗ Geçmiş Deneyimler
- ⊗ Çok Az Ya Da Çok Fazla İlgi
- ⊗ Kişisel Gereksinim Ve Beklentiler

İletişimde Engellerin Önüne Geçmek İçin Dikkat Edilmesi Gereken Bazı Hususlar Vardır. Bunlar:

- ☑ Akıl ve öğüt vermeme
- ☑ Kıyaslama yapmama
- ☑ Emir vermeme-yönlendirmeme
- ☑ Tehdit etmeme
- ☑ Geçmiş getirmeme
- ☑ Övgü ve onay vermeme
- ☑ Ad takmama - dalga geçmeme
- ☑ Sorguya çekmeme, tenkit etmeme
- ☑ Yıkıcı eleştiriler ve dedikodular yapmama
- ☑ Hep kendini haklı görmeme
- ☑ Genelleme yapmama
- ☑ Dalkavukluk yapmama
- ☑ Seçim hakkı tanımama
- ☑ Gereksiz el kol hareketler ve ses tonunu yükseltmeme vs.

İLETİŞİMİ OLUMLU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İletişimin karşılıklı bir şekilde sağlıklı olabilmesi için iletişimi etkileyen faktörlerin bulunması gerekmektedir. İletişimi olumlu yönde etkileyen faktörler ise şu şekilde sıralanabilir;

- ★ Empati Kurmak
- ★ Etkili Dinlemek
- ★ Farklılıklara Saygılı Olmak
- ★ Kendini Doğru İfade Etmek
- ★ Göz Teması Kurmak
- ★ Gülümsemek (Tebessüm Etmek)
- ★ Dikkatini Karşısındaki Kişiye Vermek
- ★ Etkili Reddetmek
- ★ Ben Dili

İLETİŞİMİ OLUMSUZ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Sağlıklı bir iletişim için aşağıdaki faktörlerin kişiler arasında en az şekilde bulunması gerekmektedir. İletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler şunlardır;

- ★ Ön Yargılı Olmak
- ★ Emir Vermek
- ★ Tehdit Etmek
- ★ Suçlamak
- ★ Alay Etmek
- ★ İsim (Lakap) Takmak
- ★ Argo Sözcük Kullanmak.
- ★ Karşısındaki Kişinin Sözü Keskme
- ★ Sen Dili

8) ETKİN İLETİŞİM İLKELERİ

- ✦ Dikkat
- ✦ Anlama
- ✦ Kabul
- ✦ Tepki

9) İLETİŞİMDE BİREYSEL TARZLAR

İletişimde tarz, kişilerin iletişim kurmada ve bu iletişimi sürdürmede gösterdikleri performansı ifade etmektedir. Başlıcaları:

- ✦ **Soylu Tarz:** Lafı dolaştırmayı sevmeyen, az sözcükle kafasından geçenleri açık yüreklilikle ifade edebilen, dobra kişilerdir.
- ✦ **Sokrat Tarz:** Bir konu hakkında karar vermeden önce, konuyu enine boyuna tartışmayı seven, konunun detayları hakkında bilgi sahibi kişilerdir.
- ✦ **Yansıtıcı Tarz:** Bireyler arası iletişime önem veren, karşıdakini incitmemeye özen gösteren, “yufka yürekli, merhametli” denilen türden kişilerdir.
- ✦ **Yargıç Tarz:** Soylu ve sokratik tarz özelliklerini taşıyan, açık sözlü, aynı zamanda tartışmayı seven, detaylar konusunda bilgi sahibi kişilerdir.
- ✦ **Aday Tarz:** Sıcakkanlı, konuşkan, karşıdakini incitmemeye özen gösteren kişilerdir. Sokrat ve yansıtıcı tarz özellikleri taşırlar.
- ✦ **Senatör Tarz:** Soylu ve yansıtıcı tarz özellikleri taşıyan ancak bu özellikleri birbirine de karıştırmayan kişilerdir. Duruma göre bu iki tarz ile ilgili gerekli tavrı sergileyebilmektedirler.

10) KİŞİLERARASI İLETİŞİM VE DAVRANIŞ TARZLARI

Bireylerin, kişilerarası iletişimde sergilediği değişik davranış tarzları söz konusudur. Bunların Başlıcaları;

- ➞ **Pasif Davranış:** Kaybet-kazan anlayışına dayanan bir ilişki söz konusudur. Birey, ilişkide başkalarının kazanmasını kendi kaybına yeğler.
- ➞ **Saldırgan Davranış:** Kazan-kaybet anlayışına dayanan bir ilişki söz konusudur. Bireyde “Ne olursa olsun kazanan ben olmalıyım, benim istediğim olmalı” anlayışı vardır.
- ➞ **Güvenli Davranış:** Kazan- kazan anlayışına dayanan bir ilişki söz konusudur. Bu tarz ilişkide birey hem kendisinin hem de karşıdakilerin istek ve düşüncelerine saygılıdır.

11) ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AKIMLARI (FORMAL İLETİŞİM YOLLARI)

Örgütlerde başlıca 4 tür formal iletişim yolundan söz edilebilir. Bunlar;

- ➞ **Yukarıdan Aşağıya İletişim:** Hiyerarşik yapı içerisinde örgütün üst yöneticisinden başlayıp aşağı doğru süren iletişim çeşididir.
- ➞ **Aşağıdan Yukarıya İletişim:** Bu iletişim çeşidi astların, yaptıkları işle ilgili üstleri bilgilendirmeleri ve yönetim hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri şeklinde kendini göstermektedir.
- ➞ **Yatay İletişim:** Eş düzeyde görev ilişkisi olan bireyler arasında gerçekleştirilen iletişimdir.
- ➞ **Çapraz İletişim:** Ast-üst ilişkisi olmayan yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimdir.

- ♥ İletişim başlıca; yazılı iletişim sözlü iletişim ve sözsüz (sözel olmayan) iletişim olarak sınıflandırılabilir.

1) SÖZLÜ İLETİŞİM

- ✓ Duygu ve düşüncelerin dil (sözle) ile aktarıldığı en etkili iletişim türüdür. Sözlü iletişim, sorun çözmeye yönelik bir süreç olup kişilerarası iletişimde önemli bir iletişim biçimidir. Sözlü iletişim dil ve dil ötesi diye ikiye ayrılır.

Sözlü İletişim Temaları:

1. Ses
2. Dil kullanımı
3. Teknik dil (jargon) kullanımı
4. Kinayeli konuşma
5. Güçlü konuşma

Sözlü iletişim sürecinde uyulması gereken beceriler,

- ★ Amacın iyi belirlenmesi
- ★ Sistematik ve mantıklı konuşulması
- ★ Not tutulması ve özet hazırlanması
- ★ Ses tonunun ve hızının iyi ayarlanması
- ★ Muhatabın dinlenmesi
- ★ Jest ve mimiklerin kullanılmasıdır.

- A. **SEN DİLİ / BEN DİLİ:** Bireyin olumsuz davranışları karşısında, suçlayıcı, itham edici, yargılayıcı, eleştirici ve mesajı alan kişide düşük benlik saygısı oluşturuca dile "sen dili" denir.

İletişim kurulan kişinin olumsuz davranışı karşısında yaşanan duyguları dile getirirken suçlayıcı ve değerlendirmeyen, bireyin kişiliğine değil davranışına dönük olan, iletişim sürecini zedelemeyen mesajları içeren dile "Ben dili" denir.

TEMEL İLETİŞİM BECERİLERİ

1. **DİNLEME BECERİSİ:** Değişik dinleme türleri vardır. Bazıları;
 - ☑ **Etkin Dinleme:** Dinleyici, konuşanı yüreklendirici bir tutum içindedir, konuşanla göz teması kurar, dinlediğini bakışı ve hareketleri ile belli eder, konuşana cesaretlendirici sorular sorar, dinlerken notlar alır, konuşmacıya "anlaşıldım" duygusunu yaşatır.
 - ☑ **Görünüşte Dinleme:** Dıştan bakınca dinliyormuş gibi görünüp, aklın başka şeylerle meşgul olmasıdır.
 - ☑ **Seçerek Dinleme:** Dinleyici, konuşmanın ilgisini çeken kısmını duyar, diğer kısımlarla ilgilenmez.
 - ☑ **Saplantılı Dinleme:** Söylenenlerin çok önemi yoktur. Kişi kendi duygularının dışında söylenenleri duymaz.
 - ☑ **Savunmacı Dinleme:** Dinleyici, yapılan her konuşmayı kendisine saldırı olarak algılar ve savunma durumundadır. Dinlemede amaç konuşmadan faydalanmak değil, kendisine yönelik saldırı olup olmadığını tespit etmektir.
 - ☑ **Tuzak Kurucu Dinleme:** Dinleyici, konuşmacının açığını arama amaçlı olarak dinler. Konuşmacıyı sorularıyla zorda bırakmak, açıklarını ortaya çıkarmak için fırsat arar.
 - ☑ **Yüzeysel Dinleme:** Dinleyici, genel konu ve içerik hakkında bilgilenmeyi yeterli görüp konuşmanın ayrıntılarını önemsemez. Konuşmanın ana mesajını alamaz, kaçar.
 - ☑ **Nezaketen Dinleme:** Konuşmaya karşı ilgi ve ihtiyaç duymadığı halde konuşmacıya ayıp olmasın diye dinler. Konuşmacıda dinleniyormuş izlenimi uyandırır.

DİNLEMENİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

- ★ **Karşılaştırma:** iki kişi konuşuyor biz acaba hangisi daha iyi konuşuyor diye meraklanıyoruz olmaz.
- ★ **Akıl okuma:** genellikle söylenenlere güvenilmez
- ★ **Tekrarlama:** ne söyleyeceğimizi içimizden tekrar etmektir olmaz.
- ★ **Yargılama:** yargılamaya gerek yok yargılamayı sonra yap
- ★ **Süzgeçten geçirmek:** işimize geleni dinler gelmeyen dikkate almaz.
- ★ **Özdeşleştirme:** anlatılanlarla ilgili bir şey varsa onunla ilgili geçmişte yaşamışlığımız var mı ona göre özdeşleştirme yaparız.
- ★ **Öğüt verme:** dinleyen her zaman yardıma ve önerilere hazır olmalıdır konuşmacıyı zorlandığı anda kendisi tamamlamalıdır.
- ★ **Ağız kavgası yapma:** söylenenleri empati yapmadan gelişigüzel mantık süzgecinden geçirmemektir.
- ★ **Haklı çıkma:** bağırarak, bahaneler bulmak çarpıtmak iyi bir şey değil.
- ★ **Konu değiştirme:** konudan sıkıldığınızda ya da rahatsız olduğunuzda hemen daldan dala atlamaktır.
- ★ **Rahatlama:** haklısın doğru kesinlikle içten olmayan tebessümler.

2. **KENDİNİ AÇMA:** Karşıdaki kişiye kendinizle ilgili bilgi iletmektir.

Kendini Açmanın Ödülleri Vardır Bunlar İse,

- Kendinizi Daha İyi Tanırsınız
- Daha Yakın Kişisel İlişkiler Kurarsın
- İletişiminiz Gelişir
- Daha Hafif Suçluluk Duygusu Yaşarsınız
- Daha Fazla Enerji

Kendini Açmanın Önündeki Engeller

- Toplumsal Önyargı, Toplum Tarafından Hoş Karşılanmaması
- Reddedilme Korkusu
- Cezalandırılma Korkusu
- Arkanızdan Konuşulması Korkusu
- Birilerinin Sizleri Kullanacağı Korkusu
- Kendinizi Tanıma Korkusu

3. **İFADE ETME:** Diğer insanlarla iletişimimiz 4 alt sınıfa ayrılır bunlar.

- Gözlemler
- Düşünceler
- Duygular
- Gereksinimler

2) SÖZSÜZ İLETİŞİM

Sözlü iletişimi desteklemek ve pekiştirmek amacıyla kullanılan ve beden dili ile gerçekleştirilen iletişime sözsüz iletişim denir. Söz ile ifade edilmeyen (jest-mimik, ses tonu, duruş, renk, kıyafet, fiziki mekan vs.) tüm öğeleri kapsar.

Sözsüz iletişimin başlıca özellikleri;

- ↻ Toplumsallaşma ile kazanılır.
- ↻ Duyguları etkili olarak aktarır.
- ↻ İletişim eyleminin yokluğunu olanaksız kılar. Sözsüz iletişimde her davranış bir mesaj yansıtır.
- ↻ İnsanlar arasındaki ilişkileri tanımlar ve belirler.
- ↻ Sözel içerik hakkında bilgi verir.
- ↻ Beden diliyle verilen mesajlar sözlü iletilerden daha etkili ve güvenilirdir.
- ↻ Kültürel özgüdür.
- ↻ Sözsüz iletişim belirsizdir.
- ↻ Farklı anlamlı iletişim sağlar.
- ↻ Eğitim ile bir kısmı değiştirilebilir.

SÖZSÜZ İLETİŞİM; beden dili, nesnel iletişim ve yazılı iletişim olarak 3 grupta toplanabilir.

a) **Beden Dili:** Beden dili duygu ve düşüncelerimizin yansımasıdır. Beden dili jest (beden hareketleri) ve mimiklerle (yüz ifadeleri) gerçekleşir. El, kol, baş, gövde, bacak ve ayak hareketleri, bedenin genel duruşu, göz teması, oturmak için kullanılan yer, giyim, bakım ve makyaj, oturma biçimi, kullanılan aksesuarlar, kişiler arası mesafe beden dilinin öğeleridir.

Çevrede olumlu izlenim yaratacak beden dilinin başlıca özellikleri şöyledir:

Göz Teması, Yüz İfadesi, Baş Hareketleri, Jestler, Beden Duruşu (Postür), Yakınlık, Yöneliş, Bedensel Temas, Dış Görünüş.

b) **Nesnel İletişim:** Kişiler arası mesafe, oturuş ve yürüyüş biçimi, kıyafet ve aksesuarlar ile renkler nesnel iletişimi oluşturur. **Kişiler arası mesafe dört grupta ele alınabilir:**

1. **Kişiler arası mesafe:**

- ⊗ **Özel Mesafe (Mahrem alan / 30 - 35 cm):** Bireye en yakın alandır. Anne, baba, kardeş, eş, çocuklar ve sevgili gibi duygusal açıdan yakın olunan kişilerin kullanabildiği mesafedir.
- ⊗ **Samimi Mesafe (Kişisel alan / 40 – 80cm):** Birbirlerini tanıyan ve rahat konuşabilen bireylerin kullandığı mesafedir. Özel işlerin tartışılmasına ve dostlara ayrılan alandır. Samimiyeti ve yakınlığı ifade eder.
- ⊗ **Sosyal Mesafe (80cm – 2m):** Ast-üst, satıcı-müşteri, çalışma arkadaşları ve geneldeki sosyalleşme etkinlikleri için ayrılan alandır. Her şeyin rahatça konuşulduğu ve resmi işlerin yürütüldüğü alandır.
- ⊗ **Topluma Açık Mesafe (Genel alan / 2m +...):** Tanımadığımız kişiler için geçerli olan bu mesafe, tanıdık kişiler söz konusu olduğunda uzak durma isteğini yansıtır. Mesafe yaklaşık 10 m geçmesi halinde karşılıklı iletişim ve ilişki güçleşir.

2. **Oturuş ve Yürüyüş Biçimi:**

3. **Kıyafet ve Aksesuarlar**

4. **Renkler**

c) **Yazılı İletişim:** İletinin yazılı olarak aktarılmasıdır. Mektup, kart, davetiye, telgraf, faks, kısa mesaj, e-posta gibi kişilerarası olabileceği gibi; resmi kurumlarda olduğu gibi kurum içi yazılı iletişim biçiminde de olabilir.

BIÇİMSEL İLETİŞİM SİSTEMİ

Biçimsel iletişim türleri ise, biçimsel özelliklere göre organizasyonlarda iletişim **dört yönde** gerçekleşir.

- ▲ **Dikey iletişim:** Bölüm şefi-bölüm müdürü arasındaki ilişki dikey iletişimdir. Astlık üstlük vardır.
- ▲ **Yatay iletişim:** Aynı hiyerarşik düzeydeki birey ve birimler arasındaki iletişim (evrak kalem memuru-muhasebe memuru) aynı eş düzey.
- ▲ **Çapraz iletişim:** Farklı hiyerarşik düzey muhasebe şefi-millî eğitim müdürü arasındaki iletişimdir.
- ▲ **Okul Yönetiminde İletişim:** okulun amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlamaktır. Bu nedenle ast üst arasında yüksek düzeyde bir etkileşim yaratılması zorunludur.

Organizasyon ile çevresi arasında (dışsal kanallar) içerden dışarıya devam eder.

ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİN EN ÖNEMLİ AMACI/YARARI;

- ∴ İşlerin koordinasyonu
- ∴ Problem çözme
- ∴ Bilgi paylaşımı
- ∴ Çatışmanın çözümü

EĞİTİM KURUMLARINDA BIÇİMSEL İLETİŞİM KANALLARI

1. Formel (Resmi-Biçimsel İletişim)
2. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim
3. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim
4. Yatay İletişim
5. Çapraz İletişim

KİŞİLERARASI-TÖNETSEL İLETİŞİM

İletişim büyüklüklerine göre 4 e ayrılır. Bunlar,

1. Bireyci iletişim(duyma algılama yorumlama düşünme)
2. Kişiler arası iletişim
3. Örgüt içi(yönetmel) iletişim
4. Kitle iletişimi

YÖNETSEL İLETİŞİMDE YÖNETİCİNİN ÖZELLİKLERİ

İyi bir iletişimde bulunması gereken **beş özellik Redding tarafından tanımlanmıştır:**

1. Kişiye değer vermek
2. Dürüstlük
3. Zekâ
4. Kredilibite
5. Duyarlılık

Özgür Mehmet BAYSEL